

# Business Plan

# Kumba

Trabajo Final de Máster – Emprendimiento e Innovación 2022

Fundació TecnoCampus – Mataró 2022

Álvaro Alabart

Rogelio Márquez

Daniel Posse

## Índice

Motivación.....	3
Resumen Ejecutivo .....	4
1. Mercado .....	5
1.2 Definición de Cliente .....	8
2. Propuesta de Valor .....	9
2.1 Problema/ Solución .....	9
2.2 Validación del Problema .....	10
2.3 Análisis de la competencia .....	10
3. Plan de Marketing.....	13
3.1 Producto, Plaza, Promoción y Precio .....	13
3.2 Estrategia de Retención .....	17
3.3 Costo .....	18
4. Plan de Ventas .....	20
4.1 Metodología .....	20
4.2 Proyección.....	20
4.3 Costo de Ventas.....	21
5. Plan de Operaciones .....	22
5.1 Procesos básicos .....	22
5.2 Mapa de procesos .....	23
5.3 Procesos críticos .....	26
5.3 Estructura organizacional.....	29
6. Pacto de Socios .....	31
7. Plan Financiero .....	33
7.1 Plan de Inversión .....	33
7.2 Financiación .....	34
7.3 Proyección de Ventas .....	35
7.4 Costos y Gastos.....	36
7.5 Estado de Resultados Proyectado .....	39
7.6 Flujo de Caja Proyectado.....	39
7.7 Balance General Proyectado .....	41
7.8 Ratios Financieros.....	42
8. Palancas de Crecimiento .....	43
9. Plan de Lanzamiento .....	44
9.1 Testeo y validación .....	45
Apéndice.....	51
Pacto de socios.....	51
Bibliografía .....	75

## Motivación

Kumba nace como una idea de desarrollar el sector de la limpieza doméstica que está dominado por la informalidad y que las personas que hacen parte de este empiecen a trabajar en condiciones laborales adecuadas sin impactar el costo por el que las personas adquieren el servicio. Adicionalmente, Kumba quiere profesionalizar dicho sector, con el fin de encontrar personas que encuentren un espacio de trabajo agradable y que puedan sentirse motivados de desarrollarse dentro de esta industria.

Adicionalmente, queremos impactar a los usuarios encontrando métodos para facilitarles la vida a la hora de buscar los servicios que más utilizan en el día a día. Queremos ser su empresa de confianza donde encuentran personas dispuestas a satisfacer sus necesidades y todo con una actitud proactiva y con una calidad superior a la que se encuentra actualmente.

Por último, este es un reto de equipo, donde los tres socios fundadores esperamos cumplir un sueño que es el de crear un proyecto propio, con un significado y que pueda impactar a varias personas en diferentes lugares del mundo.

## Resumen Ejecutivo

El siguiente documento enmarca el trabajo realizado durante el Máster de Emprendimiento e Innovación de la Fundació Tecnocampus – Mataró dentro del cuál se encontrará la definición de un problema planteado por el equipo fundador de Kumba y del cuál se desarrollaron diferentes propuestas para llegar a ser el proyecto que es actualmente.

El negocio principal de Kumba es la oferta de servicios domésticos a través de plataformas digitales donde las personas solo deben realizar un registro para poder hacer uso de estos. Adicionalmente, nos aliamos con entidades externas para que ellas sean quiénes presten dicho servicio haciendo nosotros de intermediadores de la operación y de agentes logísticos de la misma.

La implementación se espera realizar inicialmente en España, un país donde este tipo de servicios son muy requeridos por la población que busca cubrir esta necesidad buscando a una persona que se encargue de realizarlo, pero también, es un mercado en el que sus prácticas se dan de una manera muy informal con trabajadores sin contratos laborales que cubran todas sus necesidades en cuánto a lo que la ley exige.

Este documento inicia con un análisis de mercado donde nos daremos una idea de la dimensión del mercado en términos cuantitativos y las características de este. Además, se identificará nuestro cliente objetivo, qué valor agregado le ofrecemos y con qué producto vamos a ofrecer este valor agregado. Después de esto, encontraremos el plan de marketing y plan de operaciones donde se describirá la manera de comunicarnos con estos clientes y operativamente cómo vamos a hacer para poder cubrir los servicios solicitados de una manera exitosa.

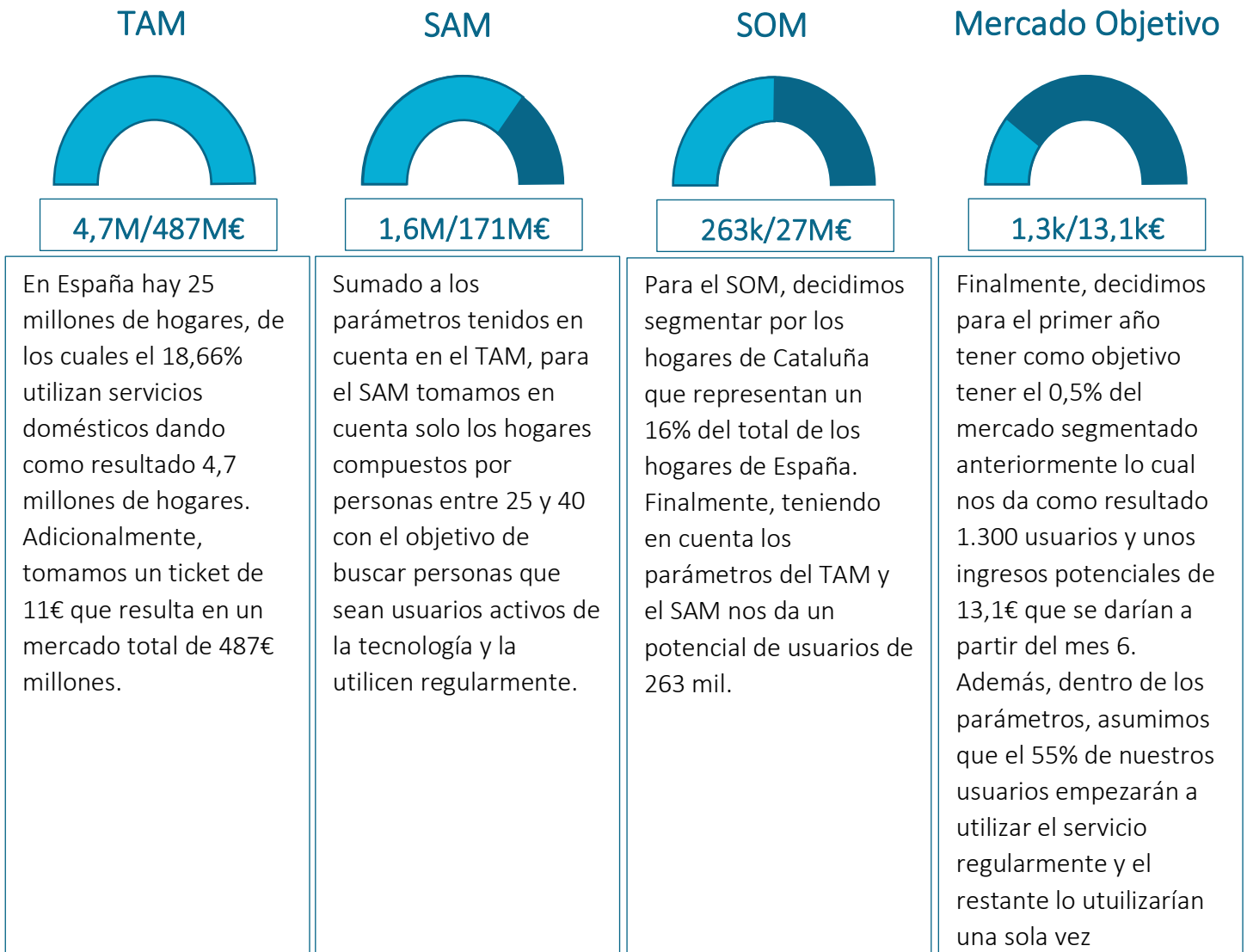
Ya para finalizar, se presentará el pacto de socios, además del plan financiero donde se mostrará el potencial en términos numéricos y algunos indicadores que dejen ver la calidad del emprendimiento. Adicionalmente, se encontrarán las palancas de crecimiento que dan perspectiva de hacia dónde queremos llegar y dónde queremos ver a Kumba a largo plazo.

# 1. Mercado

## 1.1 Dimensionamiento Cuantitativo y Cualitativo

### 1.1.1 Cuantificación de Mercado (TAM/SAM/SOM)

Figura 1. Dimensionamiento del mercado



Fuente: Elaborado a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

## 1.1.2 Segmentación de Mercado

### Segmentación

Para el análisis de segmentación, targeting y posicionamiento debemos de dividir en dos grandes áreas a nuestros usuarios y clientes potenciales. Por un lado, el conjunto de usuarios que harán todas las actividades/servicios de limpieza (USL), mientras que por otro encontramos a nuestros clientes que requieren y buscan servicios de limpieza (CSL). En base a las variables de mercado encontramos:

1. Usuarios que ejecutan los servicios de limpieza (USL)

Segmentación Geográfica: los usuarios se ubican principalmente en España, más concretamente en la ciudad de Barcelona.

Segmentación demográfica: los USL rondan entre los 25 – 55 años. Mujeres y hombres con cierta experiencia en limpieza. Con un nivel medio-alto educativo. Que viven en Barcelona y no necesariamente deben de ser españoles. Acogeremos a todas aquellas personas que busquen ofertas laborales en el sector de la limpieza. Es importante destacar, que la segmentación de los usuarios es más genérica ya que aplicamos a todo el mercado existente en Barcelona que busca trabajo.

2. Usuarios que buscan contratar los servicios de limpieza (CSL)

Segmentación Geográfica: los usuarios se ubican principalmente en España, más concretamente en la ciudad de Barcelona.

Segmentación demográfica: la segmentación demográfica se divide en diferentes tipologías de usuario como son familias, hogares monoparentales, parejas, pisos de estudiantes o de jóvenes. Principalmente, buscamos solucionar los problemas de aquellas personas que prefieren que un profesional limpie su hogar u oficinas y por ello nuestro foco no se encuentra en una tipología de persona con edad avanzada o familias maduras cuya experiencia en el uso de plataformas digitales no le es agradable.

Segmentación conductual: Las conductas de nuestros usuarios son claras, son usuarios con vidas ocupadas, con poco tiempo de limpiar su hogar y que su foco está en cuidar a sus hijos, disfrutar de su ocio y tiempo libre, en trabajar diariamente para mantener su núcleo familiar. Buscamos facilitar su proceso de limpieza y que pueda planificar mensualmente la limpieza de su hogar.

### Target

Partiendo de nuestra división por áreas de usuario encontramos el siguiente target:

## 1. Usuarios que ejecutan los servicios de limpieza (USL)

El usuario principal y donde ubicamos el foco de este tipo de servicio es la mujer, aunque el mercado masculino también lo tendremos en cuenta. Su rango de edad se encuentra entre los 28-50 años. Suele ser una persona inmigrante que llega a la ciudad a por nuevas oportunidades laborales. Su situación económica es ajustada y necesita trabajar en diferentes trabajos.

## 2. Usuarios que buscan contratar los servicios de limpieza (CSL), haciendo una subdivisión por tipología de cliente encontramos:

- a. Familias, destacan por ser familias prácticamente nuevas. Están empezando a crear un nuevo núcleo familiar. Aproximadamente ambas personas se encuentran entre los 28 a 38 años, quieren casarse y/o tener hijos en un nuevo hogar. Ambos trabajan durante la semana y les gusta durante los fines de semana disfrutar de su tiempo libre, ocio y su tiempo en pareja.
- b. Hogares Monoparentales, nos gustaría poner especialmente el foco en este núcleo. Los hogares monoparentales destacan por ser ubicaciones donde únicamente hay un adulto y este mantiene su hogar y algún hijo. Este usuario tiene poco tiempo para gestionar todas las tareas que tiene que realizar diariamente. Su rango de edad se encuentra entre los 32- 45 años. Saben utilizar las nuevas tecnologías como término general y quieren que alguien les ayude en su día a día en las tareas del hogar.
- c. Parejas, en este segmento encontramos a parejas jóvenes de entre 26- 30 años que están viviendo juntos y necesitan a alguien que limpie su hogar. Al final del día acaban agotados de trabajar en sus respectivos trabajos y no encuentran el tiempo para limpiar su casa. Cuando lo consiguen suele ser muy poco frecuentemente y en fin de semana. Uno de los dos el más maniático tiende a enfadarse con la otra persona por que ha limpiado mal ciertas zonas y esto genera tensión en su hogar. Es por esto que recurren a aplicaciones como Kumba para ahorrarse problemas y tiempo en su día a día.
- d. Pisos de jóvenes, principalmente formado por estudiantes, jóvenes en nuevas ciudades buscando nuevas oportunidades... tanto mujeres como hombres. Su edad entra en la horquilla de los 24-30 años, y se preocupan por la limpieza de su casa. No están interesados en limpiar el hogar y si lo hacen es esporádicamente, tienen otras actividades que quieren y hacen diariamente. Es por esto que al ser pisos entre varios estudiantes hacen un bote común para pagar el servicio y que un tercero externo limpie el hogar.

## 1.2 Definición de Cliente

### 1.2.1 Buyer Persona

Dado el carácter de nuestro negocio, procedemos a realizar dos tipos de Buyer Persona, dependiendo de nuestro USL o nuestro CSL.

Para la representación de las cooperativas, encontramos a Darlyn, mujer proveniente de Marruecos con 35 años se vino con su madre a Barcelona para tener una mejor vida. Trabaja limpiando hogares y organizando la cooperativa de la que es socia, mientras que estudia en la universidad a distancia para sacarse el grado de enfermería. Darlyn se siente estresada para organizarse y poder llegar a todo a tiempo. Aun así, ella sigue caminando hacia adelante es una luchadora y sabe hasta donde quiere llegar.

Su ambición es llegar a ser enfermera en diferentes hospitales nacionales, y ayudar a todo el mundo con sus problemas relacionados con la medicina. Además, es consciente de la gran problemática que hay en el sector de la limpieza y con su experiencia le gustaría ayudar a otras mujeres de su sector a regularizar su situación. Tiene miedo de no poder pagar las mensualidades de su alquiler es por esto que trabaja duro para conseguirlo.

Por otro lado, para la presentación del Buyer Persona de nuestro cliente os presento a nuestro cliente potencial que se llama Alberto.

Alberto es hombre, español, con 30 años, estudiante del máster de arquitectura en la universidad de Barcelona. No quiere hijos por el momento, pero si tiene novia en Barcelona a la que visita frecuentemente. Vive en Barcelona con sus amigos y tiene sus objetivos claros, entrar en la agencia de arquitectura más importante de Catalunya.

Con respecto a su contexto profesional, Alberto es una persona que hizo una gran carrera de arquitectura en Barcelona. Aunque principalmente estuvo trabajando en agencias pequeñas de su zona de residencia. Estudió arquitectura y consiguió notas altas y grandes contactos del sector.

Teme no conseguir su objetivo y tener que volver a su pueblo natal donde el coste de la vivienda es menor, pero está lejos de sus amigos y trabajo, le gustaría a largo plazo descubrir su camino, experimentar cosas nuevas, conocer gente nueva y llegar lejos en su carrera. Su objetivo es llegar a entrar en la agencia de arquitectura de referencia en Catalunya. Y trabaja a diario para conseguirlo. Le encanta su piso, porque sus compañeros están en una situación similar a él. Estos tienen sus propias ambiciones sobre las que pelean a diario para conseguir las. El tiempo libre que tienen los fines de semana lo utilizan para hacer planes entre ellos, conocer a gente nueva, tomar cervezas en su bar favorito... Entre todos se apoyan para llegar a sus objetivos y pelean mucho por ellos. Le agobia perder el tiempo, piensa en exceso en trabajar.



## 2. Propuesta de Valor

Nuestra propuesta de valor si debe ver reflejada en nuestros dos clientes principales, por un lado, los usuarios quienes utilizan la página web o la app para solicitar el servicio, y por el otro lado, las cooperativas quienes prestan el servicio y son nuestras aliadas para la operación de KUMBA.

### *Usuarios:*

- Calidad superior: la calidad del servicio es superior a la prestada por las empresas que prestan servicios similares dado que las personas prestadoras del servicio son profesionales dedicadas a esta labor y la rotación es muy pequeña dado que son socias de la cooperativa, lo cual aumenta la curva de aprendizaje.
- Responsabilidad social: la metodología de contratación es justa dado que están contratadas de forma regular por parte de las cooperativas y esto, nos da a nosotros la confianza plena de estar trabajando con personas que reciben un trato digno y poderle dar esa tranquilidad a los clientes.
- Confianza y profesionalidad: Le damos al cliente la confianza y transparencia para saber que su casa queda en manos de unas personas honestas y que por detrás se encuentran dos empresas que avalan cualquier tipo de afectación que reciba. Adicionalmente, frente a un daño involuntario se cuentan con seguros que responderían por cualquier inconveniente relacionado con esto.
- Accesibilidad: Los usuarios y las cooperativas contarán con un canal muy simple para poder encontrarse y prestar el servicio que se desea.

### *Cooperativas*

- Nuevos clientes: con este modelo, las cooperativas recibirán nuevos clientes que vendrán desde nuestro canal, aumentando el volumen operativo y, por ende, las ventas de la compañía y esto daría como resultado un crecimiento de los beneficios.

### 2.1 Problema/ Solución

La excesiva demanda de servicios de limpieza y la poca transparencia del sector propician un entorno irregular con unas condiciones laborales injustas para los trabajadores y un desarrollo digital muy limitado.

1. Empleadores evitan la contratación por los costes que supone.
2. 30% empleadas del hogar se encuentra en situación irregular de 600.000 empleadas que hay en total.
3. Falta de digitalización en el sector, empresas jóvenes con soporte app y web buscan digitalizarlo pero con altos costes de servicio. Desarrollo digital limitado.
4. Poca transparencia en el sector, por parte de los empleadores particulares.

5. Excesiva demanda y falta de unificación en la gestión y operaciones
6. Descontento general de las empleadas contratadas por las empresas de limpieza y por empleadores por falta de condiciones justas y alta rotación de empleados

Kumba aparece como un agente catalizador, absorbiendo la fuerte demanda de servicios de limpieza y ofreciendo un servicio de calidad – gracias a nuestras alianzas con cooperativas - con profesionales formados y con unas condiciones laborales justas.

## 2.2 Validación del Problema

La identificación de los problemas previamente descritos surge a partir de la revisión del contexto del sector de los servicios domésticos en España, el análisis de la competencia y la realización de pruebas con algunas de las plataformas digitales que ya ofrecen servicios de limpieza principalmente con la modalidad de agendamiento y contratación a través de página web o aplicación, y hemos podido corroborar que efectivamente hay un descontento por parte de las personas que prestan sus servicios a través de este tipo de aplicaciones, pues no se les reconoce su estatus de trabajador ni cuentan con las prestaciones y beneficios que la ley exige para el resto de trabajadores.

Adicionalmente pudimos constatar a través de los comentarios y reseñas de usuarios que han comprado en las principales plataformas ya existentes que no están de acuerdo con la modalidad de trabajo usada ya que lo consideran una forma de explotación y evasión de responsabilidades por parte de la empresa, es por esta razón que Kumba ha decidido realizar alianzas con cooperativas especializadas en servicio doméstico, las cuales cuentan con un enfoque de economía social que garantiza las condiciones justas de contratación para sus empleados y una calidad alta en el servicio prestado atendiendo a que se encuentran especializadas en este sector.

Teniendo en cuenta lo anterior se han establecido una serie de hipótesis de validación para ambos segmentos, los usuarios y las cooperativas, éstas son desarrolladas y explicadas en el marco del plan de lanzamiento, apartado 9.1 (Testeo y validación).

## 2.3 Análisis de la competencia

Para el análisis de competencia procedemos a realizar un análisis Benchmark y un mapa de posicionamiento.

### 1.2.2 Benchmark

Tras un análisis Benchmark hemos llegado a las siguientes conclusiones:

Los servicios de todo el sector son prácticamente similares, con precios prácticamente similares. Es por esto que uno de los puntos más interesantes de diferenciación se encuentra en la calidad del servicio.

**Figura 2.** Análisis de competidores

	Limpeza del hogar	Planchado	Limpeza Profunda	Más servicio	Otros productos	Selección personal	Valoración a Favoritos	Precio Prom€	Aseguradora
Clintu	Green	Red	Green	Red	Green	Red	Red	10,5 €	AXA
Cleanzy	Green	Red	Green	Red	Green	Red	Red	11,0 €	No
Domestica 24	Green	Red	Green	Red	Green	Red	Red	10,0 €	No
MyPoppins	Green	Red	Green	Red	Green	Red	Red	11,0 €	AXA
Particulares	Green	Red	Green	Red	Green	Red	Red	10,0 €	No
taskrabbt	Green	Red	Green	Red	Green	Red	Red	12,0 €	No
KUMBA	Green	Red	Green	Red	Green	Red	Red	11,0 €	Si

**Fuente:** Elaboración propia

El precio medio por competidor se encuentra entre los 10€ a los 12€, dependiendo del tipo de servicio. En este tipo de mercados la diferenciación por precios no es viable debido a que el salario de los limpiadores no se debe reducir. Además, muchas de las compañías utilizan aseguradoras para el servicio de limpieza en caso de que ocurra algún inconveniente. AXA es la aseguradora más presente frente a estos competidores.

### **2.3.1 Mapa de Posicionamiento**

Tras el análisis de las marcas anteriores en el benchmark, procedemos a realizar el mapa de posicionamiento. Para ello, analizamos dos variables principalmente:

- a- Precio, de mayor a menor, y analizado en base a un promedio de su tabla de precios.
- b- Calidad, buscamos conocer que marcas están intentando ofrecer un servicio premium o de calidad

Figura 3. Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar a Taskrabbbit como un competidor referente de gran calidad en el sector con gran cantidad de actividades y proveedores de servicios dentro de su aplicación. Su precio se encuentra entre los más altos de mercado, lo que aporta cierta seguridad al usuario, sabiendo que está pagando por algo. El resto de las compañías no permiten dar una valoración categorizada a los usuarios que proveen el servicio ni si quiera deja en algunas plataformas elegir al usuario.

La propuesta de Kumba es sencilla, conectar de forma eficaz ambas partes para resolver los problemas de limpieza de los clientes. Aportamos transparencia gracias a nuestras alianzas con cooperativas, las cuales se encargan de todo el apartado legal y de proveer el servicio.

## 3. Plan de Marketing

### 3.1 Producto, Plaza, Promoción y Precio

#### *Producto*

Kumba es una plataforma digital (web) que ofrece a las personas servicios domésticos a través de una alianza con cooperativas dedicadas a la prestación de dicho servicio y son quienes se encargarían de prestarlo. Los servicios ofrecidos son los siguientes:

**Limpieza regular:** Este servicio enmarca la limpieza del hogar incluyendo todos los espacios habitados por el o los inquilinos. Esto quiere decir, zonas sociales, habitaciones, baños y cocina.

**Cocina:** Este servicio tiene como objetivo que una persona dentro de la cooperativa asociada vaya a su hogar y realice las comidas que el cliente solicite y así este, pueda dedicar su tiempo libre a otras actividades. Es importante aclarar, que no es un servicio profesional.

**Planchado:** En este servicio, contarás con una persona que se encargue de realizar el planchado de tu ropa y dejarla en el estado final para solo tener que guardarla.

El proceso está enfocado para que el cliente, cuente con un canal de muy fácil acceso y pueda realizar el pedido en segundos escogiendo el lugar donde desea que se preste el servicio, las horas que desea contratar basado en lo extensa que pueda ser la tarea por realizar y, por último, el horario que más se adecúe a sus necesidades. Después de esto, el usuario deberá realizar el pago correspondiente que incluirá las horas que desea contratar y un costo adicional que cobra kumba por la intermediación realizada y el uso de sus plataformas.

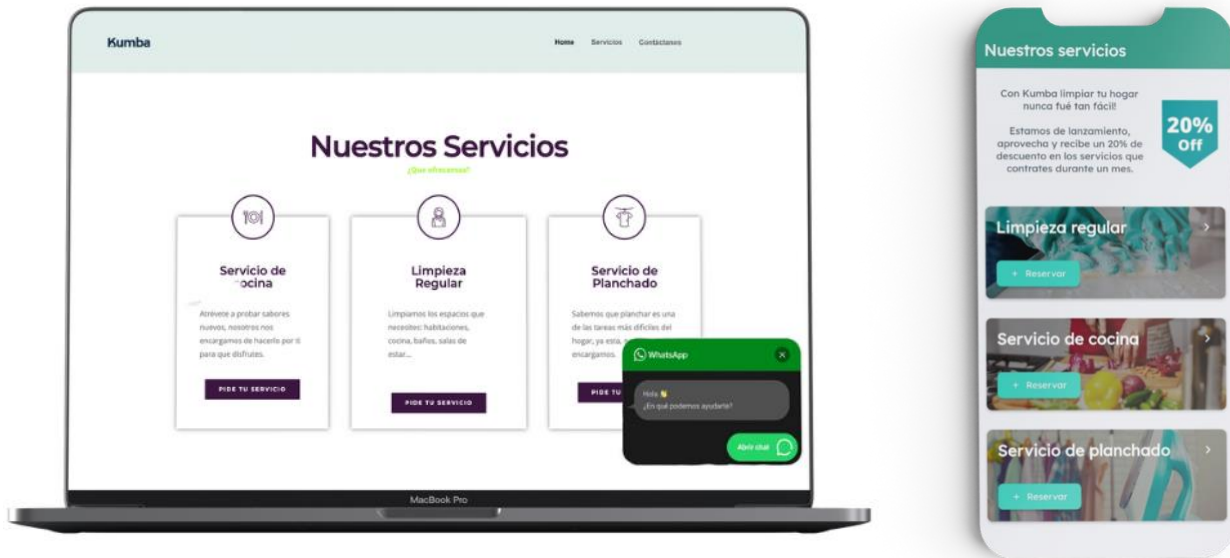
Por otro lado, a través de nuestra asociación con las cooperativas, nosotros le haremos llegar nuevos pedidos a las mismas y ellas tendrán que definir si estos se adecúan a sus tiempos y si pueden prestarlo. Es así, como encontraremos alguna de estas que cuente con el espacio libre para asistir a la casa del cliente y realizar la tarea solicitada.

Las cooperativas asociadas cuentan con un modelo de contratación de sus empleadas que cumple todas las reglamentaciones correspondientes y esto le asegura a nuestros usuarios que las personas que asisten a su hogar trabajan en las mejores condiciones posibles y por otro lado, contamos con una fuerza laboral motivada con un empleo digno. Adicionalmente, estas cooperativas están enfocadas a esta labor, por lo que son personas profesionales en la tarea de servicios domésticos y esto asegura una calidad superior del servicio que nuestros clientes soliciten.

El modelo de ingresos estará inicialmente enfocado en el usuario donde estos pagarán una tasa fija por el servicio solicitado. Para el año 2, empezaremos a cobrar una comisión por hora de

servicio a las cooperativas ya asegurándoles un volumen de clientes mayor que les sea atractivo para pagar esa tasa adicional.

**Figura 4.** Plataformas digitales de Kumba Services



Fuente: Elaboración propia

### Plaza

Como era mencionado anteriormente, Kumba funciona como un canal de intermediación para conectar potenciales clientes con cooperativas que realicen servicios domésticos y el canal por el cual se realizará esta conexión serán las siguientes:

1. Plataforma WEB: Dentro de la plataforma web contarán con la opción de inscribirse y ya cuando hagan parte de la comunidad de Kumba, podrán solicitar los servicios que deseen.
2. Plataforma APP: La app, al igual que la página web, exigirá un registro de los usuarios potenciales para poder hacer uso de los servicios ofrecidos por Kumba.

Kumba es un negocio digital y es por esto, que enfoca sus canales de interacción con usuarios y cooperativas a través de plataformas digitales que faciliten la operación y le den resultados más favorables tanto a los usuarios como a las cooperativas.

### Promoción

Para el desarrollo de la fase de promoción y estrategias de marketing vamos a analizar el funnel de conversión tanto para clientes como para cooperativas.

Con respecto a las cooperativas el funnel de conversión sería muy simple. Importante destacar que en una primera fase del proyecto únicamente buscaremos unas pocas cooperativas con las que trabajar y entender cómo debemos de funcionar en ambos sentidos.

La estrategia sería la siguiente: Tras un previo análisis de mercado e identificación de todas las cooperativas de cada ciudad, realizaríamos un primer contacto en formato de llamada a estas con el fin de enviar más información por correo. Esta sería la primera fase del funnel el Tofu, en donde tras el contacto se procedería al envío de la información o un briefing de nuestros productos y los beneficios que estos obtendrían (Briefing adjunto)

Dentro del Mofu o Middle Of the Funnel, encontraríamos la siguiente etapa que sería el posterior contacto de las cooperativas por correo. Si están interesadas en la propuesta enviada en el briefing procederán a contactarnos y a agendar una primera reunión en donde explicamos más en detalle nuestro objetivo y misión como Kumba.

En la misma reunión podremos conocernos en persona e intentar proceder a la primera fase de testeo con las cooperativas en donde podamos ver si nuestras operaciones y las suyas conectan y funcionan, entrando así en el BOFU o Bottom of the funnel.

Y por lo tanto si tras los testeos analizamos que ambas partes conectan y podemos trabajar procederemos a la unión o alianza con la cooperativa. Llegando así al objetivo final y por lo tanto concretando el lead obtenido.

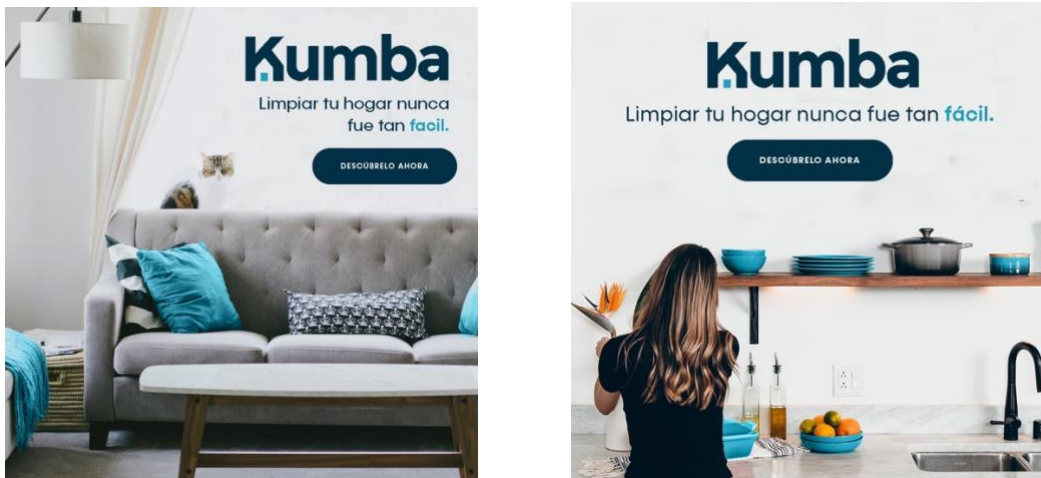
Por otro lado, en el área de clientes se les impactará de la siguiente forma:

En las primeras fases de awareness o Tofu, se les impactara en un inicio de forma online. En diferentes vías:

1. Redes Sociales, con la creación de páginas de Facebook e Instagram. Nuestro cliente o target potencial es joven de entre 25 a 40 años y utiliza las Redes sociales. Con el utilizaremos mensajes informales cercanos para que quieran conocer más sobre nuestro contenido y añadiendo contenido de calidad y valor que aporte información sobre la limpieza del hogar.
2. Anuncios: Tras la creación de las páginas en redes sociales, procederemos a la publicación de anuncios para el incremento de alcance de ambas páginas y conseguir llegar a que nos conozcan los diferentes usuarios.

Algunas de las creatividades serían algo parecido a las siguientes imágenes.

Figura 5. Ejemplos de anuncios utilizados por Kumba



Fuente: Elaboración propia.

Los claims de los anuncios tendrían un tono prácticamente similar a los de las publicaciones, por ejemplo:

- Claim 1: Disfruta de tu tiempo con los que más amas.
- Claim 2: Kumba es limpieza responsable al mejor precio
- Claim 3: Limpiar tu hogar nunca fue tan fácil!

Buscando apelar a las emociones como el tiempo y disfrutar de tu familia.

Estrategias SEO: Estas estrategias son más a largo plazo pero con el objetivo de posicionar en la primera página de Google con Key Words como Limpieza responsable, Limpiadoras del hogar Barcelona, Servicio de limpieza responsable... Se creará una arquitectura web simple de tres niveles siendo el segundo nivel paginas transaccionales y el tercer nivel de profundidad paginas informativas con artículos o noticias de blog. En cada nivel se cuidará la categorización de artículos o páginas y las URLs para que posicionen a las key words principales.

En el Medium of the Funnel (MOFU)\_En este apartado del funnel destacamos dos casuísticas, dependiendo del tipo de consumidor y el nivel de impacto del anuncio o red social.

Si el usuario accede del anuncio con la intención de compra, accederá a la web con la intención de conocer un poco más Kumba y procederá a la compra si existe un interés real.

Por otro lado, podemos impactar a otros usuarios que les genere curiosidad el anuncio y aun no teniendo la necesidad de compra simplemente quieran conocer el proyecto un poco más.



Dependiendo de ambos escenarios, cada usuario se quedará en diferentes niveles de la web. En primer el primer caso el usuario simplemente accederá a la web analizará un poco por encima la web buscando esos datos principales y en caso de generarle la suficiente confianza procedería a el siguiente nivel el BOFU. Mientras que, en el segundo escenario el usuario podría llegar a suscribirse o mantener la atención en nuestro contenido e incluso seguirnos en nuestras redes sociales. A este tipo de usuarios se les realizarán acciones de re-targetting para volver a generarles este tipo de curiosidad.

Para ambos escenarios se realizarán blogs de contenido relevante para el usuario para que conozca como debe limpiar su hogar o que debe preguntar a cualquier usuario que vaya a limpiar su casa. También consejos sobre la contratación de otros empleados en el hogar... siempre poniendo de ejemplo nuestra plataforma, con el objetivo de generar la inscripción del usuario.

Por último, el Bottom of the funnel (BOFU) impulsaremos al usuario a las páginas de registro de la plataforma para conseguir el lead. En esta fase explicaremos también la oportunidad que ofrecemos en relación con los referidos.

### *Precio*

El precio establecido que tendrán que pagar los usuarios será de 2,5€ por cada servicio. Eso quiere decir que independientemente de las horas contratadas, el cliente tendrá que hacer el pago de este recargo sobre el valor total del servicio. Adicionalmente del año 2 en adelante y cuando podamos asegurarles a las cooperativas un flujo de clientes atractivo, se les cobrará un fee de 7% por el valor total del servicio, valor que si varía según las horas que se contraten.

## **3.2 Estrategia de Retención**

La retención de cooperativas es sencilla simplemente debemos cumplir con lo pactado y proveer con unos servicios de calidad al usuario final. Lo pactado simplemente consistirá en organizar todos los servicios que ofrezcamos en Kumba con las siguientes cooperativas.

En el área de clientes la retención es diferente. Aquí debemos conseguir proveer un servicio sin ninguna falla, un servicio de gran calidad. Con el objetivo de conseguir que el usuario vea su hogar limpio y seguro.

Una vez conseguida esta satisfacción del usuario realizaremos estrategias de re-targeting para mantenernos en la mente del consumidor.

La primera opción será la realización de anuncios poco agresivos y enfocados principalmente en las bondades del producto, con creatividades visuales y enfocadas a la limpieza de su hogar. De esta forma conseguiremos mantenernos en la mente del consumidor.

También gracias al registro del correo, le enviaremos notificaciones push puntuales como a las dos semanas de haber realizado el servicio para que nos contrate de nuevo. También tras la realización del servicio se le ofrecerá vi correo descuentos por servicio

### 3.3 Costo

Para la gestión de presupuestos los hemos dividido en dos áreas clientes y cooperativas.

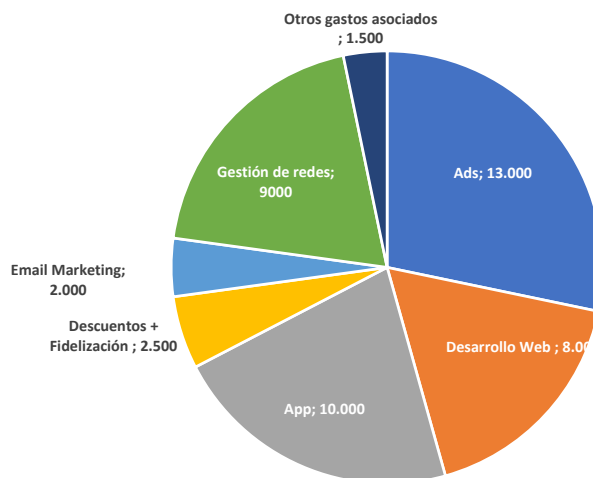
Con respecto a los costes asociados a los clientes, contamos con un presupuesto de 46.000€ los cuales los hemos dividido de la siguiente forma:

El 28% de todo el presupuesto estará enfocado a la captación y retención de usuarios mediante campañas de anuncios y ADS, alineado con la estrategia propuesta. 18.000€ estarán destinados al desarrollo de la web y la app. La web será un sitio sencillo durante el primer año donde con un sistema de reservas y 4 paginas para explicar el proyecto es por esto por lo que es más barata en comparación con la creación de la aplicación .

Destacamos los gastos en descuentos, email marketing y otros gastos como aquellos gastos enfocados a la fidelización de los usuarios. Donde tras el lead y la posterior compra se le enviarán campañas de email y descuentos. Lo 1.500€ estarán enfocados a gastos imprevistos y provisiones. Por último, las redes buscaremos a algún Community manager que gestione nuestras redes (Facebook e Instagram) por un precio de 500€ mensuales.

**Figura 6.** Distribución de gastos de marketing (usuarios)

Coste	Cantidad	Porcentaje
Ads	13.000 €	28,26%
Desarrollo Web	8.000 €	17,39%
App	10.000 €	21,74%
Descuentos + Fidelización	2.500 €	5,43%
Email Marketing	2.000 €	4,35%
Gestión de redes	9.000 €	19,57%
Otros gastos asociados	1.500 €	3,26%



**Fuente:** Elaboración propia.

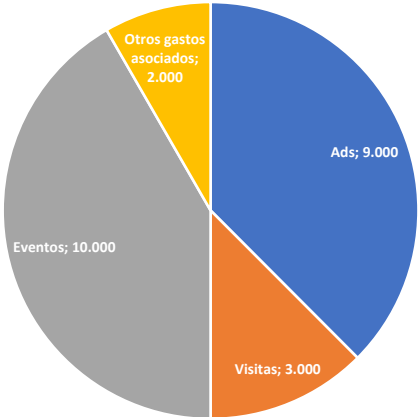
Por otro lado, con respecto al presupuesto enfocado para las cooperativas encontramos que la mayor parte del coste está enfocado a eventos en total 10.000€ en eventos para crear una conciencia de marca, queremos que las cooperativas nos conozcan y sepan quienes somos. Sobre

los 24.600€ restantes nos quedarán 9.000€ en ADS y 3.000€ en visitas a las cooperativas. El presupuesto de las visitas de las cooperativas se enfoca en el transporte a la ubicación tanto local como nacional, posibles salidas a restaurantes, etc.

Por último, se crea una provisión para imprevistos pudiendo llegar a tener que gastar un suplemento en anuncios o eventos.

**Figura 7.** Distribución de gastos de marketing (cooperativas)

Coste	Cantidad	Porcentaje
Ads	9.000 €	19,57%
Visitas	3.000 €	6,52%
Eventos	10.000 €	21,74%
Otros gastos asociados	2.000 €	4,35%



Fuente: Elaboración propia.

## 4. Plan de Ventas

### 4.1 Metodología

Para el plan de ventas, se llegará a un total de ventas de 13.152€ y finalizará el año 1 con 1.316 usuarios y 41 cooperativas asociadas. Para llegar a este número de usuarios, se iniciará en el mes 6 con 4 usuarios número que irá creciendo mensualmente en 162,7% para finalmente en el mes 12 llegar a 1.316. Para el año 2 se espera crecer en un 250% el número de usuarios llegando a 3.290 y finalmente, para el año 3 esperamos cerrar con 8.224.

Dentro de la metodología de determinación de ingresos se definieron dos categorías de usuarios, los activos y los no activos. Los activos son quienes utilizan recurrentemente el servicio lo cual, equivale a un servicio a la semana de 3 horas en promedio. Estos usuarios en el año 1 equivaldrán al 55,0% del total de usuarios, subiendo para el año 2 a 59,8% y terminando en el año 3 en 65,92%. En el caso de los usuarios no activos, son quienes prueban el servicio una vez y no vuelven a solicitarlo más y su participación es la diferencia entre el total y los usuarios activos mencionados anteriormente.

Finalmente, para el año 1 los ingresos fueron calculados tomando el número de usuarios, definiendo cuántos de ellos eran activos y cuántos no activos, calculando el número de servicios solicitados por cada uno de estos grupos y lo multiplicamos por la tarifa definida de 2,5€ llegando así a unos ingresos de 13.143€. Para el año 2, utilizamos la misma metodología, pero incluimos los ingresos generados a través del fee del 7% cobrado a las cooperativas por el total del servicio. Lo cual significa que tomamos el producto del total de servicios y el número de horas por servicio, multiplicado por la tarifa cobrada por las cooperativas y a esto le calculamos el 7% de fee cobrado por Kumba. Adicionalmente, como este ingreso se deberá dar de manera transicional, calculamos que empezaremos pudiendo implementar esta estrategia en el 5% de los servicios generados y finalizaremos el año 2 con el 30% de implementación. Finalmente, para el año 3 esperamos finalizar con una implementación de este modelo de ingresos del 60%. La implementación estará determinada por la calidad de la oferta en término de clientes que le podremos ofrecer a las cooperativas.

### 4.2 Proyección

En la proyección de ventas, se espera tener un crecimiento en el primer año de 1.323,2% y en el segundo año de 233,5% basados en la estrategia de captación de clientes y en la fidelización de estos para generar la recurrencia deseada y que los clientes prefieran nuestra marca.

Tabla 1. Proyección de ingresos.

Proyecciones de Ingresos	S1	S2	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por pago único	26,50 €	13.125,10 €	13.151,60 €	158.346,10 €	433.303,65 €
Ingresos por comisiones	- €	- €	- €	28.826,58 €	190.876,70 €
<b>TOTAL</b>	<b>26,50 €</b>	<b>13.125,10 €</b>	<b>13.151,60 €</b>	<b>187.172,68 €</b>	<b>624.180,35 €</b>
				<b>1323,2%</b>	<b>233,5%</b>

Fuente: elaboración propia

### 4.3 Costo de Ventas

El costo de ventas de Kumba se divide en dos principales. El primero de ellos el costo de adquisición de clientes, el cual se espera en el primer año sea bastante alto por el bajo conocimiento sobre nuestros clientes potenciales. Este costo en ese primer año sería de 35€ y para el segundo y tercer año mostraría una reducción representativa que sería de 23€ y 15€ respectivamente. En el caso de las cooperativas, al ser un proceso de visita presencial con una negociación más directa, el costo de cerrar un trato de negocios es más alto. Para el primer año, se calcula que este sería de 600€, pasando al año dos a ser de 400€ y para el último año sería de 200€. Esta reducción se explica por el ya conocimiento que tendrían sobre la empresa, por lo cual, muchas de ellas buscarían hacer parte sin necesidad de que Kumba realice el primer acercamiento.

El segundo rubro que es importante, aunque menos representativo dentro del costo de ventas sería el costo transaccional. Este costo sería lo que nos cobra el proveedor Stripe por realizar transacciones a través de su plataforma. En este caso, el costo por transacción es de 0,25€ por transacción sumado al 1,4% multiplicado por el valor de la transacción. En este caso nosotros asumiríamos el costo proporcional al valor total de la transacción, mientras que el restante lo asumiría la cooperativa. Por consiguiente, para el año 1 esperamos realizar 5.261 servicios, para el año dos serían 63.338 servicios y para el año 3 esperamos cerrar con 173.321 servicios realizados. En la tabla presentada se pueden ver los gastos de los primeros 3 años y en la parte final la participación promedio de estos sobre el costo total de ventas.

Tabla 2. Costos de ventas.

Costo de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Part. %
Coste de Adq. Usuarios	€ 46.056,68	€ 45.398,72	€ 74.019,66	51,2%
Coste de Adq. Cooperativas	€ 24.600,00	€ 29.500,00	€ 34.800,00	27,5%
<b>Costo de Adq. Total</b>	<b>€ 70.656,68</b>	<b>€ 74.898,72</b>	<b>€ 108.819,66</b>	<b>78,7%</b>
Costo Transaccional	€ 1.499,28	€ 18.051,46	€ 49.396,62	21,3%
<b>TOTAL</b>	<b>€ 72.155,96</b>	<b>€ 92.950,18</b>	<b>€ 158.216,27</b>	<b>100,0%</b>

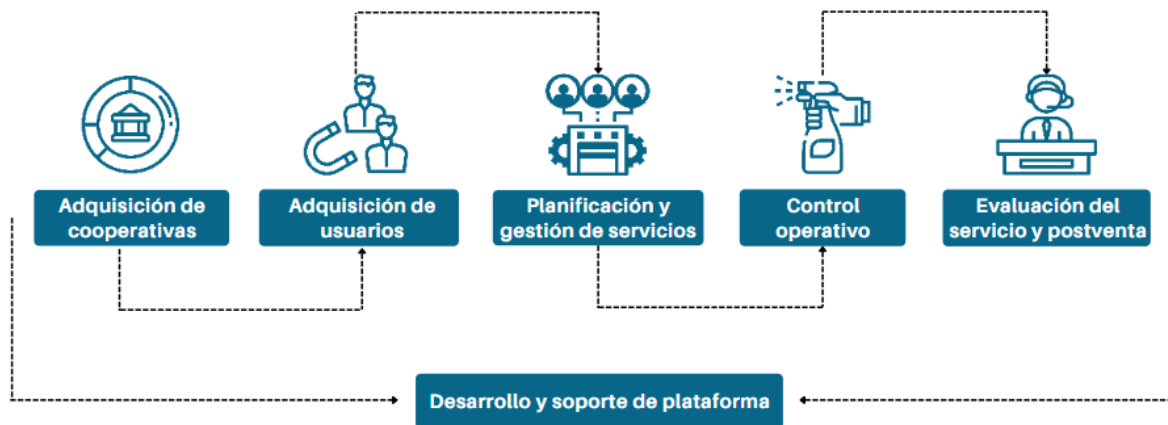
Fuente: elaboración propia

## 5. Plan de Operaciones

### 5.1 Procesos básicos

Los procesos básicos que hemos establecido en Kumba para la prestación del servicio que ofrece a sus clientes se puede resumir a grandes rasgos en 5 etapas principales tal y como se presenta a continuación:

Figura 8. Procesos básicos Kumba



Fuente: Elaboración propia.

1. **Adquisición de cooperativas**, que incluye la identificación, contacto y negociación.
2. **Adquisición de usuarios**, correspondiente a la ejecución de las acciones de marketing para captación de clientes.
3. **Planificación y gestión del servicio**, para garantizar el agendamiento y cumplimiento de los pedidos recibidos.
4. **Control operativo**, con un enfoque en la supervisión y la gestión de incidencias operativas que se presenten durante la prestación del servicio.
5. **Servicio postventa**, para la atención de las reclamaciones que se presenten y la evaluación de los servicios ejecutados.

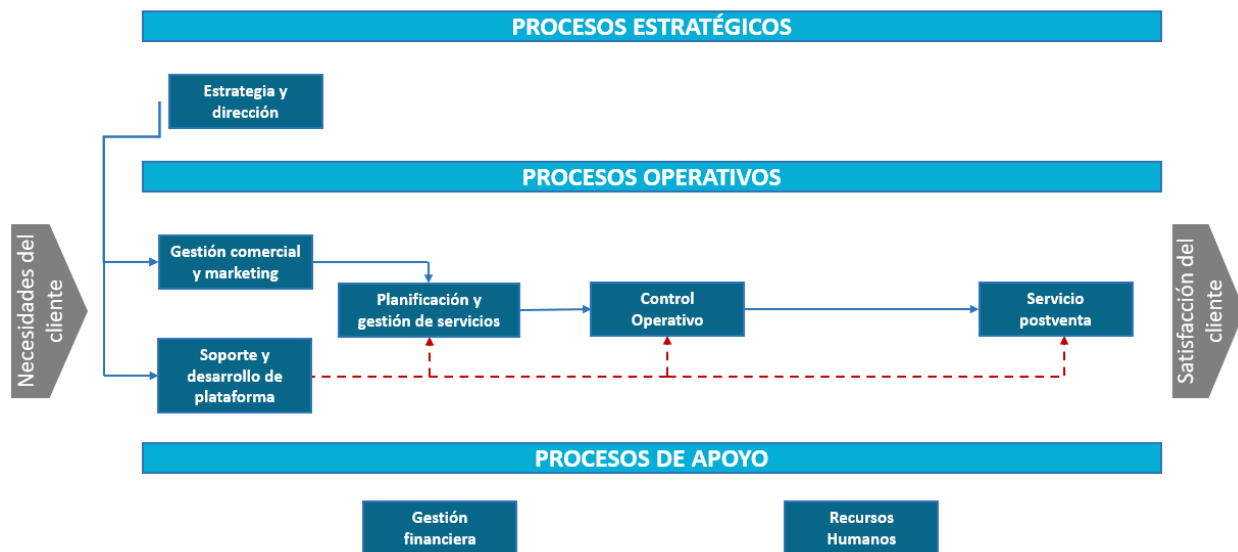
Por último, debemos considerar el **desarrollo y soporte de plataforma**, el cual es transversal y necesario para la ejecución de los demás procesos.

Estos procesos representan las etapas principales que debemos realizar como organización para entregar nuestra propuesta de valor a los clientes y son el punto de referencia para organizar y gestionar las actividades y tareas básicas para alcanzar los objetivos de crecimiento trazados.

## 5.2 Mapa de procesos

Una vez identificados los procesos básicos o macroprocesos asociados a nuestra cadena de valor, hemos establecido un mapa de procesos que estructura y organiza no solo los procesos básicos de la organización sino todos aquellos que consideramos son necesarios para el correcto funcionamiento de Kumba como empresa, estos han sido clasificados en tres categorías: estratégicos, operativos y de apoyo.

Figura 9. Mapa de procesos Kumba



Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de profundizar y entender la forma en que se llevaran a cabo las operaciones de Kumba, explicaremos inicialmente los procesos estratégicos y de apoyo y posteriormente los procesos operativos con mayor detalle.

### 5.2.1 Procesos estratégicos

**Estrategia y dirección:** Este proceso es el encargado de establecer la estrategia bajo la cual operará la empresa y determinará las directrices para que cada uno de los procesos de la organización funcione de manera correcta. Dentro de las actividades principales de este proceso se encuentran: establecimiento de objetivos, definición de estrategia, validación de hipótesis y seguimiento y control de los procesos. En este proceso participan los socios fundadores y en la medida que la empresa crezca también hará parte la alta dirección.

## 5.2.2 Procesos de apoyo

**Gestión Financiera:** Es el proceso encargado de llevar la gestión contable y de financiación de la empresa, con el fin de tener muy claro cuál es la rentabilidad de las diferentes estrategias e hipótesis que se plantean en la fase inicial de implementación de Kumba y que será fundamental a la hora de buscar financiación ante inversores. Este proceso apoyará la toma de decisiones que deba hacer el proceso de estrategia y dirección.

**Recursos Humanos:** En la fase inicial este proceso no tendrá mucha relevancia teniendo en cuenta que la mayor parte de las actividades necesarias serán desarrolladas por los socios fundadores. Sin embargo, este proceso se pensó con el fin de seleccionar el personal que necesitará la empresa para el desarrollo de sus actividades y para que brinde el soporte necesario en la etapa de filtro y selección de los prestadores de servicio, que bajo el planteamiento actual no estarán vinculados laboralmente a Kumba, pero que deberán ser verificados en el cumplimiento de ciertos requisitos antes de poder prestar servicios a través de la plataforma.

## 5.2.2 Procesos operativos

**Gestión comercial y marketing:** Este proceso tiene como objetivo definir e implementar las estrategias de promoción, adquisición de usuarios y ventas, con el fin de generar los ingresos necesarios para el crecimiento continuo de la empresa a través de las acciones de marketing correspondientes, para esto deberá llevar a cabo las siguientes actividades clave: gestión de página web y posicionamiento, generación y publicación de contenido, desarrollo y gestión de publicidad, adquisición de usuarios y prestadores de servicios.

Este proceso inicia el flujo de operaciones con la consecución de las cooperativas (prestadores del servicio) y de los clientes, por lo que es considerado uno de nuestros procesos críticos y su flujo de gestión será explicado con más detalle posteriormente.

**Soporte y desarrollo de plataforma:** Proceso encargado de mantener, actualizar y gestionar las cuestiones técnicas asociadas a la plataforma de la aplicación/web de Kumba, en la fase inicial será necesario validar temas como diseño, flujos de información, funcionalidades y características generales de la aplicación, mientras se valida lo que realmente necesita el cliente en este aspecto, por lo que será muy importante establecer una retroalimentación constante con los otros procesos. Teniendo en cuenta que nuestro servicio se basa en la intermediación a través de la aplicación es fundamental gestionar y controlar al máximo este proceso para garantizar que el servicio se presta de la mejor manera.

Tal y como se puede observar en el mapa de procesos este proceso tiene relación directa con los procesos de planificación y gestión de servicios, control operativo y servicio postventa.



**Planificación y gestión de servicios:** Este proceso será el encargado de gestionar todos los pedidos recibidos a través de la plataforma web o aplicación, cuya principal función consiste en realizar el contacto con las cooperativas para determinar que prestador puede realizar el servicio de acuerdo con las necesidades del cliente, para posteriormente realizar el agendamiento y confirmación en el menor tiempo posible. De igual forma deberá gestionar cualquier cambio que pueda surgir de parte del usuario o de la cooperativa como reprogramaciones, cancelaciones, solicitud de servicios adicionales, etc.

Del buen funcionamiento de este proceso dependerá que el cliente pueda tener una buena experiencia y reciba un servicio de calidad, por lo que se considera un proceso crítico y su flujo operativo será explicado con más detalle posteriormente.

**Control operativo:** Teniendo en cuenta que nuestro servicio no requiere la ejecución de una acción tangible de cara al cliente, es decir, solo ofrecemos la intermediación entre el usuario y el prestador de servicios de limpieza, es muy importante realizar un control operativo para garantizar que los servicios solicitados por la aplicación realmente se ejecuten y que se hagan de la mejor manera.

Una vez confirmados los servicios, se deberá controlar y verificar que éstos se prestan conforme a lo estipulado en términos de tiempo, calidad, atención al cliente, etc. De igual forma este proceso tendrá a cargo gestionar cualquier novedad operativa que pueda presentarse como cancelaciones de último momento por parte de los prestadores de servicio o clientes, direcciones erróneas, etc.

**Servicio postventa:** Es el proceso encargado de establecer y gestionar todas las comunicaciones con el cliente de cara a la prestación del servicio, a través de él se gestionarán todas las PQR que realicen los clientes antes, durante y después de la prestación del servicio. En fases iniciales estará a cargo de los socios fundadores, pero a medida que crezca la cantidad de clientes se contempla la conformación de una pequeña central telefónica interna encargada de gestionar todas las reclamaciones.

Dentro de las actividades principales que hacen parte de este proceso se encuentran la gestión ante las cooperativas en caso de reclamaciones de clientes que así lo ameriten y la medición de la satisfacción de los clientes, con los respectivos informes de retroalimentación necesarios para ajustar la propuesta de valor de Kumba.

Figura 10. Resumen de procesos operativos y actividades clave



Fuente: Elaboración propia.

### 5.3 Procesos críticos

Tal como comentamos previamente hemos definido 3 procesos críticos, los cuales detallaremos a continuación para un mejor entendimiento de las actividades que implican y como se desarrollaran.

#### 5.3.1 Gestión comercial y marketing

Para el análisis de procesos operativos en el área comercial y marketing, dividiremos el estudio en dos partes. La primer para clientes potenciales y la segunda para las cooperativas de limpieza.

Gestión comercial y Marketing para clientes de limpieza: La creación de estos procesos consiste en lo siguiente:

Fase 1: Captación de los clientes. La captación de los clientes potenciales de limpieza se va a realizar de dos vías diferentes, tanto offline como online.

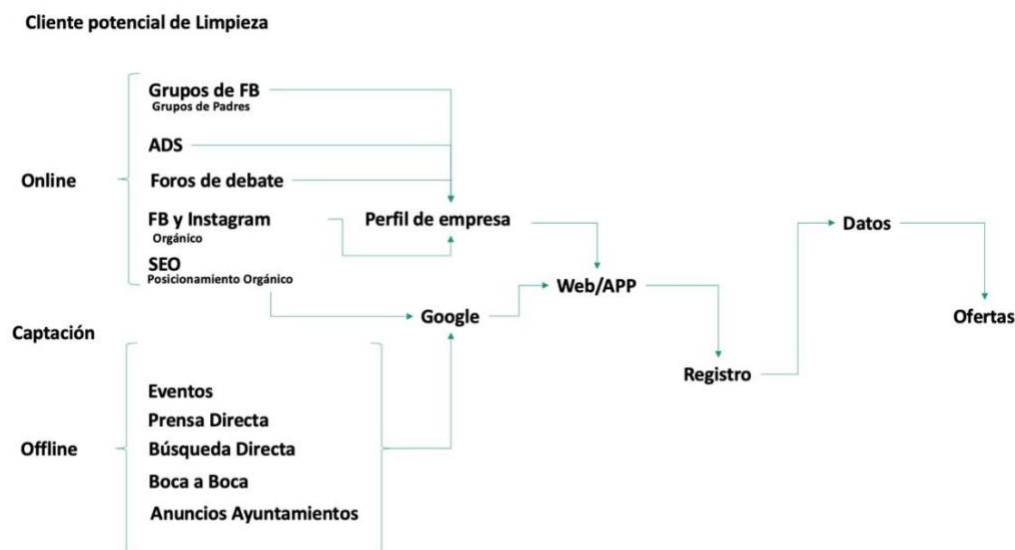
En el segmento Online entraremos a plataformas digitales como Facebook e Instagram para poder llegar al target final de usuarios que se caracterizan principalmente por ser personas entre 26-45 años que suelen usar redes sociales. En estas plataformas, realizaremos actividades como participación activa en grupos de Facebook, Foros de debate tanto en Facebook como en otras plataformas, anuncios pagados tanto en Google como en las redes sociales para alcanzar a un mayor número de clientes potenciales y realizaremos estrategias SEO de posicionamiento Web.

Para que, excepto la parte de SEO y ciertos ADS, direccionen el tráfico a los perfiles de empresa pertinentes.

En el apartado offline realizaremos acciones que generen impacto sobre los grupos a los que queremos atacar. Para que así, de una forma directa vayan a Google y accedan a nuestra plataforma. Las acciones realizadas serán no solo fuera de nuestras redes y nuestro rango de acción digital sino también offline, haciendo acciones tangibles como eventos o ferias, o incluso el boca a boca también será una gran estrategia de captación, dado que una de las grandes palancas sobre las que se mueve este mercado es el boca a boca.

Fase 2: Ambas acciones llevarán a puntos similares a Google o a la descarga de nuestras plataformas, para así, siguiendo con lo que se comentaba en la cadena de valor, hacer que el usuario se registre y nos provea con su información. De esta forma, nosotros le podemos sugerir servicios en base a su actividad.

**Figura 11.** Gestión comercial y marketing para clientes



Fuente: Elaboración propia.

Gestión comercial y Marketing para cooperativas: Para la adquisición de cooperativas se ha establecido realizar acciones de contacto directo que nos permitan tener una comunicación fluida y explicar de forma asertiva nuestra propuesta de valor hacia ellas. Se han establecido los siguientes pasos:

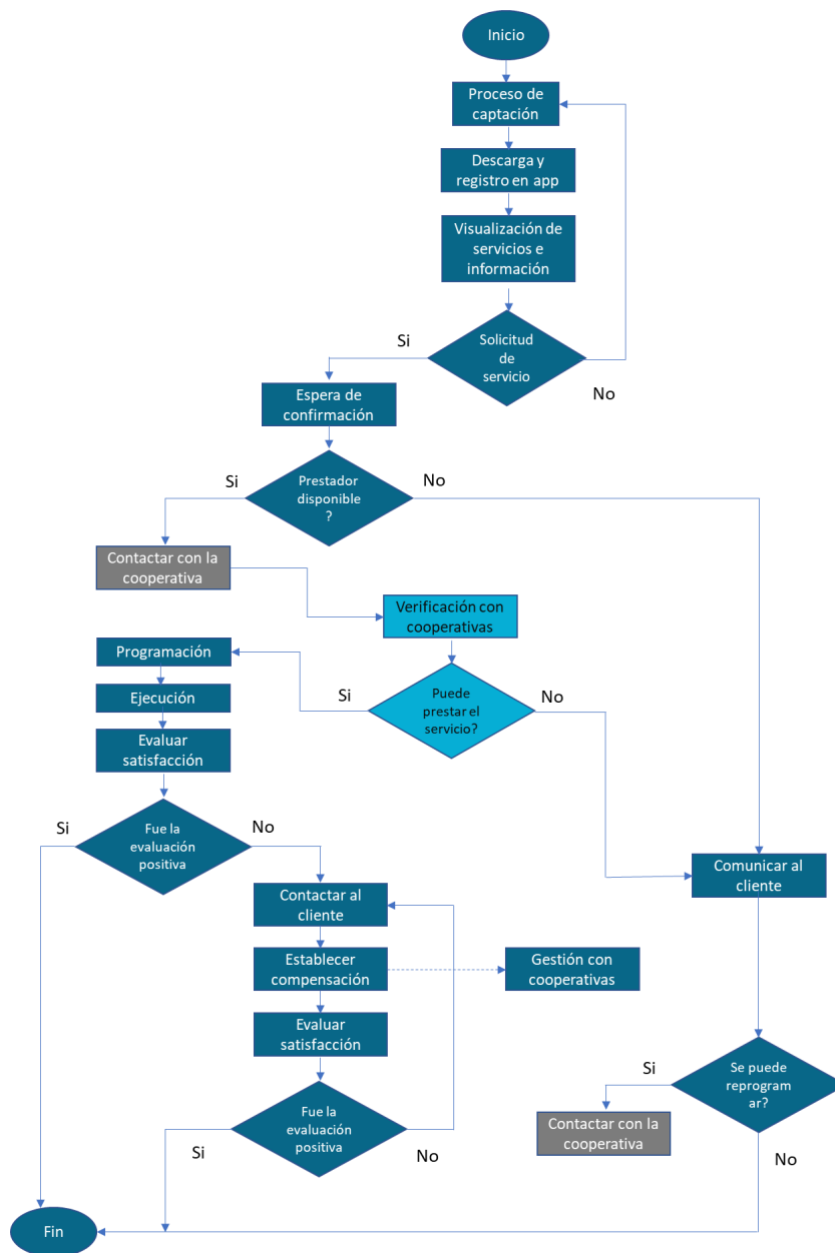
1. Identificación a través de internet o asociaciones
2. Contacto telefónico para presentarnos y explicar a grandes rasgos la propuesta.
3. Envío de correo electrónico con briefing informativo.

#### 4. Agendamiento de reunión.

### 5.3.2 Planificación y gestión de servicios / Servicio postventa

A continuación, se presenta el flujo de actividades que están relacionadas con los procesos críticos “Planificación y gestión de servicios” y “Servicio postventa”. En la parte inicial del flujograma se incluyen las actividades de “captación” y “visualización de servicios”, que pertenecen al proceso de “Gestión comercial y marketing” para poder esquematizar el flujo completo de la operación.

Figura 12. Flujo de planificación y prestación del servicio



Fuente: Elaboración propia.

### 5.3 Estructura organizacional

Teniendo en cuenta que nos encontramos en la fase inicial de implementación de Kumba, nuestra estructura organizacional está conformada únicamente por los socios fundadores y para el primer año solo contemplamos la incorporación de una persona en modalidad de prácticas, quien estará asignada al desarrollo y soporte de la aplicación.

A continuación, se explica cuáles son los roles establecidos en nuestra organización y como están distribuidos los procesos para cada uno de estos roles:

**Tabla 3.** Roles de la estructura organizacional

Rol	Procesos a cargo	Principales funciones
Chief Executive Officer (CEO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia y dirección</li> <li>- Gestión financiera</li> <li>- Recursos humanos</li> </ul>	<p>Esta persona será el responsable de dirigir el proceso de estrategia y dirección, esto implica coordinar los comités directivos a partir de los cuales se establecerán las estrategias y actividades necesarias para el funcionamiento y crecimiento de la empresa, su rol como administrador general involucra el conocimiento y la participación en los diferentes procesos de la organización.</p> <p>Adicionalmente este rol tendrá a cargo la gestión financiera y contable de la empresa, fundamental para el análisis del desempeño de las diferentes estrategias planteadas y para el diseño y consecución de la financiación necesaria para el crecimiento a gran escala.</p> <p>Cuando la empresa se encuentre en una etapa en que se requiera la incorporación de nuevo personal liderara el proceso de reclutamiento y selección.</p>
Chief Operating Officer (COO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación y gestión de servicios</li> <li>- Control operativo</li> <li>- Soporte y desarrollo de plataforma</li> </ul>	<p>Este rol es el encargado de liderar y coordinar el desarrollo de las operaciones de Kumba, con el fin de garantizar que la recepción, planificación, agendamiento y ejecución de los pedidos se haga de una forma eficiente y con la calidad requerida por los clientes, esto implica un contacto directo con la coordinación operativa de las cooperativas para que los servicios se ejecuten correctamente.</p> <p>De igual forma, este rol liderará el desarrollo y optimización de la aplicación móvil, que será la interfaz junto con la página web, a través de la cual los clientes se registrarán, comprarán y gestionaran sus pedidos, por lo cual es de gran importancia la gestión de los cambios necesarios y el diseño de nuevas funcionalidades y herramientas de acuerdo con la retroalimentación obtenida por parte de los clientes.</p>

Rol	Procesos a cargo	Principales funciones
Chief Commercial Officer (CMO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión comercial y marketing</li> <li>- Servicio postventa</li> </ul>	<p>Este rol es el encargado de liderar el proceso comercial de la organización, cuyo enfoque principal está direccionado a la captación de usuarios a las plataformas Web/app y la posterior conversión de ventas. Por esta razón liderará las actividades asociadas al establecimiento de estrategias de marketing, diseño y elaboración de contenido, análisis de los parámetros de conversión y elaboración de la página web.</p> <p>también estará a cargo del acercamiento comercial con las cooperativas para realizar las negociaciones y establecer los acuerdos de cooperación entre ambas empresas, y como líder del proceso de servicio postventa gestionará la evaluación de los servicios prestados y las comunicaciones con los clientes para la atención de PQRs y en los casos que aplique la gestión de dichas reclamaciones ante las cooperativas.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior todos los procesos de la empresa estarán a cargo de los socios fundadores cuya experiencia y formación académica está asociada a la gestión de dichos procesos.

Los practicantes y primeras contrataciones que se realicen tendrán un enfoque en desarrollo de aplicación, por lo que será un perfil de programador y posteriormente esperamos poder incorporar perfiles de marketing y desarrollo de contenido ya que consideramos que estos dos son los pilares fundamentales para agregar valor al cliente final.

## 6. Pacto de Socios

El pacto de socios que fue realizado con el equipo fundador podrá ser encontrado en el capítulo de Apéndice y cuenta con las siguientes cláusulas:

- Cláusula 1. Objeto
- Cláusula 2. Naturaleza del Pacto
- Cláusula 3. Capital social
- Cláusula 4. Situaciones de bloqueo
- Cláusula 5. Adhesión al pacto por nuevos socios
- Cláusula 6. Exclusividad
- Cláusula 7. Periodo de permanencia requerida
- Cláusula 8. Contrato de trabajo y/o mercantiles de los socios
- Cláusula 9. Modificaciones de capital
- Cláusula 10. Retribución de los Socios
- Cláusula 11. Derecho de información de los Socios
- Cláusula 12. Obligación de no competencia
- Cláusula 13. Derechos de propiedad industrial e intelectual
- Cláusula 14. Obligaciones de los Socios
- Cláusula 15. Prohibición de transmisión
- Cláusula 16. Derecho de adquisición preferente
- Cláusula 17. Derecho de acompañamiento - "Tag along right"
- Cláusula 18. Derecho de arrastre – "Drag along right "
- Cláusula 19. Transmisión forzosa
- Cláusula 20. Transmisión mortis causa
- Cláusula 21. Incumplimiento del Contrato
- Cláusula 22. Vigencia del Contrato
- Cláusula 23. Confidencialidad
- Cláusula 24. Modificación del Contrato
- Cláusula 25. Elevación a público

- Cláusula 26. Notificaciones
- Cláusula 27. Protección de datos
- Cláusula 28. Integridad del Contrato y anulabilidad
- Cláusula 29. Acciones legales y legislación aplicable
- Cláusula 30. Arbitraje.

Para más detalle ir al apéndice del documento.



## 7. Plan Financiero

### 7.1 Plan de Inversión

#### Mes 1

Dentro de las inversiones principales que KUMBA va a realizar se encuentran las siguientes. En el mes inicial, se hará una inversión en equipos de cómputo de 1.500€, además de esto, en el diseño de marca se llevó a cabo un gasto de 250€ en los que se externalizó el servicio y por último, se realizó una inversión en el la compra del hosting, que debió realizarse dos veces por un cambio de nombre, y la compra de un diseño de web prototipo por valor de 65€. Todo lo anterior daba como resultado una inversión en el mes 1 de 1.815€.

#### Mes 1 a mes 5

Puesto que KUMBA se pronostica que empiece a vender en el mes 6, los primeros 5 meses los gastos recurrentes de la compañía se enviaron a inversión. Dentro de este grupo, se encuentran como más representativo el desarrollo de la app que se está llevando a cabo dentro de la compañía por los socios fundadores, por ende, este concepto agrupa el salario de los tres fundadores de KUMBA y esto equivale a 3.600€ mensuales. Adicionalmente, se encuentran los pequeños gastos de testeo que equivalen a un gasto mensual de 150€. Para finalizar, se pueden encontrar algunos gastos recurrentes que debemos asumir como licencias para operar, pago de servicio de internet y otros donde se incluyen eventualidades operativas como potenciales viajes. Al final de todo, la suma de estos gastos por mes es 3.934€ que al finalizar los 5 meses da como resultado una inversión de 19.670€.

#### Mes 5

Para el mes 5 se realizará la inversión en un computador para el practicante que va a ingresar a la empresa por valor de 600€. Adicionalmente, se realizará una inversión en gastos de constitución equivalente a 3.000€ para la creación de la empresa.

#### Mes 6 a mes 12

En los últimos 6 meses del año y cuando se comience a generar ingresos, se buscará que ingrese un practicante al equipo dedicado en un 70% a desarrollo tecnológico y un 30% al mantenimiento de la página web y la app. Por ende, este 70% de su salario, será incluido como inversión y adicionalmente entrará dentro del activo y esto equivaldrá a 280€ mensuales.

## Mes 13 a mes 24

Del mes 13 al mes 24 se tiene la inversión principal de 2 practicantes adicionales lo cual causa en el mes 13 la compra de dos computadores por un valor total de 1.200€ euros y un nuevo porcentaje de dedicación a desarrollo de los practicantes de 60% que equivale a 900€ mensuales.

## Mes 25 a mes 36

Para el año 3, se incluirán a 2 personas más al equipo y esto hará que se lleve a cabo una compra de 2 computadores más por valor de 1.200€ y adicional, 1 de los empleados contratados se dedicará al proceso de desarrollo y se le asignará un practicante para la realizar las tareas de evolución del producto, esto por un valor de 2.000€ mensuales.

**Tabla 4.** Plan de inversiones

<b>PLAN DE INVERSIONES ANUAL (sin IVA)</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>TOTAL</b>
INMOVILIZADO INTANGIBLE	20.030,01 €	10.800,00 €	23.994,00 €	54.824,01 €
INMOVILIZADO MATERIAL	2.400,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	4.800,00 €
GASTOS PRIMER ESTABLECIMIENTO	4.621,5 €	- €	- €	4.621,50 €
INVERSIONES INMOBILIARIAS	- €	- €	- €	- €
INVERSIONES FINANCIERAS	- €	- €	- €	- €
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>27.051,51 €</b>	<b>12.000,00 €</b>	<b>25.194,00 €</b>	<b>64.245,51 €</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla que se puede ver anteriormente, se puede apreciar la inversión a realizar siendo al final de los 3 años una inversión total de 64.246€ que necesitaría para la operación continuada de KUMBA.

## 7.2 Financiación

Dada la necesidad de capital vista en el capítulo anterior, es importante definir de donde va a llegar el capital para cubrir todas estas inversiones mientras el negocio no genera los ingresos suficientes para sostenerse.

Durante los primeros 6 meses, uno de los rubros de inversión más representativos es los salarios de los fundadores y todo esto será asumido por los socios fundadores financiando la empresa con 26.000€ que serán distribuidos en valores diferentes según la necesidad de caja de cada mes. En el mes 6 vendrá la necesidad de traer muchos clientes para generar ventas y es por esto, que el costo de adquisición de clientes empieza a ser el rubro más importante en los costos y gastos del P&L y es por esto es por lo que empieza a requerirse más capital. Para conseguirlo, buscaremos capital externo buscando amigos o familiares que les interese entrar a la compañía y así diluiremos nuestra participación para encontrar dicho capital esperando un monto de 30.000€.

Después de esto se necesitará en el mes 10 habrá una necesidad de financiación cubierta por los fundadores de 5.400€ y seguido a esto se necesitará financiación externa y buscaremos inversionistas externos interesados en entrar a una ronda de inversión para encontrar Angel Investors. Esta ronda será de un total de 45.000€ en el mes 11.

En la siguiente tabla se puede ver la tabla que muestra la estructura de financiación que se va a llevar a cabo por cada uno de los años y el total final.

**Figura 12.** Estructura de financiación anual

FUENTES DE FINANCIACIÓN	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		TOTAL	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%
Aportación socios fundadores (capital)	31.400,00 €	110,5%	- €	0,0%	- €	0,0%	31.400,00 €	47,5%
Aportaciones de familiares y amigos (capital)	30.000,00 €	105,5%	- €	0,0%	- €	0,0%	30.000,00 €	45,4%
Inversores externos (capital)	45.000,00 €	158,3%	- €	0,0%	- €	0,0%	45.000,00 €	68,1%
Crowdfunding (capital)	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%
Subvenciones, subsidios y donaciones	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%
Préstamo bancario (deuda con coste)	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%
<b>TOTAL FUENTES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>106.400,00 €</b>	<b>374,3%</b>	<b>- €</b>	<b>0,0%</b>	<b>- €</b>	<b>0,0%</b>	<b>106.400,00 €</b>	<b>160,9%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Con todo lo anterior, se cerrarían las necesidades de financiación, buscando que el negocio ya pueda ser autónomo completamente y logre generar los ingresos suficientes para cubrir todos sus gastos e inversiones.

### 7.3 Proyección de Ventas

Para los ingresos, esperamos empezar a contar con usuarios desde el mes 6 y crecer dichos usuarios en un 162,7% mensual hasta cerrar el año con 1.316 usuarios. De estos usuarios dividimos el 55% en usuarios activos los cuales piden 4 servicios al mes y cada servicio de 3 horas en promedio. Por otro lado, se encuentran los usuarios no activos que son los que solicitan el servicio una vez en la vida y no vuelven a utilizarlo. Esto resultaría a final de año en 5.261 servicios prestados de los cuáles KUMBA genera 2,5 euros por servicio de ingreso lo cual equivale a un total de 13.152€.

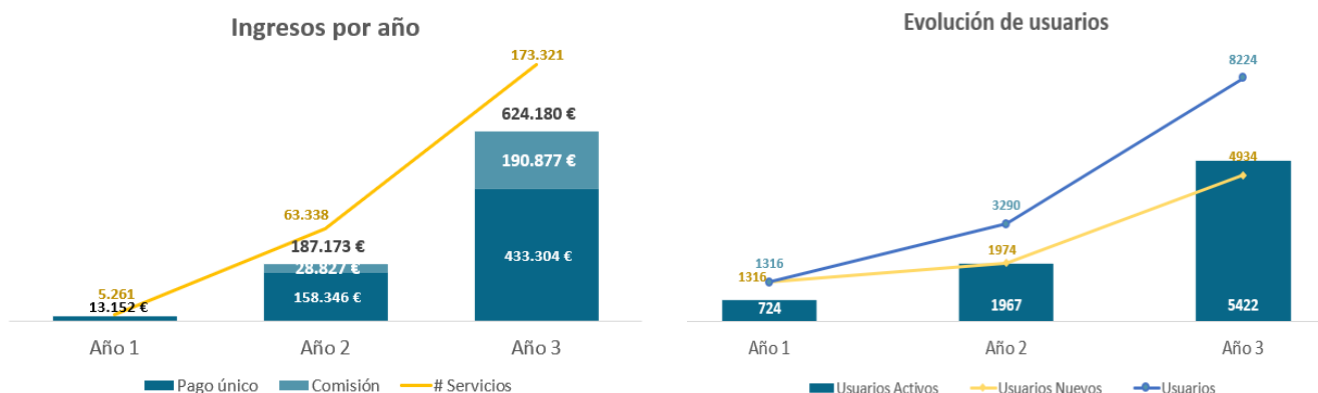
Para el segundo año esperamos crecer en 250% la cantidad de usuarios llegando a 3.290 al finalizar el año. Con los nuevos usuarios esperamos mejorar nuestro porcentaje de retención de clientes pasando de 55% a 63% y finalizando el año 2 con 59,8% lo cual recoge a los del año 1 con retención del 55% y a los del segundo año con un 63%. En el año 2 KUMBA realizará 63.338 servicios que al multiplicarlo por la tarifa de 2,5€ generará unos ingresos de 158.346€. Adicionalmente, agregaremos una nueva línea de ingresos que se daría por una comisión cobrada a las cooperativas por el servicio prestado por parte de KUMBA. Este nuevo ingreso se generará a través del cobro de una comisión del valor del servicio prestado por la cooperativa que en este caso sería el 7% del valor del servicio. Teniendo en cuenta que el ticket promedio por hora y sin IVA del servicio es 11€, se generaría la comisión del 7% por 11€ y multiplicado por la cantidad de horas de servicio prestadas. Al finalizar el año 2 se realizarán un total de 190.015 horas, pero, teniendo en cuenta que la incursión de este modelo de ingresos debe ser transicional, esperamos cerrar el año 2 con

el 30% de las cooperativas operando con este modelo de ingresos, dando así un ingreso para KUMBA de 28.827€. Generando como ingreso total del año 187.173€.

Para el año 3, la cantidad de usuarios crecerá en un 250% de nuevo, lo cual se traducirá en una cantidad de usuarios de 8.224 al finalizar el año. Aumentaremos el porcentaje de retención de nuevo a un 70% igualando el porcentaje generado por algunos competidores, resultando así, en un porcentaje de retención al finalizar el año 3 de 65,9% teniendo en cuenta los porcentajes inferiores de los dos años anteriores. Al final, se realizarán 173.321 servicios que resultarán en un ingreso de 433.304€. Adicionalmente, a través del ingreso generado por la comisión que se cobra a las cooperativas, y con una implantación del modelo de un 60% al finalizar el año, se recibirá un ingreso de 190.877€, resultando en un ingreso total en el año 3 de 624.180€.

En la gráfica 1 se pueden detallar el crecimiento en cantidad de usuarios totales y usuarios nuevos y activos y adicionalmente, en la gráfica 2 se puede ver el crecimiento de los ingresos separado, además, por cada una de las líneas de negocio.

**Figura 13.** Proyección de ingresos y usuarios



Fuente: Elaboración propia.

Al final los ingresos generados crecerán exponencialmente y esperamos en el año 4 ya poder romper la barrera del millón de euros y seguir creciendo año tras año expandiéndonos a otros países.

## 7.4 Costos y Gastos

### Costos Variables

Dentro de los costos variables se encuentran 2 principales. El primero y más importante de ellos que es el costo de adquisición de clientes que se divide en el costo de adquisición de los usuarios el cual se enfoca en llegar a ellos a través de redes sociales y de canales digitales para que utilicen nuestros servicios y de las cooperativas en el cual se realizará una campaña de adquisición

presencial, yendo a visitar a las cooperativas y reuniéndonos con ellas para que decidan ser nuestras aliadas. Frente al costo de los usuarios, se espera que el primer año, el CAC por usuario será de 35€ generando un costo total en el año 1 de 46.057€. Para el año 2, se espera reducir el CAC a 23€ generando así un costo total en el año de 45.399€ y para el año 3, el CAC disminuirá a 15€ y el costo total de adquisición de usuarios será de 74.020€.

En el caso de las cooperativas, el costo de adquisición de clientes para el año 1 será de 600€ generando un costo total de 24.600€ en el primero año. Para el año dos el CAC se disminuirá en 100€ llegando a 500€ y generando un costo total al final del año 2 de 29.500€. Para finalizar, en el año 3 se logrará llevar el CAC a más de la mitad de lo que se generaba en el año 1, es decir, 200€ esto explicado porque al tener un modelo de negocio funcional, las cooperativas se acercarán a nosotros a buscar nuestros servicios y esto reducirá el costo drásticamente, terminando en un costo total de 34.800€.

El segundo de los costos variables que tiene menor peso es el costo transaccional que se calcula de la siguiente manera:

$$(0,25€ \times \# \text{ servicios}) + (\text{valor de la transacción} \times 1,4\%)$$

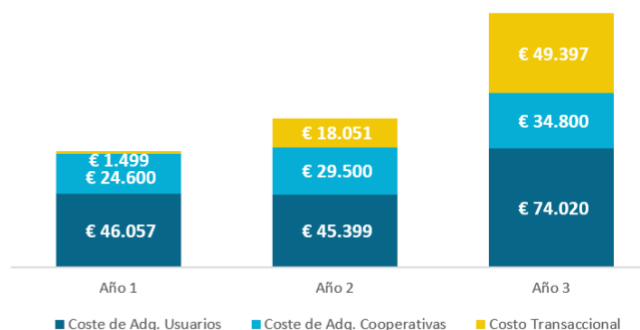
Todo esto resultará en los gastos compartidos en las siguientes gráficas donde se puede apreciar además el peso de cada uno de los costos.

**Figura 14.** Costos de adquisición

Usuarios	Pimer Año	Segundo Año	Tercer Año
CAC	35 €	23 €	15 €
Coste Total	46.057 €	45.399 €	74.020 €

Cooperativas	Pimer Año	Segundo Año	Tercer Año
CAC	600 €	500 €	200 €
Coste Total	24.600 €	29.500 €	34.800 €



Fuente: Elaboración propia.

### Costos Fijos

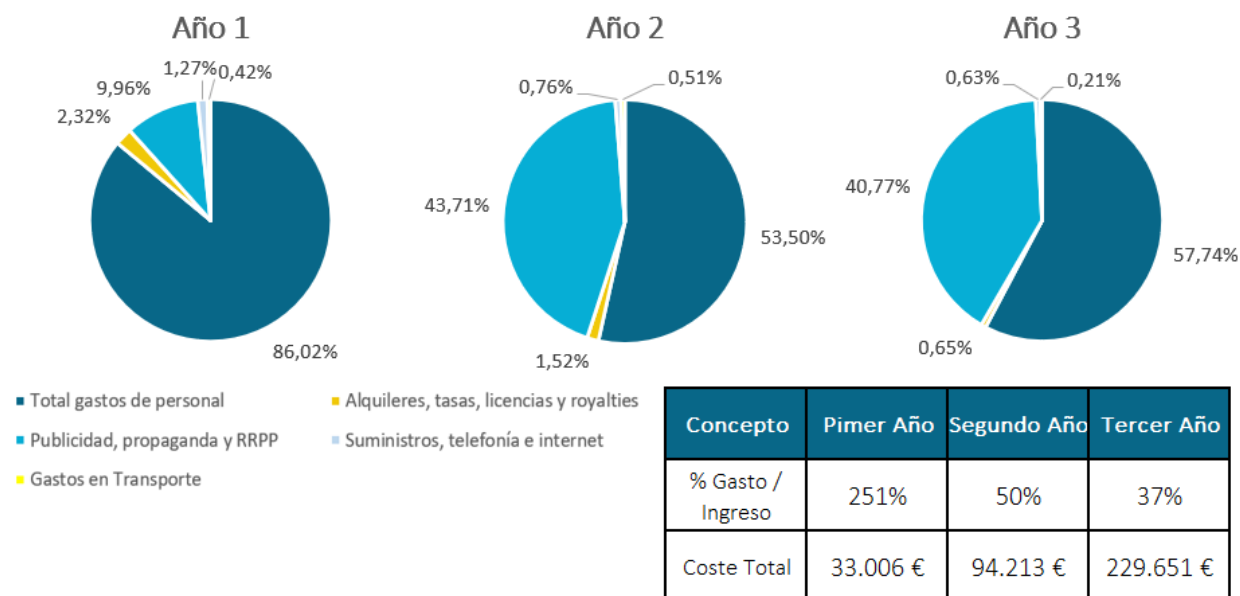
Para los gastos fijos, KUMBA tiene 2 costos principales. El primero de ellos, son los gastos de personal que en el primer año representarán el 87% y equivale a 33.852€ y estos gastos de personal incluyen los gastos de desarrollo de la página web y la app puesto que este desarrollo se realizará dentro de la compañía. Para el año 2 con el aumento salarial del equipo y la contratación

de nuevas personas, el gasto total de personal será de 61.200€. Para el último año, los gastos de personal para el año 3 serán de 132.607€ y con las nuevas contrataciones y el aumento salarial de algunos de los empleados. El resto del costo de personal que no se ve reflejado en esta cuenta es el que se fue para la inversión mencionada en el capítulo que lleva el mismo nombre.

El segundo gasto más importante será el que se enfocará en la retención de clientes que se refleja en el gasto de publicidad, propaganda y RRPP que equivale a un 15% que se le asignará del ingreso y se realizará todos los meses para lograr tener la repetición del servicio que es la que nos dará el éxito de la compañía. Para el primer año, este gasto será igual a 3.721€ y conforme crecen los ingresos, el gasto le pasa lo mismo, que en el segundo año será igual a 55.061€ y para el tercer año será de 90.865.

Adicionalmente, los otros gastos en los que incurre la compañía estarán los gastos de licencias en los cuales estarán la licencia de Office que tiene un costo de 5,1€ por usuario mensual y la licencia de FlutterFlow para poder sacar la app a mercado la cual tiene un costo de 69€ mensuales. Además, contamos con un gasto de suministros de internet y una provisión de 20€ mensuales para posibles gastos de transporte que podamos tener que realizar. El gasto total de lo anterior mencionado para el primer año es 1.326€, para el segundo año es 15.857€ y para el tercero es de 16.638€.

**Figura 15.** Distribución de costos fijos



**Fuente:** Elaboración propia.

## 7.5 Estado de Resultados Projectado

La cuenta de resultados presenta pérdidas en los primeros 2 años en donde la inversión en adquisición de clientes es mucho mayor que los ingresos generados. Es por esto, que en los gastos variables pudimos ver el alto costo de adquisición de clientes que al conocer mejor nuestro cliente y entender mejor como entablar la comunicación con ellos, se van a ver reducidos en los siguientes años.

Figura 16. Estado de resultados

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	% sobre ventas	AÑO 2	% sobre ventas	AÑO 3	% sobre ventas	TOTAL 3 AÑOS	% sobre ventas
TOTAL INGRESOS	13.151,60 €	100,0%	187.172,68 €	100,0%	624.180,35 €	100,0%	824.504,63 €	100,0%
TOTAL GASTOS VARIABLES	72.155,96 €	548,6%	92.950,18 €	49,7%	158.216,27 €	25,3%	323.322,41 €	39,2%
<b>MARGEN BRUTO</b>	- 59.004,36 €	<b>-448,6%</b>	<b>94.222,50 €</b>	<b>50,3%</b>	<b>465.964,08 €</b>	<b>74,7%</b>	<b>501.182,22 €</b>	<b>60,8%</b>
Otros ingresos de explotación	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%
Gastos de personal	28.392,00 €	215,9%	50.400,00 €	26,9%	132.607,80 €	21,2%	211.399,80 €	25,6%
Servicios exteriores	9.235,20 €	70,2%	43.813,19 €	23,4%	97.043,45 €	15,5%	150.091,84 €	18,2%
<b>EBITDA</b>	- 96.631,56 €	<b>-734,8%</b>	<b>9,31 €</b>	<b>0,0%</b>	<b>236.312,83 €</b>	<b>37,9%</b>	<b>139.690,58 €</b>	<b>16,9%</b>
Amortizaciones y depreciaciones	321,00 €	2,4%	561,00 €	0,3%	801,00 €	0,1%	1.683,00 €	0,2%
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES (BAI)</b>	<b>- 96.952,56 €</b>	<b>-737,2%</b>	<b>551,69 €</b>	<b>-0,3%</b>	<b>235.511,83 €</b>	<b>37,7%</b>	<b>138.007,58 €</b>	<b>16,7%</b>
Ingresos financieros	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%
Gastos financieros	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%
Ingresos extraordinarios	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)</b>	<b>- 96.952,56 €</b>	<b>-737,2%</b>	<b>551,69 €</b>	<b>-0,3%</b>	<b>235.511,83 €</b>	<b>37,7%</b>	<b>138.007,58 €</b>	<b>16,7%</b>
Impuesto a sociedades	- 29.085,77 €	-221,2%	165,51 €	-0,1%	70.653,55 €	11,3%	41.402,27 €	5,0%
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>- 67.866,79 €</b>	<b>-516,0%</b>	<b>386,18 €</b>	<b>-0,2%</b>	<b>164.858,28 €</b>	<b>26,4%</b>	<b>96.605,30 €</b>	<b>11,7%</b>

Fuente: Elaboración propia.

En el primer año, el margen bruto es de -448% y el margen neto final fue de -516%. Para el segundo año, ya se ve un cambio en los resultados dando un margen bruto de 50,3% positivo lo cual presenta un crecimiento frente al primer año, aunque el resultado neto sigue siendo negativo dando un margen neto de -0,2%. Finalmente, en el tercer año empieza la empresa a dar utilidades positivas dando así un margen bruto de 74,7% y finalmente un margen neto de 26,4%.

## 7.6 Flujo de Caja Projectado

Para el flujo de caja de la operación, el primer año se deberá recibir una inversión por un valor total de 106.400€ distribuidos en 3 diferentes períodos siendo 31.400€ aportados por los socios fundadores, 30.000 aportados por amigos y familiares y 45.000€ aportados por inversionistas externos todo esto se da porque el gasto e inversión realizados superan los ingresos generados y más aún si se tiene en cuenta que los ingresos empiezan a aparecer a partir del mes 6. Todo esto muestra un aumento en el valor negativo en caja, principalmente dado por los gastos variables que tienen un costo muy alto en los primeros años. Ya en el segundo la caja acumulada dará para suplir las pérdidas generadas y en el tercer año, la operación será completamente rentable y no se requerirá más inversión dado que el costo generado de adquisición de clientes logra tener una disminución importante por la eficiencia y el conocimiento generado.

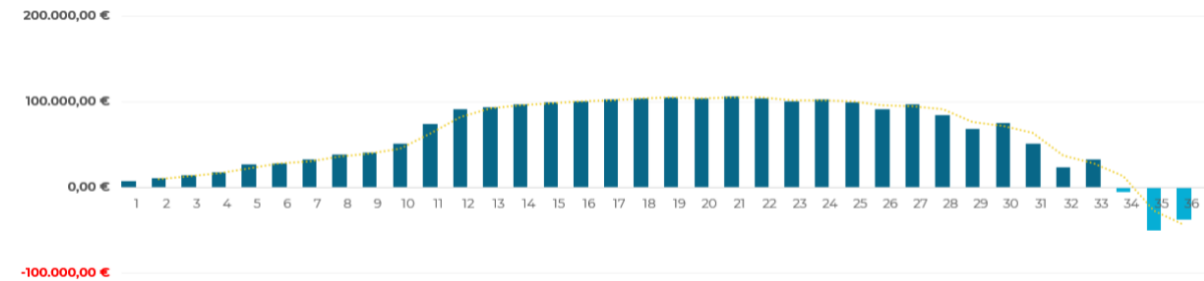
Figura 17. Flujo de caja proyectado

FLUJO DE EFECTIVO INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL 3 AÑOS
Flujo efectivo por actividades de explotación	- 61.549,84 €	426,82 €	165.911,28 €	104.788,25 €
Flujo efectivo por actividades de inversión	- 28.425,96 €	- 12.252,00 €	- 25.446,00 €	- 66.123,96 €
Flujo efectivo por actividades de financiación	106.400,00 €	- €	- €	106.400,00 €
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>16.424,20 €</b>	<b>- 11.825,18 €</b>	<b>140.465,28 €</b>	<b>145.064,29 €</b>
Saldo inicial de caja	- €	16.424,20 €	4.599,01 €	- €
Saldo final de caja	16.424,20 €	4.599,01 €	145.064,29 €	145.064,29 €

Fuente: Elaboración propia.

Las necesidades de tesorería como se puede ver en la gráfica siguiente se dan progresivamente siendo el punto más alto el mes 21 donde se da una necesidad de tesorería de 106.148€. En el mes 34 se da la transición donde la necesidad de tesorería la necesidad de tesorería deja de estar presente.

Figura 18. Necesidades de tesorería proyectadas



Fuente: Elaboración propia.



## 7.7 Balance General Proyectado

### Activos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>22.109,01 €</b>	<b>33.548,01 €</b>	<b>57.941,01 €</b>
Inmovilizado intangible	20.030,01 €	30.830,01 €	54.824,01 €
Amortizaciones acumuladas inmovilizado intangible	9,00 €	18,00 €	27,00 €
<b>Valor neto contable inmovilizado intangible</b>	<b>20.021,01 €</b>	<b>30.812,01 €</b>	<b>54.797,01 €</b>
Inmovilizado material	2.400,00 €	3.600,00 €	4.800,00 €
Amortizaciones acumuladas inmovilizado material	312,00 €	864,00 €	1.656,00 €
<b>Valor neto contable inmovilizado material</b>	<b>2.088,00 €</b>	<b>2.736,00 €</b>	<b>3.144,00 €</b>
Inversiones inmobiliarias	- €	- €	- €
Inversiones financieras	- €	- €	- €
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>16.424,20 €</b>	<b>12.599,01 €</b>	<b>153.064,29 €</b>
Existencias	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Realizable (clientes y deudores varios)	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Disponibles	16.424,20 €	12.599,01 €	153.064,29 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>38.533,21 €</b>	<b>46.147,02 €</b>	<b>211.005,30 €</b>

### Pasivos y Patrimonio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>38.533,21 €</b>	<b>46.147,02 €</b>	<b>211.005,30 €</b>
Capital	106.400,00 €	114.400,00 €	114.400,00 €
Resultados positivos de ejercicios anteriores	- €	- €	- €
Resultados negativos de ejercicios anteriores	- €	67.866,79 €	68.252,98 €
Resultado del ejercicio	- 67.866,79 € -	386,18 €	164.858,28 €
Subvenciones, subsidios y donaciones	- €	- €	- €
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
Préstamo bancario largo plazo	- €	- €	- €
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
Préstamos corto plazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Proveedores y acreedores varios	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	<b>38.533,21 €</b>	<b>46.147,02 €</b>	<b>211.005,30 €</b>

Dentro del balance general podemos encontrar que el activo más importante para la empresa son sus intangibles generados por el desarrollo de la app y la página web que termina siendo determinado como un activo. Adicionalmente, dentro del patrimonio empezamos a tener un porcentaje alto dentro del capital lo cual puede reducir el ROE pero permite a la empresa empezar a generar utilidades y ser rentable sin verse en aprietos por el pago de los intereses.

## 7.8 Ratios Financieros

Dentro de los ratios financieros primero tenemos el CAC, LTV y la relación de estos dos indicadores. En Kumba, podemos ver que el CAC promedio de los 3 años de operación está en 24,33€ que se dan con un valor alto principalmente por los primeros años donde el costo está por encima de 20€, siendo en el año 1 de 30€. En el caso del LTV tenemos un valor de 198,6€ generados por el ingreso que tenemos con los usuarios y además los que se generan desde el año 2 con las cooperativas, obteniendo como resultado final una relación de LTV/CAC de 8,16.

Adicionalmente, entrando en la valoración de la compañía contamos con una proyección de flujos de caja libre, siendo los primeros dos años negativo y a partir de ahí presentando un crecimiento. Se utilizó una tasa de descuento del 30% y con esto se llega a una valoración en el año 5 de 109.215€ con una TIR de 78,9%.

Figura 19. Proyecciones de ratios financieros.

Flujos de efectivo proyectados y tasa de descuento	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujos de efectivo actividades de explotación	- 61.549,84 €	426,82 €	165.911,28 €	199.093,54 €	238.912,24 €
Flujos de efectivo actividades de inversión	- 28.425,96 €	- 12.252,00 €	- 25.446,00 €	-18.849,00 €	-22.147,50 €
<b>Total flujos de efectivo actividades de explotación e inversión</b>	<b>-89.975,80 €</b>	<b>-11.825,18 €</b>	<b>140.465,28 €</b>	<b>180.244,54 €</b>	<b>216.764,74 €</b>
Tasa de descuento de los flujos de efectivo proyectados	<b>30,00%</b>				
<b>Análisis del VAN y de la TIR</b>					
Valor actual de los flujos de efectivo proyectados (VA) 5 años	162.477,91 €				
<b>Valor actual neto (VAN) 5 años (según tasa de descuento definida)</b>	<b>109.215,40 €</b>				
<b>Tasa interna de retorno (TIR) 5 años</b>	<b>78,86%</b>				

Fuente: Elaboración propia.

## 8. Palancas de Crecimiento

Tal y como se pudo observar en el plan de ventas y en el apartado de ingresos de nuestro plan financiero, Kumba tiene unos objetivos de crecimiento bastante retadores que creemos que dado el carácter digital de nuestro servicio puede ser alcanzado sin incrementar en igual proporción los costos de venta que en nuestro caso particular están principalmente asociados al marketing. Sin embargo, hemos establecido también tres palancas de crecimiento principales para que nos ayudarán a diversificar nuestros servicios y ampliar nuestro mercado:

### 1. Venta de productos de limpieza

Teniendo en cuenta que nuestro servicio principal es el servicio de limpieza, hemos identificado como una palanca de crecimiento la venta de productos de limpieza como detergentes, desinfectantes, lejía, limpia vidrios, etc. Estos productos estarán disponibles para aquellos clientes que lo requieran, creando de esta forma una nueva línea de negocio que nos permita tener ingresos adicionales a la tasa de intermediación y a la comisión que se cobrará a las cooperativas.

Estimamos que aproximadamente el 10% de los usuarios activos demandará el uso de productos de limpieza y esperamos poder establecer alianzas con empresas productoras o comercializadoras para facilitar el proceso operativo que implicaría la entrega de los productos.

### 2. Diversificación de los servicios

Kumba nace con tres servicios principales que son: servicio de limpieza, servicio de cocina no profesional y servicio de planchado, creemos que una forma de crecimiento es la incorporación de nuevos servicios que permita atraer a muchas más personas y de alguna forma nos permita llegar a usuarios que no están interesados en los servicios básicos, es por esto que pensamos incluir por ejemplo servicio de catering, manitas o cuidados que ya muchas de las cooperativas con las que planeamos trabajar ofrecen en estos momentos.

### 3. Entrada a otras ciudades de España

El planteamiento inicial y el análisis de mercado que realizamos está basado en la región de Cataluña, con principal foco en la ciudad de Barcelona, sin embargo, una vez probemos y validemos las diferentes hipótesis del modelo de negocio planteado tenemos como objetivo entrar a otras de las ciudades principales de España como Madrid y Valencia y posteriormente llegar tener un alcance nacional en los principales centros urbanos del país, con esto estaríamos ampliando nuestro mercado, por lo que es de vital importancia que en esta fase la adquisición de cooperativas se realice a través del marketing digital.

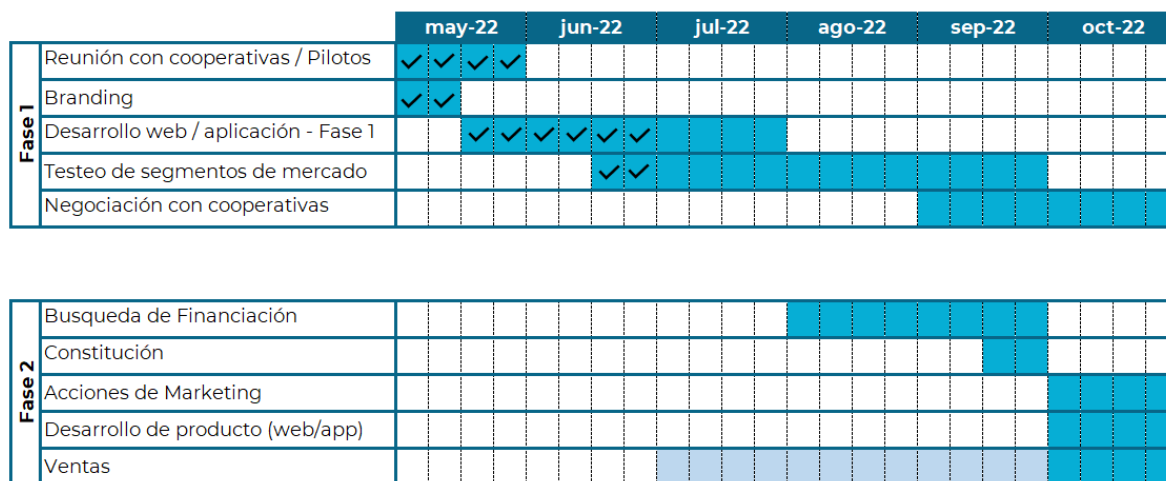
## 9. Plan de Lanzamiento

Para el lanzamiento de Kumba al mercado hemos establecido dos fases:

La primera corresponde a la fase de validación y testeo del modelo de negocio planteado, esta fase inició en el mes de mayo, donde realizamos las reuniones con cooperativas y las pruebas de servicio. Esta fase incluye también el testeo de los segmentos de mercado a través de anuncios usando como herramientas de validación la web y la aplicación móvil ya desarrolladas en su versión beta, con estos primeros números la idea es a partir de septiembre iniciar negociaciones con las cooperativas para cerrar los acuerdos necesarios.

Luego en la fase dos esperamos contar con métricas y resultados que nos permitan iniciar la búsqueda de financiación y realizar de esta forma en el mes de octubre acciones de marketing mucho más agresivas que se traduzcan en ventas, con lo cual también dedicaremos más recursos al desarrollo de la web y la aplicación para alcanzar el nivel de funcionalidad y diseño que esperamos.

Figura 20. Cronograma de lanzamiento Kumba



Fuente: Elaboración propia

De este programa de lanzamiento hemos identificado 4 actividades clave de las cuales ya se han ejecutado algunas de ellas.

**1. Desarrollo web y aplicación:** Para poder operar y ofrecer servicios de manera online, se necesita desarrollar cuidadosamente el portal y su diseño arquitectural, con motivo de que comunique y entregue la información de manera correcta al usuario. Además, se debe desarrollar la interfaz que utilizarán a su vez las cooperativas de servicios. En la fase inicial hemos desarrollado la página web a través de la herramienta WordPress con el fin de realizar los primeros testeos de segmentos

de mercado, adicionalmente se ha desarrollado la aplicación móvil en su fase beta a través de la plataforma Flutterflow, la cual cuenta con las integraciones y funcionalidades necesarias para la fase de testeo.

Para la fase 2 de lanzamiento estimamos poder asignar recursos que se adquieran de la búsqueda de financiación y que permita implementar mejoras y desarrollar las funcionalidades necesarias que se hayan identificado en la fase de testeo y que requieran de una inversión adicional.

**2. Constitución de la sociedad:** Esta etapa involucra a todos los socios y a un abogado que acompañará las etapas de creación de documentación, firma y la inscripción en la cámara de comercio, a pesar de ser una etapa relativamente corta, es importante para la operación del negocio. Tenemos previsto realizar la constitución en la segunda mitad del mes de septiembre del 2022, de acuerdo con los resultados que obtengamos del proceso de testeo de mercado.

**3. Captación de cooperativas:** El reclutamiento de cooperativas se realizará de manera constante y en la medida que se requiera, en la fase más inicial de validación trataremos de trabajar con un grupo no muy numeroso que nos permita tener una retroalimentación eficaz de las necesidades de este segmento de clientes y de cómo ofrecer a ellos los beneficios necesarios para lograr una buena retención, ya que este es uno de los puntos débiles de estos modelos de negocio.

Teniendo en cuenta que el interés de este segmento de clientes era una hipótesis muy importante en el modelo de negocio planteado, iniciamos haciendo reuniones con algunas cooperativas para ver su interés y realizar unas primeras pruebas de servicio.

**4. Marketing y comunicaciones:** Esta etapa de implementación del plan de marketing y comunicaciones es importante dado que gracias a ella se generará la demanda para hacer funcionar la empresa, estará impulsada por los tres socios fundadores desde los diferentes roles de cada uno, con el fin de adquirir la mayor cantidad de usuarios posibles desde el inicio del proyecto.

Ya iniciamos las acciones correspondientes a la fase 1, que incluye el inicio del testeo de los segmentos de mercado a través de anuncios en Facebook e Instagram, el objetivo es que estos primeros datos nos sirvan de base para la búsqueda de financiación y que a partir de los recursos obtenidos se pueda implementar acciones de marketing a una mayor escala.

## 9.1 Testeo y validación

### 9.1.1 Hipótesis por validar

Tras analizar nuestro modelo de negocio y nuestro tipo de servicio, hemos decidido validar un conjunto de hipótesis para cada segmento de cliente:

El primer segmento son las cooperativas, las cuales proveen el servicio y contratan a los usuarios que limpian, planchan o cocinan en los hogares. Es por esto, que de aquí sacamos nuestras dos primeras hipótesis:

- **A las cooperativas les interesa llegar a nuevos clientes a través de un canal digital.** Bajo la idea de que las cooperativas necesitan un gran apoyo de digitalización e innovación. La primera hipótesis de Kumba nace para ayudar en la búsqueda de dicha barrera digital. Ofreciendo oportunidades y canales nuevos para ampliar su cartera de clientes, y en consecuencia para adquirir más dinero y conseguir crecer.
- **Las trabajadoras tienen la disponibilidad de tiempo para poder asumir los clientes de la plataforma.** La nueva entrada de usuarios soportada por la creación de la plataforma digital genera una oportunidad de ventas de servicios, pero una necesidad para conocer si realmente se puede asumir dicha cantidad nueva de servicios.

Por otro lado, encontramos el segundo segmento Usuarios/ clientes. Para este segmento definimos tres hipótesis principales con un mismo objetivo, conocer si realmente los usuarios están dispuestos a contratar servicios de limpieza online. Y, más aún, ¿aceptaran este nuevo modelo de negocio? De aquí salen tres hipótesis

- **¿El cliente realmente quiere contratar servicios desde una plataforma web/app?** Ya que pagar por un servicio en el que vas a dejar entrar a un desconocido a tu hogar para que vea los rincones de tu casa, no es sencillo y esto puede generar cierta barrera psicológica a la hora de contratar el servicio.
- **¿El cliente está dispuesto a pagar una tasa por la intermediación? ¿Hasta dónde quiere pagar el cliente?** Si bien es cierto, como término general queremos servicios baratos con condiciones justas, y por lo tanto nuestra hipótesis busca conocer hasta qué punto un usuario está dispuesto a pagar un plus por un servicio que le aporta algo más de valor y ayuda al sector.
- **Para facilitar la compra y mejorar la repetición es mejor que exista una aplicación donde el cliente pueda contratar los servicios.**

### ***9.1.2 Acciones de validación***

Para la validación de nuestras hipótesis hemos creado dos estrategias en las que nos hemos enfocado en las diferentes hipótesis a trabajar.

Por un lado, con las cooperativas, hemos realizado contactos directos (llamadas telefónicas) para contarles brevemente nuestro proyecto con la intencionalidad de agendar reuniones físicas o reuniones en videollamadas y que nos diesen su correo.

Tras el contacto y una confirmación por parte de la cooperativa, procedíamos al envío de un brief por el correo cedido, con la idea de negocio para completar la información del proyecto.

Posteriormente viajábamos físicamente a hablar con estas y cerrar un acuerdo verbal para comenzar a trabajar juntos. Esta proposición de trabajo siempre enfocada desde un testeo de la idea, un modelo en fase beta en la que debíamos de probar como funcionábamos con los servicios con nuevos clientes.

Además, a posteriori se le enviaba un servicio sorpresa y pagado para que limpiaran una de la casa de los socios y que este pudiera ver y analizar en detalle el mismo servicio.

**Datos recopilados:** En total hemos contactado con seis cooperativas, de las cuales nos hemos reunido con cuatro a las que se les envió este mismo correo con el briefing y hemos acabado realizando dos pruebas del servicio con las cooperativas unidas al proyecto.

Por otro lado, hemos creado una plataforma app y web para el contacto de clientes potenciales.

- a. La web se montó en Wordpress con el objetivo de crear una landing page informativa y que el usuario la pudiera visitar para informarse de lo que era Kumba. En caso de que quedase muy interesado, podría a través de la plataforma JotForm (vinculada en varios botones de la web) rellenar un formulario de contacto y finalizar con un último pago la compra del servicio. Este pago se realizaría a través de la plataforma Stripe. (plataforma especializada en pagos online)

Además, la web tiene dos vías de contacto hacia los socios. La primera vía Whatsapp y la segunda vía formulario de contacto, que envía un correo de contacto al correo corporativo de Kumba.

Una vez creada la web y añadido el formulario de contacto, procedíamos a introducir Analytics y Google Tag manager, para preparar la web en caso de que posibles métricas aparecieran. Añadimos etiquetas en prácticamente todos los botones de la web.

Tras la creación de la web y cierre de Analytics, comenzamos la estrategia de atracción de usuarios. Para ello comenzamos a enviar en formato manual los links a nuestro principal target o segmento objetivo. El canal principal de contacto era vía Facebook a través de grupos de contacto a Facebook groups.

- b. Por otro lado, hemos creado también una aplicación móvil, con el objetivo de realizar una segunda prueba y confirmar la tercera y última hipótesis con respecto a los clientes. Nos gustaría conocer la intención del usuario para adquirir un servicio de limpieza por App.

Para la creación de esta aplicación hemos utilizado la plataforma low-code Flutterflow. Con la que a través de diferentes pantallas, dirigimos al usuario para la contratación del servicio. La App se encuentra desarrollada en su fase beta, pero con las funcionalidades básicas necesarias para el testeo:

- Creación y registro de usuarios

- Información de los servicios
- Módulo de solicitud de servicios
- Integración con pasarela de pagos Stripe
- Módulo de pedidos contratados y opción de reagendar o cancelar servicios
- Perfil de usuario

### **Integraciones:**

Con el fin de que la aplicación sea completamente funcional y pueda ser desplegada por play store y app store en el menor tiempo posible, se han configurado integraciones necesarias para un correcto funcionamiento:

- Firebase: Base de datos de Google, en donde se almacena toda la información de la aplicación (Usuarios, pedidos, servicios, cancelaciones, etc)
- Google Analytics: Conectado a firebase, permitirá hacer el trackeo del comportamiento de los usuarios.
- Stripe: Pasarela para el pago del servicio al instante de la solicitud del pedido.
- Make (integromat): Plataforma para conexión con otras aplicaciones, en la fase actual la estamos usando para captar la información de los pedidos en tiempo real a través de Webhook y luego enviarlos a la base de datos de Airtable, la cual tiene muchas más funcionalidades para la visualización y automatización de tareas. En un futuro usaremos Make para realizar integraciones con CRM y plataformas de Email Marketing.
- SendGrid: No se encuentra completamente configurada pero ya se logró la integración, por lo que se utilizará para automatizar el envío de correos de confirmación de cara al cliente o cualquier otro tipo de comunicación necesaria, así como para generar alertas para el equipo de Kumba cada que se realice un pedido a través de la app.

### ***9.1.2 Métricas y conclusiones de validación***

Con respecto a las **cooperativas** nuestras métricas eran dos principalmente, reflejadas en el siguiente cuadro:

1. Tasa de cooperativas interesadas, uniendo a todas aquellas cooperativas que se han interesado por nuestro proyecto y nos han querido contactar
2. Tasa de cumplimiento del servicio, cuyo objetivo es del 100%, ya que lo que se busca es que todos nuestros servicios solicitados se adquieran.

En promedio los resultados han sido positivos con las cooperativas, ya que el 67% de todas las cooperativas contactadas, tuvo interés en escuchar nuestras propuestas y el porcentaje de cumplimiento de dos únicos servicios fue un éxito.



**Tabla 4.** Métricas de validación para cooperativas

Indicador	Objetivo	Descripción	Resultado
% de cooperativas interesadas	60%	Cuántas cooperativas expresan interés en escuchar la propuesta y participar de la prueba piloto	67%
% de cumplimiento de servicios	100%	Porcentaje de servicios atendidos del total solicitado	100%

**Fuente:** Elaboración propia

Por parte de los clientes/usuarios establecimos 6 indicadores principales.

Ordenado en base a la estrategia, encontramos:

1. % Conversión de publicidad: Queriendo analizar cuantas visitas se hacen de promedio a la web en base a la cantidad de impresiones que tiene el enlace. Esta acción supondría el interés inicial de los usuarios para con nuestra plataforma. Nuestro objetivo inicial es del 9% de conversiones.
2. Analizaríamos cuanto tiempo de promedio está el usuario en nuestras páginas. Esperamos unos 40 segundos aproximadamente. Lo que denota cierto interés por la información que hemos añadido en el sitio.
3. Por otro lado, todos aquellos usuarios que estén un tiempo menor a 5 segundos se consideraran tasa rebote y por lo tanto usuarios que se han equivocado, no les ha gustado nuestro contenido o no quieren directamente navegar por internet.
4. En esta métrica, analizamos la tasa de conversión por leads, es decir, todos aquellos usuarios que por lo menos nos han contactado o han entrado al formulario de Jotform y se han salido. Cuyo objetivo se encuentra en un 4% de todos los usuarios que entren a la web
5. La tasa de porcentaje de conversión en compra supone la misma adquisición del servicio, con lo que se busca un 2% del porcentaje anterior que nos ha contactado para interesarse por el servicio.
6. Finalmente, la tasa de recurrencia supone la contratación recurrente del servicio al cabo de tres semanas (aproximadamente)

**Tabla 5.** Métricas de validación para usuarios

Indicador	Objetivo	Descripción
% conversión publicidad	9%	Cuántos visitan la página del total de impresiones
Permanencia en la página	40 Segundos	Duración del usuario en la página
Tasa de rebote	<45%	% de usuarios que abandonan la página sin realizar ninguna acción.
% de conversión (Leads)	4%	% que llena el formulario de contacto del total de visitas
% de conversión (Compra)	2%	% que realiza la compra del servicio del total de visitas
% de recurrencia	40%	% de usuarios que repiten dentro de las 3 semanas siguientes a la compra del primer servicio

**Fuente:** Elaboración propia

## Conclusiones

De nuestro conjunto de hipótesis con respecto a las cooperativas y los usuarios, hemos logrado validar a pequeña escala las asociadas a las cooperativas, ya que, aunque no hemos conseguido tener éxito con todas, estas sí que han mostrado interés en seguir creciendo y conseguir más clientes o servicios.

Por otro lado, con los usuarios, seguimos en proceso de validación, ya que tras el testeo tuvimos ciertos problemas con Google Analytics y perdimos alguna data importante para la medición de los resultados. Aun así, con los datos que hemos obtenido preferimos seguir recogiendo información para conseguir cercar nuestro público objetivo final.

## Apéndice

### Pacto de socios

El siguiente pacto de socios fue elaborado mediante la plataforma WonderLegal:

#### PACTO DE SOCIOS

Entre socios de la sociedad: KUMBA SERVICES SAS

En Barcelona, a 31 de agosto 2022

#### REUNIDOS

- a. Álvaro Alabart Gutierrez del Olmo, con DNI/NIF núm. 702367XX, y con domicilio en: Carrer de Puig i Xoriguer 45.
- b. Rogelio Márquez Quintero, con NIE núm. 614908XX, y con domicilio en: Carrer de Girona, 110.
- c. Daniel Andrés Posse Isaza, con DNI/NIF núm. 070794XXX, y con domicilio en: Carrer de Puig i Xoriguer 45.

Y que, a continuación, serán referidas, individualmente como Parte o Socio, o, de forma conjunta, como Partes o Socios.

#### INTERVIENEN

- a. Alvaro Alabart Gutiérrez del Olmo, quien comparece en su propio nombre y derecho, como "SOCIO 1".
- b. Rogelio Márquez Quintero, quien comparece en su propio nombre y derecho, como "SOCIO 2".
- c. Daniel Andrés Posse Isaza, quien comparece en su propio nombre y derecho, como "SOCIO 3".

Las Partes, en la calidad con la que actúan, y reconociéndose capacidad jurídica para contratar y obligarse, y en especial para el otorgamiento del presente **PACTO DE SOCIOS** (en adelante el "**Contrato**" o el "**Pacto**").

#### EXPONEN

I. Que, el objeto social de KUMBA SERVICES SL (en adelante la "Sociedad"), comprende las siguientes líneas de negocio y actividades:

Importación y comercialización de productos; fabricación de producto; desarrollo de servicios físicos y digitales.

II. Que los estatutos sociales de la Sociedad en el momento de la firma del presente Contrato son conocidos por todas las Partes o Socios.

III. Que, el presente Pacto es un contrato privado que tiene por objeto establecer ciertos acuerdos y condiciones vinculantes para los Socios entre sí.

IV. Que las Partes declaran que no existen otros acuerdos, contratos, negociaciones o entendimientos, ya sean orales o escritos, cuyo objeto sea regular sus relaciones como Socios, ni ningún otro acuerdo, contrato, negociación o carta de entendimiento, ya sea oral o escrito, suscrito por cualquier Socio y la Sociedad y/o entre algunos Socios, aparte del presente Contrato y los Estatutos Sociales.

V. Que, en virtud de cuanto antecede, las Partes han acordado la celebración del presente Pacto que se registrará por las siguientes

## CLÁUSULAS

### SECCIÓN I. CLÁUSULAS INTRODUCTORIAS

#### **Cláusula 1. Objeto**

El presente Pacto tiene por objeto establecer ciertos acuerdos y condiciones vinculantes para los Socios entre sí, y en particular en aspectos relativos al funcionamiento interno de la Sociedad, a la transmisión de las participaciones sociales, y las posibles obligaciones y derechos que emanasen de estos mismos para los Socios.

Los Socios se obligan a colaborar de forma conjunta, y a aportar cuantos recursos sean necesarios para promover el crecimiento y desarrollo de la Sociedad y a cooperar de buena fe con el fin de mejorar las actividades realizadas dentro o comprendidas en el objeto social de la Sociedad.

## **Cláusula 2. Naturaleza del Pacto**

Las Partes o Socios reconocen que el otorgamiento de este Pacto, y por ende, su contenido, es condición necesaria o determinante para asegurar la viabilidad y desarrollo del negocio de la Sociedad, y que se causará un daño irreparable a los demás Socios y a la Sociedad en el caso de que cualquiera de ellos lo incumpla. Igualmente, reconocen que, debido a las actividades que realiza la Sociedad, existe un legítimo interés, tanto comercial como industrial, en tratar los aspectos de las relaciones entre los Socios que aquí se regulan y reconocen, por tanto, que las limitaciones que se deriven del presente Pacto son adecuadas y razonables.

## **Cláusula 3. Capital social**

El capital social de la Sociedad se compone por un total de noventa mil participaciones sociales que se distribuyen de la siguiente forma entre los Socios:

- a. Álvaro Alabart Gutierrez del Olmo: 30.000 participaciones sociales; treinta y tres por ciento (33,33%) del capital social.
- b. Rogelio Márquez Quintero: 30.000 participaciones sociales; treinta y tres por ciento (33,33%) del capital social.
- c. Daniel Andrés Posse Isaza: 30.000 participaciones sociales; treinta y tres por ciento (33,33%) del capital social.

## **SECCIÓN II. DEL FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD**

### **Cláusula 4. Situaciones de bloqueo**

Los Socios se obligan a respetar todas aquellas disposiciones legales que regulen los procedimientos de toma de decisiones en el seno de la Sociedad, así como a respetar a los organismos rectores y de administración y gestión de la misma, tal y como se organizan en los Estatutos Sociales.

No obstante, en previsión de una eventual situación de bloqueo que se pudieran provocar en los órganos de la Sociedad, los Socios suscriben y se comprometen a respetar los siguientes procedimientos, con el objetivo de no impedir el buen funcionamiento y desarrollo de la Sociedad.

Además, se comprometen, ante todo y antes de recurrir a estos procedimientos, a negociar de forma amigable y/o de buena fe.

### **Mecanismo ex post**

Cualquiera de los Socios de la Sociedad podrá, ante situaciones de bloqueo referidas a las decisiones sobre aquellas materias propias del día a día de la sociedad (de forma enunciativa y no exhaustiva: la formulación o aprobación de cuentas anuales, cese y nombramiento de nuevos miembros de los órganos sociales, nombramiento de auditores, otorgamiento de poderes, etc), dentro de los 10 (diez) días naturales a contar desde la aparición de la situación de bloqueo, enviar una notificación, al otro Socio o Socios afectados y al órgano de Administración, en la que se recoja lo siguiente:

- a. Que, en su opinión, se ha producido una situación de bloqueo; y
- b. Se identifique, de forma específica, el problema que dio lugar a la situación del bloqueo.

En los 10 (diez) días naturales siguientes a la recepción de la notificación, el Órgano de Administración deberá enviar una comunicación de convocatoria a los Socios a los que afectase directamente el bloqueo o, en su caso, de Junta General. El día de la convocatoria, los Socios se comprometen a negociar de buena fe un acuerdo respecto al bloqueo y en todo caso, a alcanzar expresamente un pacto que dé solución al bloqueo en los 15 (quince) días naturales siguientes al día de la convocatoria.

Transcurrido este plazo sin que se hubiera alcanzado un acuerdo o pacto, se pondrá en marcha, tal y como se recoge a continuación, un mecanismo de desbloqueo.

La decisión se someterá a la evaluación de un experto independiente ajeno a la Sociedad. El mismo no deberá tener ningún tipo de relación ni interés en la actividad de la Sociedad y deberá demostrar un conocimiento amplio y profundo sobre la materia en situación de bloqueo. El experto deberá ser nombrado por la Junta General a proposición del Órgano de Administración. En caso de no existir acuerdo sobre el nombramiento de un solo experto, se podrá optar por el

nombramiento de un órgano colegiado formado por tres expertos. En todo caso, los Socios se comprometen a aceptar la decisión final tomada por dicho experto o expertos. Para las situaciones de bloqueo que, por sus vicisitudes o configuración, implicasen, un bloqueo motivado por dos Partes o Socios, éstos podrán optar alternativamente, al nombramiento de experto independiente, por un procedimiento "Texas ShootOut".

Mediante este procedimiento, tanto el Socio que emitió la comunicación o notificación de bloqueo como el otro Socio implicado en el bloqueo, entregarán a un Notario, que actuará como tercero independiente, en sobre cerrado, una valoración de las participaciones sociales de la Sociedad. El Socio que emita la valoración más alta deberá adquirir la totalidad de las participaciones sociales del otro Socio al precio correspondiente a la valoración indicada.

Para evitar una aplicación indebida de un mecanismo ex post, el Socio que transmita, en los 12 (doce) meses siguientes de la adquisición, a un tercero las participaciones sociales adquiridas al otro Socio en el marco del ejercicio de un mecanismo ex post, por un precio superior al pagado en la adquisición inicial, deberá compensar al socio inicialmente vendedor con un importe equivalente a la parte proporcional a su participación sobre la diferencia entre el precio de compra de la segunda transmisión y el precio de compra de la primera transmisión.

#### **Cláusula 5. Adhesión al pacto por nuevos socios**

Las Partes acuerdan que aquellas personas (físicas o jurídicas) que tengan la intención de adquirir la condición de Socios de la Sociedad como consecuencia de una ampliación de capital, fusión, compraventa o, en general, la válida transmisión, en cualquier forma, de las participaciones sociales o de cualquier otra figura análoga, deberán obligarse al contenido, presente y/o futuro, de este Contrato para adquirir tal condición suscribiendo expresamente y por escrito un documento en el que figure tal voluntad de adhesión a este Pacto.

#### **Cláusula 6. Exclusividad**

Los Socios se comprometen a dedicar todos sus esfuerzos profesionales con carácter exclusivo a la Sociedad mientras mantengan su condición de titulares de participaciones sociales.

No obstante, la Junta General, tras oír al interesado, examinar detallada y expresamente el caso, mediante acuerdo adoptado por unanimidad, podrá exceptuar o delimitar esta obligación de exclusividad cuando entienda que no se vulneran los intereses de la Sociedad.

#### **Cláusula 7. Periodo de permanencia requerida**

##### **Periodo de Carencia (Lock Up Period) y Procedimiento de Vesting sobre las participaciones sociales**

En atención a las condiciones que rodean al funcionamiento de la Sociedad y el desarrollo de sus actividades, y para asegurar la estabilidad de la misma, así como su correcto funcionamiento y desarrollo, los Socios se comprometen, como obligación mercantil vinculada a su condición de Socio, a mantener dicha condición de Socio y, en su caso, permanecer prestando sus servicios en favor de la misma con carácter exclusivo y en los mismos términos que en los acordados en el correspondiente contrato laboral o mercantil durante un plazo (Periodo de Carencia o Lock Up Period) de doce (12) meses desde el día en que suscribiese mediante su firma este Contrato.

Este Lock Up se establece de forma específica sobre los siguientes porcentajes de las participaciones de los Socios:

Álvaro Alabart Gutierrez del Olmo el 70% de sus acciones estarán sometidas al periodo vesting

Rogelio Márquez Quintero el 70% de sus acciones estarán sometidas al periodo vesting.

Daniel Andrés Posse Isaza el 70% de sus acciones estarán sometidas al periodo vesting.

En adelante, estas participaciones sociales sujetas a un periodo de permanencia serán denominadas como "**Participaciones no consolidadas**". En contraposición a esto, las restantes participaciones sociales serán consideradas como "Participaciones consolidadas".

No obstante, durante el Lock Up Period se establece un procedimiento de Vesting progresivo sobre las Participaciones no consolidadas de los Socios, mediante el cual dichas participaciones irán ganando progresivamente transferibilidad y disponibilidad; de 0% de transferibilidad y disponibilidad al comienzo del Lock Up Period a 100% al final de este.



Por tanto, los Socios adquirirán la transferibilidad y disponibilidad de sus participaciones sociales durante un periodo de **doce meses**, es decir, se producirá la consolidación de sus participaciones, siempre sujeta a las demás disposiciones de este Contrato, de la siguiente manera:

- a. Durante los primeros 12 meses del Lock Up Period, serán objeto de vesting un treinta por ciento (30%) de sus participaciones sociales de forma mensual, ganando transferibilidad y disponibilidad. En todo caso, la plena disponibilidad del porcentaje de Participaciones no consolidadas durante este periodo se producirá a la finalización del primer año.

### **Causar baja durante el Lock Up Period**

En caso de intento de transferencia por cualquier causa de las Participaciones no consolidadas que no han sido objeto de Vesting, y/o abandono de la Sociedad, durante el Lock Period, el Socio o Socios con participaciones no consolidadas deberá ofrecer en venta a la Sociedad, que tendrá la opción de comprar, las participaciones sociales de las que sea titular y que no hayan sido objeto de Vesting hasta aquel momento.

Se entenderá que existe abandono o renuncia (conocida como "Bad Leaver") de la Sociedad cuando ocurra alguna de las siguientes situaciones:

- a. Cese voluntario de su relación laboral o mercantil con la Sociedad, a menos que esa terminación provenga de una causa imputable a la Sociedad; o
- b. Despido judicialmente declarado como disciplinario procedente o incumplimiento de forma reiterada de las obligaciones contenidas en su respectivo contrato con la Sociedad cuando dicho incumplimiento reiterado sea establecido por una resolución judicial; o
- c. Incumplimiento de la obligación de exclusividad.

Así, desde el primer día de Lock Up Period y durante todo su periodo de duración, los Socios conceden a la Sociedad con carácter de derecho real y eficacia erga omnes, y de forma irrevocable, un derecho de opción de compra sobre sus Participaciones no consolidadas que no han sido objeto

de Vesting, con todos sus derechos y accesiones, en las condiciones y durante el tiempo que se indican a continuación, la Sociedad ostentará la siguiente opción de compra:

Opción de compra gratuita sobre las participaciones sociales que no han sido objeto de Vesting durante todo el periodo de duración del Lock Up Period cuando el Socio tratase, bien de transmitir las de la cualquier forma, o bien causase baja en los supuestos contemplados más arriba. El precio de adquisición de estas será, el precio que sea más bajo entre el coste de adquisición satisfecho por el Socio en el momento de la asunción de estas, o bien su valor neto contable (en adelante, la "Opción").

El Socio sobre cuyas participaciones sociales se realizase la Opción deberá ser notificado expresamente y por escrito de la ejecución de la dicha Opción y de la fecha en la que se otorgará la escritura pública de compraventa.

Una vez que la Sociedad ejercite la Opción, los Socios se comprometen a adoptar, sin dilación alguna, los acuerdos necesarios y formalizar cuantos actos y documentos sean necesarios para permitir la adquisición de las Participaciones sociales no consolidadas por parte de la Sociedad y su posterior amortización mediante la consiguiente reducción de capital de las participaciones sociales adquiridas.

Subsidiariamente, podrán ejecutar la Opción los restantes Socios, a prorrata de su participación en la Sociedad, en el caso de que no fuera posible en Junta General aprobar su adquisición y la consiguiente reducción de capital.

### **Aceleración del vesting**

La consolidación de las Participaciones no consolidadas se realizará automáticamente aun si no se ha cumplido el plazo de tiempo del Vesting en los siguientes casos:

La aceleración del periodo de vesting solo se verá reducido en caso el socio por motivos de fuerza mayor no pueda continuar formar parte o trabajar para la empresa.

### **Cláusula 8. Contrato de trabajo y/o mercantiles de los socios**

Los Socios acuerdan que en el plazo de 15 días se lleve a cabo la firma de una serie de contratos de carácter laboral o mercantil con los siguientes Socios:

Álvaro Alabart Gutiérrez del Olmo

Rogelio Márquez Quintero

Daniel Andrés Posse Isaza

En dichos contratos se detallarán las labores o funciones de los Socios firmantes de estos acuerdos, así como la retribución económica que les corresponderá a cambio de su labor. En todo caso, dicha retribución tendrá en cuenta lo que los Socios puedan acordar al respecto en este Pacto.

Las características o condiciones de este trabajo se podrán modular o modificar por acuerdo de todos los Socios o siempre que así esté de acuerdo el Socio afectado. En todo caso predominarán las condiciones concretas que se recojan en los Contratos concretos firmados por los socios.

#### **Cláusula 9. Modificaciones de capital**

Los Socios podrán acordar modificaciones en el capital social de la Sociedad de acuerdo con las normas señaladas en el presente Pacto, así como teniendo en cuenta la legislación vigente. En todo caso, ningún Socio se podrá oponer a la realización de ampliaciones de capital cuando así sea necesario o cuando así lo decida la mayoría de los Socios.

Por otro lado, en el caso de que se acuerde llevar a cabo ampliaciones de capital los Socios dispondrán del derecho a realizar aportaciones adicionales para mantener su porcentaje de propiedad sobre la Sociedad.

#### **Cláusula 10. Retribución de los Socios**

Los Socios recibirán una retribución económica atendiendo a las condiciones que se detallan a continuación:

1. Los tres socios o los socios que formen parte de la empresa recibirán el mismo sueldo.
2. El sueldo de los socios debe estar de acuerdo con el mercado sin comprometer o exigir las finanzas de la empresa o su operación.

3. El sueldo de los socios no puede exceder por x 4 el sueldo de alguno de los empleados.

### **Cláusula 11. Derecho de información de los Socios**

Con el fin de garantizar la transparencia y la correcta gestión de la Sociedad, así como el análisis de su situación financiera, se acuerda el establecimiento de un derecho de información sobre la siguiente información financiera y contable de la Sociedad:

Acceso total a la información contable o financiera

Los Socios tendrán acceso a esta información con la siguiente periodicidad: mensual, trimestral y anual.

Esta información podrá ser objeto de un análisis de cuentas o auditoría por profesionales si así lo solicita por cualquiera de los Socios, aunque la Sociedad no esté obligada a realizar auditoría. En este caso, el Socio o Socios que soliciten la auditoría se harán cargo de su coste.

### **Cláusula 12. Obligación de no competencia**

Los Socios se comprometen a no tener o mantener, ni directa ni indirectamente, intereses o a participar y desarrollar actividades, proyectos o empresas que supongan una competencia directa o indirecta a las actividades y/u objeto social de la Sociedad, tal y como figuran descritas en el Expositivo de este Contrato. Esta obligación de no competencia se extenderá en el siguiente territorio o zona geográfica: España, casos específicos y de corta duración trabajo remoto previamente aprobado por la junta general de accionista.

Así, mientras tengan la condición de Socios o se encuentren vinculados directa o indirectamente a la Sociedad, y durante un período de 10 años desde que dejen de estarlo de forma efectiva, no podrán, ya sea de forma directa o indirecta, compartir ningún tipo de información a la que pudiesen haber tenido acceso, ni ser propietarios, dirigir, controlar, participar, como inversores, directivos, consultores o consejeros o de cualquier otra manera, ser contratados, o contratar a empleados de la Sociedad, o captar clientes de la misma, para o con beneficio a una sociedad competidora de la Sociedad, tal y como se describe en el párrafo precedente.

La prohibición de no competencia post-contractual deberá ser compensada económicamente de forma adecuada y proporcional tras la terminación de la vinculación del Socio con la Sociedad.

Se excluirá de esta Cláusula únicamente a los siguientes socios en relación con las actividades que aquí se detallan:

Álvaro Alabart Gutierrez del Olmo

Rogelio Márquez Quintero

Daniel Andrés Posse Isaza

En todo caso, las Partes acuerdan que la Junta General podrá, tras oír al interesado, examinar detallada y expresamente el caso, eximir mediante acuerdo tomado por unanimidad, de la obligación de no competencia a un Socio cuando entienda que no se vulneran los intereses de la Sociedad.

No obstante, a la vista del daño que se causaría si se diese el caso de que algún Socio incumpliera la presente Cláusula, y sin perjuicio de lo dispuesto en la Sección IV, el Socio que la incumpliera deberá abonar inmediatamente a la Sociedad una indemnización compensatoria razonable y proporcional al daño que se cause.

### **Cláusula 13. Derechos de propiedad industrial e intelectual**

Por medio de este Contrato, los Socios renuncian expresa y formalmente a cuantos derechos de explotación de propiedad intelectual o industrial, tanto económicos como morales, pudieran generarse como consecuencia de su posible relación laboral y/o mercantil con la Sociedad; y cuya titularidad corresponderá, en todo caso, a la Sociedad.

En consecuencia, los Socios se obligan a no hacer uso de estos derechos para fines distintos a los del cumplimiento de los objetivos marcados por el objeto social de la Sociedad. El resultado de los trabajos realizados, en su totalidad o en cualquiera de sus fases, será propiedad de la Sociedad y ésta, en consecuencia, podrá solicitar en cualquier momento la entrega de los documentos o materiales que la integren, con todos sus antecedentes, borradores, datos o procedimientos. Se entienden incluidos los descubrimientos realizados por los Socios, y, en su caso, su propio

personal, así como el personal de la Sociedad en el marco de sus relaciones laborales y/o mercantiles con la Sociedad, así como, los trabajos de mejora y/o actualización de toda obra protegida en tanto que Propiedad Intelectual e Industrial, incluyendo todo tipo de programas y aplicaciones informáticas desarrollados por aquellos mismos.

Las cesiones de derechos aquí contempladas se considerarán realizadas de forma exclusiva, de forma global o mundial y sin más limitación temporal que la que disponga la legislación aplicable.

En consecuencia, los Socios se comprometen a suscribir, así como a hacer que sus empleados, asociados, y toda persona que preste sus servicios para la Sociedad, de forma directa o indirecta, una cláusula específica que reconozca a la Sociedad la titularidad de la Propiedad Intelectual o Industrial en los términos y condiciones aquí recogidos.

#### **Cláusula 14. Obligaciones de los Socios**

Los Socios se comprometen a llevar a cabo las actividades o prestar los servicios que justificaron su incorporación a la Sociedad. De forma concreta, los Socios deberán llevar a cabo las siguientes actividades:

El socio Álvaro Alabart Gutiérrez del Olmo se compromete a aportar sus conocimientos en marketing y ventas digitales.

El socio Rogelio Márquez Quintero se compromete a aportar sus conocimientos en operaciones y desarrollo tecnológico.

El socio Daniel Andrés Posse Isaza se compromete a aportar sus conocimientos en planeamiento financiero y contabilidad.

### **SECCIÓN III. DEL RÉGIMEN DE TRANSMISIÓN DE PARTICIPACIONES SOCIALES**

#### **Cláusula 15. Prohibición de transmisión**

En consonancia con la Sección II de este Contrato, los Socios no podrán transmitir o disponer libremente de cualquier otra forma de sus Participaciones no consolidadas mientras su periodo de permanencia requerida se encuentre vigente, sin el consentimiento previo y por escrito de la Junta General, y de acuerdo con el procedimiento de Vesting también recogido en la Sección II. Dicha

prohibición no se aplicará en los supuestos en los que se reconociera y, en su caso, se produzca el ejercicio de los derechos de acompañamiento ("**Tag Along Right**") y arrastre ("**Drag Along Right**").

#### **Cláusula 16. Derecho de adquisición preferente**

En el caso de que cualquiera de los Socios desee realizar una transmisión inter vivos a un tercero distinta a la recogida en la cláusula anterior, de todas o parte de sus participaciones sociales en la Sociedad deberá notificar la oferta que reciba por las mismas al órgano de Administración, indicando:

- a. La identidad del adquirente;
- b. El número de participaciones sociales objeto de transmisión;
- c. La numeración identificativa de las participaciones sociales objeto de transmisión;
- d. Las características de las participaciones sociales;
- e. El precio de venta de cada una de ellas;
- f. Las condiciones y forma de pago del precio; y
- g. Cualquier otra información relacionada con la oferta de transmisión.

El Órgano de Administración de la Sociedad, en el plazo de diez (10) días naturales a contar desde el día siguiente a la recepción de la notificación de la transmisión, lo comunicará a los Socios para que los mismos, dentro de un plazo de quince (15) días naturales a contar desde el día siguiente a la recepción de la comunicación de notificación de transmisión, hagan saber al Órgano de Administración su decisión de adquirir la totalidad o parte de las participaciones sociales objeto de transmisión.

Cuando varios Socios decidieran ejercer su derecho de adquisición preferente, se distribuirán las participaciones sociales objeto de transmisión entre todos ellos a prorrata de su participación en el capital social. Si, dada la indivisibilidad de éstas, quedaran algunas sin adjudicar, se distribuirán entre los mismos de acuerdo con su participación en la Sociedad, de mayor a menor, y en caso de igual participación en el capital social, se sortearán.

En el caso de que ninguno de los Socios decidiera ejercer su derecho de adquisición preferente, la Sociedad, en los treinta (30) días naturales siguientes a aquél en que expire el plazo de ejercicio

del derecho de adquisición preferente de los Socios podrá tomar la decisión de adquirirlas por sí misma en ejecución de un acuerdo de reducción del capital.

Ya sean los Socios o la Sociedad los que ejercen el derecho de adquisición preferente, se respetarán, en todo caso, las condiciones y características presentadas por el Socio en la notificación de transmisión.

El Órgano de Administración, deberá comunicar expresamente al Socio cuya voluntad era transmitir las participaciones sociales, la identidad de los Socios que ejercerán su derecho de adquisición preferente o la decisión de la Junta General sobre la adquisición y amortización de las mismas. En el comunicado se explicará al Socio, en todo caso, el momento y procedimiento concretos para la transmisión de las mismas. En el caso de que ni los Socios ni la Sociedad ejercieran su derecho de adquisición preferente, el Órgano de Administración deberá comunicar expresamente al Socio que se autoriza la transmisión de participaciones sociales notificada en las mismas condiciones y características presentadas. El Socio deberá completar la transmisión en los treinta (30) días naturales siguientes a la recepción de la autorización; pasado este plazo sin la ejecución de la transmisión, se entenderá que la autorización ha expirado y el Socio interesado deberá comenzar el proceso de nuevo con una nueva notificación de transmisión.

#### **Cláusula 17. Derecho de acompañamiento - "Tag along"**

En el supuesto de que alguno de los Socios reciba una oferta por parte de un tercero o de otro Socio para adquirir todas o parte de las participaciones sociales de las que es titular, los demás Socios tendrán derecho a ofrecer al tercero o Socio oferente, conjuntamente con aquel que recibió la oferta, al mismo precio y en las mismas condiciones, un número de participaciones sociales proporcional al porcentaje de participaciones sociales que el tercero o Socio oferente pretenda adquirir sobre el total de participaciones sociales en la Sociedad a prorrata de la participación que ostenten en el capital social de la Sociedad cada uno de los Socios que ejerzan su derecho de acompañamiento, estando el tercero o Socio oferente obligado a adquirir dichas participaciones sociales. Los Socios podrán, a su libre criterio, ejercer su derecho de acompañamiento con respecto a la totalidad o parte de las participaciones sociales a las que correspondiera dicho derecho.



El órgano de Administración de la Sociedad, en el plazo de diez (10) días naturales a contar desde el día siguiente a la recepción de la notificación de la oferta de adquisición, lo comunicará a los Socios para que los mismos, dentro de un plazo de quince (15) días naturales a contar desde el día siguiente a la recepción de la comunicación de notificación de oferta de adquisición, hagan saber al órgano de Administración su decisión de:

- a. Adquirir para sí mismo las participaciones sociales objeto de la oferta de adquisición; o
- b. El ejercicio del derecho de acompañamiento.

En el caso de que el tercero o Socio oferente rechazara adquirir las participaciones sociales de los Socios que ejerzan su derecho de acompañamiento, estos podrán:

- i) no autorizar la transmisión de las participaciones sociales del Socio que recibió la oferta y, en su caso, pedir la resolución de la transacción; o
- ii) acordar por mayoría simple (más votos a favor que en contra) reducir el porcentaje de participaciones sociales a vender por cada Socio interesado en la transacción a prorrata de la participación que ostenten en el capital social de la Sociedad hasta alcanzar la cantidad que el tercero o Socio oferente pretendía adquirir en su oferta original.

El incumplimiento de esta cláusula por cualquiera de los Socios, de cualquier forma, directa o indirecta, será observado como incumplimiento grave en los términos establecidos en la Sección IV de este Contrato, suponiendo, por tanto, la exclusión del Socio o Socios incumplidores en los términos previstos en la Ley de Sociedades de Capital.

#### **Cláusula 18. Derecho de arrastre - Drag along right**

En caso que uno o varios de los Socios en este Contrato reciba una oferta de forma expresa y por escrito de un tercero — que no sea una sociedad controlante o bien sociedad controlada en forma directa o indirecta por una de las Partes — para adquirir la totalidad de las participaciones sociales en que se divide el capital social de la Sociedad, deberá notificarlo al resto de los Socios, y al Órgano de Administración en los 10 (diez) días naturales siguientes a la recepción de la oferta de

adquisición, e incluyendo las misma informaciones exigidas para la notificación de adquisición en la cláusula referida al supuesto de derecho de adquisición preferente.

El Órgano de Administración convocará a la Junta General de Socios conforme al procedimiento y plazos establecidos en los Estatutos Sociales. En la Junta se someterá a votación la oferta de adquisición, que de ser aprobada por un Socio o Socios cuya participación en el capital social de la Sociedad represente un porcentaje superior o igual al **cincuenta y cinco por ciento (55%)**, el resto del conjunto de los Socios quedarán obligados a transmitir al tercero oferente de la oferta de adquisición, simultáneamente, la totalidad de sus participaciones sociales, por el precio y en las condiciones y características establecidas en la oferta presentada y a colaborar activamente poniendo todos los medios necesarios para este fin, sin causar de ninguna manera, directa o indirecta, un obstáculo o barrera o impedimento a la transacción o a la formalización de la transacción.

La transacción, en todo caso, queda sometida a las condiciones y características presentadas por el Socio en la notificación de oferta de adquisición, y que se aplicarán a todos los Socios.

A efectos de la presente cláusula no será de aplicación el derecho de adquisición preferente previsto al principio de esta Sección III de este Contrato.

El incumplimiento de esta Cláusula por cualquiera de los Socios, cualquiera que sea la causa, sea voluntaria o no, directa o indirecta, será observado como incumplimiento grave en los términos establecidos en la Sección IV de este Contrato, suponiendo, por tanto, la exclusión del Socio o Socios incumplidores en los términos previstos en la Ley de Sociedades de Capital.

#### **Cláusula 19. Transmisión forzosa**

Será de aplicación lo establecido en la Ley de Sociedades de Capital para cualquier procedimiento de transmisión forzosa que se iniciare sobre las participaciones sociales. A los efectos de los procedimientos aquí contemplados y en virtud del mismo Artículo, la Sociedad podrá, en defecto de los Socios, ejercer el derecho de adquisición preferente de las participaciones sociales objeto de embargo en procedimiento de apremio.

#### **Cláusula 20. Transmisión mortis causa**

En caso de fallecimiento de una de las Partes de este Contrato, las Partes o Socios sobrevivientes, y en su defecto La Sociedad, tendrán derecho a adquirir, en proporción a su respectiva participación, si fueren varios los interesados, las participaciones sociales del socio fallecido para lo que deberán abonar al heredero o legatario, su valor razonable al día del fallecimiento, o al día en el que el heredero o legatario hubiese solicitado la inscripción, según se establezca en la Ley de Sociedades de Capital.

Tal derecho deberá ser ejercido en el plazo de 3 (tres) meses a contar desde la comunicación a La Sociedad de la adquisición hereditaria. En su caso, las participaciones sociales adquiridas de esta forma por La Sociedad deberán ser amortizadas o enajenadas. De no ejercitarse, el heredero o legatario adquirirá plena condición de socio.

#### **SECCIÓN IV. INCUMPLIMIENTO**

##### **Cláusula 21. Incumplimiento del Contrato**

Las Partes de este Contrato se comprometen a un riguroso cumplimiento de cada uno de los pactos recogidos en este mismo, así como de toda regulación legal que les pudiera ser de aplicación.

Las Partes se comprometen, igualmente, a poner los medios necesarios para garantizar el cumplimiento de este Contrato, tanto por sí mismas como para que el resto de las Partes cumplan. Así, se comprometen a participar activamente en todos los actos y/o toma de decisiones de la Sociedad, contribuyendo así a su buen funcionamiento.

En el caso de incumplimiento por parte de cualquiera de las Partes de este Contrato, dicha Parte (o Partes) incumplidora será notificada por escrito por la Parte (o Partes) que sí hubiera cumplido o se considere perjudicada por el incumplimiento. La notificación deberá contener de forma clara y expresa la causa o motivo del presunto incumplimiento. Siempre y cuando dicho incumplimiento fuera subsanable, se otorga un plazo de 30 (treinta) días naturales, desde la fecha en que la notificación fue recibida por la Parte incumplidora, para que ésta proceda a subsanarlo o a poner los medios necesarios para subsanarlo.

Pasado el plazo para poner fin al incumplimiento, sin que éste hubiera sido subsanado o, en caso de que se tratase de un incumplimiento no subsanable, la Parte(s) perjudicada o cumplidora podrá optar entre:

- a. exigir el cumplimiento de la obligación o acuerdo incumplido; o
- b. exigir que se resuelva el Contrato respecto de sí misma, liberándose de cualquier obligación emanada del mismo con efectos inmediatos; o
- c. exigir el pago a favor de la Sociedad de los daños y perjuicios causados; o
- d. exigir cumulativamente el cumplimiento de la obligación o acuerdo incumplido y la satisfacción del pago de los daños y perjuicios causados.

Salvo en los casos de incumplimiento de las obligaciones de confidencialidad y de no competencia, el pago al que se refieren las opciones c) y d) consistirá en el pago a la Sociedad de los daños y perjuicios, y en su caso intereses, que pudieran derivarse del eventual incumplimiento, y el resarcimiento de todos los gastos que se hubiesen ocasionado, incluyendo, de forma enunciativa y no exhaustiva, los honorarios de cualquier profesional contratado para su intervención por el incumplimiento como asesores jurídicos y fiscales, notarios, etc.

En caso de ser el incumplimiento imputable a dos o más Socios, la responsabilidad será atribuida a los mismos de forma mancomunada.

Del cumplimiento de las obligaciones de una Parte que no sea una persona física y de las consecuencias de su incumplimiento, responderán solidariamente la propia Parte incumplidora y, en su caso, aquellas otras Partes que individual o colectivamente ostentasen el control de la Parte incumplidora.

Sin perjuicio de lo anterior, las Partes acuerdan que las obligaciones dispuestas a continuación son esenciales para el buen desarrollo y funcionamiento de la Sociedad. En consecuencia, su incumplimiento constituirá un incumplimiento grave y, por tanto, será causa de exclusión en los términos previstos en la Ley de Sociedades de Capital para aquel Socio que las incumpla. Dichas obligaciones son:

- a. El incumplimiento del régimen de transmisión de participaciones sociales; o

- b. el incumplimiento de la obligación de no competencia.

## **SECCIÓN V. CLÁUSULAS FINALES**

### **Cláusula 22. Vigencia del Contrato**

El presente Contrato entrará en vigor en la fecha de su firma —reflejada en el encabezado de este documento — y se mantendrá vigente produciendo todos sus efectos jurídicos para cada una de las Partes salvo que se produzca alguna de las siguientes circunstancias:

- a. Cuando hubieran transcurrido treinta (30) años desde la fecha de suscripción del presente Contrato; o
- b. Cuando se diera la circunstancia de que la Sociedad se convirtiese en una sociedad unipersonal; o
- c. Cuando se diera el caso de que todas las Partes acuerden resolver el presente Contrato; o
- d. Cuando se diera la disolución y liquidación de la Sociedad; o
- e. Cuando la Sociedad fuese objeto de una fusión por absorción; o
- f. Cuando se diera el supuesto de que la Sociedad comience a cotizar en un mercado bursátil.

### **Cláusula 23. Confidencialidad**

Salvo los casos en los que se acuerde y/o se indique legalmente lo contrario, las Partes reconocen que la información transmitida o comunicada entre las mismas en el marco de negociaciones, desarrollo de proyectos y/o operaciones societarias y/o financieras de la Sociedad tiene carácter confidencial y, así, aceptan no divulgarla y mantener la más estricta confidencialidad respecto de dicha información, advirtiendo, en su caso, de dicho deber de confidencialidad y secreto a sus empleados, asociados y a cualquier persona que, por su cargo o relación con ellas mismas, deba tener acceso a dicha información.

Las Partes se comprometen a poner los medios necesarios para que la información de carácter confidencial no sea divulgada ni cedida. Adoptarán las mismas medidas de seguridad que

adoptarían respecto a información confidencial personal y/o de su exclusiva propiedad, evitando su pérdida, robo o sustracción.

Igualmente, esta cláusula será de aplicación sobre todo documento, borrador, prueba, test, investigación, creación, obra, proyecto, o descubrimiento protegido mediante derechos de Propiedad Intelectual e Industrial, pertenecientes a la Sociedad en los términos de la Sección II de este Contrato.

No obstante, las Partes se comprometen a poner, inmediatamente, en conocimiento del resto de estas cualquier acción o incidente por parte de o con relación a terceros, que pueda atentar contra la confidencialidad de la información que hasta el momento guardaba dicho carácter.

Sin perjuicio de lo estipulado en la presente cláusula, las Partes aceptan que la obligación de confidencialidad no se aplicará cuando la Información pueda ser encuadrada en alguno de los siguientes casos:

- a. cuando la información se encontrara o accediera al dominio público sin que esta circunstancia se haya producido por una infracción de alguna de las Partes de este Contrato; o
- b. cuando la legislación vigente o un mandato judicial exija su divulgación; o
- c. cuando la Parte que divulga la información recibió una autorización expresa, para dicha publicación o comunicación pública de la información, del conjunto total de Socios o Partes que firman este Contrato, o del órgano de la Sociedad cuando se trate de una divulgación destinada a cumplir con los principios de transparencia y/o buen gobierno que rigen en la Sociedad.

En el caso de que una parte de la información de carácter confidencial pudiera ser clasificada dentro de alguna de las categorías aquí mencionadas, el resto de la información, no obstante, seguiría beneficiándose de dicho carácter confidencial.

La obligación de confidencialidad contenida en esta cláusula deberá respetarse durante toda la vigencia de este Contrato, y una vez finalizado el mismo, durante un período de: 1 año, excepto

y/o hasta que tal información confidencial entre en el dominio público o exista un requerimiento judicial que exija su revelación.

La obligación de confidencialidad contenida en esta cláusula deberá respetarse durante toda la vigencia de este Contrato, y una vez finalizado el mismo, durante un período de: 1 año, excepto y/o hasta que tal información confidencial entre en el dominio público o exista un requerimiento judicial que exija su revelación.

Toda violación o incumplimiento, por cualquiera de las Partes de la presente cláusula conlleva la obligación, para aquella Parte que cometió dicho incumplimiento, de pagar a la Sociedad o a las Partes afectadas una indemnización compensatoria, sin perjuicio, del derecho de la Sociedad o de la Parte considerada afectada a ejercer o iniciar todas las acciones pertinentes a fin de imponer las sanciones que legalmente procedan.

#### **Cláusula 24. Modificación del Contrato**

Toda modificación, corrección o renuncia en cualquiera de las disposiciones y/o contenido del presente Contrato deberá realizarse, bien con el consentimiento previo, expreso y por escrito de todas las Partes aquí firmantes, o bien por estar recogida en el clausulado del propio Contrato.

#### **Cláusula 25. Elevación a público**

Cualquiera de las Partes podrá promover la elevación a escritura pública del documento privado de este Contrato de Socios, y del resto de acuerdos adoptados en virtud del presente Contrato, ello sin necesidad de expresa autorización de las otras Partes, siendo los gastos, que esta elevación a público conlleve, sufragados por la Sociedad, en los casos en los que el trámite se promueva una vez que ésta ya se encuentra legalmente constituida, y asumidos por la Parte que promueve el trámite de formalización mediante Escritura Pública, cuando el trámite se promueva en un momento anterior a la constitución de la Sociedad.

#### **Cláusula 26. Notificaciones**

Para realizar cualquier notificación entre las Partes que tenga como origen el presente Contrato, éstas acuerdan que su domicilio a efectos de estas sean las direcciones indicadas al principio de

este Contrato. Para que una notificación entre las Partes sea efectuada de forma válida, deberá realizarse por un medio fehaciente que deje constancia del momento en que ha sido enviada, a qué dirección ha sido enviada y el momento de su recepción por las otras Partes. Cuando se produjera un cambio en el domicilio a efectos de notificaciones, se deberá comunicar esta nueva información, lo más pronto posible, a las otras Partes y siguiendo el procedimiento aquí establecido.

No obstante, siempre y cuando sea posible garantizar la autenticidad del emisor, del destinatario, y con el objetivo de mantener una comunicación fluida e inmediata entre las Partes, éstas se mantendrán informadas mediante correo electrónico. Cuando se produjera un cambio en las direcciones que se hubieran facilitado, se deberá comunicar esta nueva información, lo más pronto posible, a las otras Partes y siguiendo el procedimiento aquí establecido.

#### **Cláusula 27. Protección de datos**

Las Partes de este Contrato conocen y se obligan a cumplir el Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos (RGPD), así como la Ley Orgánica 3/2018, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales y su normativa de desarrollo, y/o aquellas que las pudieran sustituir o actualizar en el futuro.

De esta forma, las Partes son conscientes de que mediante la firma de este Contrato consienten que sus datos personales recogidos en el presente Contrato, así como aquellos que se pudiesen recoger en el futuro para poder dar cumplimiento o una correcta ejecución de este mismo, podrían ser incorporados por la otra Parte a su propio fichero automatizado o no de recogida de datos con el fin de ejecutar correctamente la relación contractual.

En todo caso, las Partes se comprometen a que estos datos personales no serán comunicados en ningún caso a terceros, aunque, si se diese el caso de que fuera a realizarse algún tipo de comunicación de datos personales, se comprometen siempre y de forma previa, a solicitar el consentimiento expreso, informado, e inequívoco de la Parte que es titular de dichos datos de



carácter personal, indicando la finalidad concreta para la que se realizará la comunicación de los datos.

De esta cláusula no resulta ninguna limitación o restricción para las Partes en cuanto al ejercicio de los derechos de acceso, rectificación, supresión, limitación del tratamiento, portabilidad u oposición con los que pudieran contar.

### **Cláusula 28. Integridad del Contrato y anulabilidad**

Este Contrato deja sin efecto todo acuerdo, entendimiento, compromiso y/o negociación que se hubiese desarrollado previamente entre las Partes.

Asimismo, las Partes reconocen que, en caso de existir, documentos Anexos y/o adjuntos al presente Contrato, estos forman parte o integran el mismo, a todos los efectos legales.

Además, si se diese el caso de que una o varias cláusulas devinieran ineficaces o fuesen anulables o nulas de pleno derecho, se tendrán por no puestas, manteniendo el resto del Contrato toda su fuerza vinculante entre las Partes. Llegado este caso, las Partes se comprometen, si fuera necesario, a negociar de forma amigable y/o de buena fe un nuevo texto para aquellas cláusulas o partes del Contrato afectadas.

### **Cláusula 29. Acciones legales y legislación aplicable**

Las Partes reconocen quedar obligadas por el presente Contrato, así como sus correspondientes anexos, si los hubiere, y sus efectos jurídicos y se comprometen a su cumplimiento de buena fe. Todo litigio relativo, especialmente, pero no solo, a la formación, validez, interpretación, firma, existencia, ejecución o terminación de este Contrato y, en general, a la relación aquí establecida entre las Partes, será sometido a sus propios términos y, en lo no previsto, se regirá por la legislación española.

### **Cláusula 30. Arbitraje.**

En caso de controversia, diferencia, conflicto o reclamación en cuanto al Contrato, o con relación a o derivado de la interpretación o ejecución de este, o relacionados con él, directa o

indirectamente, las Partes acuerdan que se someterán expresamente, y con renuncia a su propio fuero, a arbitraje de derecho con un solo árbitro nombrado por el tribunal competente a petición de cualquiera de ellas, de conformidad con lo establecido en la Ley 60/2003, de 23 de diciembre, de Arbitraje.

Las Partes hacen constar expresamente su compromiso de cumplir el laudo arbitral que se dicte. Asimismo, acuerdan que, si el arbitraje no llegara a realizarse por mutuo acuerdo o fuese declarado nulo, se someterán a la jurisdicción de los Juzgados y Tribunales competentes conforme a derecho.

Y en prueba de conformidad y aceptación de todo lo establecido, las Partes firman este Contrato en tantos ejemplares como miembros o Socios resulten del encabezado de este documento, y a un solo efecto, en el lugar y fecha al comienzo indicados.

LOS SOCIOS

---

Álvaro Alabart Gutiérrez del Olmo

---

Rogelio Márquez Quintero

---

Daniel Andrés Posse Isaza

## Bibliografía

[https://www.elconfidencial.com/economia/2020-05-11/empleadas-hogar-ingresoscovid-mercado-negro\\_2578400/](https://www.elconfidencial.com/economia/2020-05-11/empleadas-hogar-ingresoscovid-mercado-negro_2578400/)

[https://www.eldiario.es/economia/riders-limpieza\\_1\\_1321022.html](https://www.eldiario.es/economia/riders-limpieza_1_1321022.html)

<https://www.interdomicilio.com/servicio-domestico-hogar/>

<https://www.ine.es/>

[https://www.eldiario.es/economia/riders-limpieza\\_1\\_1321022.html](https://www.eldiario.es/economia/riders-limpieza_1_1321022.html)

<https://www.crunchbase.com/home>

<https://www.muypymes.com/2015/12/03/eslife-cierra-y-pone-en-jaque-las-plataformasde-limpieza-a-domicilio-en-espana>

<https://www.cronoshare.com/blog/cuanto-cuesta-servicio-limpieza-del-hogar-barcelona/>

[https://ugt.es/sites/default/files/migration/Informe\\_trabajo\\_domestico\\_UGT\\_sept2016.pdf](https://ugt.es/sites/default/files/migration/Informe_trabajo_domestico_UGT_sept2016.pdf)

<https://www.efe.com/efe/espana/efeemprende/clintu-se-propone-digitalizar-el-sector-dela-limpieza-domestica/50000911-2729467>

<https://www.lavanguardia.com/economia/20210128/6204270/epa-parodestruccion-empleo-covid.html>

[https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/inclusion/Paginas/2\\_021/130421-extranjeros.aspx](https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/inclusion/Paginas/2_021/130421-extranjeros.aspx)

[https://extranjeros.inclusion.gob.es/ficheros/estadisticas/operaciones/concertificado/202012/Principal\\_es\\_resultados\\_residentes.pdf](https://extranjeros.inclusion.gob.es/ficheros/estadisticas/operaciones/concertificado/202012/Principal_es_resultados_residentes.pdf) [https://www.elconfidencial.com/espana/2021-03-10/espana-agudiza-suinestabilidad-politica-tras-saltar-por-los-aires-la-unidad-delcentroderecha\\_2986347/](https://www.elconfidencial.com/espana/2021-03-10/espana-agudiza-suinestabilidad-politica-tras-saltar-por-los-aires-la-unidad-delcentroderecha_2986347/)

<https://datosmacro.expansion.com/paro/espana>

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2022-2851>

[https://www.itop.es/blog/item/estadisticas-sobre-uso-de-apps-encanarias.html#:~:text=A%20estos%20datos%2C%20hay%20que,del%20email%20profesional%20\(68%25\)](https://www.itop.es/blog/item/estadisticas-sobre-uso-de-apps-encanarias.html#:~:text=A%20estos%20datos%2C%20hay%20que,del%20email%20profesional%20(68%25))

<https://www.diariobahia decadiz.com/noticias/el-resto-del-mundo/ultimas-tendenciaspara-la-limpieza-y-ambientacion-de-la-casa/>

<https://paginapropia.com/27-estadisticas-y-tendencias-de-la-industria-de-servicios-delimpieza/>