



## **Plan de negocios**

Región Lorena

En un mercado que solo conoce la competencia nacional, un nuevo actor regional cuya ventaja se basa en la proximidad de sus clientes tiene todas las posibilidades de tener éxito desde su lanzamiento: Locilis y el mercado de los Comités de Empresa para pymes en la Región Lorena.

**Paula Andrea López Muñoz**

**plopezm@eafit.edu.co**

Junio 2014

## Resumen

En un mercado que solo conoce una competencia de actores a nivel nacional, un nuevo actor local cuya característica de diferenciación será su localización cercana a sus clientes tiene todas las posibilidades de tener éxito desde el momento de su lanzamiento. Esto es, precisamente, lo que se pretende con *Locilis*: desarrollar el mercado de Comité de Empresa (CE) con el servicio de billetería secundaria para pymes en la región Lorena, el cual está muy poco diversificado, y donde se encuentran oportunidades importantes.

El presupuesto dedicado a este mercado representa una considerable suma de dinero para las empresas, pero la ventaja que ofrece este servicio, sea representado, o en su imagen, o en la satisfacción de sus empleados, no debe ser subestimado. Se considera que gran parte de la clientela potencial está por conquistar, y el nuevo servicio propuesto por Locilis sabrá convencer a sus nuevos clientes, gracias a su ventaja competitiva de encontrarse físicamente en la región.

Dado el posicionamiento local de Facilis (empresa creadora del concepto de negocio desarrollado en este proyecto) en Alsacia, se considera poder llegar a todas las pymes de la región Lorena, con el fin de desarrollar la oferta de servicios. Los recursos necesarios para desarrollar este proyecto son poco importantes debido a los bajos costos de estructuración de la empresa y a la posibilidad de repartir costos entre Locilis y Facilis, siendo esta última el primer CE creado como servicio externo en la región de Alsacia, en 2010, por la señora Eve Pouvert.

## *Palabras clave*

Comité de empresa, billetería secundaria, pymes (pequeñas y medianas empresas), Lorena, diversificación

## Abstract

In a market that experiences just national competition, a new regional player which differentiation will be based on being close to the customer, has all the chances in succeeding from the moment of its launch; that is exactly what it is envisioned for Locilis: to develop the employee committee's market with the secondary ticketing service for the small and medium structures (SMEs) in the Lorraine region which is not that diversified, therefore the opportunities remain important.

The budget devoted to this market from the company represents a considerable amount of money, but the advantage this service offers to them, whether from image or employee's satisfaction aspects, should not be underestimated. It is also considered that a great part of the potential customer base remains to be conquered and that the new service proposed by Locilis will manage to convince new clients due to the fact it constitutes a competitive advantage in its regional footing.

Considering the positioning of Facilis (enterprise who created the business model developed in this project) as a local player in Alsace, it is contemplated to target a large number of small structures established in the area and improve heavily the service with them. The resources needed to develop this project will be negligible due to the low structure costs to allow and the distribution of certain costs between Locilis and Facilis, being this last enterprise the first society in the business of external employee committee, created in Alsace in 2010 by Eve Pauvert.

## Key words

Employee committee, secondary ticketing, SMEs (Small and Medium Enterprises), Lorraine, diversification

## Tabla de contenido

1. Introducción .....	6
2. Marco conceptual .....	8
3. Método de solución .....	13
4. Presentación y análisis de resultados .....	17
4.1. Estudio de mercado .....	17
4.2. Estrategia de mercadeo .....	21
4.2.1. Estrategia de producto/servicio .....	21
4.2.2. Estrategia de precio .....	22
4.2.3. Estrategia de comunicación .....	23
4.3. Recursos necesarios.....	25
4.3.1. Recurso humano .....	25
4.3.2. Recurso técnico.....	25
4.3.3. Elementos intangibles .....	26
4.3.4. Financiación .....	26
4.4. Previsiones financieras.....	27
4.4.1. Ventas previsionales .....	27
4.4.2. Gastos operacionales .....	29
4.4.3. Estados financieros.....	30
4.5. Análisis DOFA .....	33
4.6. Cronograma de implantación en Lorena .....	34
5. Conclusiones .....	35
6. Referencias.....	37

## Índice de tablas

Tabla 1. Número de empresas en función del número de sus empleados en Lorena .....	19
Tabla 2. Tarifas en Lorena .....	23
Tabla 3. Número de abonados mensual (primer año) .....	27
Tabla 4. Número de abonados 2016-2017 .....	28
Tabla 5. Previsión de ventas .....	28
Tabla 6. Gastos generales .....	29
Tabla 7. Gastos salariales.....	30
Tabla 8. Balance general año 2015 .....	30
Tabla 9. Estado de resultados 2015,2016 y 2017.....	31
Tabla 10. Flujo de caja año 2015 .....	32

## Índice de figuras

Figura 1. Tipos de ventaja competitiva.....	10
Figura 2. Cinco fuerzas de Porter .....	11
Figura 3. Repartición de compras de los CE en Francia.....	18
Figura 4. Medición de la intensidad de la competencia.....	21

## 1. Introducción

Facilis es una compañía creada hace cuatro años, que está dedicada a prestar el servicio de Comité de Empresa (CE)<sup>1</sup> a estructuras pequeñas y medianas<sup>2</sup> de todos los sectores, especialmente a clientes del sector terciario de la región de Alsacia. En aras de crecer y desarrollar su modelo de negocio, evalúa la decisión de partir hacia la región vecina, Lorena, para abrir nuevos mercados y desarrollar su oferta de servicio tanto con nuevos clientes como con nuevos productos.

El servicio de CE que se propone es para aquellas empresas que se abonen pagando una suma de dinero mensual en función de su número de empleados; sus asalariados tendrían la posibilidad de beneficiarse de grandes descuentos en billettería de sitios de interés para la diversión y la cultura, así como bonos de regalos y vacaciones. Por tanto, los usuarios recurren a un servicio en línea donde buscan las opciones y realizan el pedido y el pago. Facilis posteriormente les hace llegar el billete a su lugar de trabajo o a su vivienda (Facilis, 2014).



<sup>1</sup> Cuerpo representativo de los trabajadores en una empresa. La propuesta del presente trabajo se basa en la función de comité, especialmente relevante para la gestión de las actividades sociales y culturales organizadas por la empresa.

<sup>2</sup> Empresas de menos de 50 empleados, las cuales no se encuentran obligadas por ley a ofrecerles a sus empleados la ventaja de tener un Comité de Empresa. Art. L.431-1 (Code de la sécurité sociale, 2008).

Después de cuatro años de operación, la gerente y fundadora de Facilis toma la decisión de expandir sus servicios: en primera instancia, proponiendo la billettería secundaria, servicio puesto a disposición de los usuarios con el objetivo de tener una plataforma de reventa. Luego de un estudio de prefactibilidad, se llega a la conclusión de que adjuntar solo este servicio no le representa ingresos considerables a la operación de Facilis, debido al bajo volumen de transacciones versus el aumento considerable de los costos de mantenimiento; por lo tanto, se decide diversificar el negocio penetrando otra región de Francia, en este caso Lorena.

Llega entonces Locilis, que significa Facilis en Lorena, cuyo objeto social es la prestación de los mismos servicios de Alsacia, con la ventaja de tener la base de clientes y la experiencia de Facilis en términos de estrategia. Asimismo, con la posibilidad de compartir costos y gastos comunes entre las dos empresas.

En este documento se pretende hacer la relación entre la teoría de la gestión estratégica, tomada del varios textos explicados en el marco teórico, y la propuesta Locilis. En primera instancia, se explicará la creación del *bâton d'aveugle*<sup>3</sup> (Hafsi, Séguin, & Toulouse, La stratégie: un bâton d'aveugle, 2000) usado, entre otros, para competir en un mercado con grandes competidores nacionales. Seguidamente, se analizará la estrategia de extender geográficamente a Facilis y su táctica de entrada: nuevos productos, precios competitivos y proximidad del cliente. Finalmente, se evocará la visión de largo plazo de Facilis/Locilis, de extender su modelo de creación de valor en más regiones de Francia.

---

<sup>3</sup> *Bastón para ciegos*, de acuerdo con su traducción de francés a español.

## 2. Marco conceptual

### Definición de estrategia

Las desilusiones y los constantes fracasos en la definición de la estrategia de una empresa no se deben simplemente a falta de capital intelectual o de conocimientos en el campo de la planeación estratégica. En realidad, la definición del camino a seguir es un trabajo complejo, como se evidencia en todos los modelos que intentan simplificar este proceso (Hafsi & Martine, *Stratégie et management stratégiques des entreprises: un regard historique et critique.*, 2007). En aras de cerrar el vacío entre la incapacidad de un modelo estratégico y la explicación de cómo se crean las estrategias, ciertos autores proponen describir las dinámicas socio-organizativas basadas en teorías de reestructuración, o incluso entender bien los cambios de actitudes encontrados a lo largo de la creación de la estrategia (Métais, 2001).

Por tanto, es más fácil inclinarse a tomar acción como gestores, de acuerdo con la teoría mostrada en el famoso estudio de la empresa Steinberg Inc. (Waters, 1982). La creación de la estrategia aparece como una perspectiva de emprendimiento que combina cualidades de planeación con aquellas de exploración, implementando una acción progresiva que avanza paso a paso. Es importante, así mismo, la adaptación de la estructura de la empresa al entorno y manejar una cierta flexibilidad conservando diferentes campos de acción. La estrategia no se fabrica a ciegas, es una “ida y vuelta incesante entre la visualización (concebir una visión) y la actualidad (hacer que la visión sí ocurra)” (Hafsi & Martine, *Stratégie et management stratégiques des entreprises: un regard historique et critique.*, 2007).

## Comité de empresa en Francia

El Código de Trabajo impone la creación del Comité en aquellas empresas que cuentan al menos con 50 empleados, umbral que debe haberse alcanzado durante doce meses, sean o no consecutivos, dentro de los tres años anteriores (Irigoyen). Los integrantes de este comité son, principalmente, el jefe de la empresa y aquellas personas que por voto representan a los trabajadores.

La principal misión del mecanismo representativo de análisis es fomentar el diálogo entre el empleador y el personal o, en palabras del Código de Trabajo: “asegurar un medio de expresión colectiva de los empleados que permita tomar en cuenta sus intereses en las decisiones relativas a la gestión y a la evolución económica y financiera de la empresa, a la organización del trabajo, a la formación profesional y a las técnicas de producción<sup>4</sup>”.

## Recurso vs. competencia

Un recurso es definido como el *input* en el proceso de producción. Es tangible o intangible, y puede tomar diversas formas. Una competencia es la interrelación y la explotación de los recursos a través de rutinas organizacionales (Hafsi, Séguin, & Toulouse, L'approche des ressources, 2000). La creación de la estrategia con un enfoque en los recursos internos se determina al interior de la organización, donde los cambios son realizados con miras a construir una ventaja competitiva en el futuro, y no por los factores externos, tales como la fuerza de la competencia (Vezina, 2000).

---

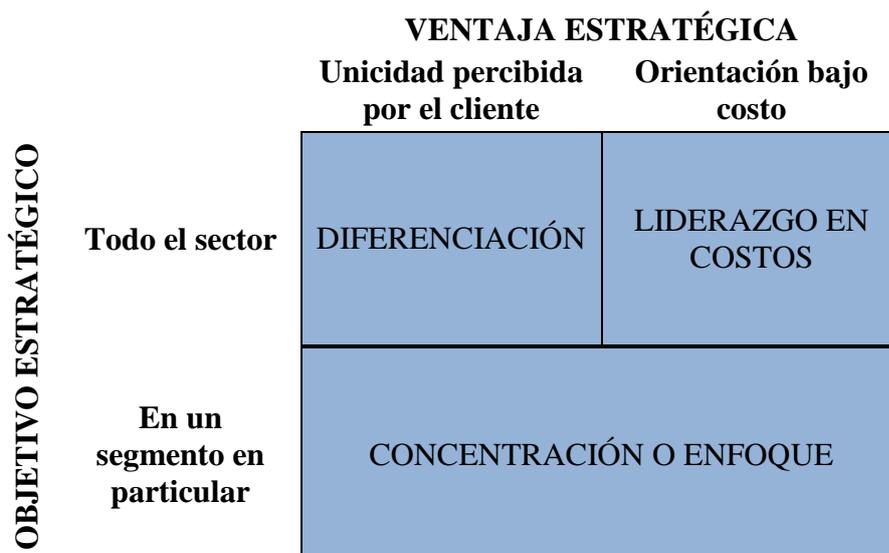
<sup>4</sup> Código del Trabajo Francés. Art. L.431-4.

En esta perspectiva, la creación estratégica no consiste exclusivamente en adaptarse a las contingencias del entorno económico. Ella depende más de factores endógenos, que conducen a la producción de competencias y de recursos. Por lo tanto, la empresa se convierte en el lugar propio de creación estratégica, de rutinas complejas de *best practices* o de habilidades organizacionales. En este enfoque, la organización depende altamente de su trayectoria y su creatividad, y, por tanto, su capacidad de innovar se basa, en gran parte, en su habilidad para combinar actividades (Schreyogg & Kliesch, 2007). El proceso continuo de autoevaluación constituye el autofortalecimiento de un potencial que crece período a período.

### Tipos de ventaja competitiva

De acuerdo con Porter, hay tres tipos de ventaja comparativa: diferenciación, liderazgo en costos y concentración o enfoque (Porter, 1999):

**Figura 1.** Tipos de ventaja competitiva

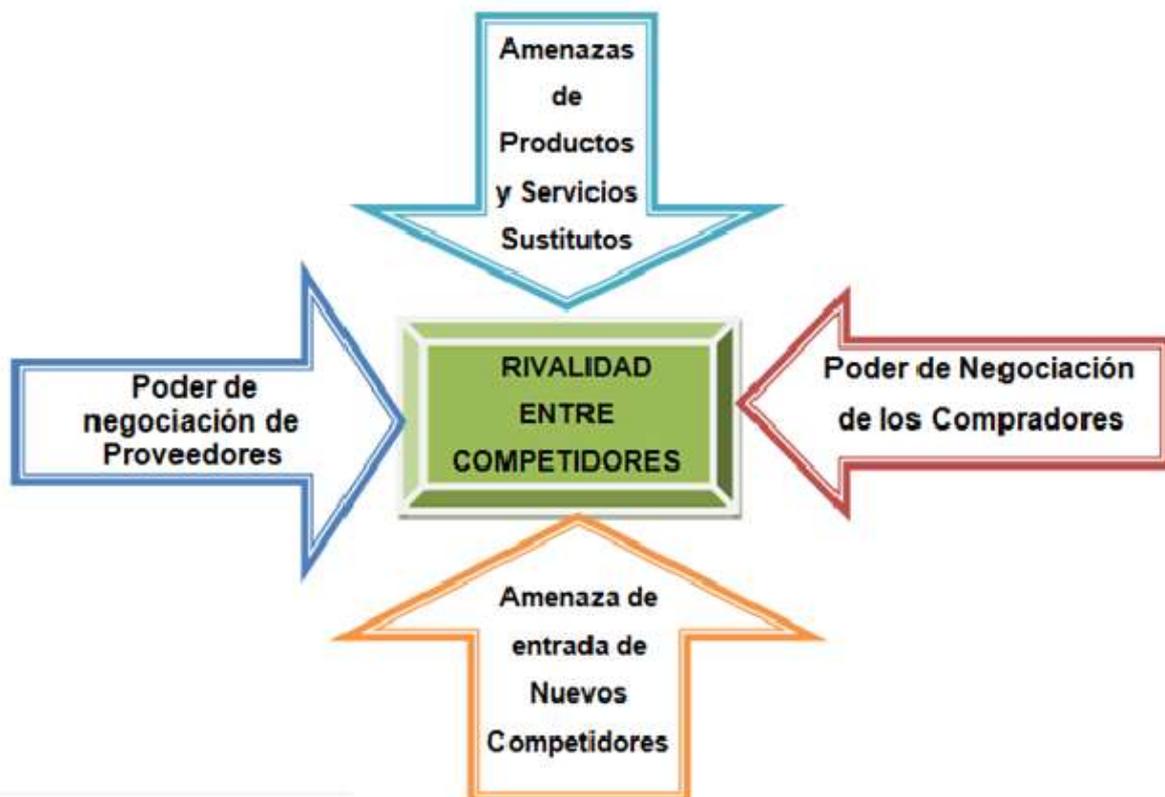


Fuente: (Porter, 1999).

## Cinco fuerzas de Porter

Conforme aumenta la intensidad de la competencia de una industria, disminuye el margen de ganancia (la tasa de retorno sobre el capital invertido), hasta llegar a un margen donde las empresas no tienen incentivos para seguir produciendo a largo plazo.

**Figura 2.** Cinco fuerzas de Porter



Fuente: (Porter, 1999).

## Análisis DOFA

La sigla DOFA, es un acróstico de *debilidades* (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir), *oportunidades* (aspectos positivos que se pueden aprovechar utilizando las fortalezas), *fortalezas* (factores críticos positivos con los que se cuenta) y *amenazas* (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos).

La matriz DOFA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etcétera, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado. El objetivo primario consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto (oportunidades y amenazas), a partir de sus fortalezas y debilidades internas (Matriz FODA, 2011).

### 3. Método de solución

De acuerdo con el plan de negocios llevado a cabo bajo el nombre de Locilis, a continuación se explica la creación de la estrategia para implementar en el proceso de penetración en el nuevo mercado lorenés.

La estrategia es, a la vez, definida como un hilo conductor, como un mecanismo de meditación del entorno, como una combinación de recursos internos que apunta a obtener una ventaja competitiva; es la expresión de los valores de los dirigentes y de la comunidad de personas que constituyen la organización (Hafsi, Séguin, & Toulouse, La formulation de la stratégie, 2000). Locilis es el resultado de una estrategia de diversificación de mercado de Facilis. Fue concebida luego de un análisis del entorno, donde se pudo comprender las oportunidades que había al partir fuera de Alsacia y de qué manera se podía contrarrestar las amenazas de los competidores nacionales. Posteriormente, se realizó un análisis de los recursos internos de la organización para aprovechar esas oportunidades, y finalmente se toma la decisión de elegir la región Lorena, con el fin de obtener un mejor desempeño, por su cercanía con la actividad actual de Facilis.

Teniendo presente que la definición de la estrategia puede estar dominada, o por el análisis del entorno, o por los recursos internos y las ventajas competitivas de los cuales la compañía dispone, o por el liderazgo de los dirigentes (Hafsi, Séguin, & Toulouse, La formulation de la stratégie, 2000), la concepción de la estrategia Locilis está dominada por el estudio de los

recursos internos, por el *savoir-faire* de Facilis Alsacia, el cual se destaca por ser fácilmente replicable sin traducirse en una alta inversión. Esta concepción de estrategia es muy usada en proyectos de emprendimiento.

Una vez determinada la estrategia de extender geográficamente a Facilis, entramos en la explicación de su táctica de entrada a este nuevo mercado: nuevos productos, precios competitivos y proximidad del cliente.

Locilis cumple en gran medida con las seis características para considerar una actividad a título de ventaja competitiva<sup>5</sup> agrega valor al grupo Facilis, aumentando sus ingresos netos, su experiencia, su base de clientes y sus proveedores. Así mismo, en la región Lorena Locilis es la única empresa ubicada cerca a sus clientes que ofrece este servicio de Comité de Empresa y de billetería secundaria (reventa de billetes) y que, además, se asentará en este sector por un tiempo indeterminado. A pesar de ofrecer un servicio que puede ser sustituido por proveedores como *Groupon* (Groupon, Inc., 2013) o *Le Bon Coin* (Le Bon Coin, 2013), estos últimos no están creados ni a la medida ni a las necesidades de los usuarios, no siendo por lo tanto sustitutos perfectos. Si bien es cierto que el servicio de billetería es ofrecido por grandes empresas nacionales, dentro de su conocimiento Locilis tiene la forma de atraer a clientes nuevos (nicho de mercado: empresas de 3-25 empleados) que no son el cliente potencial de una gran cadena de este sector, por sus precios más altos y condiciones de entrada.

---

<sup>5</sup> Seis características para considerar un activo a título de ventaja competitiva: es necesario que tenga valor para la empresa, que sea raro, que sea durable, que sea no-sustituible, que sea no-imitable y que la empresa se apropie del mismo (Hafsi, Séguin, & Toulouse, L'approche des ressources, 2000).

Locilis pretende ofrecer dentro de su portafolio de productos la misma gama de servicios que ofrece hoy Facilis Alsacia, con el servicio extra de la billetería secundaria. En esta ocasión, encontrar proveedores importantes de billetería es uno de los activos más importantes de la organización, y es, a su vez, una tarea difícil. Tan pronto como se tengan como aliados, este se constituye en el *input* que más atrae a los nuevos clientes, puesto que es la base para ofrecer una gama importante de productos y servicios para los futuros usuarios. Como se explicaba anteriormente, hoy no se cuenta con un sustituto perfecto para Locilis;<sup>6</sup> sin embargo, la industria puede cambiar, y Locilis deberá enfrentar esta nueva situación.

Locilis cuenta así mismo con una estrategia de precios bajos, con el objetivo número uno de hacerse conocer por empresas que, de entrada, no tienen gran capital para invertir en un servicio que no es indispensable, y que es obligatorio por ley. Tiene, además, como objetivo secundario el contrarrestar a sus competidores nacionales. Locilis no pretende siempre distinguirse por ser el más barato; de hecho, de acuerdo con la propuesta de nuevos servicios, en 2 o 3 años de operación se aumentarán las tarifas en función del servicio prestado, y en ese momento la estrategia de diferenciación no será precio, sino calidad en el producto.

Por último, dentro de la estrategia de entrada en la región Lorena se tiene la proximidad al cliente, elemento que tiene como objetivo el deseo de Locilis de construir un instrumento de

---

<sup>6</sup> Un producto de sustitución es aquel que juega el mismo rol y cumple con la misma función que otro, pero de una manera más interesante, de acuerdo con el criterio del cliente (Hafsi, Séguin, & Toulouse, L'analyse de l'environnement, 2000).

referencia útil, y que sus clientes se sientan respaldados y atendidos de forma directa y personalizada.

Es necesario, además, tener en cuenta que una estrategia no solo es pensada para actuar en el corto plazo. De hecho, es el hilo conductor para un buen desempeño en el largo plazo. Dentro de la propuesta a largo plazo, se concibió para 2025 estar presentes en diez regiones de Francia. El crecimiento y el desarrollo de la firma están naturalmente relacionados con la actividad original de Facilis, y la aparición de nuevas actividades se realizará de manera concéntrica, alrededor de un núcleo de actividades.

Al tener una visión tan ambiciosa, no es posible desconocer que, para cada proyecto, es decir, para cada definición de región que se vaya a implantar, se debe realizar un análisis de los cuatro elementos principales: entorno, capacidades internas, valores y características de los dirigentes, así como la naturaleza y preocupaciones de la comunidad empleada. De esta manera podrá definirse la estrategia específica que producirá una ventaja competitiva por región, que estará en línea con una estrategia general del grupo Facilis Francia.

## 4. Presentación y análisis de resultados

### 4.1. Estudio de mercado

El mercado de CE en Francia ha estado en plena evolución durante estos últimos años. De hecho, a partir de 2010 se puede constatar un fenómeno de aceleración (Aubin, Evolutions des marches de la billetterie, 2012). Es un sector muy prometedor, ya que, desde el punto de vista del consumidor, es percibido como un sector de ocio y vacaciones. Se suma a esto la diversificación creciente de los CE, que encuentran siempre nuevos nichos de desarrollo, ya sea para ofrecer nuevos servicios a nivel nacional o local, o para penetrar nuevas regiones.

El contexto económico actual, con las diferentes crisis financieras y la disminución del poder de compra, vuelve al CE más atractivo ante los ojos del empleado, así como de los proveedores de billettería: para el empleado, porque esto significa una reducción significativa en tarifas de actividades lúdicas, y para los proveedores, por el aumento de comisiones al asegurarle a los grandes sitios turísticos una frecuentación importante. Por ejemplo, en 2010, el 20% de la frecuentación de Futuroscope<sup>7</sup> provino de los CE (Aubin, Evolutions des marches de la billetterie, 2012).

Actualmente, Francia no cuenta con menos de 33.000 CE. Su presupuesto anual es de alrededor de 15.000 millones de euros. El mercado objetivo lo constituye no menos de 11.000

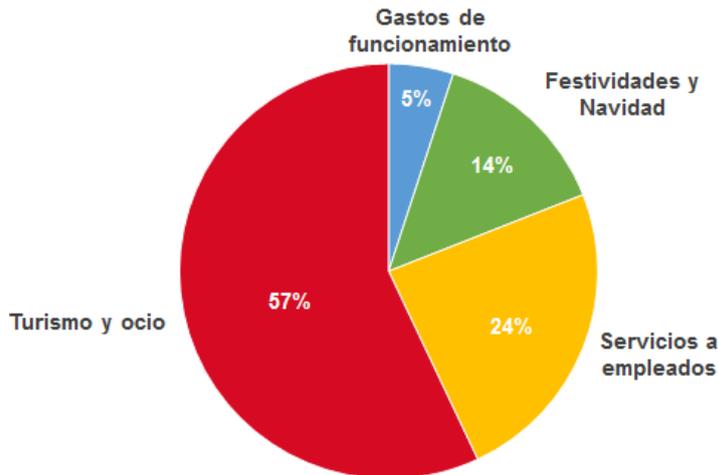
---

<sup>7</sup> Parque de atracciones con más de 25 experiencias originales y diferentes, ubicado en Chasseneuil-du-Poitou, Francia. [www.futuroscope.com](http://www.futuroscope.com).

asalariados y jubilados, lo que quiere decir, uno de cada dos empleados (Selection CE, 2014).

Los CE, en promedio, reparten sus compras de la siguiente manera:

**Figura 3.** Repartición de compras de los CE en Francia



Fuente: elaboración propia, con base en (Selection CE, 2014).

El mercado objetivo de Locilis se compone de aquellas empresas donde sus dirigentes no tienen la obligación por ley de organizar un CE. El límite definido por el número de empleados mínimo para proceder a la organización de un comité es de 50, de acuerdo con la ley del 16 de mayo de 1946 (Vignier, Archives nationales du monde du travail, 2012).

La tabla 1 representa el número de empresas, en función del número de sus empleados, en Lorena. Teniendo en cuenta la naturaleza del servicio ofrecido por Locilis, quien le apunta a un mercado de empresas de menos de 50 empleados, se evidencia que tiene un mercado potencial de 54.759 clientes. Se excluye a las empresas unipersonales, porque no tiene

sentido para ellas contratar este tipo de servicios.

**Tabla 1.** Número de empresas en función del número de sus empleados en Lorena

Número de empleados	0	1 a 9	10 a 19	20 a 49	TOTAL
Numero de pymes	106 251	45 110	5 886	3 763	161 010

Fuente: elaboración propia, con base en (Insee, 2011).

La competencia para el lanzamiento en Lorena está compuesta básicamente por cuatro actores nacionales, a los cuales también se confronta Facilis en Alsacia. No se identificaron competidores regionales en Lorena.

**CE pour tous:** (C.E. Pour Tous, 2013)

- 6.000 clientes.
- 1 millón de euros de utilidades.

**Tempeos:** (Tempeos, 2014)

- 350 clientes.
- Lauréat como empresa innovadora en concurso departamental del año 2008.

**Cap privilège:** (Cap Privileges, 2009)

- Presente en 50 departamentos.

- Funciona con un sistema de franquicia.

**Cezam:** (Cezam, 2014)

- 600 asociados estratégicos.
- Más de 100 estructuras pequeñas a nivel regional.

Así mismo, se identificó la competencia en el mercado de billetería secundaria: sitios web cuyo objetivo es revender billetes de los usuarios que no los pueden usar, y no quieren perder su dinero. Los ejemplos más célebres son los sitios web Ebay (Ebay, 2014) y LeBonCoin (Le Bon Coin, 2013), que se dedican a vender todo tipo de artículos. Centrándose solo en la billetería, se encuentran:

**Viagogo:** (Viagogo, 2014)

- Billetes de actividades diversas.
- Presencia mundial (50 países).

**Zepass:** (Zepass, 2014)

- Opera solo a partir de 2008, en la billetería secundaria.
- Opera solo en Francia.

## 4.2. Estrategia de mercadeo

La estrategia de diversificación se desarrolló luego de hacer un análisis del mercado. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que presenta? Para poder responder a esta pregunta, se midió la intensidad de la competencia en el mercado de los CE, gracias al modelo de las cinco fuerzas de Porter (Hafsi, Séguin, & Toulouse, L'analyse de l'environnement, 2000) presentado a continuación:

**Figura 4.** Medición de la intensidad de la competencia



Fuente: elaboración propia.

### 4.2.1. Estrategia de producto/servicio

Los nuevos abonados se beneficiarán de las mismas ventajas que ofrece Facilis Alsacia:

excursiones, deportes y hobbies, parques, bonos de regalo y viajes. Las ofertas serán propuestas por proveedores locales, para garantizar la cercanía de nuestra promesa de venta. Sin embargo, la plataforma de canje de billetes secundarios será integrada en la región Lorena.

Ambos servicios tiene como objetivo aumentar cada día más las transacciones de los usuarios. Como se sabe que todos los CE ofrecen lo mismo, una vez implantados en la región, después de tres años de operación, se pretende lanzar el servicio de mantenimiento y servicio de limpieza. Este último, con el fin de fidelizar a los clientes (empresas) a través de la satisfacción de los usuarios (empleados), y crear una verdadera diferenciación de la competencia. Todo esto se traduciría en mayores utilidades para Locilis.

#### **4.2.2. Estrategia de precio**

Las tarifas propuestas para Lorena son idénticas a aquellas que funcionan actualmente en Alsacia, teniendo en cuenta un leve aumento en los años por venir. La segmentación se seguirá haciendo de acuerdo con el número de empleados. En la siguiente tabla se puede apreciar las tarifas propuestas para los próximos tres años en Lorena:

**Tabla 2.** Tarifas en Lorena

Número de empleados	Tarifas 2015	Tarifas 2016	Tarifas 2017
1 a 3	10	10	11
4 a 7	20	20	21
8 a 14	35	35	37
15 a 25	50	51	53
26 a 40	60	61	63
40 a 49	70	72	74

Fuente: elaboración propia.

#### 4.2.3. Estrategia de comunicación

En primera instancia, se les hará saber a los clientes de Alsacia sobre la creación de esta nueva sucursal en la región vecina, por medio de un boletín. Esto, con el objetivo de que ellos promuevan el servicio, especialmente en Lorena. Así mismo, se hará presencia en redes sociales como Facebook, Twitter, Viadeo y LinkedIn, para poder hacerse conocer fácilmente entre los usuarios, así como para usarlos como medio de difusión de promociones o eventos especiales.

Como complemento, se hará presencia en la PQR (Prensa Regional Cotidiana). Los principales son *L'est Républicain* y *Le Républicain Lorrain*. Finalmente, se participará en la feria JLPO (*Journées Lorraines Portes Ouvertes*). Evento organizado por la Cámara de Comercio de Nancy (CCI Nancy, 2014), totalmente gratuito, donde Locilis se compromete a

recibir diferentes grupos de personas (proveedores, profesionales, etc.) durante una semana, con el fin de impulsar sus negocios en los diferentes sectores.

### 4.3. Recursos necesarios

#### 4.3.1. Recurso humano

- **Gerente:** la misma gerente de Facilis Alsacia. Por el volumen de actividades, es posible que ella se ocupe de ambas sucursales.
- **Asistente comercial y administrativo:** persona encargada de la consecución de nuevos clientes y, en primera instancia, de la parte administrativa de la sucursal en Lorena.
- **Abogado:** el mismo abogado de Facilis. Servicio externalizado.
- **Contador:** el mismo contador de Facilis. Servicio externalizado.

#### 4.3.2. Recurso técnico

- Local.
- Mobiliario.
- Recursos informáticos (computador, impresora).
- Recursos de comunicación (celular, teléfono, internet).
- Papelería.
- Página web.

### 4.3.3. Elementos intangibles

- Cuenta corporativa en *La Poste*<sup>8</sup>.
- Seguro (responsabilidad civil, local, riesgos profesionales).

### 4.3.4. Financiación

Luego de hacer el cálculo de la inversión inicial (3.300€) y del capital de trabajo necesarios para comenzar la operación en Lorena, se decide que la financiación será, en gran medida, a través de fondos propios; es decir, el capital de la dueña y gerente de Facilis. Un monto equivalente a 10.000€ será solicitado a través de un préstamo bancario, el cual será amortizado a un año.

Es importante tener en cuenta que muchos de los costos importantes serán asumidos por Facilis; por ejemplo, el costo de la plataforma web: en este caso no es necesario crear una nueva ni pagar en cada sucursal el mantenimiento de la misma. Esto trae como conclusión, que este modelo de negocio no requiere ni una inversión ni un capital de trabajo elevados. En la parte de previsiones financieras, se pueden apreciar los resultados esperados.

---

<sup>8</sup> Empresa nacional de envíos en Francia.

#### 4.4. Previsiones financieras

##### 4.4.1. Ventas previsionales

Al final existirán en total seis productos, los cuales tienen precios diferentes que variarán en el tiempo, en razón del aumento general de gastos y la inflación en Francia (estimada en 3,05%)<sup>9</sup>. Teniendo presente, además, la naturaleza estacional del servicio ofrecido, es decir, que es más normal conseguir muchos más abonados nuevos en temporadas vacacionales o en Navidad, se llega a la conclusión de que durante el primer año de operaciones el número de abonados se comportará de acuerdo con la siguiente tabla:

**Tabla 3. Número de abonados mensual (primer año)**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1 a 3	20	60	80	85	90	120	140	155	170	180	195	200
4 a 7	10	30	65	70	90	100	120	130	135	140	145	160
8 a 14	4	10	22	32	35	50	50	55	60	62	75	80
15 a 25	2	4	5	7	10	11	13	14	15	17	19	20
26 a 40	0	1	2	3	5	7	8	9	11	14	15	16
41 a 49	0	0	1	2	2	3	4	4	5	6	7	7

Fuente: elaboración propia.

Para los dos años siguientes, las cifras son menos optimistas, ya que Facilis estará menos presente y Locilis estará completamente independiente. En la siguiente tabla se puede apreciar el número de abonados para 2016 y 2017:

<sup>9</sup> Referirse a la tabla tarifaria explicada en la estrategia de precio, Tabla 2 página 23.

Tabla 4. Número de abonados 2016-2017

Categoría tarifaria	Número de abonados en 2016	Número de abonados en 2017
1 a 3	230	265
4 a 7	170	190
8 a 14	80	90
15 a 25	23	26
26 a 40	18	21
41 a 49	8	10

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta el cobro de la membresía y el número de abonados previstos, se puede contar con las ventas detalladas en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 5. Previsión de ventas

Número de empleados		Año 1	Año 2	Año 3
1 a 3	Unidades	1 720	2 790	3 215
	(en €)	17 200	27 900	35 365
4 a 7	Unidades	1 290	2 060	2 300
	(en €)	25 800	41 200	48 300
8 a 14	Unidades	560	965	1 090
	(en €)	19 600	33 775	40 330
15 a 25	Unidades	137	279	315
	(en €)	6 850	14 229	16 695
26 a 40	Unidades	98	218	255
	(en €)	5 880	13 298	16 065
41 a 49	Unidades	48	97	122
	(en €)	3 360	6 984	9 028
<b>Total (en €)</b>		<b>78 690</b>	<b>137 386</b>	<b>165 783</b>

Fuente: elaboración propia.

#### 4.4.2. Gastos operacionales

Por un lado, se tienen los gastos generales, que reagrupan los gastos a nivel administrativo y comercial. Por el otro, se tienen los gastos de personal, donde se detalla la parte salarial de los dos empleados que se tendrán inicialmente. En las siguientes tablas se pueden evidenciar los gastos estimados en cada uno de los rubros:

**Tabla 6. Gastos generales**

Administración y gestión	TVA *	2015	2016	2017
Servicios públicos	20	1 800,00	1 890,00	1 984,50
Mantenimiento	20	600	612	624,24
Seguro (TTC**)	0	1 239,96	1 270,00	1 270,00
Honorarios jurídico	20	3 000,00	3 000,00	3 000,00
Honorarios contable	20	3 480,00	3 480,00	3 480,00
Arriendo local	20	10 200,00	10 500,00	10 800,00
Telecomunicaciones	20	1 770,06	2 840,30	3 168,80
Suministros	20	600	600	600
Desplazamientos (TTC**)	0	720	500	500
<b>Total administración y gestión</b>		<b>23 410,02</b>	<b>24 692,30</b>	<b>25 427,54</b>
Comercial	TVA *	2015	2016	2017
Gastos de publicidad	20	7 200,00	7 200,00	7 200,00
Ferías	20	400	450	500
Desplazamientos (TTC**)	0	1 200,00	1 200,00	1 200,00
<b>Total comercial</b>		<b>8 800,00</b>	<b>8 850,00</b>	<b>8 900,00</b>
<b>Total</b>		<b>32 210,02</b>	<b>33 542,30</b>	<b>34 327,54</b>

\* Impuesto al consumo

\*\* Impuesto al consumo incluido

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Gastos salariales

Personal	2015	2016	2017
	Costo anual en €		
Gerente (50% del salario)	24 300,00	24 300,00	24 300,00
Asistente comercial administrativo	34 800,00	35 496,00	36 192,00
<b>Total masa salarial</b>	<b>59 100,00</b>	<b>59 796,00</b>	<b>60 492,00</b>

Fuente: elaboración propia.

#### 4.4.3. Estados financieros

##### 4.4.3.1. Balance general

Tabla 8. Balance general año 2015<sup>10</sup>

ACTIVO	2015 (en euros)	PASIVO Y PATRIMONIO	2015 (en euros)
Activo fijo:		Patrimonio:	
Intangibles	-	Capital	10 000
Tangibles	2 526	Reservas	-
Obligaciones financieras	-	<b>Resultado del ejercicio anterior</b>	<b>(13 689)</b>
<b>Total I</b>	<b>2 526</b>	Provisiones reglamentadas	
Actif circulant :		<b>Total I</b>	<b>(3 689)</b>
Stocks et en-cours [autres que marc	-	<b>Provisiones de riesgo (II)</b>	-
Marchandises (a)	-	Pasivo :	
Avances et acomptes versés sur cor	-	Deuda bancaria	2 555
Créances (2):	-	Aporte en cuenta corriente	20 000
Valeurs mobilières de placement	-	TVA a pagar	4 503
Disponibilités (autres que caisse)	26 439	Cargos salariales	5 595
Caisse	-	Cuentas por pagar	-
<b>Total II</b>	<b>26 439</b>	<b>Total III</b>	<b>32 653</b>
<b>TOTAL GENERAL (I+II)</b>	<b>28 964</b>	<b>TOTAL GENERAL (I+II+III)</b>	<b>28 964</b>

Fuente: elaboración propia.

<sup>10</sup> Traducido del balance general válido en Francia. Versión simplificada, al tratarse de una actividad sin inventario ni cxc o cxp, ni grandes inversiones.

## 4.4.3.2. Estado de resultados

Tabla 9. Estado de resultados 2015,2016 y 2017<sup>11</sup>

	2015		2016		2017	
	Valor	Part %	Valor	Part %	Valor	Part %
Total ingresos	78 690,00		137 386,00		165 783,00	
<b>Margen bruto</b>	<b>78 690,00</b>	<b>100%</b>	<b>137 386,00</b>	<b>100%</b>	<b>165 783,00</b>	<b>100%</b>
Salarios	34 800,00	44%	35 496,00	26%	36 192,00	22%
Gastos generales	8 800,00	11%	8 850,00	6%	8 900,00	5%
<b>Total comercial</b>	<b>43 600,00</b>	<b>55%</b>	<b>44 346,00</b>	<b>32%</b>	<b>45 092,00</b>	<b>27%</b>
Salarios	24 300,00	31%	24 300,00	18%	24 300,00	15%
Gastos generales	23 410,02	30%	24 692,30	18%	25 427,54	15%
Amortizaciones	774,29	1%	774,29	1%	774,29	0%
<b>Total Administración y gestión</b>	<b>48 484,31</b>	<b>62%</b>	<b>49 766,59</b>	<b>36%</b>	<b>50 501,83</b>	<b>30%</b>
<b>Total gastos de operación</b>	<b>92 084,31</b>	<b>117%</b>	<b>94 112,59</b>	<b>69%</b>	<b>95 593,83</b>	<b>58%</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>-13 394,31</b>	<b>-17%</b>	<b>43 273,41</b>	<b>31%</b>	<b>70 189,17</b>	<b>42%</b>
Gastos financieros	294,29	0%	24,91	0%	0	0%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-13 688,60</b>	<b>-17%</b>	<b>43 248,50</b>	<b>31%</b>	<b>70 189,17</b>	<b>42%</b>
Tasa de impuesto de sociedades	33,33%		33,33%		33,33%	
Impuestos	0,00	0%	14 414,73	10%	23 394,05	14%
<b>Utilidad neta</b>	<b>-13 688,60</b>	<b>-17%</b>	<b>28 833,77</b>	<b>21%</b>	<b>46 795,12</b>	<b>28%</b>

Fuente: Elaboración propia.

<sup>11</sup> Traducido del estado de resultados válido en Francia.

## 4.4.3.3. Flujo de caja

Tabla 10. Flujo de caja año 2015<sup>12</sup>

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Disponibles	0	20 714,49	28 417,92	26 443,86	17 868,20	18 118,48	20 352,23	13 724,20	16 985,74	20 948,23	14 223,91	20 193,39
Ventas TTC	768	3 828,00	4 392,00	5 736,00	6 402,00	8 412,00	9 156,00	9 474,00	10 428,00	11 040,00	12 252,00	12 540,00
Capital	10 000,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas corrientes	20 000,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamo	0	10 000,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total ingresos caja</b>	<b>30 768,00</b>	<b>13 828,00</b>	<b>4 392,00</b>	<b>5 736,00</b>	<b>6 402,00</b>	<b>8 412,00</b>	<b>9 156,00</b>	<b>9 474,00</b>	<b>10 428,00</b>	<b>11 040,00</b>	<b>12 252,00</b>	<b>12 540,00</b>
Gastos generales TTC	3 033,51	3 064,57	3 306,06	3 076,86	3 091,71	3 118,26	3 138,06	3 152,46	3 405,51	3 175,86	3 222,51	3 234,66
Remuneración meta	3 060,00	3 060,00	3 060,00	3 060,00	3 060,00	3 060,00	3 060,00	3 060,00	3 060,00	3 060,00	3 060,00	3 060,00
Cargos sociales	0	0	0	5 595,00	0	0	5 595,00	0	0	5 595,00	0	0
Activos fijos	3 960,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TVA a pagar	0	0	0	0	0	0	1 411,17	0	0	3 353,66	0	0
Reembolsos	0	0	0	2 579,80	0	0	2 579,80	0	0	2 579,80	0	0
<b>Total desembolsos caja</b>	<b>10 053,51</b>	<b>6 124,57</b>	<b>6 366,06</b>	<b>14 311,66</b>	<b>6 151,71</b>	<b>6 178,26</b>	<b>15 784,03</b>	<b>6 212,46</b>	<b>6 465,51</b>	<b>17 764,32</b>	<b>6 282,51</b>	<b>6 294,66</b>
Diferencia ingresos y desembolsos	20 714,49	7 703,43	-1 974,06	-8 575,66	250,29	2 233,74	-6 628,03	3 261,54	3 962,49	-6 724,32	5 969,49	6 245,34
Flujo de caja final	20 714,49	28 417,92	26 443,86	17 868,20	18 118,48	20 352,23	13 724,20	16 985,74	20 948,23	14 223,91	20 193,39	26 438,73

Fuente: elaboración propia.

<sup>12</sup> Traducido del informe de flujo de caja válido en Francia.

#### 4.5. Análisis DOFA

##### VENTAJAS

##### DESVENTAJAS

**INTERNO**

- Estructura ya existente en Alsacia, sector conocido → garantía para la prospección de nuevos proveedores y clientes. Más fácil la negociación con los prestatarios.
- Flujo de caja provisional positivo.
- Estrategia de diversificación a tres años con la prestación de servicios de limpieza y cuidados → manera de diferenciarse de los potenciales nuevos competidores en el mercado.
- La llegada de Locilis al mercado de Lorena requiere poca inversión.
- Locilis continuará siendo un Comité de Empresa regional, con el fin de conservar la imagen de agente de proximidad.
- Presencia física de un comercial en la región Lorena → más seguro y eficaz para la prospección.

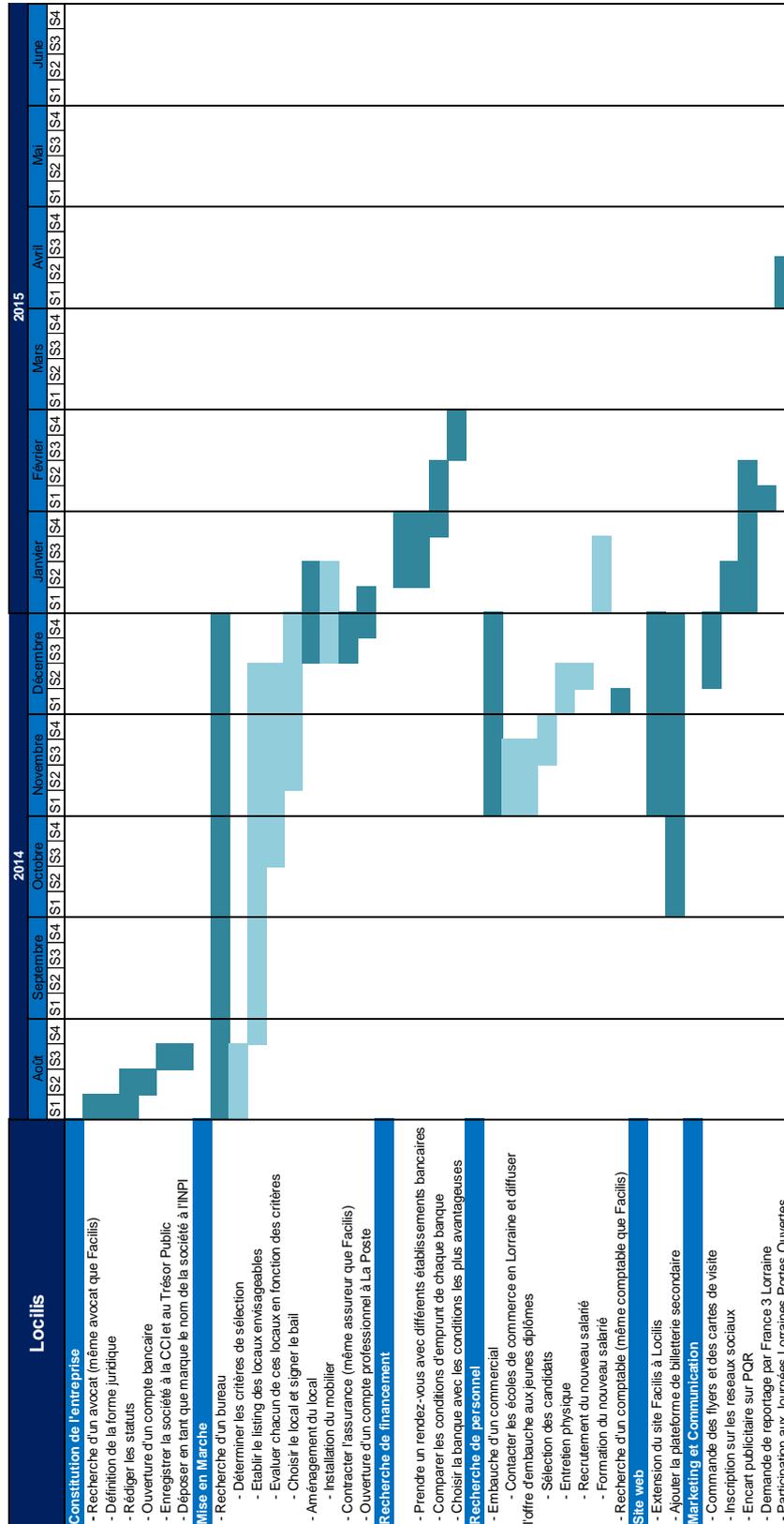
- Hay cuatro grandes actores nacionales ya implantados, que se benefician, sin duda, de condiciones y tarifas más interesantes, particularmente por su volumen de ventas.
- Locilis deberá lograr proponer una oferta más competitiva, con un margen de negociación restringido.
- Al principio, la oferta de servicios corre el riesgo de ser mucho menos diversificada con respecto a los competidores nacionales.
- Locilis no es aún conocida. Esta ausencia de notoriedad puede crear temor y, por lo tanto, frenar la compra futura del cliente.
- Al contrario de ciertos competidores, Locilis no impone ninguna cláusula de permanencia menor a un año a sus abonados. La empresa es, por tanto, potencialmente inestable y vulnerable.

**EXTERNO**

- Número importante de empresas de menos de 50 empleados en Lorena: más de 163.000, para un número total de empleados de 698.739.
- El mercado de Comité de Empresa en Lorena de menos de 50 empleados no tiene competencia local.
- Mercado con fuerte crecimiento.
- Mercado poco reglamentado.
- La dinámica social y el bienestar de los empleados se convierte en un desafío para las empresas: aumentar la motivación y fidelización de los asalariados.

- Pocas barreras de entrada, por lo que la amenaza de nuevos competidores es muy fuerte. Locilis corre el riesgo de ver rápidamente la aparición de nuevos actores en el mercado.
- Mercado muy desigual, teniendo en cuenta los grandes actores nacionales (utilidades y número de abonados importante).
- Amenaza de servicios de sustitución, por medio de sitios especializados en promociones en línea (por ejemplo: Groupon, Promodeal, Dealissime etc.).

### 4.6. Cronograma de implantación en Lorena



## 5. Conclusiones

Facilis y su nueva sucursal Locilis tienen un objetivo claro: obtener un retorno de la inversión importante a largo plazo. Si bien es cierto que dentro de la dinámica de la industria debe analizarse tanto la estructura de la misma como la posición relativa de la empresa dentro de ella (Hafsi, Séguin, & Toulouse, *L'analyse de l'environnement*, 2000), se concluye que el grupo Facilis tiene aún mucho que recorrer, mercados que conquistar y regiones que debe descubrir. Hoy Francia es su mercado inicial, y es posible visualizar que este modelo de negocio creado por madame Eve Pauvert tiene un fuerte potencial para expandirse y convertirse en un fuerte actor nacional.

Es importante destacar que, finalmente, la estrategia de Locilis fue un proceso puntual al definir dónde y cómo se quería implantar en Lorena, pero seguirá siendo un proceso continuo,<sup>13</sup> puesto que el entorno cambia y la empresa debe evolucionar frente a las nuevas necesidades del mercado y a la entrada de nuevos competidores, entre otros, dentro de esta misma región. Así mismo, debe pensarse cómo y cuándo es el momento para expandirse hacia otros mercados regionales.

La combinación de todos los ingredientes para crear esta estrategia no fue un ejercicio mecánico; es, de hecho, el resultado de una reflexión estratégica, la cual es compatible con las conclusiones de los análisis realizados (cinco fuerzas de Porter y *DOFA*) y con las

---

<sup>13</sup> La concepción de la estrategia es un proceso a la vez puntual y continuo (Hafsi, Séguin, & Toulouse, *La formulation de la stratégie*, 2000).

capacidades internas de la organización. Así mismo, es una estrategia eficaz y, en cierta medida, flexible para el personal, en particular para los responsables claves del éxito de Locilis.

De acuerdo con las previsiones financieras, es importante destacar que la creación de Locilis no requiere una fuerte inversión, debido al apalancamiento que le ofrece la operación de Facilis. A pesar de que no se obtiene una utilidad positiva durante el primer año de operación, la alta fidelidad de los clientes ya experimentada en Alsacia y la previsión de clientes futuros permiten concluir que será un proyecto exitoso.

Locilis busca ser diferente y único; para esto, debe usar sus fortalezas y concentrarse en su campo de acción: la billetería. Por supuesto, un análisis del ciclo de vida de su servicio debe ser llevado a cabo para que pueda INNOVAR a tiempo y conservar un portafolio de servicios generador de efectivo.

Con el deseo de proponer una visión a largo plazo, el objetivo es que este modelo de negocio sea replicado en diez regiones de Francia para 2025. El alcance de este proyecto no estudia la factibilidad de esta propuesta; sin embargo, se considera posible, basándonos en el estudio realizado para la región Lorena: una inversión muy baja, un riesgo casi inexistente, ninguna regulación que impida la expansión del negocio y, por supuesto, el apalancamiento financiero y la experiencia de estar ya activos en otras regiones.

## 6. Referencias

- Aubin, E. (marzo de 2012). *Evolutions des marches de la billetterie*. Recuperado el 02 de febrero de 2014, de <http://www.besoinded.com/telechargement/Evolution%20des%20march%C3%A9s%20de%20la%20billetterie%20en%20France.pdf>
- C.E. Pour Tous (2013). Recuperado el 31 de enero de 2014, de <https://www.cepourtous.com/publique/connexion>
- Cap Privileges (2009). Recuperado el 31 de enero de 2014, de <http://www.capprivileges.fr/>
- CCI Nancy (2014). Recuperado el 10 de marzo de 2014, de <http://www.nancy.cci.fr/index.php/agenda/journees-lorraines-portes-ouvertes>
- Cezam (2014). Recuperado el 31 de enero de 2014, de [http://www.cezam-lorraine-champagne-ardenne.fr/?mode=cezam\\_lorraine-chiffres](http://www.cezam-lorraine-champagne-ardenne.fr/?mode=cezam_lorraine-chiffres)
- Code de la sécurité sociale (19 de diciembre de 2008). *Legisfrance.gouv.fr*. Recuperado el 12 de enero de 2014, de <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006073189&idArticle=LEGIARTI000006743022&dateTexte=&categorieLien=cid>
- Ebay (2014). Recuperado el 26 de diciembre de 2013, de [www.ebay.fr](http://www.ebay.fr)
- Facilis (2014). *Facilis.fr*. Recuperado el 15 de enero de 2014, de <http://www.facilis.fr/>
- Groupon, Inc. (2013). *Groupon France*. Recuperado el 15 de diciembre de 2013, de <http://www.groupon.fr/>
- Hafsi, T., & Martine, A. C. (2007). *Stratégie et management stratégiques des entreprises: un regard historique et critique*. Gestion, Vol.32, no 3.
- Hafsi, T., Séguin, F., & Toulouse, J. P. (2000). La formulation de la stratégie. En S. e. Hafsi, *La stratégie des organisations : une synthèse* (pág. Capítulo 3). Québec: Transcontinental.
- Hafsi, T., Séguin, F., & Toulouse, J. P. (2000). La stratégie: un bâton d'aveugle. En S. e. Hafsi, *La stratégie des organisations : une synthèse* (pág. Capítulo I). Québec: Transcontinental.
- Hafsi, T., Séguin, F., & Toulouse, J. P. (2000). L'analyse de l'environnement. En S. e. Hafsi, *La stratégie des organisations: une synthèse* (pág. Capítulo IV). Québec: Transcontinental.
- Hafsi, T., Séguin, F., & Toulouse, J. P. (2000). L'approche des ressources. En S. e. Hafsi, *La stratégie des organisations: une synthèse* (pág. Note No. 14). Québec: Transcontinental.
- Insee (31 de diciembre de 2011). *Insee*. Recuperado el 16 de febrero de 2014, de

[http://www.insee.fr/fr/themes/tableau\\_local.asp?ref\\_id=CEN&millesime=2011&nivgeo=REG&codgeo=41](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau_local.asp?ref_id=CEN&millesime=2011&nivgeo=REG&codgeo=41)

Irigoyen, E. L. (s.f.). *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*. Recuperado el 12 de diciembre de 2013, de La representación de los trabajadores:  
[http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub\\_electronicas/destacadas/revista/numeros/43/Estudios04.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/43/Estudios04.pdf)

Le Bon Coin (2013). *leboncoin.fr*. Recuperado el 15 de diciembre de 2013, de <http://www.leboncoin.fr/>

Matriz FODA (2011). *¿Qué es la Matriz FODA?* Recuperado el 31 de enero de 2014, de Matriz FODA: <http://www.matrizfoda.com/>

Métais, T. E. (2001). *La création de la stratégie: éléments de repérage et propositions théoriques*. Vuibert FNEGE.

Schreyogg, M., & Kliesch, E. (2007). Hoy dynamic can organizational capacities be? Towards a dual process model of capability dynamisation. En *Strategic Management Journal* (págs. 913-933).

Selection CE. (2014). *Selection CE*. Recuperado el 02 de febrero de 2014, de [http://www.selection-ce.com/modules/dossiers/article.php?article\\_id=9](http://www.selection-ce.com/modules/dossiers/article.php?article_id=9)

Tempeos (2014). Recuperado el 31 de enero de 2014, de <http://www.tempeos.com/>

Vezina (2000). L'approche des ressources: un nouveau paradigme pour la réflexion stratégique. En S. e. Hafs, *La stratégie des organisations: une synthèse*. Québec: Transcontinental.

Viagogo (2014). Recuperado el 15 de enero de 2014, de <http://www.viagogo.fr/>

Vignier, E. (2012 de marzo de 2012). *Archives nationales du monde du travail*. Recuperado el 03 de febrero de 2014, de [http://www.archivesnationales.culture.gouv.fr/camt/fr/publications/donnees\\_brochures/CE\\_brochure.pdf](http://www.archivesnationales.culture.gouv.fr/camt/fr/publications/donnees_brochures/CE_brochure.pdf)

Zepass (2014). Recuperado el 15 de enero de 2014, de <http://www.zepass.com/>

