



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

PLAN DE NEGOCIO DE LA START-UP TECNOLÓGICA: MYREZEIPT

Autor: Maite Ybarra Maguregui

Director: Carlos Martínez de Ibarreta Zorita

Índice de contenidos

0. Resumen ejecutivo	1
1. ¿Qué es MyRezept?	3
2. <i>Business Model Canvas</i> aplicado a MyRezept	6
3. Propuesta de valor	10
3.1. Segmentación de clientes	11
3.1.1. Segmentación de clientes de la plataforma de almacenamiento integrado de tickets	11
I. Usuarios: Millennials y Padres de Familia	12
II. Clientes: Grandes almacenes, supermercados e hipermercados y comercios especializados en otros artículos.....	15
3.1.2. Segmentación de clientes de el producto de análisis de datos	19
3.2. Análisis de oportunidades	21
3.2.1. Análisis de oportunidades Plataforma de almacenamiento integrado de Tickets	21
3.2.2. Análisis de oportunidades. Producto de análisis de datos.....	22
3.3. Análisis de los competidores	23
3.3.1. Competidores de la Plataforma de Almacenamiento de tickets	23
3.3.2. Competidores del producto de Análisis de datos	25
4. Alianzas estratégicas	27
4.1. Alianzas estratégicas externas	27
4.2. Alianzas estratégicas internas	28
5. Plan estratégico	29
5.1. Análisis del entorno	30
5.1.1. Modelo de análisis externo. Alternativa a las 5 fuerzas de Porter.	30
I. Análisis del mercado: Fuerzas del mercado	31
II. Análisis competitivo: Fuerzas de la industria	33
III. Previsión: Tendencias clave	34
IV. Tendencias macroeconómicas	36
5.1.2. Análisis DAFO	39
5.2. Plan de marketing	40
5.2.1. “Marketing funnel” para la plataforma de almacenamiento de tickets	42
I. Grandes almacenes, supermercados e hipermercados:	42
II. Comercios especializados en otros artículos	43
III. Millennials	44
IV. Padres de familia	45
5.2.2. “Marketing funnel” para el producto de análisis de datos.....	47

I.	Grandes almacenes, supermercados e hipermercados	47
II.	Comercios especializados en otros artículos	48
5.3.	Plan de impacto y misión, visión y valores	49
5.4.	Logo de MyRezept.....	51
6.	Canales de Distribución	52
7.	Relaciones con clientes y usuarios	53
8.	Plan financiero.....	54
8.1.	Cuenta de Resultados	55
8.1.1.	Ingresos	55
I.	Ventas de publicidad y ofertas	56
II.	Ventas de paquetes de análisis de datos	60
8.1.2.	Financiación a largo plazo.....	63
8.1.3.	Gastos Variables.....	65
8.1.4.	Gastos Fijos de Servicios Exteriores	66
8.1.5.	Sueldos y Salarios	68
8.1.6.	Inversiones y amortizaciones	71
8.1.7.	Resumen de la Cuenta de Resultados.....	73
8.2.	Tesorería anual.....	75
8.3.	Estados de Flujos de efectivo	77
8.4.	Balance de Situación	79
8.5.	Otros datos financieros relevantes	81
8.5.1.	Valor Residual y VAN	81
8.5.2.	Puntos de equilibrio.....	83
9.	Conclusiones	86
	Bibliografía	90

Índice de figuras

Figura 1.	Plantilla Business Model Canvas.....	6
Figura 2.	Business Model Canvas plataforma multilateral	7
Figura 3.	Business Model Canvas modelo Free.....	8
Figura 4.	Innovación "Customer-driven"	9
Figura 5.	Plantilla canvas Propuesta de valor	10

Figura 6. Canvas propuesta de valor usuarios. Producto de publicidad y ofertas.....	14
Figura 7. Canvas propuesta de valor clientes. Producto de publicidad y ofertas.....	18
Figura 8. Canvas propuesta de valor clientes. Producto análisis de datos.....	20
Figura 9. Análisis de oportunidades. Plataforma de almacenamiento integrado de tickets.....	21
Figura 10. Análisis de oportunidades. Producto análisis de datos.....	22
Figura 11. Análisis de competidores. Plataforma de almacenamiento integrado de tickets.....	24
Figura 12. Análisis de competidores. Producto de análisis de datos.....	26
Figura 13. Análisis del entorno exterior. Modelo alternativo a las 5 fuerzas de Porter..	30
Figura 14.Principios de la Ley de Protección de Datos de Carácter personal.....	35
Figura 15. Embudo de marketing.....	40
Figura 16.“Marketing funnel” para la plataforma de almacenamiento de tickets. Grandes almacenes, supermercados e hipermercados.....	43
Figura 17.“Marketing funnel” para la plataforma de almacenamiento de tickets.Comercios especializados en otros artículos.....	44
Figura 18.“Marketing funnel” para la plataforma de almacenamiento. Millennials.....	45
Figura 19. “Marketing funnel” para la plataforma de almacenamiento. Padres de familia.....	46
Figura 20. “Marketing funnel” para el producto de análisis de datos. Grandes almacenes, supermercados e hipermercados.....	47
Figura 21. “Marketing funnel” para el producto de análisis de datos. Comercios especializados en otros artículos.....	48
Figura 22. Logo MyRezeipt.....	51
Figura 23. Aplicación MyRezeipt en IOS.....	51
Figura 24. Gráfica comparación ventas en los diferentes escenarios.....	62
Figura 25. Comparativa de los Beneficios Netos en los diferentes escenarios.....	75
Figura 26. Comparativa VAN.....	83
Figura 27. Punto de equilibrio plan base.....	84
Figura 28. Punto de equilibrio plan optimista.....	84
Figura 29. Punto de equilibrio plan pesimista.....	85
Figura 30. Business Model Canvas MyRezeipt.....	86

Índice de tablas

Tabla 1. Consumo de materias primas para la producción de tickets	4
Tabla 2. Análisis DAFO.....	39
Tabla 3. Datos fiscales plan financiero.	54
Tabla 4. Precio de los Banners	57
Tabla 5. Precio ofertas.....	57
Tabla 6. Uso de la app mensualmente.....	58
Tabla 7. Mercado objetivo alcanzado (a 5 años vista) en los diferentes escenarios	59
Tabla 8. Ventas producto de publicidad y ofertas	59
Tabla 9. Ventas packs análisis de datos 2021-2023	60
Tabla 10. Ventas packs de datos 2024-2025	61
Tabla 11. Total Ventas sin IVA	61
Tabla 12. Total ventas con IVA	62
Tabla 13. Datos financiación a largo plazo	63
Tabla 14. Cuadro acumulado financiación a largo plazo	65
Tabla 15. Total Gastos Variables	66
Tabla 16. Total gastos fijos servicios exteriores	67
Tabla 17. Análisis de la plantilla de MyRezept	68
Tabla 18. Sueldos y salarios 2021-2022.....	69
Tabla 19. Sueldos y salarios 2023-2024.....	70
Tabla 20. Sueldos y salarios 2025	70
Tabla 21. Inversiones y amortizaciones plan base	71
Tabla 22. Inversiones y amortizaciones plan pesimista	72
Tabla 23. Inversiones y amortizaciones plan optimista	72
Tabla 24. Cuenta de resultados plan base	73
Tabla 25. Cuenta resultados plan optimista	73
Tabla 26. Cuenta resultados plan pesimista	74
Tabla 27. Tesorería anual plan base	75
Tabla 28. Tesorería anual plan optimista	76
Tabla 29. Tesorería anual plan pesimista	76
Tabla 30. EFE plan base.....	78
Tabla 31. EFE plan optimista.....	78
Tabla 32. EFE plan pesimista.....	78
Tabla 33. Balance de situación plan base.....	79

Tabla 34. Balance situación plan optimista.....	80
Tabla 35. Balance de situación plan pesimista.....	81
Tabla 36. Valor Residual.....	82

Índice de ecuaciones

Ecuación 1. Tamaño de mercado	11
Ecuación 2. Tamaño mercado Millennials. Producto publicidad y ofertas.....	12
Ecuación 3. Tamaño mercado Padres de Familia. Producto publicidad y ofertas.	13
Ecuación 4. Tamaño mercado grandes almacenes, supermercados e hipermercados. Producto publicidad y ofertas.....	15
Ecuación 5. Tamaño mercado comercios especializados en otros artículos. Producto publicidad y ofertas.	17
Ecuación 6. Tamaño mercado grandes almacenes, supermercados e hipermercados. Producto análisis de datos.	19
Ecuación 7. Tamaño mercado comercios especializados en otros artículos. Producto análisis de datos.....	19
Ecuación 8. Precio de partida por cada mil	57
Ecuación 9. TAE	64

0. Resumen ejecutivo

El propósito de este trabajo es analizar el modelo de negocio de una *start-up* tecnológica, MyRezept. Se realizará siguiendo la estructura de un *Business Model Canvas*, con el apoyo de la incubadora online Bridge4Billions, herramienta proporcionada por la Universidad Pontificia de Comillas.

Inicialmente se hará una descripción de la propuesta de valor de MyRezept incluyendo dentro de la misma, los problemas que resuelve para los diferentes segmentos de clientes y usuarios propuestos, un análisis de oportunidades de cada uno de los productos en función a los diferentes segmentos de clientes y por último un análisis de los competidores.

Posteriormente, se analizarán las alianzas estratégicas divididas en dos apartados externas e internas, y se observará la relevancia que tienen para MyRezept. Una vez estudiadas las alianzas estratégicas se realizará un plan estratégico apoyado de un análisis del entorno, seguido por el plan de impacto y el plan de marketing.

Los canales de distribución y las relaciones de los clientes se analizarán previamente a realizar el plan financiero donde se verán tres posibles escenarios y se compararán en los diferentes estados financieros para observar la rentabilidad financiera de MyRezept.

A modo de conclusión, se podrá observar el *Business Model Canvas* completado con la información recabada a lo largo del proyecto.

Palabras clave

Innovación, Medio ambiente, Business Model Canvas, Análisis de Datos, Aplicaciones móviles, Publicidad, Ofertas, Estrategia, Start-up, Tecnología, Minorista, Mayorista

Executive Summary

The purpose of this project is to analyze the business model of a technological start-up, MyRezept, which will be carried out following the structure of a Business Model Canvas, with the help of the online incubator Bridge4Billions, a tool provided by the Comillas Pontifical University.

Initially, a description of MyRezept's value proposal will be made, including within it, the problems it solves for the different customer and user segments proposed, an opportunity analysis of each of the products according to the different customer segments and finally an analysis of the competitors.

Afterwards, the strategic alliances will be analyzed, divided in two external and internal sections, in order to remark the relevance, they have for MyRezept. Once the strategic alliances have been studied, a strategic plan will be drawn up, supported by an analysis of the environment, followed by the impact plan and the marketing plan.

The distribution channels and customer relationships will be analyzed before making the financial plan where three possible scenarios will be seen and compared in the different financial statements to observe the financial profitability of MyRezept.

As a conclusion, it will be possible to observe the Business Model Canvas completed with the information collected throughout the project.

Key words

Innovation, Environment, Business Model Canvas, Data Analysis, Mobile application, Advertising, Offers, Strategy, Technology, Start-up, Retailer, Wholesaler

1. ¿Qué es MyRezept?

MyRezept es una aplicación móvil que pretende reducir el uso de papel en el proceso de compra, además de innovar y mejorar la experiencia del cliente. Hoy en día tenemos un problema en muchos sectores como son el sector *retail*, o el ocio, y este problema es la transición ecológica. Es algo en lo que se está trabajando, sobre todo a nivel de *packaging* y en la gestión de las tiendas (Greenflex, 2019). Sin embargo, no todas las compañías tienen las herramientas necesarias para poder reducir su impacto medioambiental.

Estos últimos años hemos visto la toma de decisiones para poner freno al cambio climático en este sector, uno de los claros ejemplos ha sido la normativa con respecto a los plásticos de un solo uso cuyas negociaciones comenzaron en 2018 y terminaron en 2019 con la prohibición de ciertos productos para 2021, y la reducción del uso de otros como las bolsas de plástico (Consejo de la Unión Europea, 2019). Claramente el mercado está cada vez más orientado hacia una reducción del impacto que tienen las empresas en el medio ambiente. Es por ello, que MyRezept quiere aportar su grano de arena ayudando a reducir el gasto en papel que se ve en los comercios.

Hoy vemos un uso excesivo de papel, los tickets son parte de ese exceso ya que la gran mayoría de ellos se tiran, no se pueden reciclar y son tóxicos.

En la siguiente tabla podemos observar tres apartados, el primero indica el consumo total de agua, árboles y CO₂ para la producción de tickets en Estados Unidos. De estos datos se ha extraído el consumo unitario (por persona) y se ha extrapolado a España, considerando que la población española es de 46,66 millones de personas para llegar a las cifras en el tercer apartado donde se muestra una aproximación del total de árboles, agua y CO₂ que se consume en España.¹

¹ Es una aproximación debido a que el mercado Español y el Estadounidense no son iguales y en la realidad estos números lo más probable es que difieran.

Tabla 1. Consumo de materias primas para la producción de tickets

<i>Consumo total para la producción de tickets en Estados Unidos</i>	
Nº de árboles consumidos en Estados Unidos	1000000
Litros de agua consumidos en Estados Unidos	79493610000
Kg de CO2 emitidos en Estados Unidos	5443104000
Población de Estados Unidos	327200000
<i>Consumo Unitario en Estados Unidos</i>	
Nº de árboles consumidos por persona en USA	0,0031
Litros de agua consumida por persona en Estados Unidos	242,9511
Total unitario Kg de CO2 emitidos en tickets por persona en Estados Unidos	0,0031
<i>Consumo total para la producción de tickets en España</i>	
Total de arboles para tickets consumidos en España	142604
Total de agua consumida para producción de tickets en España	34645782
Total Kg de CO2 emitidos en tickets en España	105886

Tabla de elaboración propia, a partir de información obtenida de Treehugger (Breyer, 2019)

En total podemos observar que se podría hacer un gran ahorro en arboles, agua y reducir las emisiones de CO₂ si se dejasen de imprimir tickets. Además, la innovación hoy en día es una gran aliada para hacer frente al impacto medio ambiental, esto lo podemos ver en numerosos ejemplos como el coche eléctrico, energías renovables etc.

MyRezept es una aplicación móvil a través de la cual se escanearían Códigos Bidi en los puntos de compra y la información del ticket pasaría directamente a la aplicación sin necesidad de imprimir un recibo. La aplicación tendría numerosas funcionalidades como el poder archivar los tickets y realizar devoluciones, o poder llevar una contabilidad más sencilla de los gastos, hecho muy importante para familias y autónomos.

Con respecto a los comercios, MyRezept les permitiría conseguir reducir su impacto medio ambiental y ahorrar los costes relacionados con la impresión de tickets (papel, recambios, mantenimiento de la maquinaria...). Además, MyRezept quiere mejorar el

proceso de compra de los usuarios, y que los comercios puedan mejorar aspectos necesarios para el negocio, es por ello que el segundo producto del que estaría compuesto MyRezept es el análisis de los patrones de compras de los usuarios. Siempre cumpliendo con la legislación vigente de la protección de datos personales y con el fin último de innovar y mejorar estos procesos y comercios.

Por último, dentro de la aplicación los comercios serán también clientes debido a que podrán publicar anuncios y ofertas que se adapten a los usuarios.

2. *Business Model Canvas* aplicado a MyRezept

¿Qué es el *Business Model Canvas*?: El *Business Model Canvas* es una herramienta que se utiliza para visualizar todos los bloques que hay que construir cuando se comienza un negocio, incluyendo clientes, la salida al mercado, la proposición de valor y las finanzas. (University of Oxford, 2020)

La idea es poder sintetizar todas las ideas y verlas en una sola vista, en la imagen posterior se observa una plantilla vacía de lo que sería un *Business Model Canvas*.

Figura 1. Plantilla *Business Model Canvas*

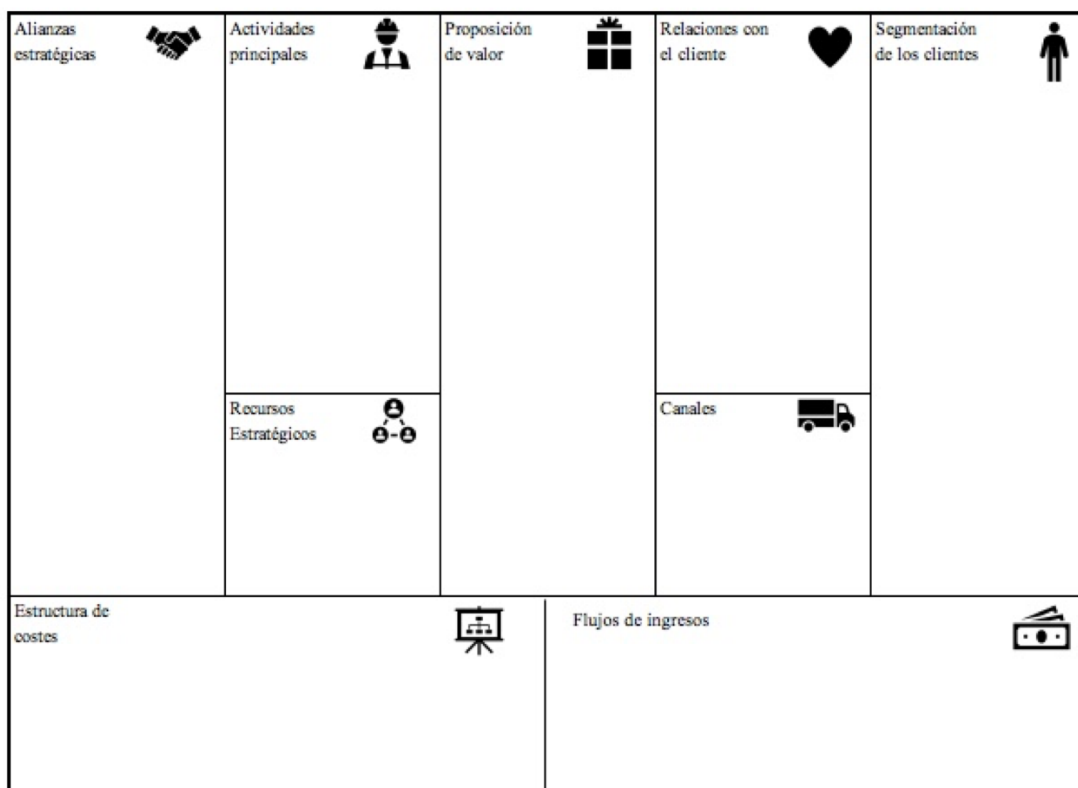


Figura de elaboración propia, a partir de información obtenida de Business Model Generation (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En la plantilla hay diferentes apartados, en estos apartados podemos ver los nueve pilares del *Canvas*.

De acuerdo con la teoría propuesta por Osterwalder & Pigneur nos encontramos que MyRezept lo podemos clasificar como **plataforma multilateral**, en la cual al menos dos

grupos de consumidores o clientes se ven unidos a través de la plataforma. Además, esta plataforma necesita de todos los grupos para funcionar, crecer y gana valor a medida que se consiguen más usuarios. Las plataformas crean valor porque interconectan ambos grupos, en el caso de MyRezeipt conecta a los usuarios de la app con los comercios y ambos se nutren de esta relación. En el siguiente gráfico podemos ver la estructura que siguen las empresas clasificadas como plataforma multilateral:

Figura 2. Business Model Canvas plataforma multilateral

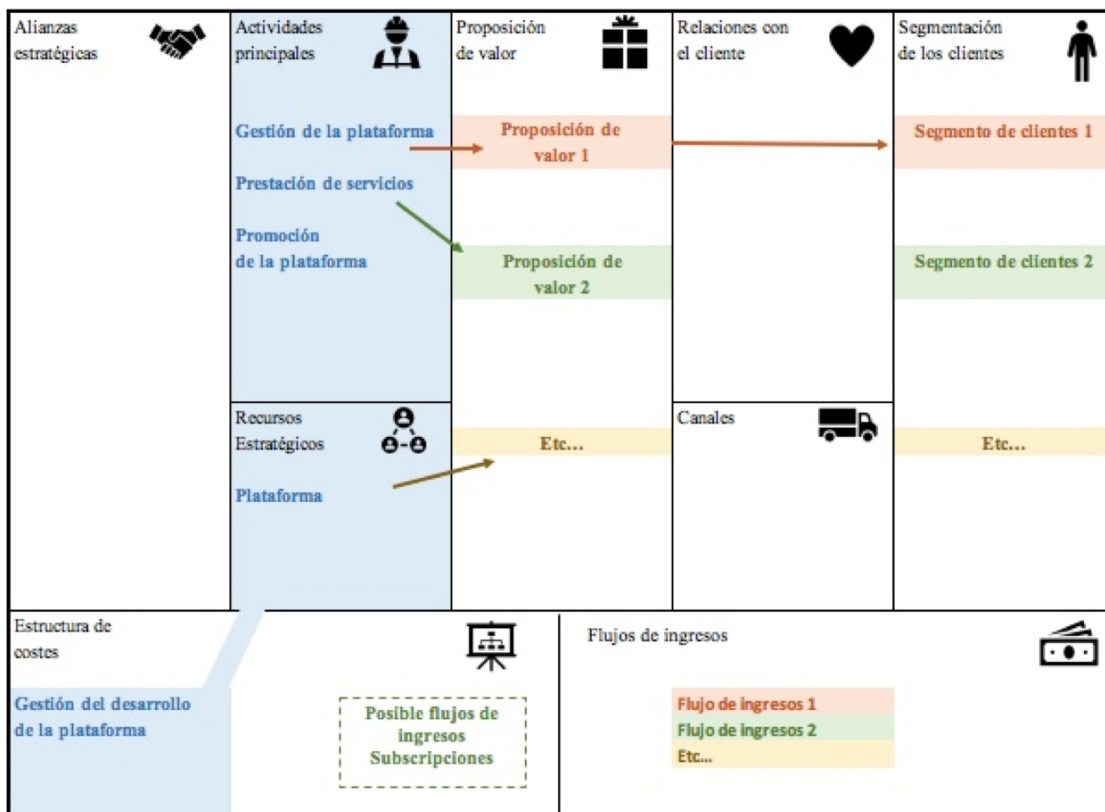


Gráfico de elaboración propia, a partir de información obtenida de Business Model Generation (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Pero, hay que tener en cuenta que los usuarios de la aplicación podrían utilizarla de manera gratuita, además de que los comercios no pagaran por la instalación de la misma sino que pagarán por la publicidad o el análisis de datos. Es por ello, que MyRezeipt es un híbrido entre el modelo explicado previamente (Plataforma multilateral) y el **modelo Free**.

Figura 3. Business Model Canvas modelo Free

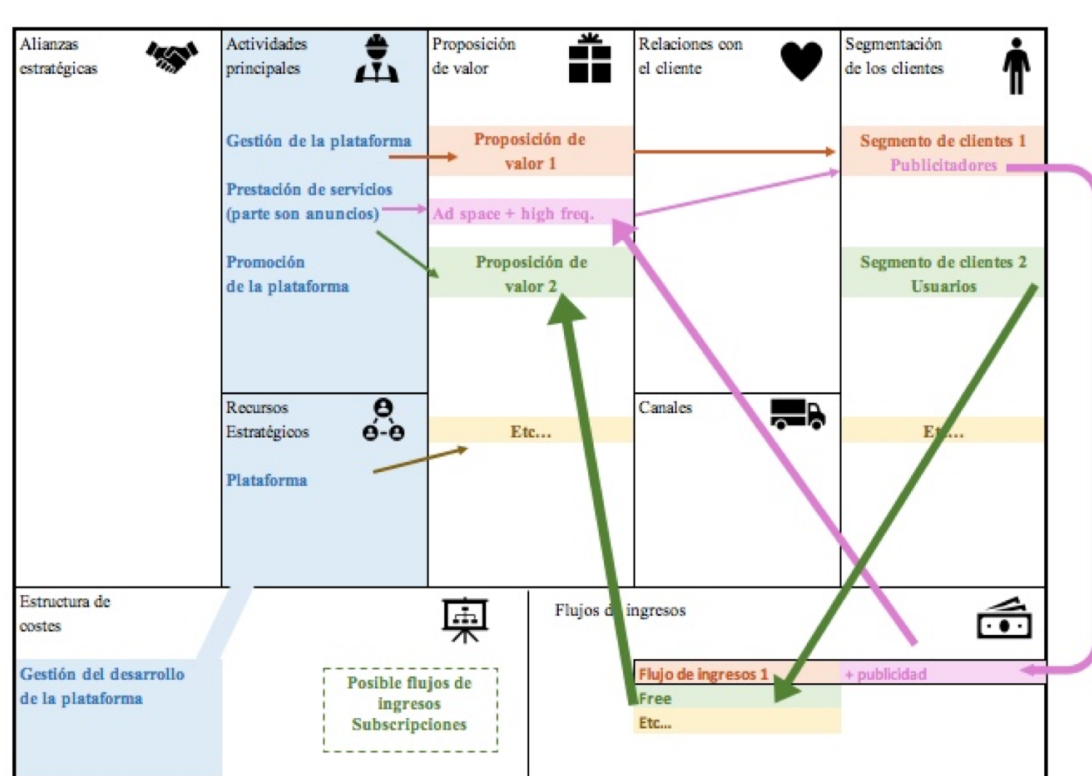


Gráfico de elaboración propia, a partir de información obtenida de Business Model Generation (Osterwalder & Pigneur, 2010)

La proposición de valor estará basada en la gestión de la plataforma y en como se preste el servicio, además en este modelo se reducen costes intentando realizar las transacciones a través de la plataforma, es decir, intentar reducir otro tipo de infraestructuras y realizar todo a través de la aplicación. El recurso estratégico por excelencia va a ser la plataforma, en nuestro caso la App móvil.

En el modelo free los usuarios son gratuitos, de manera que una parte de estos usuarios se va a mantener gracias a otras partes del negocio, es decir gracias a los clientes que tienen flujos de ingresos más altos (por publicidad y por el análisis de patrones de compras), los usuarios podrán ser gratuitos. Podremos ver que uno de los flujos de ingresos es nulo, pero el resto tendrán valores más altos para compensar ese déficit.

Otra clasificación propuesta por Osterwalder & Pigneur es la que busca el origen de la innovación, MyRezept busca mejorar la vida de las personas reduciendo el papel y además ofreciendo una alternativa más cómoda y sencilla de lo que existe hoy en día (los

tickets de papel). El hecho de que la innovación este orientada hacia el cliente significa que la innovación estará clasificada como “*Customer-driven*” (orientada hacia el cliente). En el siguiente gráfico podemos observar como la innovación se origina en los segmentos de clientes y posteriormente avanza hacia otros bloques del negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Figura 4. Innovación “*Customer-driven*”

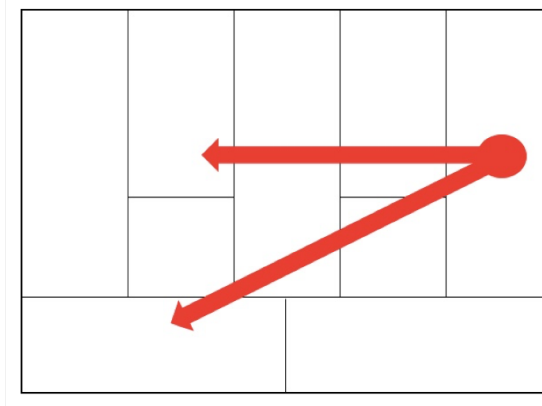


Gráfico de elaboración propia, a partir de información obtenida de Business Model Generation
(Osterwalder & Pigneur, 2010)

3. Propuesta de valor

La propuesta de valor es la motivación que tiene cada cliente al realizar una compra. Los clientes o consumidores no se emocionan por los productos en sí sino por la manera en que estos afectan a sus vidas, y en como les van a hacer más felices (Jeffries, s.f.). Para conseguir una proposición de valor real, es imprescindible entender esta idea. Antes de realizar esta propuesta de valor vamos a identificar a los segmentos que tenemos en cada uno de los productos de MyRezept. Posteriormente se realizará un *canvas* de la propuesta de valor como el que se observa a continuación para entender que valor aporta MyRezept a cada segmento.

Figura 5. Plantilla *canvas* Propuesta de valor

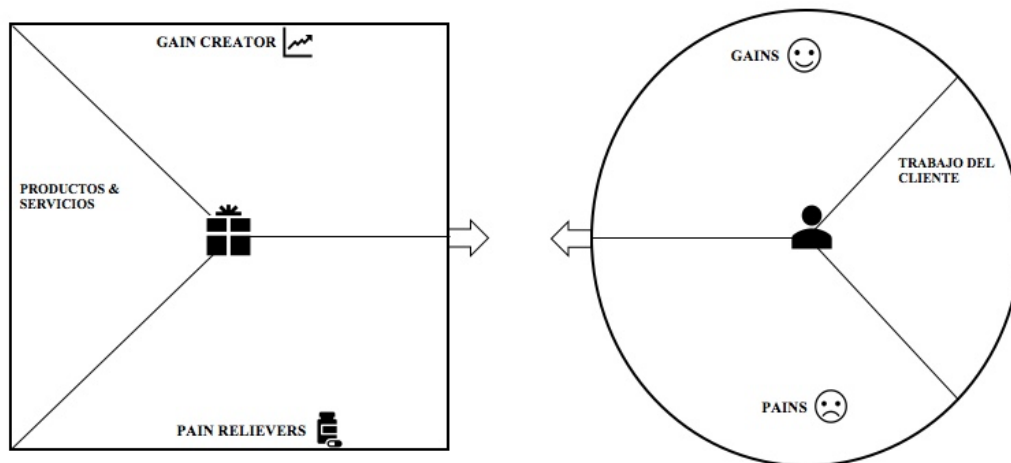


Gráfico de elaboración propia, a partir de información obtenida de Isaac Jeffries (Jeffries, s.f.)

En el *canvas* realizado para obtener la propuesta de valor podemos ver dos partes, primero a la derecha observamos todo lo relativo a los clientes, donde podemos ver tres áreas:

- **Trabajo del cliente:** El trabajo realizado por el cliente para una determinada actividad (ej., hacer la compra)
- **“Gains”** (Ganancias): Son aquellas cosas positivas que puede obtener un cliente al realizar ese trabajo (ej., realizar la compra de manera efectiva)
- **“Pains”** (Dolores): Son aquellas cosas negativas que puede obtener un cliente al realizar ese trabajo (ej., realizar una cola al hacer la compra)

En la izquierda se observa lo relativo al producto y a la empresa, que es lo que la empresa ofrece, cuales son las características (“Pain relievers”) que ponen solución a aquellos

“dolores” al realizar la actividad correspondiente y cuales son las características que ofrecen ganancias (“Gain Creators”).

Para que realmente se este generando valor con estos productos que se proponen, tienen que coincidir las gráficas (“Gain” = “Gain Creators” y “Pain” = “Pain relievers”).
(Jeffries, s.f.)

3.1.Segmentación de clientes

3.1.1. Segmentación de clientes de la plataforma de almacenamiento integrado de tickets

A la hora de realizar la segmentación de estos clientes, es imprescindible realizar una diferenciación entre los clientes y los usuarios.

Los usuarios serán aquellas personas que se descargarán la aplicación en sus dispositivos móviles y las que tendrán en la misma sus recibos de compra, en vez de tenerlos físicamente en papel. Los clientes serán los comercios dónde instalaremos el software necesario para que se pueda hacer uso de la aplicación. Pero el producto que consumirán en este caso será la publicidad y/u ofertas que se realicen a través de la aplicación.

En los siguientes apartados se determinará también el tamaño de mercado objetivo de los siguientes segmentos, para ello se utilizará la siguiente formula:

Ecuación 1. Tamaño de mercado

$$\begin{aligned} \text{Tamaño de mercado} &= \text{Mercado disponible} \times \text{Clientes del producto (\%)} \\ &= \text{Mercado} \times \text{Compradores actuales de MyRezeipt (\%)} \\ &= \text{Mercado objetivo} \end{aligned}$$

(Bridge for Billions, 2019)

I. Usuarios: Millennials y Padres de Familia

Los dos principales segmentos de usuarios son los Millennials y los Padres de familia.

Millennials

Son jóvenes de entre 25 y 34 años, que están comenzando su carrera laboral. Suelen tener ingresos y gastos a la par, ya que no suelen tener mayor ahorro. Este segmento está muy involucrado con las tecnologías y con el medio ambiente. La sostenibilidad, transparencia y compromiso social, son algunos de los valores que rigen este segmento. (Ayuso, 2017) El tamaño de mercado objetivo de este segmento es el siguiente:

Ecuación 2. Tamaño mercado Millennials. Producto publicidad y ofertas.

$$\text{Millennials} = 790000 \times 98\% = 774200 \times 80\% = 619360$$

(Instituto Nacional de Estadística, 2020)

Dado que los Millennials son un segmento que están muy conectados con las nuevas tecnologías se considera que un 98% de este segmento utilizaría un producto como MyRezept, y un 80% utilizaría MyRezept en vez de otros productos. Hay que tener en cuenta que el 98% de la población de 24 a 35 años utilizan internet diariamente al menos 5 días a la semana (Instituto Nacional de Estadística, 2020). Con respecto a los usuarios de MyRezept se considera un 80% debido a que actualmente hay pocos competidores, pero habría que considerar que cuando MyRezept saliese al mercado puede que los actuales hayan conseguido más cuota de mercado.

Padres de familia

Son adultos entre 35 y 54 años, preocupados por el ahorro y adaptándose cada vez más a las tecnologías, en las cuales ya son usuarios habituales. Parte de la Generación X, son la generación que vio el crecimiento del consumismo, la globalización, la implementación de los ordenadores en los puestos de trabajo y quienes tienen una obsesión por el éxito (Concejo, 2018). Para este segmento la contabilización de los gastos es imprescindible, ya que están más concienciados con el ahorro, además gran parte de este segmento tiene

hijo (s) lo que probablemente implica que la contabilización es parte importante de la rutina. El Mercado objetivo de los padres de familia sería el siguiente:

Ecuación 3. Tamaño mercado Padres de Familia. Producto publicidad y ofertas.

$$\text{Padres de familia} = 1000000 \times 88\% = 880000 \times 50\% = 440000$$

(Instituto Nacional de Estadística, 2020)

A la hora de obtener el mercado objetivo de los padres de familia, se tiene en cuenta que este segmento utiliza menos las tecnologías que los Millennials, pero aún así son muy activos en ellas. Pero ya hay ciertas aplicaciones para llevar la contabilidad a las cuales un grupo numeroso de las personas pertenecientes a este grupo son miembros activos de manera que un porcentaje menor utilizaría MyRezept.

Figura 6. Canvas propuesta de valor usuarios. Producto de publicidad y ofertas.

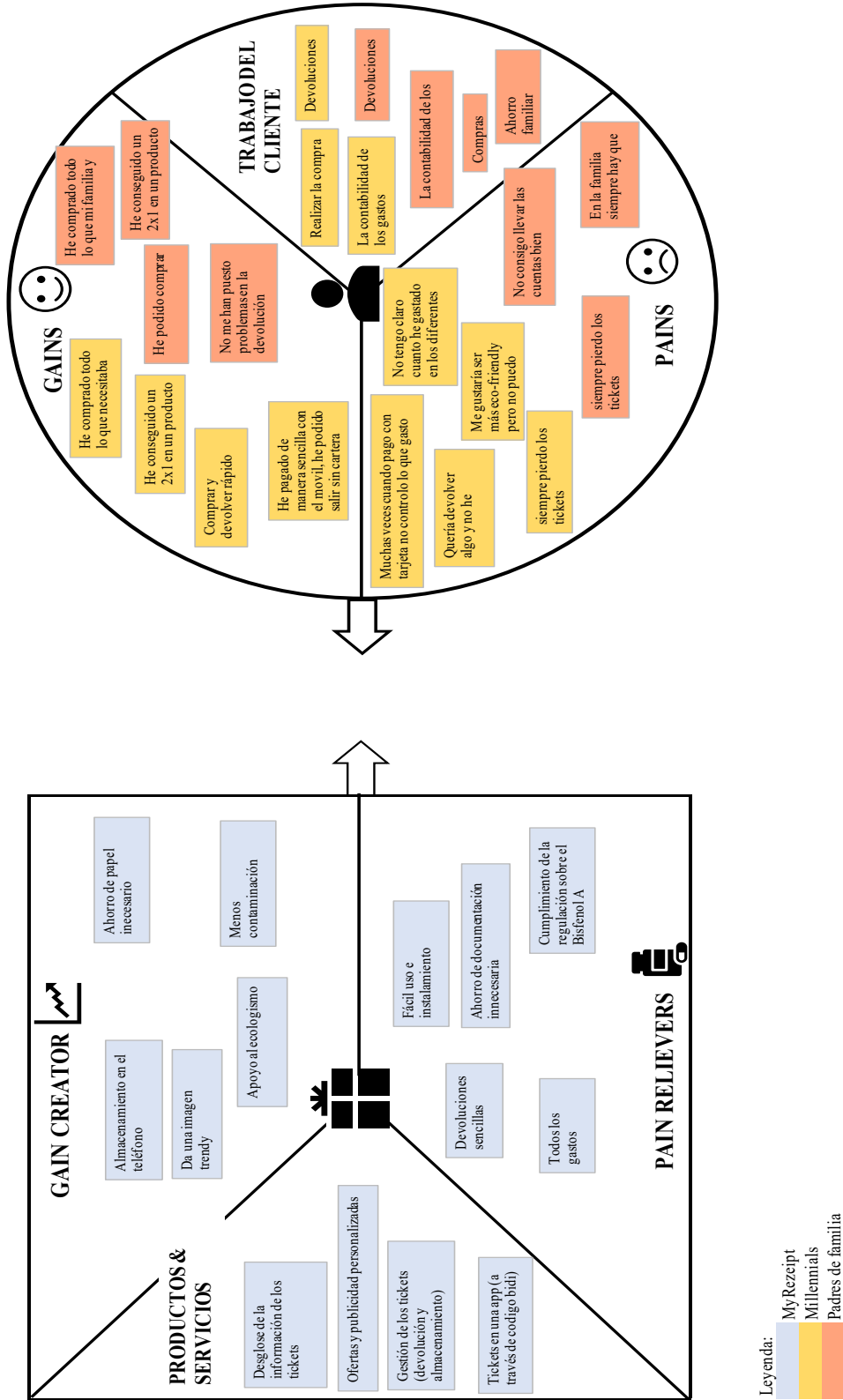


Gráfico de elaboración propia, a partir de información obtenida de Isaac Jeffries (Jeffries, s.f.)

Después de realizar el **canvas de la propuesta de valor** para estos dos segmentos, **Millennials y Padres de familia**, podemos ver como algunos de los “gains” y los “pains” de los Millennials y los padres de familia coinciden con las características de MyRezept. Bien es cierto que no todos coinciden, pero si que queda claro que se esta creando valor con la aplicación para los usuarios.

II. Clientes: Grandes almacenes, supermercados e hipermercados y comercios especializados en otros artículos

Los segmentos de clientes son aquellos donde instalaremos el software para que la aplicación funcione, es decir, los comercios. También serán quienes consuman el producto de Publicidad y ofertas. Los segmentos de comercio de MyRezept son:

Los grandes almacenes, supermercados e hipermercados

Son grandes plataformas de consumo donde se ofrece una gran variedad de productos alimentarios, productos del hogar, de limpieza, cosméticos... En función del tipo de comercio que sea se sitúan en el centro urbano o en las afueras de las ciudades, este segmento se define también como comercio al por menor en establecimientos no especializados (CNAE, 2009).

Hacen frente a un gran gasto de papel en recibos, junto con el mantenimiento de la maquinaria anualmente, que además incrementa su huella ecológica. Están adaptándose a las nuevas tecnologías, con cajas inteligentes, páginas webs actualizadas y aplicaciones. Además, han tenido que hacer frente a la nueva regulación sobre el Bisfenol A, producto utilizado para imprimir tickets, que se ha hecho efectiva el 2 de enero de este año, ya que este compuesto se ha considerado tóxico (European Chemicals Agency, 2019).

El mercado objetivo de este segmento es el siguiente:

Ecuación 4. Tamaño mercado grandes almacenes, supermercados e hipermercados. Producto publicidad y ofertas.

$$\begin{aligned} \text{Grandes almacenes, supermercados e hipermercados} &= 8500 \times 70\% \\ &= 5950 \times 50\% = 2975 \end{aligned}$$

(Instituto Nacional de Estadística, 2020)

A la hora de realizar esta medición se han tenido en cuenta únicamente los comercios de la Comunidad de Madrid, ya que inicialmente MyRezept estaría solamente instalado en Madrid, posteriormente ya se haría una expansión a el resto de España.

Comercios especializados en otros artículos

Son aquellos que distribuyen vienes más específicos que las grandes plataformas. Estos comercios distribuyen desde ropa hasta material de oficina y papelería. Suelen ser comercios de menor tamaño que los grandes almacenes, supermercados e hipermercados. Estos comercios al igual que las grandes plataformas ven un gran gasto de papel, además también se han visto afectados por la regulación sobre el Bisfenol A. Sin embargo, estos comercios especializados se ven más afectados por la adaptación a las nuevas tecnologías, ya que esto es más complicado para algunos de estos comercios, debido a que son más pequeños y no tienen recursos o capacidad para innovar. Los comercios especializados en otros artículos siguen las siguientes categorías, de acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE):

- Comercio al por menor de prendas de vestir en establecimientos especializados
- Comercio al por menor de calzado y artículos de cuero en establecimientos especializados
- Comercio al por menor de productos farmacéuticos en establecimientos especializados
- Comercio al por menor de artículos médicos y ortopédicos en establecimientos especializados
- Comercio al por menor de productos cosméticos e higiénicos en establecimientos especializados
- Comercio al por menor de flores, plantas, semillas, fertilizantes, animales de compañía y alimentos para los mismos en establecimientos especializados
- Comercio al por menor de artículos de relojería y joyería en establecimientos especializados
- Otro comercio al por menor de artículos nuevos en establecimientos especializados
- Comercio al por menor de artículos de segunda mano en establecimiento

(CNAE, 2009)

Para este segmento son relevantes todas las categorías menos la categoría referente a productos farmacéuticos. Este segmento, de momento no tiene relevancia ya que debido a la protección de datos no se contempla de momento actuar en este grupo.

Ecuación 5. Tamaño mercado comercios especializados en otros artículos. Producto publicidad y ofertas.

$$\begin{aligned} \text{Comercios especializados en otros artículos} &= 18800 \times 60\% = 11280 \times 40\% \\ &= 4512 \end{aligned}$$

(Instituto Nacional de Estadística, 2020), (Sevilla, 2019)

Figura 7. Canvas propuesta de valor clientes. Producto de publicidad y ofertas.

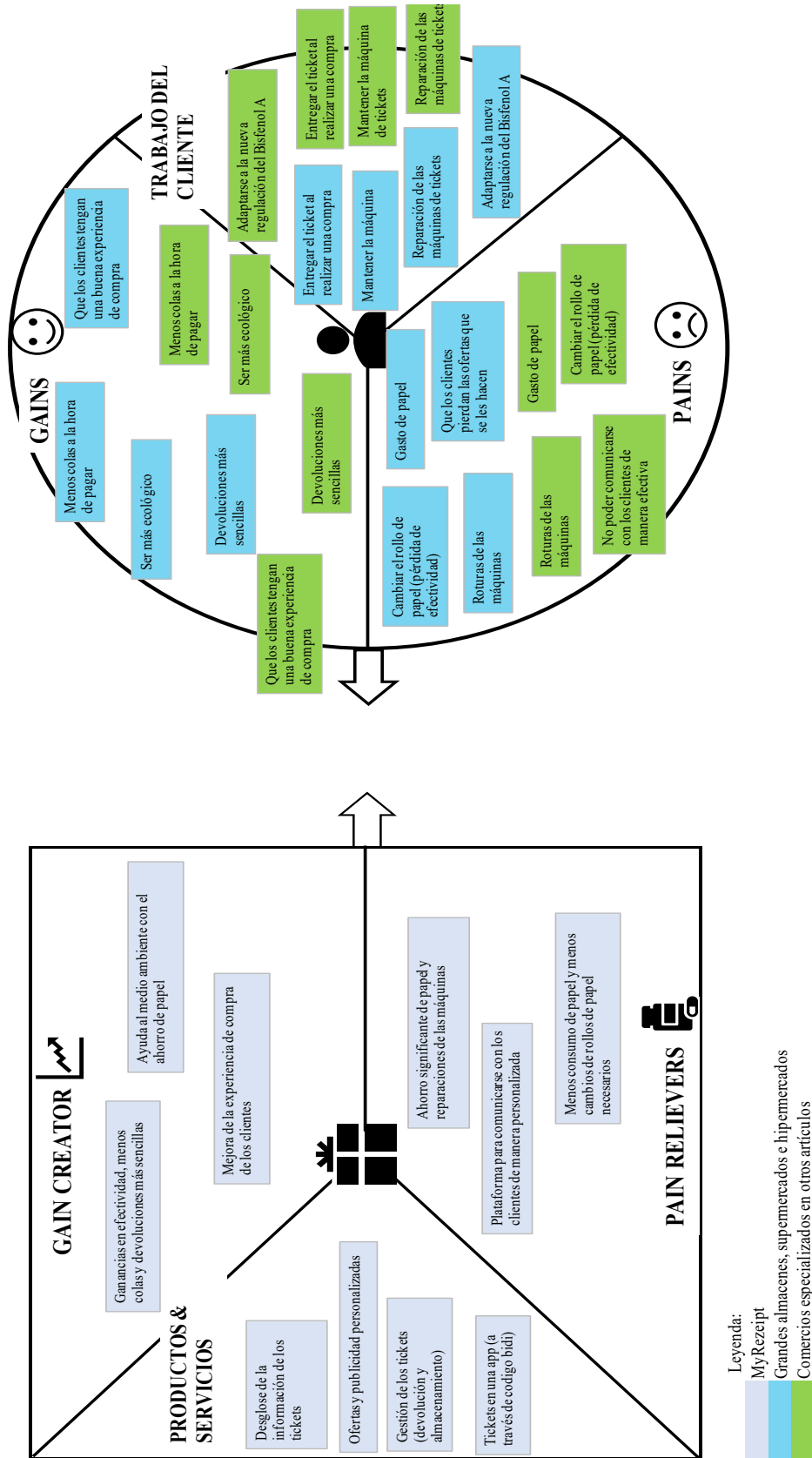


Gráfico de elaboración propia, a partir de información obtenida de Isaac Jeffries (Jeffries, s.f.)

Después de realizar el **canvas de la proposición de valor** para grandes almacenes, supermercados e hipermercados y para los comercios especializados, podemos observar que la gran mayoría de los “gains” y “pains” son comunes para ambos segmentos. Pero también podemos observar que al igual que con los usuarios estos se ven compensados con los “gain creators” y “pain relievers” que MyRezept propone.

3.1.2. Segmentación de clientes de el producto de análisis de datos

Para este segundo producto podríamos ver los mismos clientes que en la plataforma de almacenamiento de tickets. Tenemos dos tipos: los grandes almacenes, supermercados e hipermercados y los comercios especializados en otros artículos.

Este producto se ofrecería a los diferentes segmentos con la posibilidad de analizar sus datos y de conseguir patrones de compra de los clientes más exactos y efectivos. Hoy en día los datos son valor y en muchos comercios no tienen estudios de este tipo ya que muchas veces es complicado de realizar o muy costoso.

Los tamaños de mercado que tendrían cada segmento son los siguientes:

Ecuación 6. Tamaño mercado grandes almacenes, supermercados e hipermercados. Producto análisis de datos.

$$\begin{aligned} \text{Grandes almacenes, supermercados e hipermercados} &= 8500 \times 70\% \\ &= 5950 \times 50\% = 2975 \end{aligned}$$

Ecuación 7. Tamaño mercado comercios especializados en otros artículos. Producto análisis de datos.

$$\begin{aligned} \text{Comercios especializados en otros artículos} &= 18800 \times 60\% = 11280 \times 40\% \\ &= 4512 \end{aligned}$$

Se considera que el tamaño de mercado va a ser aproximadamente el mismo estimado para la plataforma de almacenamiento de tickets.

Figura 8. Canvas propuesta de valor clientes. Producto análisis de datos.

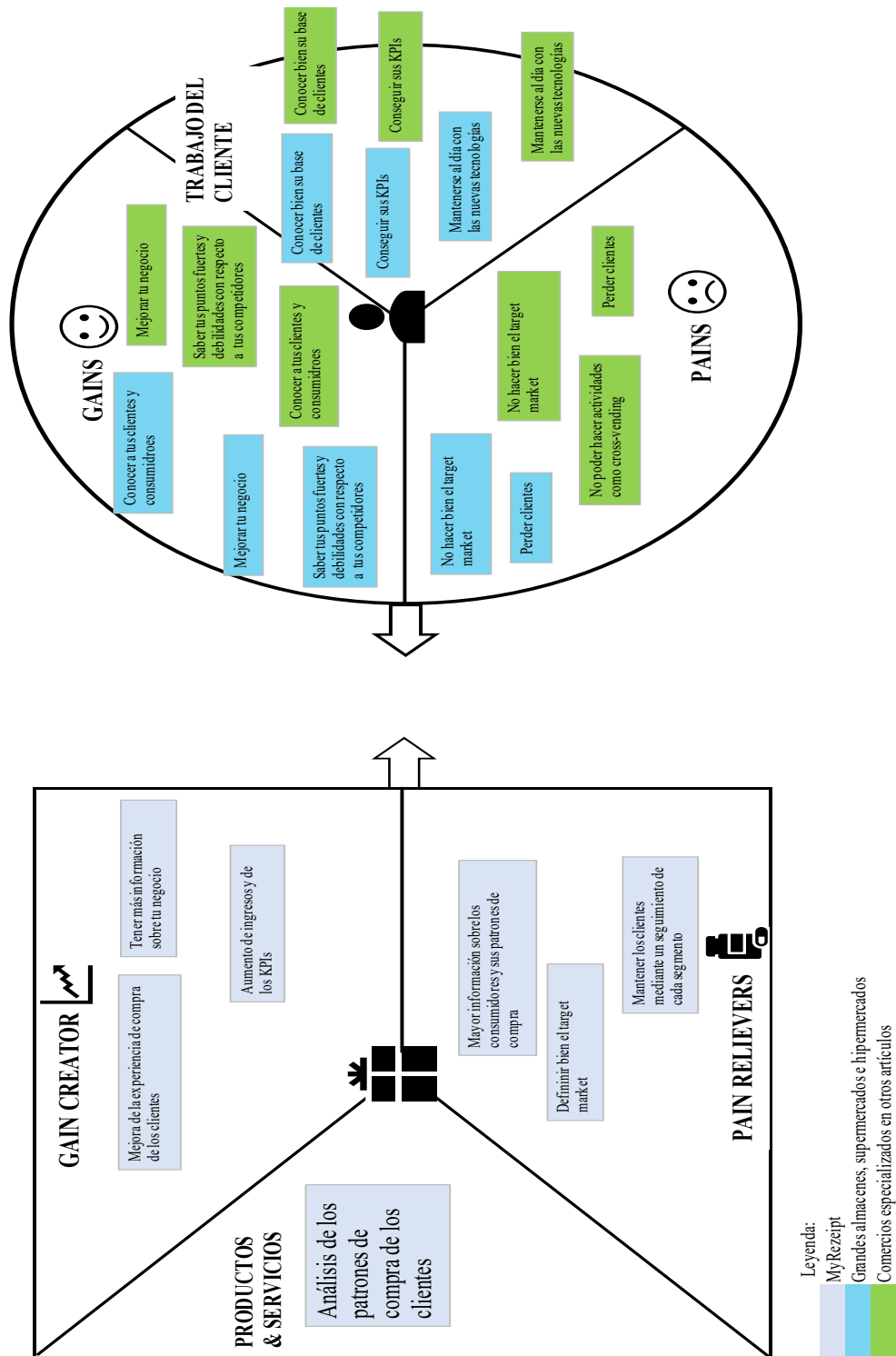


Gráfico de elaboración propia, a partir de información obtenida de Isaac Jeffries (Jeffries, s.f.)

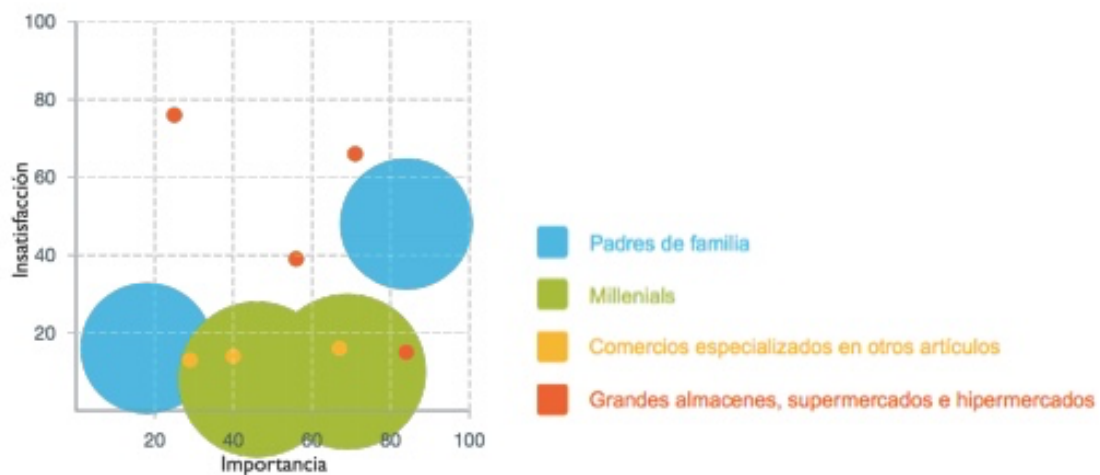
Después de realizar el *canvas* de la propuesta de valor para el producto de análisis de datos, podemos ver que, efectivamente, se crea valor para estos clientes con la propuesta de MyRezept y que para estos segmentos sería interesante poder contar con un producto como MyRezept.

3.2. Análisis de oportunidades

A continuación, se realiza un análisis de los clientes y de su relevancia en el mercado. Lo que pretende este análisis es remarcar los clientes que tengan mayor importancia y que sean una oportunidad mayor en función de los productos.

3.2.1. Análisis de oportunidades Plataforma de almacenamiento integrado de Tickets

Figura 9. Análisis de oportunidades. Plataforma de almacenamiento integrado de tickets.



*cada burbuja representa una oportunidad del segmento correspondiente

** el tamaño de cada burbuja representa el tamaño del segmento de mercado

Gráfico de elaboración propia obtenido a partir de la plataforma Bridge4Billions, (Portugal, Ruesta, & Ybarra, 2020)

Podemos ver diferentes puntos en función de las oportunidades que surgen y su nivel de importancia con respecto a la insatisfacción que hay en la oferta actual en el mercado.

Claramente, se ve una gran diferencia entre el tamaño de los usuarios y el tamaño de los clientes, esto es lo que se pretende ya que se quiere crear una gran base de usuarios para que interactúen en los diferentes comercios, el ratio de usuarios/comercios es de 141,49 usuarios por cada comercio.

En la gráfica se puede observar que los segmentos más relevantes son los padres de familia y los grandes almacenes, supermercados e hipermercados. Los cuales tienen mayor insatisfacción por el mercado, lo que lleva a estos segmentos a ser los más importantes. Con respecto al segmento Millennial se ve que tiene una baja insatisfacción, pero también sabemos que hay un porcentaje muy bajo en su fidelidad en el consumo, ya que tiende a moverse mucho, esto podría explicar su bajo nivel de insatisfacción.

3.2.2. Análisis de oportunidades. Producto de análisis de datos.

Figura 10. Análisis de oportunidades. Producto análisis de datos.



*cada burbuja representa una oportunidad del segmento correspondiente

** el tamaño de cada burbuja representa el tamaño del segmento de mercado

Gráfico de elaboración propia obtenido a partir de la plataforma Bridge4Billions, (Portugal, Ruesta, & Ybarra, 2020)

En esta gráfica podemos ver una gran diferencia en el tamaño de los dos segmentos, podemos observar que los grandes almacenes tienen mayor insatisfacción con respecto al análisis de patrones de compra, en cambio los comercios especializados como no han avanzado tanto en ese campo no lo consideran como una necesidad y por lo tanto tienen una menor insatisfacción. Pero está claro que en los comercios especializados el análisis

de datos va a coger más importancia en los próximos años, ya que se va a abaratar el coste y cada vez se esta adquiriendo más conciencia sobre la importancia de entender los datos dentro de los negocios.

MyRezeipt puede proporcionar a los comercios especializados la oportunidad de abrirse paso en esta esfera, y cubrir esta necesidad latente.

3.3. Análisis de los competidores

3.3.1. Competidores de la Plataforma de Almacenamiento de tickets

Los atributos más destacados de la plataforma son los siguientes:

1. Rapidez a la hora de adquirir el ticket
2. Ahorro de la impresión del papel y mantenimiento
3. Promociones de compra personalizadas
4. Contabilidad de gastos sencilla
5. Devolución de compras sencilla

Una vez identificados estos atributos se puede conseguir identificar los principales competidores de MyRezeipt.

- **Productores de alternativas al papel térmico sin bisfenol A**, una de las alternativas que se observan al bisfenol A son los tickets con papel térmico, que son aquellos que se imprimen por calor a través de un cabezal térmico (Ofitor, s.f.).
- **Nomastickets**: Es el competidor más directo de MyRezeipt, en el cual el modelo de negocio es muy similar. De momento es una *Start-up* que surge en 2014 y está presente en comercios especializados en otros artículos principalmente, como Perfumerías Pepe y Valenciana Shock. (Nomastickets, s.f.)
- **Flux**: Es una plataforma inglesa que trabaja directamente con las aplicaciones de los bancos, en vez de ser una aplicación independiente, manda los recibos a la cuenta de banco del usuario. Además, tienen un sistema de puntos con los diferentes clientes para conseguir ofertas, actualmente flux funciona

principalmente con restaurantes. Los bancos con los que funciona son Barclays, Monzo y Starling. (Flux, 2020)

- **OkTicket:** Es una aplicación para controlar los gastos, pero en esta aplicación es necesario tener el ticket en papel ya que para que pase a formar parte de la contabilidad hay que sacar una foto del mismo y subirlo a la plataforma. Cuenta con una gran ventaja que es que Hacienda avala esta aplicación, característica especialmente útil para pequeños comercios o autónomos (OkTicket, 2020)
- **Fintonic:** Es una aplicación que se sincroniza a la cuenta bancaria y hace contabilización de todos los gastos clasificándolos de manera automática. A final de mes saca un reporte de los gastos y la situación financiera de cada persona.

Figura 11. Análisis de competidores. Plataforma de almacenamiento integrado de tickets.

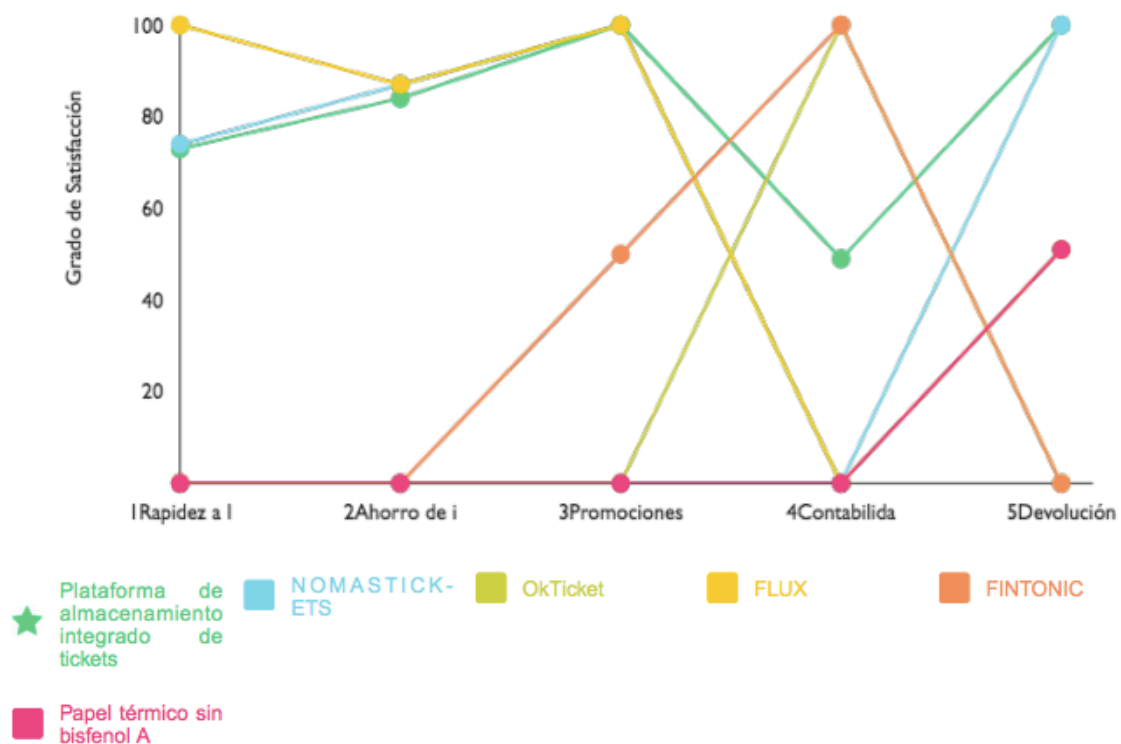


Gráfico de elaboración propia obtenido a partir de la plataforma Bridge4Billions, (Portugal, Ruesta, & Ybarra, 2020)

En este gráfico podemos observar el mapa de competidores, comparando el grado de satisfacción con los cinco atributos destacados anteriormente y aplicando estas dos a

todos los competidores. A simple vista podemos ver que nuestros atributos más fuertes son las promociones o devoluciones, pero con respecto a Nomastickets o flux se observa que MyRezept tiene ventaja competitiva en contabilidad.

3.3.2. Competidores del producto de Análisis de datos

Al igual que se ha realizado con la plataforma de almacenamiento de tickets podemos ver que el producto de análisis de datos tiene tres características principales:

1. Mayor fidelidad del cliente
2. Más información para la venta
3. Aumento de ingresos por análisis de datos

Si se consigue satisfacer mejor las necesidades de los clientes, se mejorará la fidelidad y los ingresos aumentarán, ya que los clientes comprarán más en los establecimientos que tengan estas funcionalidades.

Vistos los principales atributos podemos identificar los principales competidores de este producto.

- **Club Carrefour**, aquí se ven representadas las tarjetas de fidelidad de los propios establecimientos. Que buscan atraer a los clientes a través de beneficios y ofertas, además estas tarjetas sirven a los *retailers* para conocer más en profundidad a sus clientes.
- **Retail Data**, es una plataforma que analiza el sector *retail* en España, ofrece diferentes productos para entender mejor este sector. (Retail Data, 2020)
- **Arbentia**, ayuda a las empresas a conseguir su transformación digital, con soluciones diferentes en función del negocio. (Arbentia, 2020)

Figura 12. Análisis de competidores. Producto de análisis de datos.

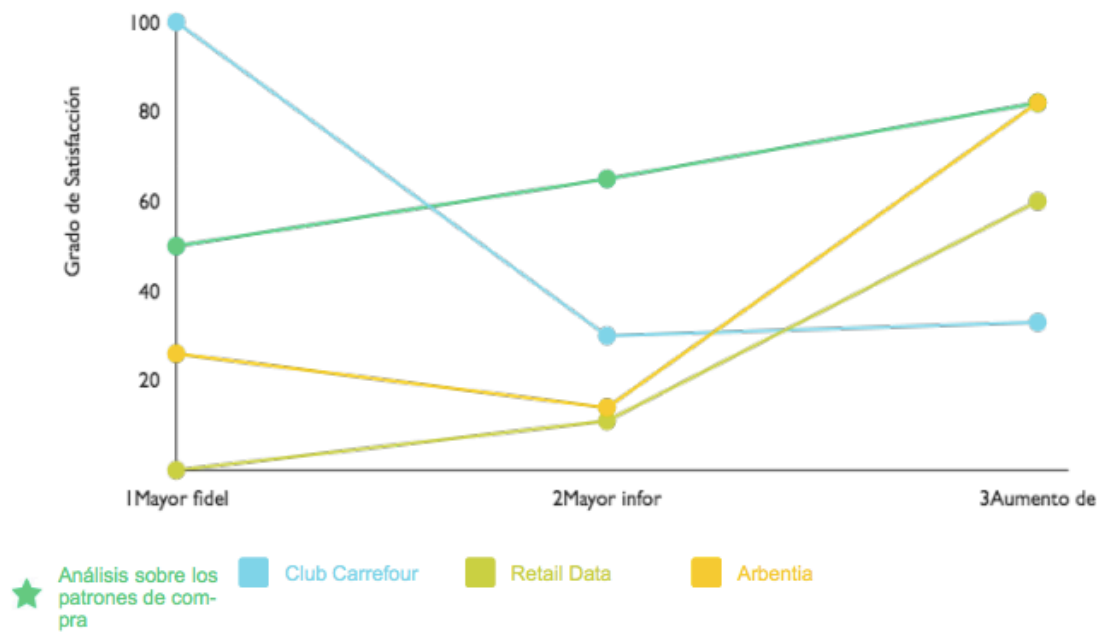


Gráfico de elaboración propia obtenido a partir de la plataforma Bridge4Billions, (Portugal, Ruesta, & Ybarra, 2020)

El aumento de compras es el atributo más fuerte de MyRezept, debido a que la aplicación atraería a nuevos clientes. Con respecto al análisis de datos nuestro competidor más cercano sería Retail Data, pero si tenemos en cuenta la fidelidad, está claro que Club Carrefour (tarjetas de fidelización), serían quienes tendrían más poder sobre este atributo.

4. Alianzas estratégicas

4.1. Alianzas estratégicas externas

Proveedores

- **Empresa de espacio *coworking*:** En este caso, para iniciarnos trabajaríamos desde espacios de *coworking* donde se pueda desarrollar las ideas en un entorno de innovación que caracteriza a estos espacios.
- **Empresa de impresión de *merchandising*:** Para hacer promoción de MyRezept y darlo a conocer, se establecerían en los puntos de pago de los comercios banners y en ciertas campañas también se repartirían productos como bolsas reutilizables con el logo de MyRezept.
- **Empresa gestora:** Importante papel a la hora de llevar las cuentas y aspectos legales de la empresa.
- **Plataforma de CRM:** Se necesitará una plataforma de CRM, para gestionar a los clientes y usuarios, además estas plataformas en muchos casos tienen una parte de contabilidad imprescindible para el crecimiento de la aplicación.

Socios estratégicos

- **Grandes *retailers*** (por ejemplo, Carrefour), los flujos de personas de estos *retailers* son muy interesantes ya que, si MyRezept tuviese presencia en estos ahí, se daría a conocer de manera muy rápida.
- **Empresas innovadoras**, como Fintonic, en un futuro sería interesante poder realizar con ellos una alianza para poder sincronizar toda la contabilidad en un mismo sitio y que la experiencia de los usuarios sea mejor.

Actores del Ecosistema

- **Organismos de la Unión Europea para el cambio climático**, desde la unión europea se están haciendo pactos para parar el cambio climático, MyRezept está comprometido con el cambio climático y puede recibir ayuda de estos organismos.

- **Ecosistema de *Start-ups* en Madrid:** En Madrid podemos ver un *hub* tecnológico en desarrollo, en 2019 se reconoció Madrid como uno de los ecosistemas de *Start-ups* más grandes de Europa. En este ecosistema podemos encontrar numerosas incubadoras y aceleradoras, como Google Campus, La Nave, The cube... Además de prometedoras *Start-ups* como son Spotahome, Wetaca o Triporate (Martin, 2019). Este ecosistema ayuda al crecimiento y desarrollo de *Start-ups* como MyRezept.

4.2. Alianzas estratégicas internas

- **CEO:** Es el encargado del desarrollo estratégico de la empresa, además de ser la cara pública de la misma. Encargado de conseguir financiación y de las cuentas más grandes de clientes.
- **CTO:** Al ser una aplicación tecnológica es imprescindible este rol, se necesita que alguien con conocimientos en este sector tenga un rol de liderazgo.
- **Comercial:** Este rol estaría enfocado sobre todo a el lanzamiento y a la gestión de las ventas. En un inicio una *Start-up* necesita siempre de un líder con dotes de personas que sepa vender la aplicación para poder conseguir clientes.
- **Desarrollador y diseñador:** Este rol tiene como responsabilidad principal dar apoyo al CTO y que contribuya al desarrollo de la aplicación y más importante que contribuya a desarrollar el software integrador en los comercios adaptable a todos.
- **Business analyst:** Encargado de dar apoyo al desarrollo del negocio, especialmente en el sector comercial.

5. Plan estratégico

El plan estratégico es un plan a través del cual se describe como la compañía va a alcanzar sus objetivos. La razón por la cual una estrategia es importante es porque permite ver a la empresa como están actuando, cuales son sus cualidades y si esas cualidades les van a ayudar a crecer. (Evolve, s.f.)

Cuando una compañía se encuentra problemas u obstáculos y sabe resolverlos, entonces es cuando dicha compañía crece y desarrolla una estrategia para solucionar dichos problemas u obstáculos. Aquí es cuando nacen las estrategias, en una empresa que esta creándose, los problemas y obstáculos son algo que se encuentra en el día a día y para resolverlos hay que aplicar cierta metodología. La cuestión reside en que estrategia aplicar, aquí entran los casos de éxitos y lo que han hecho otras empresas en la misma situación para resolver esos problemas y obstáculos, si han sido exitosas es probable que aplicando la misma estrategia se tenga un resultado similar. (Kald, Nilsson, & Rapp, 2000)

Es por ello, que la estrategia que tiene que seguir una empresa en sus primeros días es analizar el entorno y analizar la empresa en sí, de manera que se puedan ver las fortalezas y debilidades que tiene la empresa y que tiene el entorno. Es por ello por lo que conviene realizar un análisis de las cinco fuerzas de Porter y un análisis DAFO.

5.1. Análisis del entorno

5.1.1. Modelo de análisis externo. Alternativa a las 5 fuerzas de Porter.

Para este análisis, se va a utilizar el modelo propuesto por Alexander Osterwalder e Yves Peigneur, que se puede observar en la siguiente gráfica:

Figura 13. Análisis del entorno exterior. Modelo alternativo a las 5 fuerzas de Porter.

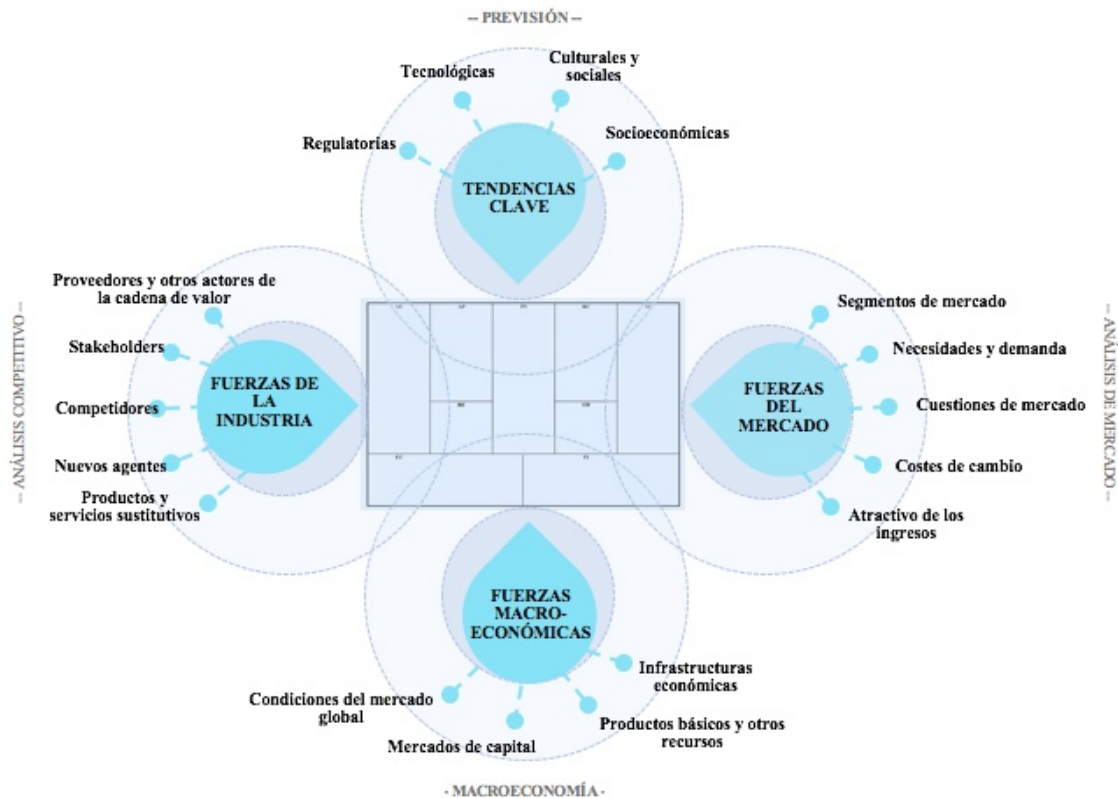


Gráfico de elaboración propia, a partir de información obtenida de Business Model Generation (Osterwalder & Pigneur, 2010)

I. Análisis del mercado: Fuerzas del mercado

Segmentos de mercado.

Consiste en identificar los diferentes segmentos del mercado, observar su atractivo y detectar los posibles segmentos entrantes al mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Como observado previamente en el análisis de oportunidades, respecto a los usuarios los padres de familia son el segmento más grande, pero los Millennials probablemente acaben dándole más uso a la aplicación debido a que pasan más tiempo usando internet y aplicaciones móviles. Nuevos segmentos van a formar parte de los usuarios de aquí a cinco años, debido a que los ahora adolescentes cuando empiecen a tener ingresos este tipo de aplicaciones las usarán, ya que esta generación (Generación Z) ha crecido rodeada de pantallas, o mejor dicho multi-pantallas (de Barba, 2016).

Con respecto a los clientes tanto de la aplicación como del producto de análisis de datos, es importante remarcar que el mercado más grande son los comercios especializados, sin embargo, por dónde hay más afluencia de usuarios es en las grandes superficies, inicialmente interesa poder acceder a un gran almacén y posteriormente poder avanzar entre los comercios especializados. Pero no hay que despreciar el potencial de los comercios especializados, sobre todo con respecto al análisis de datos, ya que por norma general no participan aun en este mercado, pero en un futuro muy próximo van a demandar este servicio.

Necesidades y demanda

Se pretende analizar lo que el mercado necesita y de que manera se satisface.

La población cada vez utiliza más el teléfono móvil para realizar todo tipo de actividades cotidianas y ser más efectivos. Hay una necesidad de ganar efectividad y de disponer más información al alcance de tu mano, es por ello por lo que cada día salen más aplicaciones relacionadas con actividades del día a día (i.e. Google pay).

Los comercios (todo tipo de comercios) quieren conocer más a sus clientes y necesitan de un análisis de datos, cada vez más complejo, para realizar esto. Los datos existen, el

problema es procesarlos (Getsmarter, 2017). Para realizar el proceso se requiere conocimiento y en el caso de que se subcontrate no suele tener precios bajos, por lo que no está al alcance de todo el mundo.

Cuestiones de mercado

El cambio climático, es algo que actualmente preocupa a muchas empresas ya que supone un gran desafío, las regulaciones para pararlo suponen en muchos casos ajustes, y se ven obligados a realizar ciertos cambios con respecto a sus procesos o productos. Pero el cambio climático también ofrece oportunidades para las empresas (Medina, 2019).

La innovación, en muchos casos va a ser de gran ayuda para que las empresas puedan ver resultados sin grandes pérdidas.

Costes de cambio

Se define como los elementos por los cuales los clientes cambian entre nuestro producto y los competidores.

No hay grandes competidores en este aspecto, pero tradicionalmente han tenido mucho peso todos los involucrados con los tickets de papel. Muchas de las empresas tendrán contratos definidos ya con estos proveedores.

Con respecto al análisis de datos, muchas empresas sobre todo las más avanzadas en el campo de análisis de datos, serán reticentes a compartir los datos de sus clientes.

Atractivo de los ingresos

Son los elementos que producen atractivo a los clientes, por lo que realmente pagan. En este caso, es gratuito para los usuarios. Con respecto a los clientes, el ahorro de papel es gratuito también, pero por lo que pagan es por el uso de la plataforma como canal de publicidad y ofertas y por el análisis de los patrones de compra de los clientes.

(Osterwalder & Pigneur, 2010).

II. *Análisis competitivo: Fuerzas de la industria*

Competidores

Este apartado identifica a los competidores actuales y sus ventajas competitivas. Podemos ver en el apartado 3.3. el análisis de los competidores de MyRezept.

Nuevos agentes

Son aquellos nuevos jugadores que producen cierta disrupción en el mercado. En este caso podemos ver que no se han producido grandes variaciones con respecto a los tickets, pero es cierto que relacionado con los pagos estos últimos dos años hemos visto como el pago a través de Google Pay o Apple Pay se ha hecho cada vez más frecuente.

Con respecto a los datos, es una industria relativamente nueva y en la que la disrupción forma parte de ella.

Productos y servicios sustitutivos

En este caso, la clara alternativa son las aplicaciones que crean las propias compañías para enviar el ticket vía mail o que el ticket se almacene en la aplicación (ej. Inditex).

Pero el producto sustitutivo por excelencia es el papel, en este caso sería un papel que se reciclase al 100% o que fuese biodegradable, el cual de momento no existe ya que los tickets se imprimen con papel térmico (Reciclario.com, s.f.).

Con respecto al análisis de datos podemos observar consultoras u otras compañías similares que ofrecen este tipo de servicios, como Arbentia.

Proveedores y otros actores de la cadena de valor.

En el caso de MyRezept tenemos pocos proveedores, pero el proveedor más relevante sería el proveedor de CRM. Ya que para incrementar ventas y gestionar bien a los clientes es imprescindible contar con una plataforma adaptada a las necesidades de la empresa.

Stakeholders

Los *stakeholders* más relevantes de MyRezept serán quienes financien el capital y los propios trabajadores ya que obtendrán participación de la empresa y sus sueldos variarán en función al rendimiento de esta. Los usuarios serán imprescindibles también ya que sin usuarios no hay valor en la aplicación, de manera que una buena relación con ellos y que tengan una buena experiencia con MyRezept se convertirá en algo indiscutible.

Por último, los empleados son un gran activo y en equipos pequeños es imprescindible que los empleados estén motivados y quieran formar parte del equipo de MyRezept.

III. Previsión: Tendencias clave

Tecnología

Los pagos con el teléfono móvil y la evolución de las *fintech* pueden ser una amenaza para MyRezept, la tecnología prácticamente la tienen, y es probable que en años próximos saquen productos similares.

También el uso de aplicaciones para realizar la compra online, son una amenaza debido a que el ticket de papel no se emite y el ticket aparece directamente en la plataforma de compra o en el correo electrónico.

Además, el uso de aplicaciones para comprar implica que los datos ya los tienen directamente las plataformas, además, de otra información que pueda proporcionar la aplicación por la cual se haya realizado la compra (ej. Amazon Fresh).

Debido a la situación actual del COVID-19 las compras online han aumentado sustancialmente, solamente a principios de abril 2020 habían aumentado un 74% (Lema, 2020). Lo más probable es que la compra online crezca mucho durante estos próximos años.

Regulatorias

En 2016 comenzó la regulación contra el uso del papel impreso con Bisfenol A (compuesto químico utilizado en tickets), ya que se denominó tóxico. A principios de 2020 se prohibió el uso de este químico y en muchos casos se cambió el Bisfenol A por el Bisfenol S que actualmente está siendo testeado por si resultase tóxico como el Bisfenol A (European Chemicals Agency, 2019).

Con respecto al análisis de datos, se tiene en cuenta la Ley de Protección de Datos de Carácter personal, esta ley especifica lo siguiente con respecto a los datos de carácter personal:

“Los datos de carácter personal son cualquier información referente a personas físicas identificadas o identificables, pudiendo ser identificable toda persona cuya identidad pueda determinarse mediante un identificador (por ejemplo, un nombre, un número de identificación, datos de localización o un identificador en línea) o mediante el uso de uno o varios elementos propios de la identidad física, fisiológica, genética, psíquica, económica, cultural o social de las personas.” (Agencia Española de Protección de Datos, 2019)

Durante el uso de los datos se deben seguir los siguientes principios:

Figura 14. Principios de la Ley de Protección de Datos de Carácter personal.



Gráfico obtenido de la Agencia Española de Protección de datos, (Agencia Española de Protección de Datos, 2019)

Culturales y sociales

En estos últimos años podemos ver un cambio de mentalidad con respecto al cambio climático, esencialmente este último año de la mano de Greta Thunberg (Iberdrola, 2019). Después de sus apariciones Greta se ha convertido en la cara de un cambio social que estamos viviendo, la sociedad está cada día más concienciada con el medioambiente lo que lleva a los gobiernos a actuar, por ejemplo, la campaña que realizó el ayuntamiento de Madrid en 2019 para promover el reciclaje.

Podemos ver también una cultura cada vez más interconectada, donde los datos se monetizan. Estamos en una era digital en la cual los datos, para muchas compañías, son sus activos más preciados (Alonso, 2018).

Socioeconómicas

Madrid cuenta con una población de 6 millones de personas (incluida la zona no metropolitana) (Instituto Nacional de Estadística, 2020), es la tercera ciudad más grande de Europa. Actualmente, es un gran ecosistema para el desarrollo de *Start-ups*. Sin embargo, con la reciente crisis del COVID-19, el desarrollo económico lo más probable es que se frene, pero de momento es una incertidumbre (Expansión, 2020).

IV. Tendencias macroeconómicas

Condiciones del mercado global

Debido a la crisis actual del COVID-19, la economía española está a las puertas de entrar en recesión y según bancos como Goldman Sachs se prevé que la economía española bajé un 9,7% este año y que el PIB puede descender hasta un 10%. Aunque se considera que la economía se recuperará rápidamente el año que viene con un incremento del 8,5%. Aunque no todos son tan pesimistas y hay escenarios como el propuesto por el IESE en el cual la crisis podría restar entre un 3,9% y un 10% al PIB en España. (Sérvulo González, 2020).

Con respecto a la tasa de desempleo, esta venía bajando desde 2014 cuando alcanzó su pico después de la crisis financiera. En 2019 la tasa del paro bajo 1,15 puntos con respecto del año pasado. Sin embargo, debido al COVID-19, es probable que en las próximas encuestas se vea un incremento de la tasa del paro. (epdata, 2020)

Mercados de capital

Madrid estos últimos años se ha clasificado como uno de los mayores ecosistemas de *Start-ups* de España y esto es gracias a todas las empresas y a las diferentes iniciativas que han surgido en Madrid. Además, la gran mayoría de las instituciones financieras españolas y extranjeras tienen sede operativa en Madrid. Más de la mitad de la inversión extranjera que llega a España está en Madrid, lo que supone una gran oportunidad. (Comunidad de Madrid, s.f.)

Bien es cierto, que este tipo de capital ha aumentado mucho estos años, es cierto también que en España la burocracia es uno de los mayores impedimentos a la hora de buscar financiación.

Productos básicos y otros recursos

Lo que necesita principalmente MyRezept es el talento, sobre todo relacionado con el desarrollo de la aplicación y del software integrador en los comercios. Este talento es imprescindible para que funcione MyRezept.

Pero Madrid cuenta con que el 47% de la población activa tiene un título universitario, y de acuerdo con la OCDE Madrid cuenta con una de las mejores educaciones del mundo. (Comunidad de Madrid, s.f.)

Infraestructura económica

Madrid es el nodo central del mercado español, se encuentra excelentemente comunicado tanto por vía terrestre como vía Aérea. Actualmente Madrid abastece a 57 millones de consumidores en la península ibérica (Portugal y España). El aeropuerto Adolfo Suárez es el primer aeropuerto español y el quinto europeo por número de tráfico de pasajeros y mercancías.

El crecimiento del PIB en Madrid en 2018 fue de un 3,1% y el estimado de 2019 de un 2,8% (Comunidad de Madrid, s.f.)

5.1.2. Análisis DAFO

Tabla 2. Análisis DAFO.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Falta de fondos</i>: Inicialmente va a haber que buscar fuentes de fondos para el lanzamiento de MyRezept. - <i>Desarrollar la tecnología desde cero</i>: Va a haber que crear la tecnología desde el principio, y va a necesitar mucho tiempo e inversión. - <i>Crecimiento de usuarios alto</i> y este crecimiento es complicado de gestionar con un equipo pequeño. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Reacción negativa</i> de los comercios ante la propuesta de compartir los datos. - <i>Empresas de pagos</i> (i.e. google pay) que quieran realizar la misma idea, y teniendo la fuerza de la marca por detrás sería difícil competir contra ellos. - <i>Ciberseguridad</i>: Esto es una amenaza de las empresas tecnológicas - <i>Aumento de compras online</i>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Empresa eco-friendly</i> - <i>No hay dependencia de proveedores</i>, al desarrollar nosotros la aplicación la dependencia de proveedores es mínima - <i>Pocos gastos y producto no perecedero</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>No existe el mismo producto en el mercado</i> - <i>Ayudas a empresas sociales</i> - <i>Mercado en crecimiento</i> - <i>Base de usuarios en crecimiento rápido</i> lo que aporta valor a los comercios y a la propuesta de valor en si misma. - <i>Da al estado la garantía de que las empresas no están evadiendo impuestos</i>, y a las empresas les aporta una manera de poder justificar esto. - <i>Situación provocada por el COVID-19</i>, el uso de una aplicación de tickets reduce el contacto con las personas.

5.2. Plan de marketing

Para ver la estrategia de marketing se va a seguir el modelo de embudo de marketing, este modelo cuenta con cuatro secciones. TOFU (“Top of the Tunnel” o Tunel superior), MOFU (“Middle of the Tunnel” o Tunel intermedio), y Fondo del embudo. Este embudo trata de remarcar las acciones de marketing concretas cuando se hace una acción y como afecta a las personas.

El embudo se tiene la siguiente estructura:

Figura 15. Embudo de marketing



Gráfico de elaboración propia, a partir de información obtenida de Bridge4Billions (Bridge for Billions, 2019)

El túnel trata de utilizar diferentes estrategias de marketing dependiendo donde esta cada persona en el ciclo de compra. Cada cliente realiza ciertos pasos antes de realizar la primera compra, estos pasos son el ciclo del proceso de compra.

Se denomina embudo ya que a medida que se avanza por las diferentes fases entonces se van perdiendo potenciales clientes. Es decir, si comienzas con 100 clientes en la parte superior del embudo, solamente llegaran a la última parte una pequeña parte. De manera que en cada fase se pierden clientes, es por esto por lo que se denomina embudo (Influencer Marketing Hub, 2020).

- **Parte superior del embudo – TOFU (Top of the Funnel):** En esta etapa, el objetivo es que las personas pasen de desconocidos a visitantes, es decir, personas

que conocen a tu empresa, productos o servicios. Las personas de esta etapa tienen un valor bajo, porque aun no sabes si son un cliente potencial.

El objetivo de esta parte superior del embudo, es atraer a la gente y que tu marca se de a conocer. Pero no hay que atraer a todos, solo a las personas adecuadas. (Bridge for Billions, 2019)

- **Medio del embudo - MOFU (Middle of the Funnel):** En esta etapa trata de convertir los visitantes en posibles clientes, también trata de diferenciar entre los posibles clientes y los que no lo van a ser. Las personas que han llegado a esta etapa tienen un problema y aun no han decidido como solucionarlo. Por lo tanto, esta etapa tiene que contener un marketing que permita a las personas reconocer en tu producto la solución para el problema. También es interesante obtener información sobre los clientes potenciales, y ver como se puede actuar con dicha información. (Bridge for Billions, 2019)
- **Fondo del embudo – BOFU (Bottom of the Funnel):** En esta última etapa los clientes potenciales están decidiendo entre convertirse en clientes o no. Ahora se debería comunicar mucho sobre los productos o servicios y hay que tomar medidas para que se conviertan en clientes definitivos. En esta etapa las acciones tienen que ser diferentes que en las anteriores debido a que las personas ya están dispuestas a que se les venda. Las actividades de esta etapa tratan de que las personas superan el “interés” y de tomar las medidas para convertirse en cliente (Bridge for Billions, 2019).

En los siguientes apartados se va a analizar las acciones a realizar en cada una de las fases del embudo, ver cuantos clientes se adquirirían y ver el coste que tendría realizar esas acciones por mes. Sacando posteriormente el coste unitario por cada cliente adquirido.

5.2.1. “Marketing funnel” para la plataforma de almacenamiento de tickets

I. *Grandes almacenes, supermercados e hipermercados:*

TOFU - Parte superior

- Boca a boca, en cuanto podamos establecernos consideramos que el boca a boca va a ser un gran impulsor debido a que es una idea innovadora que tendrá éxito.
- Eventos, la asistencia a eventos de *Retail* para dar a conocer la marca y conseguir contactos es importante.

MOFU – Parte intermedia

- Encuestas, preguntas para entender las necesidades y lo que quiere este segmento.
- Estudio sobre la rentabilidad, ver lo que podría ayudar a los negocios la publicidad, oferta y el impacto que tendría la eliminación de los tickets.

BOFU – Final del embudo

- Tutorial de uso, explicación personalizada de cómo realizar las diferentes actividades en la aplicación.
- Contacto por correo electrónico con los responsables de la tienda
- Reuniones comerciales, entre el equipo comercial y el equipo de marketing para conseguir maximizar el uso de MyRezept de acuerdo con sus necesidades.

Figura 16. “Marketing funnel” para la plataforma de almacenamiento de tickets. Grandes almacenes, supermercados e hipermercados.

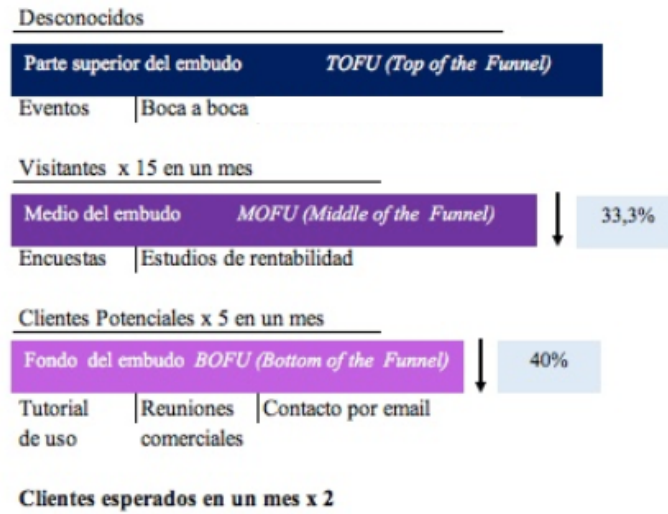


Gráfico de elaboración propia, a partir de información obtenida de Bridge4Billions (Bridge for Billions, 2019)

II. Comercios especializados en otros artículos

TOFU – Parte superior

- Boca a Boca
- Reuniones físicas, para dar a conocer MyRezeipt en diferentes zonas de Madrid

MOFU – Parte intermedia

- Encuestas
- Estudios sobre la rentabilidad

BOFU – Base del embudo

- Tutorial de uso
- Contacto por correo electrónico

Figura 17. “Marketing funnel” para la plataforma de almacenamiento de tickets. Comercios especializados en otros artículos.

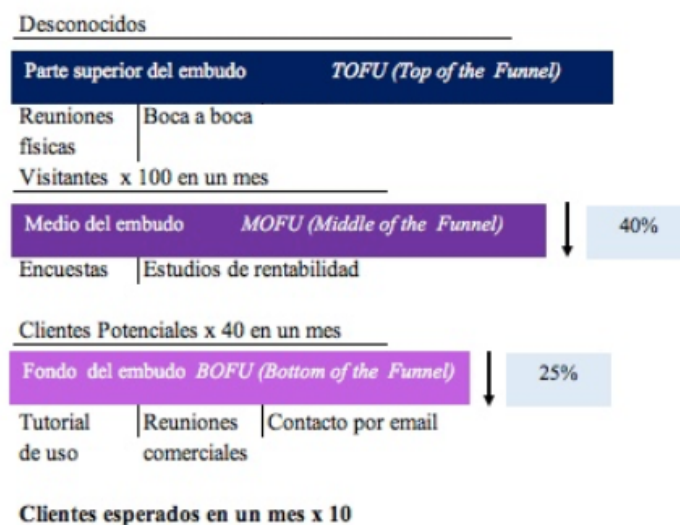


Gráfico de elaboración propia, a partir de información obtenida de Bridge4Billions (Bridge for Billions, 2019)

III. Millennials

TOFU – Parte superior

- Campañas en redes sociales, en esta generación es importante hacer este tipo de campañas debido a que pasan más de 3 horas diarias utilizando teléfonos móviles y buscan más información a través de las redes sociales que de las noticias (ABC Tecnología, 2019).
- Boca a boca

MOFU – Parte intermedia

- *Influencers* y testimonio en vídeo contando la experiencia, para que fuese claro el uso de la aplicación se contaría con *influencers* que utilizarasen la aplicación en vídeo y lo publicasen en sus redes sociales.
- *Merchandising*, reparto de bolsas para la compra de tela con el logo de MyRezept y un folleto (en papel reciclado) con información básica y un código bidi para la descarga de la aplicación.

BOFU- Base del embudo

- Descuentos por primer uso, tener ofertas personalizadas a través de acuerdos con los diferentes *retailers* para atraer a nuevos usuarios.
- Recordatorios de la aplicación, es decir que salten banners en el móvil recordando el uso de la aplicación, mostrando el ahorro que se ha hecho en papel, frases inspiradoras...

Figura 18. "Marketing funnel" para la plataforma de almacenamiento Millennials.

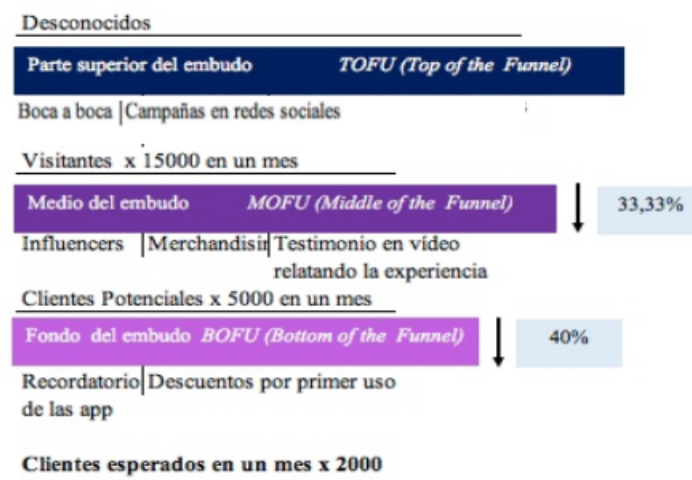


Gráfico de elaboración propia, a partir de información obtenida de Bridge4Billions (Bridge for Billions, 2019)

IV. Padres de familia

TOFU – Parte superior

- Campañas en redes sociales, este segmento no utiliza tanto las redes sociales, sin embargo, están activos en ellas y son receptivos a publicidad.
- Boca a boca

MOFU – Parte intermedia

- Testimonios en vídeo contando la experiencia
- Suscripciones al correo electrónico y *newsletters*, a través de correos electrónicos de corta duración con diferentes contenidos del consumo de papel junto con ofertas u eventos especiales.
- *Merchandising*

BOFU- Base del embudo

- Descuentos por primer uso
- Recordatorios de la aplicación

Figura 19. "Marketing funnel" para la plataforma de almacenamiento. Padres de familia.

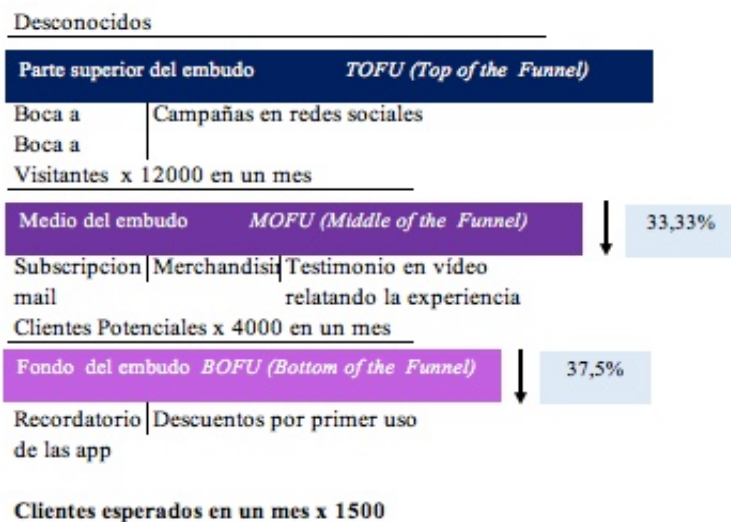


Gráfico de elaboración propia, a partir de información obtenida de Bridge4Billions (Bridge for Billions, 2019)

Para atraer a los usuarios de la aplicación se aplicará la técnica de Marketing Viral, que a través de las redes sociales y del boca a boca, se consigue alcanzar a un número mayor de usuarios. A través de una historia que llegue a los usuarios se busca lograr el reconocimiento de la marca MyRezept (Cegos Online University, s.f.).

5.2.2. “Marketing funnel” para el producto de análisis de datos

I. Grandes almacenes, supermercados e hipermercados

TOFU – Parte superior

- Asistencia a eventos
- Boca a boca

MOFU – Parte intermedia

- Realizar Demos, es importante que entiendan bien el uso del paquete de datos, y para ello las demos son una parte imprescindible.
- Casos de éxito

BOFU – Base del embudo

- Tutoriales, una vez se decidan a utilizar MyRezeipt para mantener a los clientes es necesario que sepan utilizar la aplicación de manera correcta y en el caso de que haya actualizaciones que tengan unas instrucciones o tutoriales con explicaciones sencillas y eficientes.
- *Newsletter* y contacto de correo electrónico

Figura 20. “Marketing funnel” para el producto de análisis de datos. Grandes almacenes, supermercados e hipermercados.

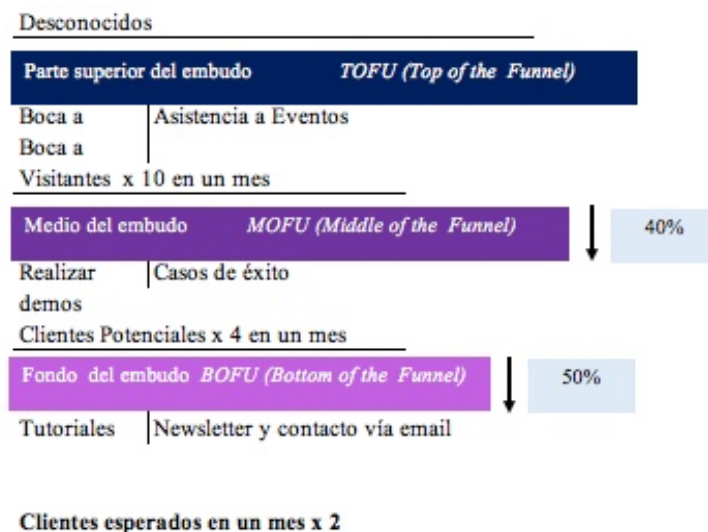


Gráfico de elaboración propia, a partir de información obtenida de Bridge4Billions (Bridge for Billions, 2019)

II. Comercios especializados en otros artículos

TOFU

- Reuniones físicas
- Boca a boca

MOFU

- Realizar Demos

BOFU

- Tutoriales
- Explicación del valor de los datos
- *Newsletter* y contacto del correo electrónico

Figura 21. "Marketing funnel" para el producto de análisis de datos. Comercios especializados en otros artículos.

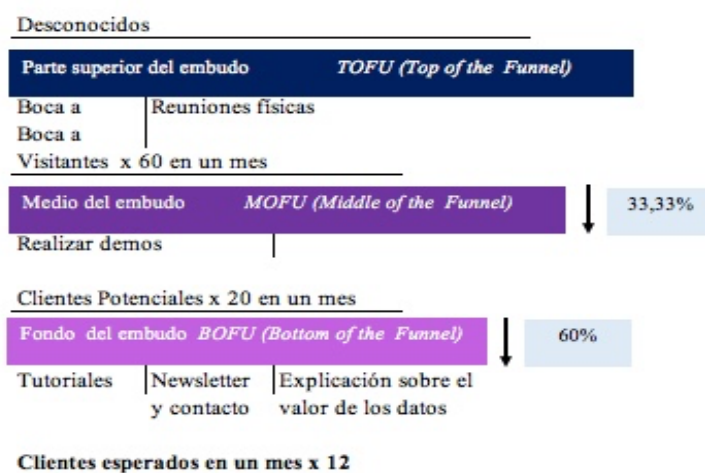


Gráfico de elaboración propia, a partir de información obtenida de Bridge4Billions (Bridge for Billions, 2019)

5.3. Plan de impacto y misión, visión y valores

Actualmente el sistema de tickets esta anticuado, teniendo en cuenta que realizamos todo a través de teléfonos móviles los tickets también deberían estar al alcance del teléfono móvil. El problema que hay es el consumo de tickets que se produce diariamente a nivel mundial, lo que supone un gasto de papel innecesario. La gran mayoría de los tickets nunca se vuelve a usar, y directamente se tiran. El problema es que legalmente los comercios tienen que emitirlos (Pérez Sánchez, 2015), de manera que ¿Porque no emitirlos de una manera innovadora y tecnológica? MyRezeipt propone ahorrar todos los tickets (el gasto que suponen también) y poder pasarlos a una plataforma donde se pueda realizar un seguimiento de los gastos y además mejorar la experiencia de usuario.

MyRezeipt beneficiaria directamente al planeta, ayudando a conseguir los Objetivos de desarrollo sostenibles: En especial a los siguientes artículos:

12 ODS: Producción y Consumo Responsable. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

12.5 Reducir sustancialmente la generación de residuos mediante la prevención, reducción, reciclaje y reutilización.

12.6 Animar a las empresas a adoptar prácticas sostenibles e integrar la sostenibilidad en sus informes

15 ODS: Vida de Ecosistemas Terrestres Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.

15.2 Gestionar de forma sostenible todos los bosques. Detener la deforestación, restaurar los bosques degradados y aumentar la reforestación.

(Naciones Unidas, 2020)

MyRezeipt aboga por el desarrollo sostenible y considera que la tecnología es una herramienta necesaria para ello. El impacto de los tickets en papel es algo que no ha cobrado mucha relevancia estos años, pero está claro que es un gasto medioambiental que se puede evitar, con la gran ventaja que MyRezeipt ofrece.

Es por ello por lo que la misión, visión y valores de MyRezeipt son los siguientes:

Misión: Mejorar el medio ambiente y la experiencia de compra de los usuarios, ayudando a los comercios a innovar y a ser más sostenibles.

Visión: Que la próxima generación no conozca los recibos de papel

Valores:

- **Pasión y optimismo:** La pasión es imprescindible, ya que se busca que se luche por lo que MyRezeipt hace cada día, y que se crea que en el proyecto. Además, el optimismo es imprescindible en un entorno laboral.
- **Integridad:** MyRezeipt es una empresa que se presenta a los demás tal y como es. (OBS Business School, 2020)
- **Responsabilidad:** Altos niveles de responsabilidad son adquiridos por todos los miembros del equipo, es por ello que al igual que se da, se pide esa responsabilidad. También MyRezeipt se compromete a actuar de manera responsable de cara a los clientes.
- **Compromiso:** El compromiso es esencial. Tanto hacia dentro como hacia fuera de la empresa. Nosotros estamos muy comprometidos con el medioambiente y los problemas sociales, pero también en sacar el proyecto adelante

5.4. Logo de MyRezeipt

Figura 22. Logo MyRezeipt



Gráfico de realización propia

El logo quiere transmitir innovación y su misión principal. Evitar los recibos de papel, el color verde esta asociado con la naturaleza y es un color que históricamente apenas tiene connotaciones negativas, únicamente en relatos infantiles donde el verde se asociaba a venenos (mdd, 2020). Estas características hacen que el verde sea el mejor color para representar a MyRezeipt. A la hora de descargar la aplicación podríamos verla de la siguiente manera:

Figura 23. Aplicación MyRezeipt en IOS.

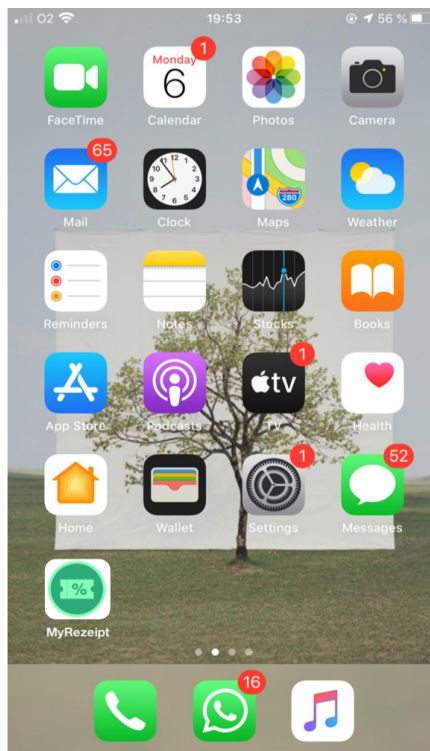


Gráfico de realización propia

Es similar al logo inicial, creemos que es imprescindible que se reconozca la marca en todas las plataformas. La simbología es clara, un ticket y un porcentaje, esto transmite ofertas y la posibilidad de ahorrar. Esto es claramente un incentivo hacia los usuarios.

6. Canales de Distribución

El producto se basa principalmente en una aplicación, de manera que para llegar a los usuarios se podrá utilizar de canal de distribución tanto el App store como Google Play. Los canales de distribución con respecto a los clientes serán directos, a través de contacto con el comercial, *business analyst* o CEO en función del tamaño de la cuenta a gestionar.

En un escenario optimista podríamos aliarnos con un gran almacén o *retailer*, por el cual pasen un gran número de usuarios aumentando el número de usuarios y las ventas rápidamente. Esto daría a conocer MyRezept y el boca a boca sería una gran arma a su favor.

Otro canal de distribución sería crear una página web que aparezca cuando se busque MyRezept, en esta página web habrá un acceso directo a la aplicación para los usuarios y un contacto directo para los clientes que quieran colaborar con MyRezept.

7. Relaciones con clientes y usuarios

La relación con clientes es imprescindible para el crecimiento de la aplicación, se busca que los clientes consigan el mejor servicio posible tanto para el producto del análisis de datos como para la publicidad y ofertas. Es por ello que la relación con los clientes se hará de dos maneras:

- **Personal:** Esto será una comunicación directa entre el equipo comercial y el cliente y en el caso de las cuentas de mayor volumen con el CEO.
- **Automatizada:** Debido al pequeño tamaño del equipo parte de esta comunicación estará automatizada a través de mails o de un *chatbot* en la página web. A pesar de estar automatizada la intención es que se observe como directa desde el punto de vista de los clientes.

(Modelo Canvas, s.f.)

Con respecto a los usuarios, a través de la aplicación se podrán poner en contacto con el equipo en caso de que tengan problemas. Esta comunicación estará también automatizada, de manera que puedan reportar problemas específicos. Es decir, tendrán una funcionalidad en la cual se puedan seleccionar los problemas que tengan y siguiendo una estructura de árbol se podrá ir filtrando hasta llegar al problema en concreto. Una vez se llegue a ese problema aparecerán sugerencias de cómo solucionarlo. En caso de que estas sugerencias no fuesen suficiente podrían mandar un correo electrónico con la duda en concreto.

Las redes sociales también funcionan de conector con los clientes y usuarios, aunque especialmente los usuarios. A través una cuenta de Instagram, Facebook y Twitter se actualizarán noticias y se podrán solucionar problemas que surjan con el cliente. Este tipo de interacción es muy efectiva debido a que crea lazos más fuertes con los clientes y usuarios y además permite una respuesta rápida a problemas que puedan surgir, debido a que se tiene conocimiento de ellos de manera casi inmediata (OBS Business School, s.f.).

8. Plan financiero

En el siguiente apartado se van a analizar los diferentes estados financieros de tres diferentes escenarios (base, pesimista y optimista) durante un período de 5 años. Presuponiendo que se comenzarían las ventas en 2021, pero con un trabajo previo en el desarrollo de la aplicación.

Previamente a comenzar el análisis se remarca los siguientes datos fiscales utilizados durante el plan financiero, estos datos permanecen constantes en los diferentes escenarios. Para la determinación de los datos fiscales y de seguridad social, se han tenido en cuenta los valores estándar (Xunta de Galicia, 2020).

Tabla 3. Datos fiscales plan financiero.

Datos fiscales y S.S.	
I.V.A. soportado en las inversiones	21,00%
I.V.A. soportado medio en las compras	21,00%
I.V.A. soportado medio en los gastos de estructura	21,00%
I.V.A. repercutido medio en las ventas e ingresos	21,00%

Importe medio cotización S.S. autónomos	30%
Tipo medio cotización S.S. trabajadores	33%

Tipo impositivo medio estimado	25,00%
Tipo retención I.R.P.F. medio estimado	10,00%

Otros datos	
Primer año planificación	2021

Fuente: Elaboración propia

A la hora de realizar el plan financiero, se van a observar tres escenarios: El escenario base, el escenario optimista y el escenario pesimista. Cada uno de estos escenarios cuenta con un plan financiero diferente, con el objetivo de prever diferentes situaciones que MyRezept pueda tener en el futuro, además de permitir observar la importancia de las diferentes variables en cada escenario. La variación principal es a raíz de las ventas.

- **Plan base:** Es el escenario más factible que suceda, en función a este escenario se construyen los otros dos escenarios.
- **Plan optimista:** En este plan se observa un incremento de las ventas que permite prescindir de la segunda ronda de financiación. Además, en este plan se plantea que en el año cinco se realice una expansión nacional, superando el mercado objetivo (mercado madrileño). Por último, podemos ver a lo largo de este período un número mayor de empleados, que serían necesarios para poder realizar esta expansión y coherente con la diferencia que hay de ventas en el plan base.
- **Plan pesimista:** Al contrario que en el plan optimista, hay una disminución de ventas con respecto al plan base. De acuerdo con esta disminución, se observa también que se paran de realizar contrataciones debido a la falta de fondos.

Para la realización del plan financiero se toma de referencia el plan propuesto por la Xunta de Galicia, (Xunta de Galicia, 2020).

8.1. Cuenta de Resultados

Este estado financiero nos permite conocer la situación de la empresa con respecto a si tiene ganancias o pérdidas e identificar las posibles razones de esta situación.

En los siguientes apartados se van a ir revisando diferentes conceptos y datos necesarios para el desarrollo de la cuenta de resultados. Finalmente, se hará una recopilación de todos ellos en esta cuenta mencionada.

8.1.1. Ingresos

Los ingresos vendrán reflejados por las ventas y por el trabajo para el inmovilizado intangible.

Los ingresos por ventas proceden de la venta de los dos productos: Publicidad y ofertas, y los paquetes de análisis de datos. Con respecto a los paquetes de análisis de datos los distinguiremos en dos categorías:

- **Análisis de datos *plus***: Es aquel paquete de datos más completo y destinado para aquellos clientes con mayor tránsito de usuarios con una cantidad mayor de información a analizar. Por norma general será el segmento de clientes de Grandes almacenes y supermercados.
- **Análisis de datos *standard***: Esta categoría estará destinada a aquellos negocios que no tengan tanto tránsito de usuarios, y que tengan menor presupuesto para realizar este tipo de análisis. Habitualmente quienes usen este producto serán los Comercios especializados en otros artículos.

Los ingresos que provienen del Trabajo para el inmovilizado intangible este trabajo consistirán en el desarrollo de la aplicación y de sus actualizaciones a lo largo de los años. Se contabilizan como tal ya que se pretende contrarrestar el efecto producido por los gastos invertidos en este y este gasto no forma parte del proceso productivo, sino que pasa a ser una inversión (Zamora, s.f.), en este caso el del salario del desarrollador, excepto en el Año 1 (2021) dónde se incluye también el salario del CTO.

I. Ventas de publicidad y ofertas

Para analizar las ventas de publicidad y ventas necesitamos hacer una distinción entre dos tipos de mediciones el CPM (*Cost per mile*) y el CPA (*Cost per action*). MyRezept va a contener dos tipos de publicidad:

- **Banners** que aparezcan en la aplicación, con información sobre un determinado producto o negocio. Este tipo de publicidad se mide habitualmente con CPM, es decir, por cada mil impresiones se cobra una tasa
- Las **ofertas**, en las cuales el usuario “pincharía”, se miden a través del CPA que se cobra en función de cuantas acciones se realicen en cierta oferta, además suele ser un porcentaje de lo que obtenga el cliente con dicha oferta. Y se cobra cuando se utiliza la oferta (Cruz, 2018).

Con respecto al CPM la media de precios suele ser de 2€ por cada 1.000 impresiones para Android y de 5€ por cada 1.000 impresiones en IOS (TICON, s.f.). Teniendo en cuenta

que en España tenemos un 90% de usuarios de Android y un 10% de usuarios de IOS (Fernández, 2019), en el siguiente recuadro se observara la media de CPM en España:

Tabla 4. Precio de los Banners

Banners que se observan desde el movil / Se miden por CPM			
	Impresiones	Precio	Porcentaje de uso en españa
ANDROID	1000	€ 2,00	90%
IOS	1000	€ 5,00	10%
Cuota CPM	€	2,30	

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el calculo del precio de CPA, este se calcula en función de lo que ganase el *retailer* (cliente) con dicha oferta. Se estima una media de 2€ ya que el mercado de los clientes, la mayoría de ellos tienen productos de bajo coste, esta media incluye aquellas ofertas con menor y mayor margen.

Teniendo en cuenta que el CPA tiene un 0,06% de acción (Team inmobi, 2019). Para poder realizar una media con el CPM se calcula cuanto sería la cuota por cada 1.000:

Tabla 5. Precio ofertas

Ofertas que se cobran por cuantas veces se actua sobre ellas		
CPA	€	2,00
% de accion		0,06%
Cuota por cada mil	€	1,20

Fuente: Elaboración propia

De manera que el precio que nos quedaría por cada mil sería la suma de los anteriores:

Ecuación 8. Precio de partida por cada mil

$$\text{Precio por cada mil} = 1,2\text{€} + 2,30\text{€} = 3,50\text{€}$$

Una vez estimado el precio de este producto, habría que analizar la afluencia de usuarios anualmente y el incremento que se realizará de usuarios durante los próximos cinco años.

Los usuarios tienen una media de 12 compras mensuales, de las cuales un 20% se realiza fuera de los establecimientos (teléfono o internet). Cuando comprasen en establecimientos, usarán la aplicación entorno a un 80% de las veces, además debido a devoluciones, ver los gastos, ofertas, etc. Los usuarios utilizarán la aplicación una vez por semana aparte de cuando realicen las compras. Con esta información se obtiene el total de uso de la aplicación mensualmente, por usuario (Mesa de Participación. Asociaciones de Consumidores., 2016).

Tabla 6. Uso de la app mensualmente

	Media de compras mensuales	Compras no realizadas en establecimientos	Compras realizadas en establecimientos	Uso real de las app durante las compras (suponemos un 80% de las veces)	Uso de la aplicación en otros momentos diferentes a la compra (mensualmente)	Total uso de la app mensualmente
Millennials	12	20%	9,60	7,68	4	11,68
Padres de familia	12	20%	9,60	7,68	4	11,68

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificado el uso de la app mensualmente, se identifica el número de usuarios que la van a utilizar. Para ello nos centramos en el mercado objetivo calculado previamente.

Los mercados objetivos de los segmentos de usuarios son los siguientes:

- Millennials: 619.360 usuarios
- Padres de familia: 440.000 usuarios

En el caso base se alcanza el 85% del mercado objetivo en un plazo de 5 años, en el caso optimista un 110% y en el caso pesimista tendríamos un 60% de los usuarios en 5 años. Podemos ver una variación del 25% entre los casos.

En el caso optimista se observarían más usuarios del mercado objetivo ya que significaría MyRezept se habría expandido nacionalmente y se abarcaría más del mercado objetivo.

Tabla 7. Mercado objetivo alcanzado (a 5 años vista) en los diferentes escenarios

Plan Base	85%	526456	374000
Plan Optimista	110%	681296	484000
Plan Pesimista	70%	433552	308000

Fuente: Elaboración propia

Una vez establecido el mercado alcanzado en un plazo de cinco años se puede realizar el calculo de crecimiento que van a tener las ventas y establecer el número de publicidad (en miles) que se va a generar, en base al total de visitas mensual y al número de usuarios.

En 2021, se estiman el número de usuarios captados con el embudo de marketing, posteriormente irán incrementando en porcentajes. Estos porcentajes serán especialmente altos al principio ya que la captación de usuarios será mayor y MyRezept es una idea atractiva en un sector en el cual las aplicaciones están cobrando más importancia y tienen una tendencia al alza. En los Millennials y Padres de familia un 30% prefieren recibir información y ofertas a través del teléfono móvil y la comodidad y rapidez son de las variables más importantes con respecto a la compra (Mesa de Participación. Asociaciones de Consumidores, 2019) . Es por ello, que se considera que MyRezept va a tener un volumen de usuarios alto. Se prevé un crecimiento rápido, que una vez que haya alcanzado la mayoría del mercado objetivo la velocidad de crecimiento disminuirá.

Tabla 8. Ventas producto de publicidad y ofertas

	2021		2022				2023			
	CANTIDAD	PRECIO	A CANTIDAD	CANTIDAD	A PRECIO	PRECIO	A CANTIDAD	CANTIDAD	A PRECIO	PRECIO
PLAN BASE	490,56	€ 3,50	200%	1472	0%	€ 3,50	200%	4415	2%	€ 3,57
PLAN OPTIMISTA	613,2	€ 3,50	200%	1840	0%	€ 3,50	200%	5519	2%	€ 3,57
PLAN PESIMISTA	613,2	€ 3,50	200%	1840	0%	€ 3,50	200%	5519	2%	€ 3,57

	2024				2025			
	A CANTIDAD	CANTIDAD	A PRECIO	PRECIO	A CANTIDAD	CANTIDAD	A PRECIO	PRECIO
	100%	8830	3%	€ 3,68	19%	10517	3%	€ 3,79
	83%	10092	3%	€ 3,68	35%	13611	3%	€ 3,79
	83%	10092	3%	€ 3,68	35%	13611	3%	€ 3,79

Fuente: Elaboración propia

II. Ventas de paquetes de análisis de datos

Con respecto a las ventas de estos paquetes, la estimación inicial de las ventas se hace en función al embudo de marketing. El precio está estimado en función de los competidores, que tienen precios en este rango, pero se observa que pueda haber variaciones en los precios en función del cliente en el futuro.

El crecimiento es más lento que en el caso de los usuarios, ya que el producto es diferente y se considera que no se va a alcanzar tanto mercado objetivo como en el caso de la publicidad. Con respecto a los clientes, se considera que hagan una o dos compras anuales de este paquete de datos.


En la hipótesis de base, se establece el número de clientes captados anualmente (a través del embudo de marketing) como punto de partida y hay una diferencia de 30 clientes en las hipótesis positivas y negativas. Además, el crecimiento de las ventas variará de manera diferente ya que en la hipótesis positiva habrá un 10% de incremento de ventas más que el establecido en el plan de base y en la hipótesis negativa un 10% menos.

Tabla 9. Ventas packs análisis de datos 2021-2023

	2021		2022				2023			
	CANTIDAD	PRECIO	A CANTIDAD	CANTIDAD	A PRECIO	PRECIO	A CANTIDAD	CANTIDAD	A PRECIO	PRECIO
PLAN BASE	Pack de análisis de datos plus	100 € 1.000,00	60%	160		€ 1.000,00	60%	256	2%	€ 1.020,00
	Pack de análisis de datos standard	104 € 500,00	70%	177		€ 500,00	75%	309	1%	€ 505,00
PLAN OPTIMISTA	Pack de análisis de datos plus	130 € 1.000,00	70%	221		€ 1.000,00	70%	376	2%	€ 1.020,00
	Pack de análisis de datos standard	134 € 500,00	80%	241		€ 500,00	85%	446	1%	€ 505,00
PLAN PESIMISTA	Pack de análisis de datos plus	70 € 1.000,00	50%	105		€ 1.000,00	50%	158	2%	€ 1.020,00
	Pack de análisis de datos standard	74 € 500,00	60%	118		€ 500,00	65%	195	1%	€ 505,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Ventas packs de datos 2024-2025

		2024				2025			
		A CANTIDAD	CANTIDAD	A PRECIO	PRECIO	A CANTIDAD	CANTIDAD	A PRECIO	PRECIO
PLAN BASE	Pack de análisis de datos plus	40%	358	3%	€ 1.050,60	40%	502	3%	€ 1.082,12
	Pack de análisis de datos standard	40%	433	1%	€ 510,05	40%	606	1%	€ 515,15
PLAN OPTIMISTA	Pack de análisis de datos plus	50%	564	3%	€ 1.050,60	50%	845	3%	€ 1.082,12
	Pack de análisis de datos standard	50%	669	1%	€ 510,05	50%	1004	1%	€ 515,15
PLAN PESIMISTA	 Pack de análisis de datos plus	30%	205	3%	€ 1.050,60	30%	266	3%	€ 1.082,12
	Pack de análisis de datos standard	30%	254	1%	€ 510,05	30%	330	1%	€ 515,15

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, podemos observar en los gráficos a continuación el total de ventas que se realizarían en los diferentes escenarios.

Tabla 11. Total Ventas sin IVA

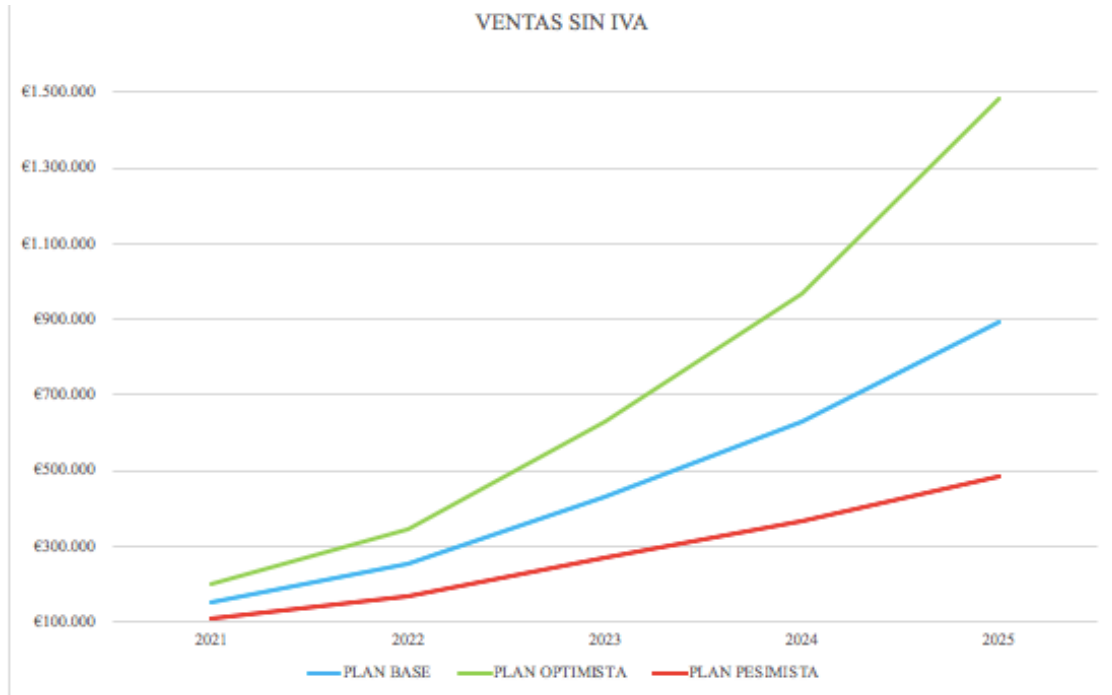
VENTAS SIN IVA		2021	2022	2023	2024	2025
PLAN BASE	Publicidad y ofertas (medido en CPM)	€ 1.717	€ 5.151	€ 15.762	€ 32.469	€ 39.833
	Pack de análisis de datos plus	€ 100.000	€ 160.000	€ 261.120	€ 376.535	€ 542.964
	Pack de análisis de datos standard	€ 52.000	€ 88.400	€ 156.247	€ 220.933	€ 312.400
	TOTAL VENTAS SIN IVA	€ 153.717	€ 253.551	€ 433.129	€ 629.937	€ 895.197
PLAN OPTIMISTA	Publicidad y ofertas (medido en CPM)	€ 2.146	€ 6.439	€ 19.702	€ 37.108	€ 51.549
	Pack de análisis de datos plus	€ 130.000	€ 221.000	€ 383.214	€ 592.066	€ 914.741
	Pack de análisis de datos standard	€ 67.000	€ 120.600	€ 225.341	€ 341.392	€ 517.209
	TOTAL VENTAS SIN IVA	€ 199.146	€ 348.039	€ 628.257	€ 970.565	€ 1.483.499
PLAN PESIMISTA	Publicidad y ofertas (medido en CPM)	€ 1.288	€ 3.863	€ 11.821	€ 24.352	€ 28.118
	Pack de análisis de datos plus	€ 70.000	€ 105.000	€ 160.650	€ 215.110	€ 288.033
	Pack de análisis de datos standard	€ 37.000	€ 59.200	€ 98.657	€ 129.536	€ 170.081
	TOTAL VENTAS SIN IVA	€ 108.288	€ 168.063	€ 271.128	€ 368.999	€ 486.232

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar una variación de 50.000€ en ventas entre el escenario de base y los escenarios optimista y pesimista. A pesar de que se observa una variación entre los diferentes escenarios para el producto de publicidad y ofertas, donde más se observa la variación es en los productos de análisis de datos. Esto es así ya que el precio es mayor, por lo tanto, en el total anual tiene mayor importancia.

En la siguiente gráfica observamos la evolución de las ventas durante estos cinco años, se puede que tanto en el año 2022 como en el año 2024 hay puntos de inflexión en la curva del plan base y el plan optimista, donde el número de ventas aumenta con mayor rapidez. En cambio, en el plan pesimista se registra una curva mucho más plana. Aunque los tres escenarios tendrían un recorrido muy similar.

Figura 24. Gráfica comparación ventas en los diferentes escenarios



Fuente: Elaboración propia

A continuación, podemos observar el número de ventas con IVA en los diferentes escenarios:

Tabla 12. Total ventas con IVA

	VENTAS CON IVA				
	2021	2022	2023	2024	2025
PLAN BASE	€ 185.998	€ 306.797	€ 524.086	€ 762.224	€ 1.083.188
PLAN OPTIMISTA	€ 240.967	€ 421.127	€ 760.191	€ 1.174.384	€ 1.795.034
PLAN PESIMISTA	€ 131.028	€ 203.356	€ 328.065	€ 446.488	€ 588.340

Fuente: Elaboración propia

8.1.2. Financiación a largo plazo

En 2020 los socios fundadores aportan 3.500€ cada uno de sus propios ahorros que pasan a formar parte del capital social de MyRezept.

La financiación principal para la aplicación se va a realizar a través de entidades financieras, dependiendo del escenario en el que nos situemos es necesario uno o dos tramos de financiación. Se solicitaría la línea ICO de financiación destinada a empresas y emprendedores, esta línea actúa con el estado como intermediario de los bancos y los destinatarios de la financiación.

La línea ICO esta en especial destinada a actividades empresariales con necesidad de liquidez dentro del territorio nacional, y a proyectos de digitalización. Las especificaciones de esta línea son las siguientes:

- El máximo de financiación permitido en uno o varios plazos es de 12,5 millones de euros.
- Plazo de amortización de 1 a 20 años, con un máximo de 3 años de carencia

(Instituto de Crédito Oficial, 2020)

MyRezept cumple todas las especificaciones en su plan financiero. A continuación, se observa la financiación a largo plazo en los diferentes escenarios:

Tabla 13. Datos financiación a largo plazo

		PRÉSTAMO A L/P (obtenido a principio del periodo)					
		ANTES DE COMENZAR	2021	2022	2023	2024	2025
PLAN BASE & PLAN PESIMISTA	Principal	€ 50.000,00		€ 100.000,00			
	Tipo de Interés Nominal	3,25%		3,25%			
	Plazo de amortización	7 año(s)		7 año(s)			
	Carencia	2 año(s)		2 año(s)			
	Comisiones	0,25%		0,25%			
PLAN OPTIMISTA	Principal	€ 50.000,00					
	Tipo de Interés Nominal	3,25%					
	Plazo de amortización	7 año(s)					
	Carencia	2 año(s)					
	Comisiones	0,25%					

Fuente: Elaboración propia

Tanto el plan base como el plan pesimista comparten dos tramos de financiación necesaria para el desarrollo de la actividad. Sin embargo, el plan optimista únicamente requeriría un tramo de financiación ya que posteriormente tendría liquidez suficiente para poder continuar sin esa financiación. En el caso del plan pesimista, sería necesaria más financiación debido a la falta de liquidez. Sin embargo, con los resultados obtenidos le sería complicado obtener dicha financiación, por lo tanto, no se tiene en cuenta.

Con respecto a la frecuencia de pago, se realizarán 4 pagos anuales, de manera que tendrá una frecuencia de pago trimestral con una carencia de 2 períodos.

Estos tipos están contenidos en el TAE máximo para este tipo de préstamos:

Ecuación 9. TAE

$$TAE = \left(1 + \frac{r}{f}\right)^f - 1 = \left(1 + \frac{3,25\%}{4}\right)^4 - 1 = 3,289\%$$

El TAE de interés de tipo fijo máximo establecido para amortizaciones de 7 años con carencia de 2 años es de 4,374 (Instituto de Crédito Oficial, 2020). De manera que estos valores estarían contenidos dentro del límite de TAE contando también las comisiones.

En los siguientes gráficos se observan los períodos y cantidades de pago de intereses, pago de cuota y amortización de los préstamos.

Tabla 14. Cuadro acumulado financiación a largo plazo

CUADRO ACUMULADO - PLAN BASE & PLAN NEGATIVO

TRIMESTRE	Intereses	Cuota	Capital Pendiente
1.1	406	0	50000
1.2	406	0	50000
1.3	406	0	50000
1.4	406	0	50000
Total año 1: 2021	1625		
2.1	1219	0	150000
2.2	1219	0	150000
2.3	1219	0	150000
2.4	1219	0	150000
Total año 2 : 202	4875	0	
3.1	1219	2312	147688
3.2	1200	2331	145356
3.3	1181	2350	143006
3.4	1162	2369	140637
Total año 3: 202	4762	9363	
4.1	1143	7014	133623
4.2	1086	7071	126553
4.3	1028	7128	119425
4.4	970	7186	112239
Total año 4: 202	4227	28398	
5.1	912	7244	104994
5.2	853	7303	97691
5.3	794	7362	90329
5.4	734	7422	82906
Total año 5: 202	3293	29332	

CUADRO ACUMULADO - PLAN OPTIMISTA

TRIMESTRE	Intereses	Cuota	Capital Pendiente
1.1	406	0	50000
1.2	406	0	50000
1.3	406	0	50000
1.4	406	0	50000
Total año 1: 202	1625		
2.1	406	0	50000
2.2	406	0	50000
2.3	406	0	50000
2.4	406	0	50000
Total año 2 : 202	1625	0	
3.1	406	2312	47688
3.2	387	2331	45356
3.3	369	2350	43006
3.4	349	2369	40637
Total año 3: 202	1512	9363	
4.1	330	2389	38248
4.2	311	2408	35840
4.3	291	2428	33413
4.4	271	2447	30965
Total año 4: 202	1204	9671	
5.1	252	2467	28498
5.2	232	2487	26011
5.3	211	2507	23504
5.4	191	2528	20976
Total año 5: 202	885	9990	

Fuente: Elaboración propia

8.1.3. Gastos Variables

Los Gastos variables por considerar son los aquellos que se producen por cada producto vendido. Con respecto al producto de **publicidad y ofertas** se estima que cada 1.000 impresiones se obtenga un gasto de 2€. Teniendo en cuenta que el precio de venta de 1.000 impresiones son 3,5€ obtenemos un margen de 1,5€.

Con respecto a los paquetes de datos:

- **Paquete de datos plus:** En este caso tenemos unos gastos de 400€ por cada paquete de gastos producido.
- **Paquete de datos standard:** En este caso se observan unos gastos de 100€ por cada paquete de gastos producido.

Los gastos de MyRezept no son muy altos debido a que hacen referencia a aplicaciones de internet que usara el desarrollador para poder hacer estos procesos y posteriormente herramientas necesitadas por los Business Analyst. Además, dentro de estos gastos

también están incluidos los gastos del comercial, que tendrá que hacer uso de diferentes herramientas de CRM.

En las diferentes hipótesis planteadas los costes permanecen iguales.

Tabla 15. Total Gastos Variables

TOTAL GASTOS VARIABLES S/IVA					
	2021	2022	2023	2024	2025
PLAN BASE	€ 51.381,12	€ 84.623,36	€ 142.170,08	€ 204.336,16	€ 282.381,05
PLAN OPTIMISTA	€ 66.626,40	€ 116.199,20	€ 205.939,60	€ 312.536,04	€ 465.750,81
PLAN PESIMISTA	€ 36.135,84	€ 56.047,52	€ 89.158,56	€ 120.541,92	€ 154.333,83

TOTAL GASTOS VARIABLES C/IVA					
	2021	2022	2023	2024	2025
PLAN BASE	€ 62.171,16	€ 102.394,27	€ 172.025,80	€ 247.246,75	€ 341.681,07
PLAN OPTIMISTA	€ 80.617,94	€ 140.601,03	€ 249.186,92	€ 378.168,61	€ 563.558,49
PLAN PESIMISTA	€ 43.724,37	€ 67.817,50	€ 107.881,86	€ 145.855,72	€ 186.743,93

Fuente: Elaboración propia

8.1.4. Gastos Fijos de Servicios Exteriores

Podemos identificar los siguientes servicios necesarios para el desarrollo de negocio:

- **Arrendamientos:** Los espacios de *coworking* son ecosistemas donde se desarrollan principalmente *start-ups* o empresas tecnológicas. Se caracterizan por ser espacios dinámicos y dónde hay un ambiente innovador, competitivo, pero a su vez colaborador, es un espacio ideal donde poder conocer y ver las *start-ups* más competitivas de Madrid. Las ventajas de estos espacios son numerosas, pero principalmente se destacan por tener las características mencionadas anteriormente y por tener precios asequibles sin tener que pagar un seguro, electricidad, agua, internet, limpieza... En Madrid existen numerosos espacios como WeWork, Dcolab oThe Shed. Una oficina privada suele rondar alrededor de los 600€ + IVA mensuales. (Odriozola, 2018)
- **Servicios de profesionales independientes:** Se necesitarían estos servicios para llevar la contabilidad, actualmente existen muchas gestorías orientadas al mundo de PYMES y *start-ups*. Se contrataría una gestoría multidisciplinar, que ayude

tanto en la gestión contable como en la tramitación de asuntos legales. Estas gestorías están siendo un gran éxito en grandes ciudades por su precio accesible y por su gran funcionalidad (HuelvaYa.es, 2019).

- **Publicidad y promoción:** La Publicidad y promoción es imprescindible para el desarrollo de la app, podemos ver en el embudo de marketing las diferentes actividades que se llevan a cabo y el presupuesto de las mismas.
- **Dietas y gastos de viajes:** Las dietas y gastos de viaje están calculadas para la atención a ferias fuera de la comunidad de Madrid o posibles gastos que tengan los comerciales o CEO al tener reuniones con clientes. Vemos un aumento sustancial en 2023, esto es debido a la incorporación de un nuevo comercial este año.
- **Teléfono:** Una línea telefónica con llamadas e internet ilimitados tiene un coste aproximado de 35€ mensuales. Internet no es necesario ya que en los espacios *coworking* esto viene incluido (Rastreator, 2020).
- **Comisiones bancarias:** Las comisiones bancarias vienen determinadas por las comisiones de apertura de las líneas de financiación a largo plazo. En este subapartado es donde podemos encontrar diferencias entre los diferentes escenarios propuestos.

Tabla 16. Total gastos fijos servicios exteriores

GASTOS FIJOS SERVICIOS EXTERIORES : PLAN BASE & PLAN PESIMISTA										
	2021		2022		2023		2024		2025	
	Importe	Variación	Importe	Variación	Importe	Variación	Importe	Variación	Importe	Variación
Arrendamientos	6000	5%	6300	5%	6615	5%	6946	5%	7293	
Servicios profesionales independientes	2400	3%	2472	3%	2546	3%	2623	3%	2701	
Publicidad y promoción	20000	5%	21000	4%	21840	3%	22495	3%	23170	
Dietas y gastos de viaje	2000	10%	2200	20%	2640	10%	2904	10%	3194	
Teléfono	420	3%	433	3%	446	3%	459	3%	473	
Comisiones Bancarias	125		250		0		0		0	
TOTAL	30945		32655		34087		35426		36831	

GASTOS FIJOS SERVICIOS EXTERIORES : PLAN OPTIMISTA										
	2021		2022		2023		2024		2025	
	Importe	Variación	Importe	Variación	Importe	Variación	Importe	Variación	Importe	Variación
Arrendamientos	6000	5%	6300	5%	6615	5%	6946	5%	7293	
Servicios profesionales independientes	2400	3%	2472	3%	2546	3%	2623	3%	2701	
Publicidad y promoción	20000	5%	21000	4%	21840	3%	22495	3%	23170	
Dietas y gastos de viaje	2000	10%	2200	20%	2640	10%	2904	10%	3194	
Teléfono	420	3%	433	3%	446	3%	459	3%	473	
Comisiones Bancarias	125		250		0		0		0	
TOTAL	30945		32405		34087		35426		36831	

Fuente: Elaboración propia

8.1.5. Sueldos y Salarios

El equipo inicial estaría formado por los dos fundadores, CEO y CTO, un desarrollador y un comercial.

Los dos fundadores son piezas clave a la hora de desarrollar la aplicación ya que el CEO es quien diseñará y guiará la estrategia y el CTO es quien se encargará de las tecnologías, pieza indispensable en una app tecnológica. Ambas figuras se considerarán como autónomos. El desarrollador tendría como función principal ayudar al CTO en el desarrollo y mantenimiento de la aplicación y el comercial estará encargado de establecer y mantener las relaciones con clientes.

Con respecto al rango de salarios, el rango de salarios los primeros años no son especialmente altos. Sin embargo, se busca inicialmente abaratar los costes de los salarios y poder aportar valor a los empleados de otra manera. La variación en salarios ira de acorde con el recorrido que este realizando MyRezept, de manera que si nos situamos en el escenario positivo tenemos un aumento de un 5% mayor de salarios que en el escenario base. En cambio, en el escenario pesimista habría un porcentaje pequeño de aumento de salarios.

Además, se pretende que los empleados obtengan una participación en la empresa, de manera que con estas dos medidas se incentive el rendimiento y la motivación para que la empresa sea exitosa.

La estrategia de MyRezept con respecto a la plantilla será la siguiente:

Tabla 17. Análisis de la plantilla de MyRezept

		2021	2022	2023	2024	2025
PLAN BASE	CEO	1	1	1	1	1
	CTO	1	1	1	1	1
	Desarrollador	1	1	1	1	1
	Comercial	1	1	2	2	2
	Business anal	0	1	1	2	2
PLAN OPTIMISTA	CEO	1	1	1	1	1
	CTO	1	1	1	1	1
	Desarrollador	1	1	1	2	2
	Comercial	1	1	2	2	3
	Business anal	0	1	2	2	3
PLAN PESIMISTA	CEO	1	1	1	1	1
	CTO	1	1	1	1	1
	Desarrollador	1	1	1	1	1
	Comercial	1	1	2	2	2
	Business anal	0	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

En la planificación optimista podemos ver la incorporación de un nuevo desarrollador en 2024, esto es debido a que se comenzaría a plantear la expansión a diferentes territorios y se necesitaría una persona más en el equipo tecnológico. Además, también habría un aumento en los comerciales debido a que se necesitaría apoyo para ir abriendo mercado en esta expansión. La incorporación del *Business Analyst* sería para dar apoyo con la actividad habitual debido al incremento de ventas.

Con respecto al escenario pesimista, solamente se aumenta el equipo de comercial debido a que se intenta mejorar las ventas, y conseguir resultados positivos. A continuación, se observará el desglose de sueldos y salarios en cada uno de los escenarios.

Tabla 18. Sueldos y salarios 2021-2022

		2021			2022			
		N° de personas	Salario Bruto	Coste total	N° de personas	% Variación	Salario Bruto	Coste total
PLAN BASE	CEO	1	30000	39000	1	6%	31800	41340
	CTO	1	30000	39000	1	6%	31800	41340
	Desarrollador	1	21600	28728	1	6%	22896	30452
	Comercial	1	18000	23940	1	6%	19080	25376
	Business Analyst	0	0	0	1		15598	20745
	TOTAL	4		130668	5			159253
PLAN OPTIMISTA	CEO	1	30000	39000	1	6%	31800	41340
	CTO	1	30000	39000	1	6%	31800	41340
	Desarrollador	1	21600	28728	1	6%	22896	30452
	Comercial	1	18000	23940	1	6%	19080	25376
	Business Analyst	0	0	0	1		15598	20745
	TOTAL	4		130668	5			159253
PLAN PESIMISTA	CEO	1	30000	39000	1	3%	30900	40170
	CTO	1	30000	39000	1	3%	30900	40170
	Desarrollador	1	21600	28728	1	3%	22248	29590
	Comercial	1	18000	23940	1	3%	18540	24658
	Business Analyst	0	0	0	1		15598	20745
	TOTAL	4		130668	5			155333

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Sueldos y salarios 2023-2024

		2023				2024			
		Nº de personas	% Variación	Salario Bruto	Coste total	Nº de personas	% Variación	Salario Bruto	Coste total
PLAN BASE	CEO	1	10%	34980	45474	1	15%	40227	52295
	CTO	1	10%	34980	45474	1	15%	40227	52295
	Desarrollador	1	10%	25186	33497	1	15%	28963	38521
	Comercial	2	10%	41976	55828	2	15%	48272	64202
	Business Analyst	1	6%	16534	21990	2	10%	36375	48378
TOTAL		6			202263	7			255692
PLAN OPTIMISTA	CEO	1	15%	36570	47541	1	20%	43884	57049
	CTO	1	15%	36570	47541	1	20%	43884	57049
	Desarrollador	1	15%	26330	35019	2	20%	63193	84047
	Comercial	2	15%	43884	58366	2	20%	52661	70039
	Business Analyst	2	6%	33068	43980	2	15%	38028	50577
TOTAL		7			232447	8			318761
PLAN PESIMISTA	CEO	1	3%	31827	41375	1	3%	32782	42616
	CTO	1	3%	31827	41375	1	3%	32782	42616
	Desarrollador	1	3%	22915	30478	1	3%	23603	31392
	Comercial	2	3%	38192	50796	2	3%	39338	52320
	Business Analyst	1	3%	16066	21368	1	3%	16548	22009
TOTAL		6			185391	6			190953

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Sueldos y salarios 2025

		2025			
		Nº de personas	% Variación	Salario Bruto	Coste total
PLAN BASE	CEO	1	20%	48272	62754
	CTO	1	20%	48272	62754
	Desarrollador	1	20%	34756	46226
	Comercial	2	20%	57927	77043
	Business Analyst	2	15%	41831	55635
TOTAL		7			304411
PLAN OPTIMISTA	CEO	1	25%	54855	71312
	CTO	1	25%	54855	71312
	Desarrollador	2	25%	78991	105058
	Comercial	3	25%	98739	131323
	Business Analyst	3	20%	68450	91039
TOTAL		10			470043
PLAN PESIMISTA	CEO	1	3%	33765	43895
	CTO	1	3%	33765	43895
	Desarrollador	1	3%	24311	32334
	Comercial	2	3%	40518	53889
	Business Analyst	1	3%	17044	22669
TOTAL		6			196682

Fuente: Elaboración propia

8.1.6. Inversiones y amortizaciones

Se requieren dos tipos de inversiones en inmovilizado, material y no material. Con respecto a las inversiones de material, se considera una compra de una impresora y de un ordenador personal por cada persona incorporada al negocio.

El inmovilizado no material estará compuesto por las Inmovilizaciones realizadas por la propia empresa que será el valor obtenido por el desarrollo de la aplicación, de acuerdo con el salario del desarrollador, y en el primer año el salario del CTO también. Debido a que ambos estarían involucrados completamente al desarrollo y perfeccionamiento de la aplicación y del software integrador.

Para los cálculos de las inversiones y amortizaciones se tienen en cuenta los siguientes datos:

- Precio medio de un ordenador, 700€
- Precio medio de una impresora, 300€
- Vida útil de las inmovilizaciones realizadas por la propia empresa, 5 años
- Vida útil de los equipamientos informáticos, 4 años

(Xunta de Galicia, 2020)

Tabla 21. Inversiones y amortizaciones plan base

PLAN BASE					
	2021	2022	2023	2024	2025
IMPORTES INVERSIONES					
Inmovilizado intangible	67728	30452	33497	38521	46226
- Inmovilizaciones realizadas por la propia empresa	67728	30452	33497	38521	46226
Inmovilizado material	3100	700	700	700	0
- Equipamientos informáticos	3100	700	700	700	0
TOTAL INVERSIONES	70828	31152	34197	39221	46226
IVA SOPORTADO	651	147	147	147	0
AMORTIZACIONES					
Inmovilizado intangible	13546	19636	26335	34040	43285
- Inmovilizaciones realizadas por la propia empresa	13546	19636	26335	34040	43285
Inmovilizado material	775	950	1125	1300	525
- Equipamientos informáticos	775	950	1125	1300	525
TOTAL AMORTIZACIONES	14321	20586	27460	35340	43810

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Inversiones y amortizaciones plan optimista

PLAN OPTIMISTA					
	2021	2022	2023	2024	2025
IMPORTES INVERSIONES					
Inmovilizado intangible	67728	30452	35019	42023	105058
- Inmovilizaciones realizadas por la propia empresa	67728	30452	35019	42023	52529
Inmovilizado material	3100	700	1400	700	1400
- Equipamientos informáticos	3100	700	1400	700	1400
TOTAL INVERSIONES	70828	31152	36419	42723	106458
IVA SOPORTADO	651	147	294	147	294
AMORTIZACIONES					
Inmovilizado intangible	13546	19636	26640	35044	56056
- Inmovilizaciones realizadas por la propia empresa	13546	19636	26640	35044	45550
Inmovilizado material	775	950	1300	1475	1050
- Equipamientos informáticos	775	950	1300	1475	1050
TOTAL AMORTIZACIONES	14321	20586	27940	36519	57106

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Inversiones y amortizaciones plan pesimista

PLAN PESIMISTA					
	2021	2022	2023	2024	2025
IMPORTES INVERSIONES					
Inmovilizado intangible	67728	29590	30478	31392	32334
- Inmovilizaciones realizadas por la propia empresa	67728	29590	30478	31392	32334
Inmovilizado material	3100	700	700	0	0
- Equipamientos informáticos	3100	700	700	0	0
TOTAL INVERSIONES	70828	30290	31178	31392	32334
IVA SOPORTADO	651	147	147	0	0
AMORTIZACIONES					
Inmovilizado intangible	13546	19464	25559	31837	38304
- Inmovilizaciones realizadas por la propia empresa	13546	19464	25559	31837	38304
Inmovilizado material	775	950	1125	1125	350
- Equipamientos informáticos	775	950	1125	1125	350
TOTAL AMORTIZACIONES	14321	20414	26684	32962	38654

Fuente: Elaboración propia

8.1.7. Resumen de la Cuenta de Resultados

Después de haber obtenido toda la información necesaria para la cuenta de resultados, se construye la misma y a continuación se puede observar las cuentas de resultados en función al escenario.

Tabla 24. Cuenta de resultados plan base

PLAN BASE					
	2021	2022	2023	2024	2025
TOTAL INGRESOS	221.445	284.003	466.626	668.459	941.422
Ingresos por ventas	153.717	253.551	433.129	629.937	895.197
+ Trabajos Para el inmovilizado intangible	67.728	30.452	33.497	38.521	46.226
- Costes variables unidades vendidas	(51.381)	(84.623)	(142.170)	(204.336)	(282.381)
=MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	170.064	199.379	324.455	464.123	659.041
- Servicios exteriores	(30.945)	(32.655)	(34.087)	(35.426)	(36.831)
- Gasto personal	(130.668)	(159.253)	(202.263)	(255.692)	(304.411)
=EBITDA	8.451	7.471	88.106	173.004	317.798
- Amortizaciones y otras depreciaciones	(14.321)	(20.586)	(27.460)	(35.340)	(43.810)
=EBIT	(5.870)	(13.115)	60.645	137.665	273.989
-Gastos Financieros	(1.625)	(4.875)	(4.762)	(4.227)	(3.293)
=BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS	(7.495)	(17.990)	55.884	133.438	270.696
- Impuestos sobre beneficios	0	0	(13.971)	(33.359)	(67.674)
=BENEFICIO NETO	(7.495)	(17.990)	41.913	100.078	203.022
FLUJO DE CAJA GENERADO	6.826	2.596	69.373	135.418	246.832

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Cuenta resultados plan optimista

PLAN OPTIMISTA					
	2021	2022	2023	2024	2025
TOTAL INGRESOS	266.874	378.490	663.277	1.012.588	1.536.028
Ingresos por ventas	199.146	348.039	628.257	970.565	1.483.499
+ Trabajos Para el inmovilizado intangible	67.728	30.452	35.019	42.023	52.529
- Costes variables unidades vendidas	(66.626)	(116.199)	(205.940)	(312.536)	(465.751)
=MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	200.248	262.291	457.337	700.052	1.070.277
- Servicios exteriores	(30.945)	(32.405)	(34.087)	(35.426)	(36.831)
- Gasto personal	(130.668)	(159.253)	(232.447)	(318.761)	(470.043)
=EBITDA	38.635	70.633	190.803	345.865	563.403
- Amortizaciones y otras depreciaciones	(14.321)	(20.586)	(27.940)	(36.519)	(46.600)
=EBIT	24.314	50.047	162.863	309.345	516.803
-Gastos Financieros	(1.625)	(1.625)	(1.512)	(1.204)	(885)
=BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS	22.689	48.422	161.352	308.142	515.917
- Impuestos sobre beneficios	(5.672)	(12.106)	(40.338)	(77.035)	(128.979)
=BENEFICIO NETO	17.017	36.317	121.014	231.106	386.938
FLUJO DE CAJA GENERADO	31.338	56.903	148.953	267.626	433.538

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Cuenta resultados plan pesimista

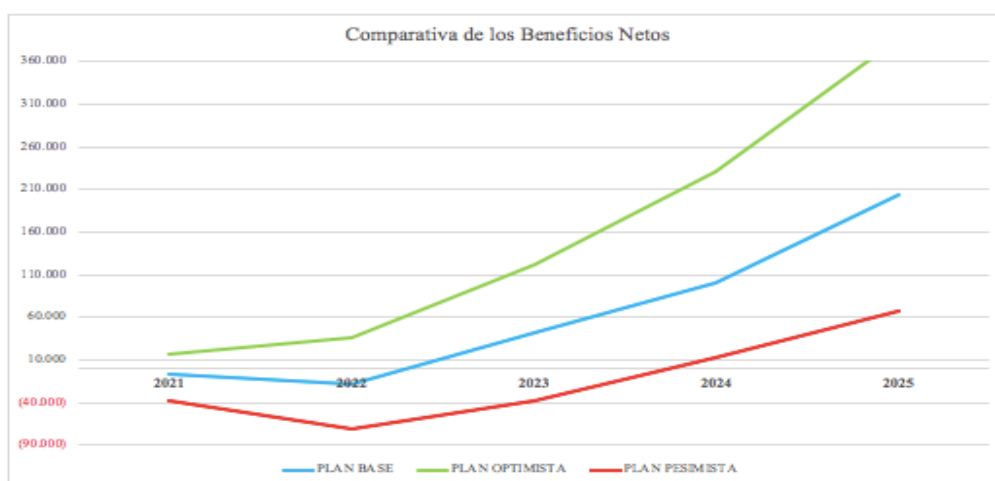
PLAN PESIMISTA					
	2021	2022	2023	2024	2025
TOTAL INGRESOS	176.016	197.653	301.606	400.390	518.565
Ingresos por ventas	108.288	168.063	271.128	368.999	486.232
+ Trabajos Para el inmovilizado intangible	67.728	29.590	30.478	31.392	32.334
- Costes variables unidades vendidas	(36.136)	(56.048)	(89.159)	(120.542)	(154.334)
=MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	139.880	141.605	212.447	279.848	364.232
- Servicios exteriores	(30.945)	(32.655)	(34.087)	(35.426)	(36.831)
- Gasto personal	(130.668)	(155.333)	(185.391)	(190.953)	(196.682)
=EBITDA	(21.733)	(46.383)	(7.031)	53.469	130.718
- Amortizaciones y otras depreciaciones	(14.321)	(20.414)	(26.684)	(32.962)	(38.654)
=EBIT	(36.054)	(66.796)	(33.715)	20.507	92.064
-Gastos Financieros	(1.625)	(4.875)	(4.762)	(4.227)	(3.293)
=BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS	(37.679)	(71.671)	(38.477)	16.280	88.772
- Impuestos sobre beneficios	0	0	0	(4.070)	(22.193)
=BENEFICIO NETO	(37.679)	(71.671)	(38.477)	12.210	66.579
FLUJO DE CAJA GENERADO	(23.358)	(51.258)	(11.793)	45.172	105.233

Fuente: Elaboración propia

En el plan base se empezarían a obtener resultados positivos en 2023, y el plan pesimista en 2024 con una gran diferencia en el Beneficio Neto en ambos casos. Sin embargo, en caso del plan optimista podemos ver que se genera valor en el propio 2021. Es decir, se obtendrían ganancias en el año 1.

En el siguiente gráfico podemos observar el crecimiento de los resultados entre los diferentes años, los tres resultados siguen un patrón de crecimiento similar, en el gráfico se puede observar claramente cuando el resultado pasa a ser positivo.

Figura 25. Comparativa de los Beneficios Netos en los diferentes escenarios



Fuente: Elaboración propia

8.2. Tesorería anual

Para realizar el cálculo de la tesorería anual, se ha procedido con el cálculo de los flujos netos por actividades corrientes y por actividades no corrientes. En los siguientes gráficos podemos ver la estructura utilizada y los resultados en cada escenario.

Tabla 27. Tesorería anual plan base

PLAN BASE					
	2021	2022	2023	2024	2025
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES CORRIENTES	(51.424)	(23.179)	58.015	125.526	246.578
Cobros de clientes	185.998	306.797	524.086	762.224	1.083.188
Pagos a proveedores	(68.670)	(109.252)	(179.184)	(254.686)	(349.416)
Pagos al personal	(89.640)	(109.057)	(138.290)	(174.658)	(207.953)
Pagos a H.P. X IVA	(10.593)	(25.064)	(47.465)	(74.791)	(111.202)
Pagos a H.P. X retenciones IRPF	(7.470)	(11.578)	(14.554)	(18.396)	(22.181)
Pagos a O.S.S.	(28.479)	(37.495)	(47.730)	(60.543)	(72.376)
Otros cobros/pagos	(30.945)	0	(34.087)	(35.426)	(36.831)
Pagos del ejercicio impuesto al resultado		(32.655)	0	(13.971)	(33.359)
Pagos de intereses	(1.625)	(4.875)	(4.762)	(4.227)	(3.293)
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDAD NO CORRIENTE	(3.751)	99.153	(10.210)	(29.245)	(29.332)
Pagos por adquisición de activos fijos	(3.751)	(847)	(847)	(847)	0
Captación de capitales ajenos a l/p	0	100.000	0	0	0
Amortización de préstamos a l/p	0	0	(9.363)	(28.398)	(29.332)
VARIACIÓN DE LA TESORERÍA EN EL PERÍODO	(55.175)	75.974	47.805	96.281	217.245
Saldo de tesorería inicial	57.000	1.825	77.799	125.604	221.885
SALDO FINAL DE TESORERÍA	1.825	77.799	125.604	221.885	439.130

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Tesorería anual plan optimista

PLAN OPTIMISTA					
	2021	2022	2023	2024	2025
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES CORRIENTES	(19.656)	39.292	155.249	278.139	458.001
Cobros de clientes	240.967	421.127	760.191	1.174.384	1.795.034
Pagos a proveedores	(87.116)	(147.406)	(256.345)	(385.608)	(571.293)
Pagos al personal	(89.640)	(109.057)	(158.780)	(217.485)	(320.301)
Pagos a H.P. X IVA	(15.347)	(36.597)	(71.323)	(118.295)	(186.887)
Pagos a H.P. X retenciones IRPF	(7.470)	(11.578)	(16.261)	(22.534)	(32.733)
Pagos a O.S.S.	(28.479)	(37.495)	(54.530)	(75.354)	(111.066)
Otros cobros/pagos	(30.945)	(5.672)	(34.087)	(35.426)	(36.831)
Pagos del ejercicio impuesto al resultado		(32.405)	(12.106)	(40.338)	(77.035)
Pagos de intereses	(1.625)	(1.625)	(1.512)	(1.204)	(885)
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDAD NO CORRIENTE	(3.751)	(847)	(11.057)	(10.518)	(11.684)
Pagos por adquisición de activos fijos	(3.751)	(847)	(1.694)	(847)	(1.694)
Captación de capitales ajenos a l/p	0	0	0	0	0
Amortización de préstamos a l/p	0	0	(9.363)	(9.671)	(9.990)
VARIACIÓN DE LA TESORERÍA EN EL PERÍODO	(23.407)	38.445	144.192	267.621	446.318
Saldo de tesorería inicial	57.000	33.593	72.039	216.230	483.851
SALDO FINAL DE TESORERÍA	33.593	72.039	216.230	483.851	930.169

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Tesorería anual plan pesimista

PLAN PESIMISTA					
	2021	2022	2023	2024	2025
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES CORRIENTES	(83.193)	(77.726)	(37.342)	21.487	95.553
Cobros de clientes	131.028	203.356	328.065	446.488	588.340
Pagos a proveedores	(50.223)	(74.675)	(115.040)	(153.295)	(194.479)
Pagos al personal	(89.640)	(106.367)	(126.745)	(130.547)	(134.464)
Pagos a H.P. X IVA	(5.839)	(14.516)	(27.311)	(41.316)	(57.657)
Pagos a H.P. X retenciones IRPF	(7.470)	(11.354)	(13.517)	(14.400)	(14.832)
Pagos a O.S.S.	(28.479)	(36.641)	(43.946)	(45.789)	(47.163)
Otros cobros/pagos	(30.945)	0	(34.087)	(35.426)	(36.831)
Pagos del ejercicio impuesto al resultado		(32.655)	0	0	(4.070)
Pagos de intereses	(1.625)	(4.875)	(4.762)	(4.227)	(3.293)
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDAD NO CORRIENTE	(3.751)	99.153	(10.210)	(28.398)	(29.332)
Pagos por adquisición de activos fijos	(3.751)	(847)	(847)	0	0
Captación de capitales ajenos a l/p	0	100.000	0	0	0
Amortización de préstamos a l/p	0	0	(9.363)	(28.398)	(29.332)
VARIACIÓN DE LA TESORERÍA EN EL PERÍODO	(86.944)	21.427	(47.552)	(6.911)	66.220
Saldo de tesorería inicial	57.000	(29.944)	(8.517)	(56.069)	(62.979)
SALDO FINAL DE TESORERÍA	(29.944)	(8.517)	(56.069)	(62.979)	3.241

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el cálculo se hace de manera mensual. Tanto en el plan base como en el optimista la tesorería anual y mensual es positiva. En el caso del plan pesimista la tesorería es negativa hasta el año 5 donde pasaría a números positivos. Para poder solucionar esto se podría recabar más financiación, sin embargo, tendrían que haber más

cambios ya que en el primer año solamente ya tendrían problemas de tesorería a partir del mes de septiembre de 2021.

8.3.Estados de Flujos de efectivo

En este estado se puede observar el origen y la utilización de los activos monetarios. Esto se va a reflejar en los flujos de efectivo de actividades de explotación, flujos de efectivo de las actividades de inversión y el flujo de efectivo de las actividades de financiación.

Para el calculo del flujo de efectivo de las actividades de explotación aparte del resultado obtenido antes de impuestos, se tienen en cuenta las siguientes variables:

- Ajustes de resultados, este compuesto por las amortizaciones del periodo, los trabajos realizados para el propio inmovilizado y los gastos financieros.

- Cambios de capital circulante, este compuesto por la variación de acreedores y otras cuentas a pagar que en el caso de MyRezept se cuenta únicamente con las administraciones públicas.

- Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación, este compuesto por el pago de intereses y cobros o pagos del impuesto sobre beneficios.

Con respecto al flujo de efectivo de las actividades de explotación, observamos los pagos por inversiones, que hace referencia a los pagos realizados por la compra de material sin IVA.

Por último, en los flujos de efectivo de las actividades de inversión vemos reflejados:

- Captación de capitales ajenos
- Amortización de préstamos y otras deudas financieras

Sumando estos tres flujos se obtiene el aumento o la disminución neta del efectivo.

Tabla 30. EFE plan base

PLAN BASE					
ESTADOS DE FLUJOS DE EFECTIVOS	2021	2022	2023	2024	2025
= FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	(52.075)	(23.326)	57.868	125.379	246.578
=FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	(3.100)	(700)	(700)	(700)	0
=FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	0	100.000	(9.363)	(28.398)	(29.332)
= AUMENTOS /DISMINUCIÓN NTA DEL EFECTIVO	(55.175)	75.974	47.805	96.281	217.245
+(-) Saldo inicial de Tesorería y otras disponibilidades líquidas	57.000	1.825	77.799	125.604	221.885
=SALDO FINAL DE TESORERÍA	1.825	77.799	125.604	221.885	439.130

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. EFE plan optimista

PLAN OPTIMISTA					
ESTADOS DE FLUJOS DE EFECTIVOS	2021	2022	2023	2024	2025
= FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	(20.307)	39.145	154.955	277.992	457.707
=FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	(3.100)	(700)	(1.400)	(700)	(1.400)
=FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	0	0	(9.363)	(9.671)	(9.990)
= AUMENTOS /DISMINUCIÓN NTA DEL EFECTIVO	(23.407)	38.445	144.192	267.621	446.318
+(-) Saldo inicial de Tesorería y otras disponibilidades líquidas	57.000	33.593	72.039	216.230	483.851
=SALDO FINAL DE TESORERÍA	33.593	72.039	216.230	483.851	930.169

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32. EFE plan pesimista

PLAN PESIMISTA					
ESTADOS DE FLUJOS DE EFECTIVOS	2021	2022	2023	2024	2025
= FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	(83.844)	(77.873)	(37.489)	21.487	95.553
=FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	(3.100)	(700)	(700)	0	0
=FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	0	100.000	(9.363)	(28.398)	(29.332)
= AUMENTOS /DISMINUCIÓN NTA DEL EFECTIVO	(86.944)	21.427	(47.552)	(6.911)	66.220
+(-) Saldo inicial de Tesorería y otras disponibilidades líquidas	57.000	(29.944)	(8.517)	(56.069)	(62.979)
=SALDO FINAL DE TESORERÍA	(29.944)	(8.517)	(56.069)	(62.979)	3.241

Fuente: Elaboración propia

8.4. Balance de Situación

Con la información obtenida en los estados anteriores se puede construir el balance de situación.

Tabla 33. Balance de situación plan base

PLAN BASE						
	INICIAL	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO NO CORRIENTE	0	56.507	67.073	73.810	77.691	80.107
Intangible		67.728	98.180	131.677	170.198	216.424
(Fondo de Amort)		(13.546)	(33.182)	(59.517)	(93.556)	(136.841)
Material		3.100	3.800	4.500	5.200	5.200
(Fondo de Amort)		(775)	(1.725)	(2.850)	(4.150)	(4.675)
ACTIVO CORRIENTE	57.000	1.825	77.799	125.604	221.885	439.130
Tesorería	57.000	1.825	77.799	125.604	221.885	439.130
TOTAL ACTIVO	57.000	58.332	144.872	199.414	299.576	519.237
PATRIMONIO NETO	7.000	(495)	(18.485)	23.428	123.507	326.528
Capital	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Resultado ejercicios anteriores		0	(7.495)	(25.485)	16.428	116.507
Resultado del ejercicio		(7.495)	(17.990)	41.913	100.078	203.022
PASIVO NO CORRIENTE	50.000	50.000	150.000	140.637	112.239	82.906
Deudas con entidades de crédito a l/p	50.000	50.000	150.000	140.637	112.239	82.906
PASIVO CORRIENTE	0	8.827	13.357	35.349	63.831	109.802
HP acreedora IVA Repercutido		3.748	7.154	13.486	20.484	30.239
HP acreedora I.S		0	0	13.971	33.359	67.674
HP acreedora retenciones IRPF		2.490	3.029	3.841	4.852	5.776
Organismos de las S.S acreedores		2.589	3.173	4.051	5.136	6.113
TOTAL PASIVO + NETO	57.000	58.332	144.872	199.414	299.576	519.237
FONDO DE MANIOBRA	57.000	(7.002)	64.442	90.255	158.054	329.327

Fuente: Elaboración propia

En el Balance se observa un crecimiento claro, inicialmente debido a la deuda contraída con las entidades de crédito, pero después podemos ver claramente un aumento de tesorería lo que implica un aumento de ventas.

Este balance se caracteriza por la falta de existencias, debido a la naturaleza de la empresa, estas no existen lo que llevan a unas Necesidades Operativas de Financiación siempre negativas. Cabe destacar también, en este caso el fondo de maniobra, calculado restando el Pasivo Corriente al Activo Corriente, podemos ver en el primer año un fondo de maniobra negativo, esto necesariamente no tiene por que ser malo. Puede indicar falta de liquidez, pero como se ha visto reflejado en el plan de tesorería no tendríamos un problema de liquidez, pero durante el primer año tampoco habría excesos de ella.

A continuación, esta los balances de los planes optimista y pesimista, se pueden ver diferencias con el del plan base en los siguientes puntos:

- **Activo no corriente:** En este caso el activo no corriente esta muy ligado al personal. Con respecto al intangible, es el trabajo realizado por la empresa para el inmovilizado calculado en función del salario del desarrollador. Con respecto al material, esta calculado en función del número de personas que tendríamos en cada escenario de manera que podemos ver variaciones en el numero de compras.
- **Tesorería:** Esto se ha observado previamente, la gran diferencia viene dada fundamentalmente por la financiación y por los resultados obtenidos en cada ejercicio.

En el caso del plan pesimista se observa claramente un fondo de maniobra negativo que viene relacionado con la falta de liquidez que comentábamos con el flujo de tesorería.

Tabla 34. Balance situación plan optimista

PLAN OPTIMISTA						
	INICIAL	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO NO CORRIENTE	0	56.507	67.073	75.553	81.757	89.085
Intangible		67.728	98.180	133.199	175.222	227.752
(Fondo de Amort)		(13.546)	(33.182)	(59.821)	(94.866)	(140.416)
Material		3.100	3.800	5.200	5.900	7.300
(Fondo de Amort)		(775)	(1.725)	(3.025)	(4.500)	(5.550)
ACTIVO CORRIENTE	57.000	33.593	72.039	216.230	483.851	930.169
Tesorería	57.000	33.593	72.039	216.230	483.851	930.169
TOTAL ACTIVO	57.000	90.101	139.112	291.783	565.608	1.019.255
PATRIMONIO NETO	7.000	24.017	60.333	181.347	412.453	799.391
Capital	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Resultado ejercicios anteriores		0	17.017	53.333	174.347	405.453
Resultado del ejercicio		17.017	36.317	121.014	231.106	386.938
PASIVO NO CORRIENTE	50.000	50.000	50.000	40.637	30.965	20.976
Deudas con entidades de crédito a l/p	50.000	50.000	50.000	40.637	30.965	20.976
PASIVO CORRIENTE	0	16.084	28.778	69.799	122.189	198.887
HP acreedora IVA Repercutido		5.333	10.470	20.382	32.687	51.498
HP acreedora I.S		5.672	12.106	40.338	77.035	128.979
HP acreedora retenciones IRPF		2.490	3.029	4.411	6.041	8.897
Organismos de las S.S acreedores		2.589	3.173	4.669	6.426	9.513
TOTAL PASIVO + NETO	57.000	90.101	139.112	291.783	565.608	1.019.255
FONDO DE MANIOBRA	57.000	17.510	43.260	146.431	361.662	731.282

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35. Balance de situación plan pesimista

PLAN PESIMISTA						
	INICIAL	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO NO CORRIENTE	0	56.507	66.384	70.877	69.307	62.986
Intangible		67.728	97.318	127.795	159.187	191.521
(Fondo de Amort)		(13.546)	(33.009)	(58.568)	(90.406)	(128.710)
Material		3.100	3.800	4.500	4.500	4.500
(Fondo de Amort)		(775)	(1.725)	(2.850)	(3.975)	(4.325)
ACTIVO CORRIENTE	57.000	(29.944)	(8.517)	(56.069)	(50.770)	15.451
Tesorería	57.000	(29.944)	(8.517)	(56.069)	(50.770)	15.451
TOTAL ACTIVO	57.000	26.564	57.867	14.808	18.537	78.437
PATRIMONIO NETO	7.000	(30.679)	(102.350)	(140.827)	(128.617)	(62.038)
Capital	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Resultado ejercicios anteriores		0	(37.679)	(109.350)	(147.827)	(135.617)
Resultado del ejercicio		(37.679)	(71.671)	(38.477)	12.210	66.579
PASIVO NO CORRIENTE	50.000	50.000	150.000	140.637	112.239	82.906
Deudas con entidades de crédito a l/p	50.000	50.000	150.000	140.637	112.239	82.906
PASIVO CORRIENTE	0	7.242	10.217	14.998	22.705	45.359
HP acreedora IVA Repercutido		2.163	4.166	7.764	11.184	15.491
HP acreedora I.S		0	0	0	4.070	22.193
HP acreedora retenciones IRPF		2.490	2.955	3.521	3.626	3.735
Organismos de las S.S acreedores		2.589	3.096	3.714	3.825	3.940
TOTAL PASIVO + NETO	57.000	26.564	57.867	14.808	6.327	66.227
FONDO DE MANIOBRA	57.000	(37.186)	(18.733)	(71.067)	(73.475)	(29.908)

Fuente: Elaboración propia

8.5. Otros datos financieros relevantes

8.5.1. Valor Residual y VAN

Para el cálculo del Valor Residual se calculan los diferentes flujos:

- **Flujo de caja operativos**, se calcula sumándole al resultado del ejercicio después de impuestos los ajustes del resultado que contienen las amortizaciones del período, los trabajos realizados para el propio inmovilizado y los gastos financieros.
- **Inversiones en el capital circulante** que incluye la variación de acreedores y otras cuentas a pagar, en este caso hace referencia a las Administraciones Públicas Corrientes.
- **Inversiones en capital fijo o CAPEX**, en este caso observamos las inversiones realizadas en inmovilizado material con IVA.

Una vez sumados estos tres flujos se obtiene el flujo neto de caja para cada año con el cual podemos calcular el valor residual de MyRezept. Utilizando una tasa de descuento del 15% y una tasa de crecimiento indefinido del 3% a partir del año 5.

Los valores residuales para los diferentes escenarios son los siguientes:

Tabla 36. Valor Residual

VALOR RESIDUAL	
Plan Base	2.144.719
Plan Optimista	3.936.254
Plan Pesimista	848.423

Fuente: Elaboración propia

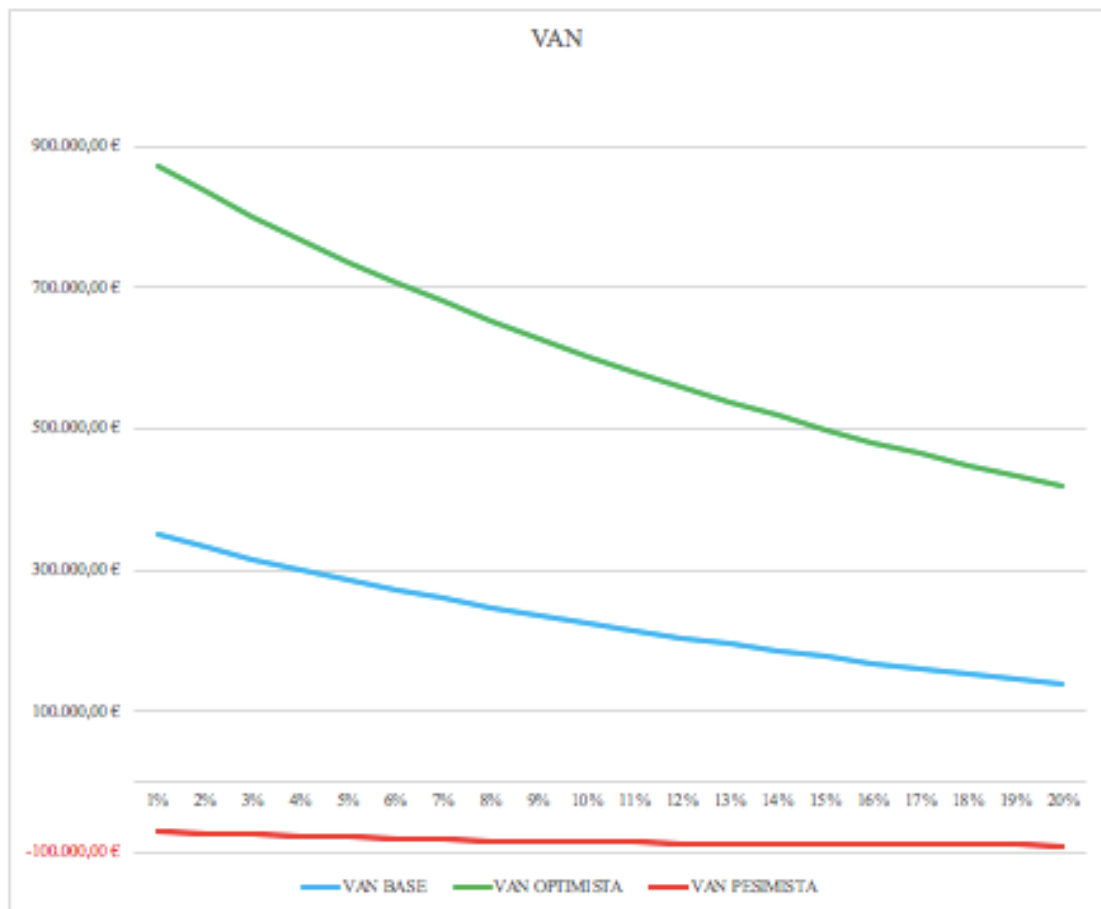
Tanto en el caso del plan base como en el plan optimista tenemos números altos y similares, lo que indican un valor positivo. El valor residual indica el valor que tiene el inmovilizado en caso de venta en ese momento (año 2025).

Sin embargo, el plan pesimista tiene un valor muy inferior y bastante inferior a las inversiones realizadas.

Con Respecto al VAN, el VAN indica la rentabilidad de la empresa en función de la tasa interna de rendimiento y de los flujos de caja netos. En el siguiente gráfico se puede observar el VAN de cada uno de los escenarios con diferentes tasas internas de rendimiento.

A medida que aumenta el TIR el VAN disminuye tanto en el escenario base como en el escenario optimista. En cambio, con respecto al escenario pesimista se observa muy poca variación y un VAN siempre negativo. Cuando el VAN es positivo se considera a la empresa rentable y cuando es negativo no rentable.

Figura 26. Comparativa VAN

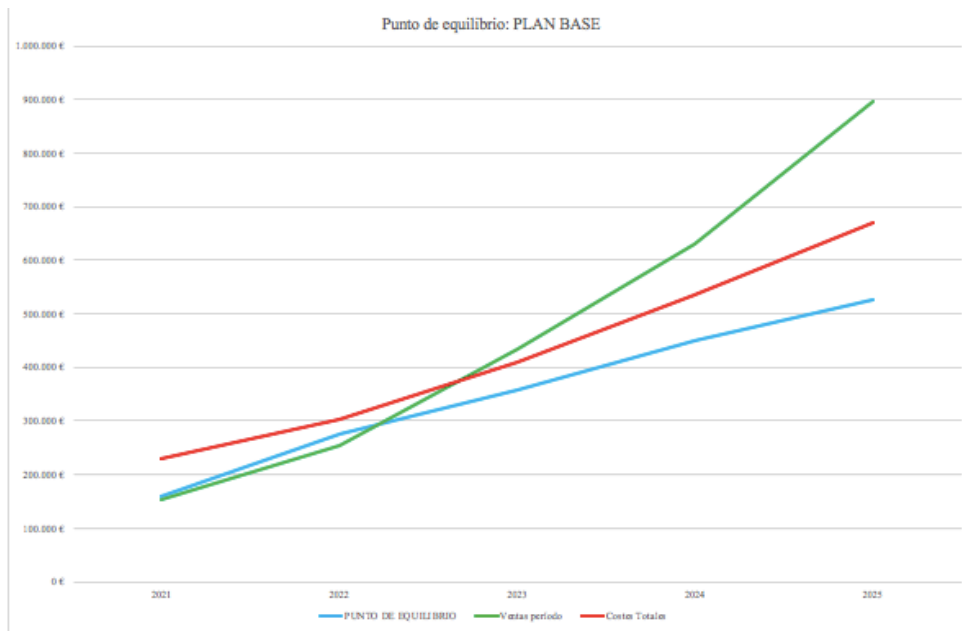


Fuente: Elaboración propia

8.5.2. Puntos de equilibrio

A continuación, se observa las gráficas de puntos de equilibrio correspondiente a cada escenario. En las gráficas se observan tres líneas, la línea de punto de equilibrio que muestra la evolución del ratio de costes de estructuras sobre el margen de contribución (ventas-costes variables). Las otras dos líneas corresponden a las ventas y a los costes totales del período, el punto de equilibrio (es decir, cuando las ventas superan a los costes) es importante para observar cuando la empresa empieza a ser capaz de cubrir sus costes con las ventas y posteriormente observar cuanto margen se obtiene sobre las ventas de manera visual.

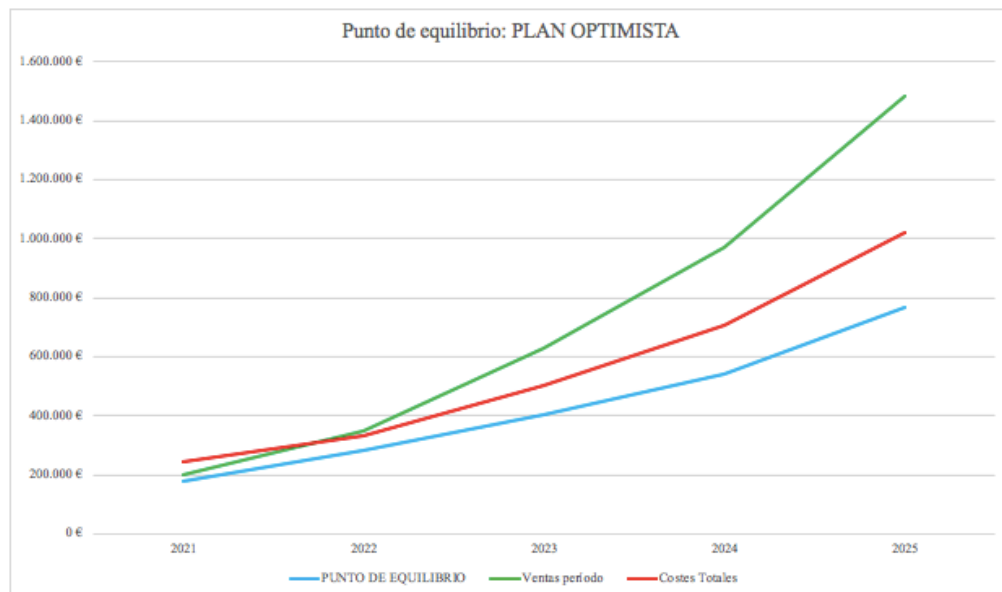
Figura 27. Punto de equilibrio plan base



Fuente: Elaboración propia

Con respecto al plan base vemos que antes del año 2023 se alcanza el punto de equilibrio. En este gráfico las ventas tienen una pendiente más inclinada que los costes indicando que aumentan a una mayor velocidad que los costes.

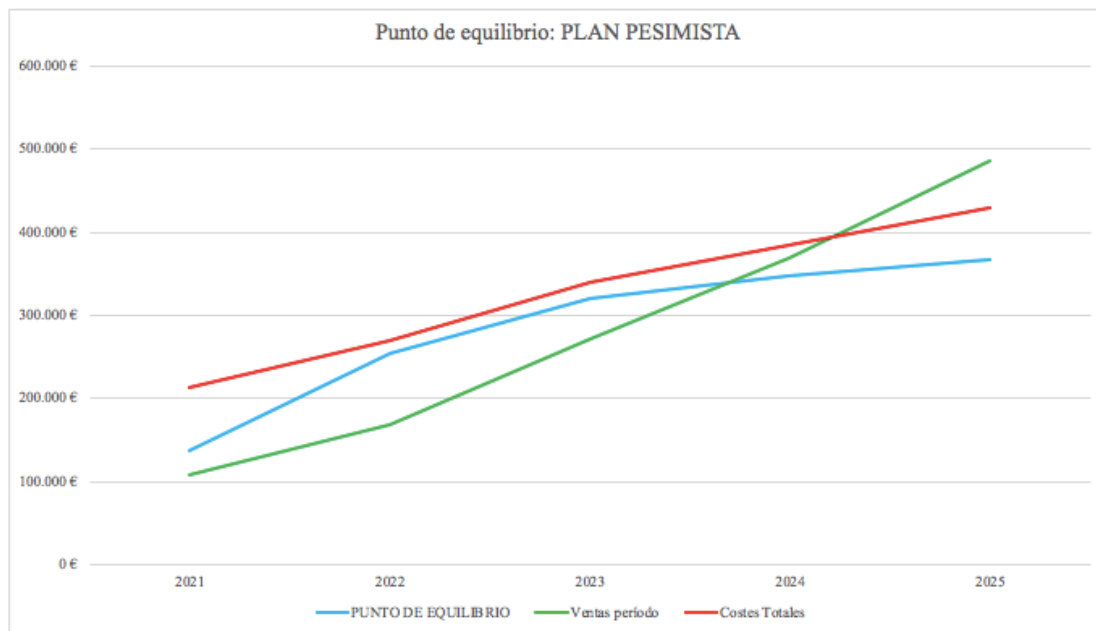
Figura 28. Punto de equilibrio plan optimista



Fuente: Elaboración propia

En el plan optimista se alcanza el punto de equilibrio llegando al año 2022, en este escenario los costes y las ventas tienen un crecimiento similar, aunque al igual que en el escenario anterior las ventas tienen un crecimiento más rápido.

Figura 29. Punto de equilibrio plan pesimista



Fuente: Elaboración propia

En el plan pesimista se observa el alcance del punto de equilibrio a mitades de 2024, Hasta entonces hay una gran diferencia entre los costes y los ingresos. Los primeros superando ampliamente a los segundos.

Para más información del plan financiero:

-Plan base:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1dMcRUDQTxDkDy6kInuIjPaWu1_KrRJHHyDSUNUeDRw/edit?usp=sharing

- Plan optimista: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1LObkvCXG3V4Qxt4Os-emNOj09YXV26DXFb7lSFWTN9I/edit?usp=sharing>

- Plan pesimista:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1JaEzHpdY4BspqGX6AEpHu5DZfKcdUdoIxFHXkrbgAsw/edit?usp=sharing>

9. Conclusiones

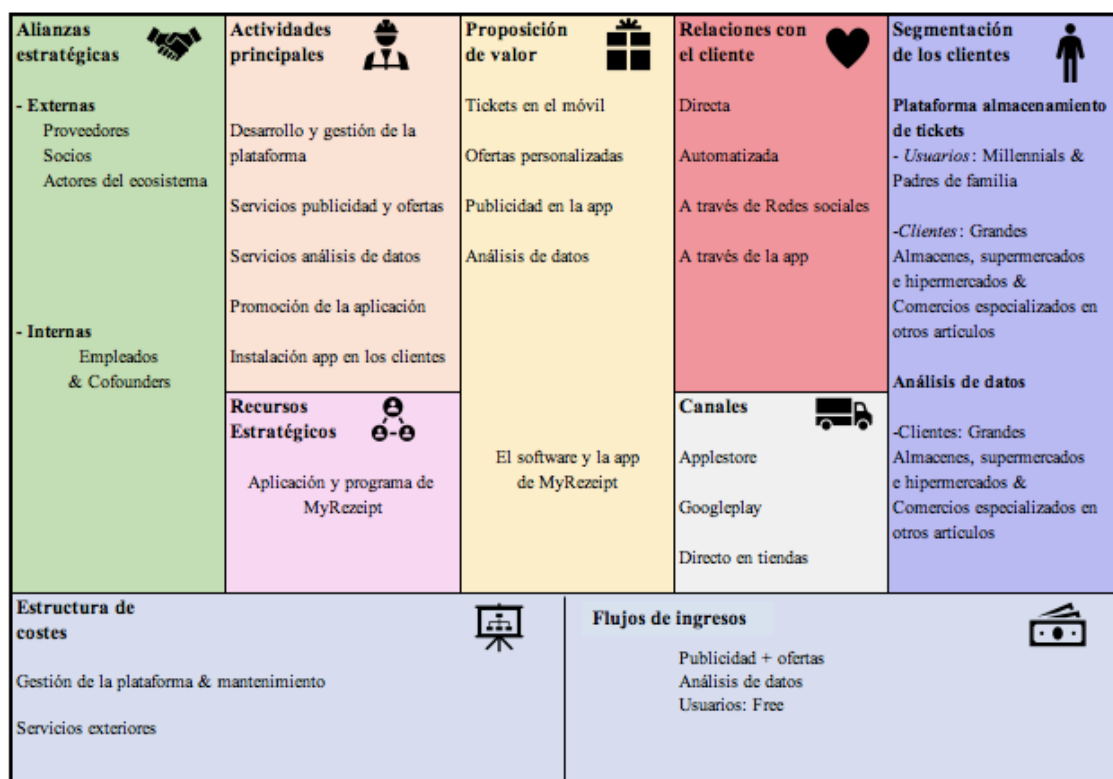
A modo de conclusión, se va a recabar en modo resumen el plan de negocio propuesto para MyRezept.

El impacto medioambiental del sector *retail* es algo que preocupa a muchos y en este sector se están viendo numerosos cambios recientemente. MyRezept propone un cambio con respecto al consumo de tickets de papel, que supone un ahorro en recursos naturales y ayuda al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo sostenible 12 y 15

Para analizar el modelo de negocio de MyRezept se propone seguir la estructura del *Business Model Canvas*, que sintetiza las ideas y permite verlas como una sola. Según los modelos propuestos por Osterwalder & Pigneur vemos que MyRezept se clasifica como plataforma multilateral y el modelo free (Osterwalder & Pigneur, 2010), siendo un híbrido entre ambos.

A continuación, observamos el *Business Model Canvas* de MyRezept completo:

Figura 30. *Business Model Canvas* MyRezept



Fuente: Elaboración propia

Los nueve pilares del *Business Model Canvas* nos permiten ver a rasgos generales la estructura y funcionamiento de la empresa.

1. **Proposición de Valor.** MyRezept propone una solución a los tickets de papel extremadamente contaminantes. Pero no solamente eso, sino que ofrece una plataforma donde ver ofertas y publicidad personalizadas y da la posibilidad a los comercios de mejorar su rentabilidad, efectividad o eficiencia.
2. **Actividades principales.** Las actividades principales de MyRezept son el desarrollo y gestión de la plataforma, los servicios de publicidad y ofertas y los de análisis de datos. Además de la promoción de la aplicación y la instalación del software integrado en los clientes.
3. **Recursos estratégicos.** El recurso estratégico clave es el programa y aplicación de MyRezept. Es lo que permite el negocio avanzar.
4. **Alianzas estratégicas.** Las alianzas estratégicas están separadas en dos partes: Externa e internas, siendo más relevantes en este caso las internas.
5. La **segmentación de clientes** se realiza en función del producto y del tipo del cliente. Tendremos usuarios que serán B2C y clientes que serán B2B.
6. La **relación con los clientes** se hará de las siguientes maneras: Directa, automatizada, a través de la app y a través de las redes sociales.
7. Los **Canales de distribución:** Para los usuarios tenemos los canales de Applestore y Google Play. Para los clientes se realizará una distribución directa.

Con respecto a la **estructura de costes** (8) y **flujo de ingresos** (9), podemos ver en el plan financiero como se reparten estos. Analizando en tres diferentes escenarios todos los estados financieros relevantes.

Tanto el plan de Base como el plan optimista propuestos son rentables y viables, en cambio, el plan pesimista no lo es. Sin embargo, en caso de ir encaminados hacia el plan

pesimista se podrían realizar acciones para evitar seguir ese camino y evitar el problema de liquidez que parece ser el problema mayor al que se enfrenta este escenario.

En conclusión, se puede considerar MyRezeipt como un plan rentable y viable en un plazo de 5 años.

Debido a la crisis actual del Coronavirus, MyRezeipt se encuentra ante un panorama complicado para el desarrollo de nuevos negocios. Pero también estamos en un momento de oportunidad, donde una aplicación como MyRezeipt puede evitar mucho contacto entre personas y ayudar a evitar el contagio en este tipo de establecimientos.

Por último, a raíz de esta situación y del aumento de las compras online, se podría plantear con los grandes *retailers* la posibilidad de que los tickets se sincronicen con la aplicación para que los usuarios tuviesen todos los tickets de sus compras en la misma plataforma y así mejorar la experiencia de compra del usuario.

Reflexión personal

Una vez analizado el plan de negocio, mi conclusión es más positiva de lo que esperaba y creo que es un proyecto más que viable. Esta claro que el mayor reto al que se enfrenta esta idea es la tecnología, es una tecnología complicada de desarrollar para la cual tal vez el mercado no este preparado aún, pero lo estará más pronto que tarde. También, hay que tener en cuenta los tiempos que corren, desde luego son tiempos inciertos, pero son tiempos llenos de oportunidades y MyRezeipt podría encontrar la ocasión de alcanzar el éxito, que tal vez, si no hubiese habido esta situación (COVID-19) hubiese tenido más obstáculos para ello. De cara a la transición a la normalidad después de la cuarentena se están desarrollando cada día nuevas formas de realizar las actividades cotidianas y el hecho de ahorrar un paso en el proceso de pago y poner más distancia entre personas, es una clara ventaja hoy en día.

Realizar este proyecto ha supuesto un gran reto y con ello un gran aprendizaje, la idea de esta *start-up* surgió hace un año con una broma y nunca pensé que iba a llegar a tanto.

Gracias a mi equipo formado por Ana Portugal y Santiago Ruestra hemos ido dándole forma a esta idea y consiguiendo el resultado que tenemos hoy. Cada uno le ha querido dar su propia perspectiva, pero con ayuda de las ideas y trabajo conjunto realizado a lo largo del año.

Bibliografía

- ABC Tecnología. (21 de Octubre de 2019). *Los millennials se informan en redes sociales y pasan de las noticias* . Obtenido de ABC:
https://www.abc.es/tecnologia/abci-millennials-informan-redes-sociales-y-pasan-noticias-201910200231_noticia.html#disqus_thread
- Agencia Española de Protección de Datos. (Octubre de 2019). *Protección de Datos: Guía para el Ciudadano*. Obtenido de AEPD:
<https://www.aepd.es/sites/default/files/2019-10/guia-ciudadano.pdf>
- Alonso, O. (2018, Enero 4). *Monetización de los datos: la importancia de los datos para las empresas*. Retrieved from La Vanguardia:
<https://www.lavanguardia.com/economia/20180104/434058696189/monetizacion-datos-empresas-the-valley.html>
- Arbentia. (2020). *Arbentia*. Obtenido de <https://www.arbentia.com/>
- Ayuso, J. (5 de Marzo de 2017). *Una generación entre dos mundos*. Obtenido de El País:
https://elpais.com/politica/2017/03/04/actualidad/1488647914_007106.html
- Breyer, M. (10 de Enero de 2019). *The surprising impact of paper receipts*. Obtenido de Treehugger: <https://www.treehugger.com/environmental-policy/surprising-impact-paper-receipts.html>
- Bridge for Billions. (2019). *Business Model Marketing: The Marketing funnel*. Obtenido de <https://incubation.bridgeforbillions.org/tools/3008/business-model-marketing/the-marketing-funnel>
- Cegos Online University. (s.f.). *Marketing viral: qué es y cómo funciona*. Obtenido de Cegos University: <https://www.cegasonlineuniversity.com/marketing-viral-que-es-y-como-funciona/>
- CNAE. (2009). *Lista de actividades del grupo 477*. Obtenido de <https://www.cnae.com.es/obtener-cnae-4.php?nivel=477>
- Comunidad de Madrid. (s.f.). *Inversión y empresa*. Obtenido de <https://www.comunidad.madrid/inversion/madrid/infraestructuras-primer-nivel-0>
- Concejo, E. (9 de Abril de 2018). *Descubre a qué generación perteneces según tu fecha de nacimiento*. Obtenido de La Vanguardia:

- <https://www.lavanguardia.com/vivo/20180408/442342457884/descubre-que-generacion-perteneces.html>
- Consejo de la Unión Europea. (2019, Mayo 21). *El Consejo Prohíbe los plásticos de un solo uso*. Retrieved from Comunicados de prensa: <https://www.consilium.europa.eu/es/press/press-releases/2019/05/21/council-adopts-ban-on-single-use-plastics/>
- Cruz, A. (21 de Octubre de 2018). *Aprende qué son CPC, CPM y CPA y cómo calcular estas métricas*. Obtenido de Blog de Marketing Digital de Resultados: <https://www.rdstation.com/es/blog/cpc-cpm-cpa/>
- de Barba, G. (24 de Junio de 2016). *7 características de la generación Z*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/268023>
- epdata. (21 de Febrero de 2020). *Paro en España hoy, según la EPA del INE*. Obtenido de <https://www.epdata.es/datos/paro-espana-hoy-epa-ine/10/espana/106>
- European Chemicals Agency. (2019). *Bisfenol A*. Retrieved from <https://echa.europa.eu/es/hot-topics/bisphenol-a>
- Evolve. (s.f.). *Why business strategy is important?* Obtenido de <https://evolve.ie/q-and-a/business-strategy-important/>
- Expansión. (2020, Marzo 24). *Última hora | Crisis del coronavirus*. Retrieved from Expansión economía: <https://www.expansion.com/economia/2020/03/24/5e79a541468aebfa788b464f.html>
- Fernández, S. (2019, Abril 16). *Android supera el 90% de cuota en España mientras que iOS cae por debajo del 9%, según Kantar*. Retrieved from Xataka Móvil: <https://www.xatakamovil.com/mercado/android-supera-90-cuota-espana-ios-cae-debajo-9-kantar>
- Flux. (2020). *About us*. Obtenido de <https://www.tryflux.com/>
- Getsmarter. (2017, Mayo 22). *Why is Data Analysis Important In Business?* Retrieved from Career advice: <https://www.getsmarter.com/blog/career-advice/data-analysis-important-business/>
- Greenflex. (18 de Julio de 2019). *¿Por qué el sector del retail alimentario debe evolucionar hacia una mayor sostenibilidad?* Obtenido de <https://www.goodfuture.greenflex.com/es/transicion-energetica/por-que-el-sector-del-retail-alimentario-debe-evolucionar-hacia-una-mayor-sostenibilidad#>

- HuelvaYa.es. (29 de Octubre de 2019). *Contratar una gestoría multidisciplinar permite ahorrar tiempo y dinero*. Obtenido de Economía:
<https://huelvaya.es/2019/10/29/contratar-una-gestoria-multidisciplinar-permite-ahorrar-tiempo-y-dinero/>
- Iberdrola. (2019). *La juventud se levanta contra el cambio climático*. Obtenido de Compromiso con el medio ambiente: <https://www.iberdrola.com/compromiso-social/greta-thunberg-compromiso-medioambiental>
- Influencer Marketing Hub. (14 de Febrero de 2020). *What are Marketing Funnels and How Do They Work?* . Obtenido de <https://influencermarketinghub.com/what-are-marketing-funnels/>
- Instituto de Crédito Oficial. (2020). *ICO Empresas y Emprendedores*. Obtenido de Líneas ICO: <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipoInteres>
- Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Cifras de Población*. Obtenido de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981
- Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Comercio*. Obtenido de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576799
- Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los hogares 2013*. Obtenido de INE Base de Datos:
<https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t25/p450/a2013/&file=01002.px&L=0>
- Jeffries, I. (s.f.). *Creating Compelling Value Propositions*. Obtenido de <https://static1.squarespace.com/static/568a65ddd82d5eb4328515d6/t/5c1c8cbf562fa77f3989f72d/1545375028939/Creating+Compelling+Value+Propositions.pdf>
- Kald, M., Nilsson, F., & Rapp, B. (2000). On Strategy and Management Control: The Importance of Classifying the Strategy of the Business. *British Journal of Management*, 197-212.
- Lema, M. (07 de Abril de 2020). *Las ventas 'online' de los supermercados se disparan un 74% en la segunda semana de confinamiento*. Obtenido de El País:
<https://elpais.com/economia/2020-04-07/las-ventas-de-los-supermercados->

- suben-un-74-en-la-segunda-semana-de-confinamiento-y-se-dispara-el-canal-online.html
- Martin, M. (19 de Julio de 2019). *Madrid's startup ecosystem at a glance*. Obtenido de EU-Startups: <https://www.eu-startups.com/2019/07/madrids-startup-ecosystem-at-a-glance/>
- mdd. (2020). *El color habla. Verde el color ecológico*. Obtenido de <https://mdd.eu/es/trendy/el-color-habla-verde-el-color-ecologico/>
- Medina, R. (2019, Noviembre 04). *Las empresas y el desafío del cambio climático*. Retrieved from Eleconomista.es: <https://www.eleconomista.es/opinion-blogs/noticias/10170291/10/19/Las-empresas-y-el-desafio-del-cambio-climatico.html>
- Mesa de Participación. Asociaciones de Consumidores. (2016). *Encuesta de Hábitos de consumo 2016*. Obtenido de <http://www.fuci.es/wp-content/uploads/2016/06/Resultados-I-Bloque-Encuesta-Habitos-de-compra-y-consumo-2016.pdf>
- Mesa de Participación. Asociaciones de Consumidores. (21 de Noviembre de 2019). *Encuesta Hábitos de Consumo 2019*. Obtenido de https://www.mesaparticipacion.com/_encuesta_de_habitos_de_compra_y_consumo
- Modelo Canvas. (s.f.). *Relación con los clientes canvas • Tipos de relaciones*. Obtenido de <https://modelocanvas.info/relacion-clientes/>
- Naciones Unidas. (2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Nomastickets. (s.f.). *Nuestros Clientes*. Obtenido de <http://www.nomastickets.com/>
- OBS Business School. (2020). *Valores empresariales que no pueden faltar en tu negocio*. Obtenido de Tendencias & Innovación: <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/direccion-general/valores-empresariales-que-no-pueden-faltar-en-tu-negocio>
- OBS Business School. (s.f.). *¿POR QUÉ LAS REDES SOCIALES MEJORAN LA RELACIÓN CON EL CLIENTE?* Obtenido de Tendencias & Innovación: <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/sin-categoria/por-que-las-redes-sociales-mejoran-la-relacion-con-el-cliente>

- Odriozola, A. (19 de Noviembre de 2018). *12 espacios de 'coworking' en Madrid para trabajar como en Silicon Valley sin salir del barrio*. Obtenido de Condé Nast. Traveler: <https://www.traveler.es/viajes-urbanos/articulos/espacios-de-coworking-en-madrid/13943>
- Ofitor. (s.f.). *Sin bisfenol A*. Obtenido de Rollos papel térmico: <https://www.rollospapeltermico.es/la-verdad-sobre-el-papel-termico-sin-bisfenol-a/>
- OkTicket. (2020). *Okticket*. Obtenido de <https://www.okticket.es/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Pérez Sánchez, A. (10 de Julio de 2015). *¿Es obligatorio entregar ticket o factura en los comercios?* Obtenido de Finanzas y economía: <https://www.finanzas.com/es-obligatorio-entregar-ticket-o-factura-en-los-establecimientos>
- Portugal, A., Ruesta, S., & Ybarra, M. (2020, 03). *Business Model Canvas MyRezept*. Bridge4Billions.
- Rastreator. (2020). *Precios comparados Telefonía Autónomos/Empresas*. Obtenido de <https://presupuesto-tarifas-adsl-fibra.rastreator.com/resultados-comparativa?hash=1587309079-997963>
- Reciclario.com. (s.f.). *Ticket o recibo papel fax*. Obtenido de Guía para separar los residuos: http://reciclario.com.ar/no_reciclable/ticket-o-recibo/
- Retail Data. (2020). *Retail Data*. Obtenido de <https://www.retaildata.es/>
- Sérvulo González, J. (24 de Marzo de 2020). *La economía española se desplomará un 10% este año, según Goldman Sachs y el IESE*. Obtenido de El País: <https://elpais.com/economia/2020-03-24/la-economia-espanola-se-desplomara-un-10-este-ano-segun-goldman-sachs-y-el-iese.html>
- Sevilla, B. (28 de Agosto de 2019). *Número de farmacias por CC. AA. España 2018*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/629225/numero-de-farmacias-por-comunidades-autonomas-en-espana/>
- Team inmobi. (22 de Enero de 2019). *How Are In-App Advertising Rates Calculated?* Obtenido de InMobi: <https://www.inmobi.com/blog/2019/01/22/how-are-in-app-advertising-rates-calculated>
- TICON. (s.f.). *La verdad sobre rentabilizar una App*. Obtenido de <https://www.ticon.es/blog/4/la-verdad-sobre-rentabilizar-una-app>

University of Oxford. (2020). *Business Model Canvas Explained*. Obtenido de Enterprising Oxford: <https://eship.ox.ac.uk/business-model-canvas-explained/>

Xunta de Galicia. (2020). *Programas para elaborar un plan económico - Viable 2020*. Obtenido de Igape: <http://www.igape.es/es/component/k2/item/464-programas-para-elaborar-o-plan-economico-viable-2020>

Zamora, E. (s.f.). *Inmovilizado Material e Intangible: Lo que Debes Saber (Con Ejemplos)*. Obtenido de Contabilidae: <https://www.contabilidae.com/inmovilizado-material/>