



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

BUZOMAD, los buzones del futuro

Nº de alumno: 201704190

Abril 2021

Resumen

La idea de negocio de BUZOMAD se basa en crear una serie de buzones (taquillas) dentro de comunidades de vecinos donde se puedan dejar los paquetes que los habitantes de un edificio (comunidad) estén esperando para ser entregados. Una solución que aporta comodidad y flexibilidad a todos los vecinos mientras conseguimos abaratar los costes de entrega a las empresas de mensajería. El control de los buzones recaerá sobre los vecinos ya que serán los encargados de decidir quién puede y quién no depositar en ellos sus paquetes.

Palabras clave

Buzón, taquilla, paquetes, comercio por internet, última milla, comunidad de vecinos, empresas de mensajería, ahorro de costes, aplicación, página web, modelo de negocio, flexibilidad.

Abstract

BUZOMAD's business idea is based on creating a series of mailboxes (lockers) within neighborhood communities where people/companies can leave the packages that the neighbors are waiting for. In this way we provide convenience and flexibility to all the neighbors while we manage to reduce delivery costs to courier companies. The control of the mailboxes will depend on the neighbors since they will oversee deciding who can and who cannot deposit their packages in them.

Keywords

Mailbox, locker, packages, e-commerce, last mile, neighborhood community, courier companies, cost savings, app, web, business model, flexibility.

Índice

1. Introducción	4
1.1. Justificación y objetivos	4
1.2. Metodología	4
1.3. Marco teórico	6
1.3.1. Conceptos clave	6
1.3.2. Estado de la cuestión	7
2. Análisis del entorno (macro y micro)	8
2.1. Modelo de negocio (Canvas)	8
2.2. Análisis del entorno (Porter)	14
2.3. Análisis externo (PESTEL)	16
2.4. Análisis interno (DAFO)	19
3. Plan de Marketing y RR.HH	21
3.1. Marketing Mix (de las 4 P's a las 4 E's)	21
3.1.1. Experiencia y emoción	21
3.1.2. Exchange	21
3.1.3. En cualquier lugar	21
3.1.4. Evangelización	22
3.2. Plan de Marketing Digital	22
4. Plan de Operaciones	27
4.1. Estimación de costes	27
4.2. Estimación de ingresos	30
4.3. Plan de TIC	32
5. Plan Económico-Financiero	33
5.1. Hipótesis de inversión	33
5.2. Cuenta de Pérdidas y Ganancias	34
5.3. Flujos de Caja	37
5.4. Métodos de financiación	37
6. Líneas futuras de ampliación de negocio	39
7. Conclusiones	40
8. Bibliografía	41

Índice de tablas

Tabla I: Precios por buzón	27
Tabla II: Crecimiento y número de buzones	27
Tabla III: Número de empleados por departamento	28
Tabla IV: Gastos de personal	29
Tabla V: Costes de creación de la Sociedad Limitada (SL)	30
Tabla VI: Crecimiento y número de buzones	31
Tabla VII: Pérdidas y Ganancias, escenario base	34
Tabla VIII: Pérdidas y Ganancias, escenario pesimista	35
Tabla IX: Pérdidas y Ganancias, escenario optimista	36
Tabla X: Flujos de Caja Libre, escenario base	37

1. Introducción

A lo largo de este trabajo vamos a tratar la viabilidad de un modelo de negocio basado en el ahorro de costes y tiempos en los repartos de la última milla.

1.1. Justificación y objetivos

En la actualidad casi todas las comunidades tienen buzones donde dejar las cartas que llegan, sin embargo, a medida que aumenta el e-commerce (comercio por internet) y mejoran las tecnologías, estos buzones se van quedando obsoletos y no pueden hacer la misma función con la entrega de paquetes. Es por ello que consideramos que es un gran momento para crear unos buzones de diferentes tamaños que permitan a la comunidad recibir todo tipo de paquetes sin la necesidad de estar presente en la entrega.

Esta idea surge tras analizar la creciente dificultad de los clientes para recibir los paquetes que piden online. Esta necesidad cada vez está aumentando más, debido a una serie de factores como: el continuo crecimiento del e-commerce, la reducción significativa de porteros/conserjes en las comunidades o las dificultades de cuadrar horarios entre mensajeros y clientes.

Este modelo de negocio se va a llevar a cabo en la ciudad de Madrid (dentro de la M-30) debido a la cantidad de gente que vive en comunidades de vecinos, y a la concentración de población que hace que a la hora de repartir paquetes todo sea más eficiente. Más adelante se estudiará la capacidad de expandir el proyecto a otras ciudades.

Los principales **objetivos** de este trabajo son:

- Conocer el sector de la última milla en Madrid en la actualidad, centrándonos en los competidores actuales del mercado y considerando un escenario de nueva normalidad a corto plazo.
- Conocer la viabilidad del proyecto. Estudiando si es posible reducir los costes de las empresas de reparto mientras mejoramos la comodidad y flexibilidad de los clientes (comunidades de vecinos).
- Estudiar las posibles mejoras ofrecidas a los clientes (tanto comunidades de vecinos como empresas de mensajería). Estas mejoras se tendrán en cuenta tanto en el momento actual, con las limitaciones que existen por el SARS-CoV-2 (COVID-19), como con el escenario de nueva normalidad que se espera en un corto plazo.

1.2. Metodología

Para la realización de este proyecto vamos a estudiar el entorno de la empresa, tanto a nivel micro como a nivel macro. Para ello, vamos a seguir una serie de modelos que nos ayudarán a conocer mejor la situación actual del mercado y los aspectos a mejorar, al mismo tiempo de conocer la viabilidad del proyecto. Estos modelos que vamos a seguir son tanto cualitativos (modelos que nos permitirán conocer mejor el mercado ya nuestros clientes), como cuantitativos (nos ayudarán a conocer la viabilidad de BUZOMAD). Los modelos cualitativos que vamos a utilizar son:

- **Canvas:** herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica

(Osterwalder & Pigneur, 2011). No obstante, este modelo cualitativo tiene una serie de limitaciones, la principal es la falta de profundidad en su estudio. Un ejemplo de ello es la dificultad de estudiar la competencia y por ello la falta de conocimiento sobre el mercado en general. Es por este motivo por el que debemos utilizar otros modelos para estudiar estas limitaciones.

- **Porter:** el modelo de las cinco fuerzas de Porter establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio (Porter, 1979). Este modelo nos permite estudiar una de las limitaciones que tenía el modelo Canvas, previamente desarrollado. Las cinco fuerzas de Porter estudian: el poder de negociación con los clientes, el poder de negociación de los proveedores, las amenazas de nuevos competidores, las amenazas de productos sustitutivos y por último el nivel de rivalidad entre los competidores.

Al igual que en el modelo Canvas, el modelo de Porter tiene una serie de limitaciones. Estas se deben principalmente al tiempo que ha pasado desde su creación y al cambio constante en el mundo empresarial. La principal limitación de este modelo es la exclusión del gobierno en su estudio. El gobierno en el mundo actual es un actor principal debido a su capacidad de influencia en aspectos como el precio. También tiene limitaciones como: la capacidad de recoger cambios de futuro o la posibilidad de apertura de nuevos mercados que puedan sustituir a los presentes. Estas limitaciones intentaremos estudiarlas con los otros modelos que vamos a analizar.

- **PESTEL:** este modelo estudia los factores externos que condicionan el funcionamiento de la empresa a corto y medio plazo. Con este análisis del entorno podremos conocer las tendencias futuras y llevar así a cabo una estrategia empresarial adecuada (Fahey & Narayanan, 1986). En un principio el PESTEL solo tenía en cuenta los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, pero con el paso del tiempo se han añadido otros dos factores que sirven para completar análisis. Estos dos factores (ecológicos y legales) en un origen estaban incluidos en los factores anteriores, pero debido a su creciente importancia en los últimos tiempos hay estudios que los separan (como en nuestro caso).
- **DAFO:** herramienta sirve para enfrentar los factores internos (fortalezas y debilidades) con los factores externos (amenazas y oportunidades) de una empresa (Wehrich, 1982). Este modelo nos sirve para conocer los puntos fuertes de nuestra empresa y para mejorar aquellos factores que puedan perjudicar a la empresa. Este modelo ha ido evolucionando con el tiempo pasando de estudiarse el SOFA (Satisfactorio, Oportunidad, Falto y Amenaza) a analizar el DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Una vez llegado a ese análisis, Heinz Wehrich un investigador llegó a la conclusión de que la mejor manera de estudiar un DAFO era enfrentando los factores internos y los factores externos. Este último modelo es el que aplicaremos en este estudio.

- **Marketing-mix (de las 4 P's a las 4 E's):** Este es el último modelo cualitativo que vamos a estudiar en este trabajo. Este modelo tiene la capacidad de explicar de la manera más óptima el funcionamiento del marketing. Para poder analizar este modelo debemos estudiar cuatro factores: Producto), Precio, Promoción y Punto de venta. Estos factores nos ayudaran a establecer un plan de marketing. (McCarthy, 1960). En la actualidad este modelo ha evolucionado de las 4 P's a las 4 C's que hacen referencia a: Consumidor, Coste, Comunicación y Conveniencia. Estas 4 C's a su tiempo están evolucionando a las 4 E's: Experiencia y emoción, Exchange, En cualquier lugar y Evangelización. En nuestro trabajo analizaremos las 4 E's debido a que consideramos que es el modelo que mejor se adapta a nuestro negocio.

Una vez explicados los modelos cualitativos, estudiaremos la viabilidad del negocio con los siguientes modelos cuantitativos:

- **Pérdidas y Ganancias:** la cuenta de resultados muestra de una manera detallada la manera en la que se han obtenido los resultados de los ejercicios en un periodo de tiempo (en nuestro caso de cada año). En España desde el año 1990, este modelo sigue el Plan General de Contabilidad.
- **Flujos de Caja:** Otro de los modelos que utilizaremos para analizar la viabilidad financiera de BUZOMAD será el modelo de Flujos de Caja. Este modelo hace referencia a las entradas y salidas netas de dinero por parte de la empresa. Esta herramienta también refleja la capacidad para pagar sus deudas y puede servir para medir el nivel de liquidez del negocio. Por último, este modelo nos servirá para analizar la viabilidad del proyecto mediante diferentes ratios como el Valor Actual Neto (VAN) o la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Por último, estudiaremos los posibles métodos de financiación necesarios para poder poner en marcha el proyecto.

1.3.Marco teórico

1.3.1. Conceptos clave

Para entender la viabilidad del proyecto vamos a definir los siguientes conceptos:

- **Última milla** → Este término hace referencia al último tramo que realizan las empresas de transporte para entregar sus productos a su destinatario final, es decir, en el caso que vamos a ver el tramo que va desde los almacenes hasta el lugar de recogida elegido por los consumidores. (Alerce, 2019)
- **E-commerce** → El e-commerce o comercio electrónico se trata de un sistema de compra y venta de productos o servicios a través de internet. (Fonseca, 2014)
- **Transformación digital** → La utilización de capacidades digitales para mejorar la eficiencia en los productos o procesos. De esta manera se puede ofrecer un mejor valor para el cliente y se pueden descubrir nuevas formas de generar ingresos. Este proceso puede generar un cambio cultural de las organizaciones al tratarse de un desafío constante. (PowerData, 2019)

1.3.2. Estado de la cuestión

No es nada nuevo que en la actualidad el comercio electrónico está creciendo y a su lado el incremento de envíos y entregas a los clientes finales. Según el Instituto Nacional de Estadística el 47% de la población entre 16 y 74 años ha comprado un artículo por internet en los últimos tres meses (INE, 2019). También debemos saber que esta tendencia está aumentando cada vez más, como el caso de Reino Unido en el que un 80% de la población utiliza este tipo de comercio (INE,2019). Es por ello por lo que las empresas, tanto mensajeras como las empresas que ofrecen sus productos por internet, tratan de reducir sus costes de envío.

Debido a este crecimiento tan repentino, esta iniciativa no tiene otro fin más que facilitar el nivel personal o empresarial de todos los implicados (tanto empresas de mensajería, como consumidores finales)

2. Análisis del entorno (macro y micro)

Después de haber explicado los objetivos de este trabajo y tras conocer brevemente el funcionamiento de BUZOMAD, vamos a analizar el entorno. Para ello vamos a utilizar los siguientes modelos, tanto a nivel macro como a nivel micro:

- **Canvas:** es una herramienta que sirve para obtener una visión global del negocio y para poder conocer y adaptarse a los cambios de mercado. Es un modelo cualitativo y aporta un análisis micro de la empresa. (Osterwalder, 2004).
- **Porter:** modelo que nos permite conocer los recursos que tiene la empresa frente a sus clientes, proveedores, nuevos competidores, competidores actuales y frente a los productos sustitutivos. Al igual que el CANVAS es un modelo cualitativo y realiza un análisis micro de la empresa (Porter, 1979).
- **PESTEL:** es una herramienta nos va a servir para conocer los factores externos a la empresa que pueden tener un impacto importante en ella. Es un modelo cualitativo y nos aporta información macro respecto a la empresa. (Fahey & Narayanan, 1986)
- **DAFO:** modelo que nos sirve para conocer cuáles son las fortalezas de la empresa y cuáles son los puntos en los que debemos mejorar para ser lo más competitivos posible. Es un modelo cualitativo y nos ayuda a relacionar el entorno micro y macro de la empresa. (Weihrich, 1982).

2.1. Modelo de negocio (CANVAS)

Una vez puesta en contexto la idea de negocio, vamos a explicar el modelo de negocio de la empresa. Para ello vamos a describir las áreas fundamentales del negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Para llevar a cabo esta labor vamos a utilizar el modelo de negocio CANVAS ya que es una herramienta que permite entender como la empresa va a crear, ofrecer y capturar valor (Osterwalder, 2004).

La herramienta tiene en consideración nueve factores que explican las áreas fundamentales anteriormente mencionadas:

- **Proposición de valor** → El valor principal que entregamos a nuestros clientes principales (comunidades de vecinos) es la comodidad o flexibilidad de poder recibir paquetes o cualquier objeto sin tener que estar presente o tener que estar pendiente de la hora a la que va a llegar. En la actualidad, Amazon ofrece la opción de comprar una caja de seguridad que puedes dejar en la puerta de tu casa cuando vayas a recibir un paquete (iDoorBox). Esto nos muestra que las empresas de mensajería se están dando cuenta de la importancia de ofrecer un servicio que mejore las condiciones de entrega que tenemos actualmente. Para BUZOMAD, este nuevo producto de Amazon, que cuesta alrededor de 110€, se trata de un producto sustitutivo. En un principio podemos pensar que estas iniciativas pueden suponer un gran problema para nuestro modelo de negocio, que en parte trata de buscar acuerdos con empresas de mensajería para reducir sus costes de envío y conseguir así beneficios. Sin embargo, nuestro modelo de negocio, en un comienzo, intenta llegar a acuerdos con empresas de mensajería con menos cuota de mercado. Algunos ejemplos de empresas de mensajería con las que intentaríamos firmar un contrato serían Seur, UPS, MRW o GLS.

Por otro lado, ofrecemos a estos clientes la capacidad de ser ellos quienes controlen y decidan no sólo el tamaño del buzón que quieren instalar en su comunidad, sino también quién lo entrega, abriendo la posibilidad a muchas otras empresas y a otros individuos, como amigos o familiares. La elección recomendada por la empresa varía según el tamaño de la comunidad, ofreciendo buzones de 1 metro de ancho por 2 metros de largo (1x2) para comunidades de 10 puertas, buzones de 2 metros de ancho por 2 metros de alto (2x2) para comunidades de alrededor de 20 puertas y buzones de 3 metros de ancho por 2 metros de altura (3x2) para comunidades de más de 30 puertas.

En cuanto a las empresas de mensajería, con este servicio que ofrecemos conseguimos reducir los costes de envío debido a que el 100% de los paquetes pueden ser recibidos en la primera entrega y el ahorro de tiempo que genera no tener que esperar a que los clientes reciban el paquete, además reduciría los tiempos de entrega y la comodidad de los mensajeros al no tener que estar buscando a todos los clientes.

Tanto para las comunidades de vecinos como para las empresas de mensajería, disponemos de una app sencilla de utilizar en la que los vecinos son los que, mediante códigos suministrados por la app, permiten a los mensajeros o a cualquier persona (familiares o amigos) entrar en el portal de la comunidad a depositar cualquier objeto. Estas personas que entren en el portal serán identificadas en la aplicación y los datos estarán disponibles para toda la comunidad. La idea de que los vecinos sean los que decidan quien puede entrar o no, hace que sean los clientes los que controlan los buzones y no las empresas de mensajería, como pasa con los principales competidores.

Por otro lado, consideramos que podríamos llegar a un acuerdo con el Ayuntamiento de Madrid debido a la reducción de CO₂ que generaría la eficacia en las entregas. Un estudio sobre la reducción de CO₂ que se ha realizado sobre una empresa competidora (Murcia.com, 2019), nos muestra que, entregando la totalidad de los paquetes en primera instancia hace que los repartidores no tengan que volver al domicilio en otra ocasión para entregar el producto. Esta acción se traduce en menos viajes, menos tráfico, menos ruido y una reducción diaria de más de 5,5 toneladas de CO₂. Esta reducción de CO₂ es probable que vaya aumentando debido al incremento del comercio por internet. Además de conseguir una reducción de CO₂, podremos ofrecerles algún tipo de publicidad en nuestras cajas a cambio de que puedan ayudar a las comunidades a financiar sus buzones.

- **Segmentos de clientes** → A la hora de analizar los clientes de BUZOMAD, podemos encontrar dos grandes grupos. El primero y más importante estaría formado por las comunidades de vecinos de Madrid. En la actualidad hay más de 200.000 comunidades de vecinos en la provincia de Madrid. También sabemos que en la Comunidad de Madrid hay más de 6,7 millones de ciudadanos, y que

durante los últimos años este número está aumentando en algo más de un 1% (Datosmacro.com).

Al mismo tiempo sabemos que en el Ayuntamiento de Madrid hay más de 3,2 millones de ciudadanos actualmente (INE, 2020). Gracias a estos datos podemos saber que debido a la superficie del Ayuntamiento de Madrid (alrededor de 605 km²) respecto a la comunidad de Madrid (8.030 km²) y al número de habitantes que residen en ella, al menos la mitad de comunidades de vecinos tienen que estar ahí (más de 100.000 comunidades de vecinos potenciales). Este dato nos muestra el gran tamaño de clientes potenciales que podemos conseguir. El segundo grupo estaría formado por las empresas de mensajería que se quisieran asociar con nosotros para reducir sus costes.

Como ya hemos mencionado anteriormente, los clientes para BUZOMAD son el actor principal. Esto se debe a que son los encargados de financiar la mayor parte del proyecto. Es decir, las comunidades en nuestro modelo de negocio son las encargadas de financiar los buzones que quieran disponer. ¿Por qué creemos que debería ser así? En la actualidad, las comunidades de vecinos son las principales interesadas en poder disponer de un servicio que les proporcione la comodidad/flexibilidad de poder recibir cualquier paquete u objeto sin tener que estar en casa o en algunos casos sin tener que bajar a recibirlo. Es por esta razón por la que están apareciendo servicios para satisfacer esas necesidades (Taquillas inteligentes, iDoorBox de Amazon...). Además, consideramos que si el cliente es el encargado de financiar el buzón será mucho más responsable con el mismo, y tratará de utilizarlo en la mayoría de las ocasiones en la que quiera recibir algo.

Para conocer el perfil de un posible cliente tendremos los siguientes datos: de los 20,3 millones de españoles que reconocen usar el comercio por internet, el 52% son hombres mientras que el 48% son mujeres (IAB Spain, 2019). Las mujeres compran un 7% más rápido que los hombres (Pew Research Center, 2021). La gran mayoría de los compradores están entre los 35 y 54 años, seguidos por la gente de entre 16 y 34 años. También hay un estudio realizado por Red, que nos muestra que la clase media realiza el 44,7% de las compras por internet, mientras que la clase alta realiza un 39,5% de las compras (Red, 2018).

Por último, hay que tener en cuenta que el español medio realiza alrededor de tres operaciones de compra online al mes, con un gasto de unos 64€ (IAB Spain, 2019).

Por otra parte, tenemos a el segundo cliente que estaría compuesto por aquellas empresas de mensajería que quieran asociarse con nosotros para reducir sus costes de entrega. Estas empresas no tendrán que financiar los buzones de las casas, pero serán las encargadas de generar los beneficios de la empresa. Para generar esos beneficios buscaremos firmar un contrato por el cual las empresas nos paguen un porcentaje de lo que se ahorran con la utilización de nuestro negocio (más desarrollado en el punto 4. Plan de Operaciones). Es por ello que es muy importante tener una buena relación con ellas ya que serán las que hagan el proyecto viable. A diferencia de algunos de nuestros competidores, nosotros, al

no tener que financiar los buzones, podemos conseguir unos mejores contratos con las empresas.

El segmento de clientes para BUZOMAD estaría segmentado ya que desde la empresa se ofrece una serie de buzones que se puedan adaptar a las diferentes comunidades de vecinos.

- **Relación con los clientes** → En cuanto a la relación con los clientes, desde BUZOMAD consideramos que es la parte fundamental del proyecto. Como hemos mencionado anteriormente, sin nuestros clientes no podríamos operar. Es por ello, por lo que desde la empresa hemos decidido que los clientes deben ser los que controlen los buzones de su comunidad. También consideramos que si los clientes están contentos con los buzones, van a contárselo a sus conocidos haciendo una publicidad boca a boca que tiene mucha capacidad de éxito.

Para conseguir que estos clientes estén satisfechos con el servicio que ofrecemos vamos a tener un equipo encargado de la atención al cliente proporcionando asistencia personal a las comunidades que la necesiten. Además dispondremos de una serie de servicios automatizados que puedan solucionar problemas sencillos.

En cuanto a la relación con las empresas mensajeras, consideramos que aunque no sean nuestro principal cliente son los que nos hacen rentables. Es por ello, que dentro del grupo de atención al cliente habrá una persona dedicada a los clientes de empresas de mensajería.

- **Canales** → El principal canal que vamos a utilizar en BUZOMAD es la aplicación que van a disponer todos nuestros clientes. Desde ahí obtendremos toda la información necesaria para la gestión del negocio y proporcionaremos a nuestros clientes las instrucciones de su uso y de cómo contactar con nuestro equipo para instalar buzones en nuevas comunidades.

Sin embargo, este canal no es el único que va a disponer la compañía. Además de la aplicación, tendremos un equipo de marketing que se encargará de captar nuevos clientes mediante redes sociales, medios digitales y tradicionales. Para ello, realizaremos un plan de marketing que servirá para atraer a los diferentes clientes: comunidades de vecinos, administradores de fincas y empresas de mensajería. La manera de llegar a estos clientes será mediante spots publicitarios en redes sociales, notas de prensa, mediante prácticas de SEO y SEM y mediante una estrategia de captación a través de un plan de medios segmentado para las diferentes audiencias que buscamos atacar.

- **Actividades clave** → En cuanto a las actividades que requiere nuestra propuesta de valor deberíamos tener en cuenta la aplicación que proporcionará toda la actividad de la empresa.

También es fundamental hacer un buen plan de marketing y publicidad que consiguiera captar nuevos clientes. Es por ello que la empresa debe tener un equipo dedicado exclusivamente a ello.

La última actividad que nosotros consideramos clave sería la atención al cliente y el apoyo en caso necesario, en el proceso de entrega. Este equipo encargado de proporcionar confianza a nuestros clientes realiza una de las actividades más importantes para BUZOMAD. Como ya hemos mencionado anteriormente, la satisfacción de nuestros clientes es fundamental para la viabilidad del proyecto.

- **Recursos clave** → Los recursos clave para nuestro proyecto son: la aplicación que proporcionará a las comunidades la opción de generar códigos para entregárselos a los repartidores que consideren. La relación con nuestros clientes sería otro recurso que necesitaríamos tener en cuenta para poder llevar a cabo el proyecto. Otros recursos clave serían nuestros equipos de marketing, atención al cliente y el de instalación y mantenimiento.
- **Alianzas clave** → En cuanto a los socios clave que deberíamos conseguir para ser lo más eficientes posibles tendríamos al Ayuntamiento de Madrid, a nuestros proveedores de buzones y candados, a cada comunidad de vecinos, al Colegio de Administradores de Fincas (CAF Madrid) y por último a las empresas de mensajería.

El Ayuntamiento de Madrid nos aportaría facilidades a nivel legal y a nivel de confianza de los clientes en nuestro producto. Mientras que nosotros proporcionaríamos a la ciudad de Madrid una reducción de tráfico, y por tanto, del control en la emisión de gases CO₂, una de las principales preocupaciones en la actualidad.

Los proveedores que necesitamos, la producción de buzones y la producción de candados inteligentes, son fundamentales para conseguir los mejores precios posibles. Podemos llegar a acuerdos de producción a gran escala debido al mercado potencial tan grande que hay por el momento.

En cuanto a las comunidades de vecinos, las alianzas con ellos conseguirán beneficios por parte de las empresas de mensajería en el futuro. Es decir, si conseguimos que las comunidades no solo compren los buzones, si no que los utilicen en gran medida hará que podamos obtener más beneficios a largo plazo.

Acerca de los administradores de fincas, buscaremos una alianza con el Colegio de Administradores de Fincas de Madrid (CAF Madrid) para aparecer en sus revistas, conseguiremos llegar a las comunidades de vecinos de una manera mucho más sencilla que si tenemos que contactar con cada comunidad.

Por último, las empresas mensajeras son las que nos generan los beneficios por lo que conseguir contratos con ellas es fundamental para poder ser sostenibles en el futuro.

- **Estructura de costes** → La estructura de costes está formada por los buzones, el equipo de instalación y mantenimiento, el equipo de marketing y publicidad, el equipo de atención al cliente y la aplicación.

En cuanto a los costes de los buzones, como ya hemos mencionado, variará según el tamaño de buzón que se ponga en cada comunidad (1x2, 2x2 o 3x2). Estos precios podrían rebajarse si se consigue producir en gran escala, es decir si conseguimos muchos clientes. Los precios de los buzones irán desde los 620€ hasta los 1.160€. Teniendo en cuenta que a una comunidad de vecinos de diez puertas recomendaremos un buzón de 1x2, que tiene un precio de 620€, los vecinos deberán pagar 62€ por este servicio (precio mucho menor a servicios sustitutivos, como la caja que ha sacado Amazon iDoorBox de unos 110€). Si las comunidades son más grandes el precio por vecino será menor.

Los tres equipos (dirección, marketing y publicidad y el de atención al cliente) tendrán un salario fijo, aunque el equipo podrá crecer con la llegada de nuevos clientes (explicado con más detalle en el apartado 4.1 Estimación de costes).

Por último, la aplicación junto con la web supondría un gran desembolso en primera instancia (inversión inicial), que servirá para poner en marcha tanto la página web como la aplicación. También habrá que ir haciendo inversiones en actualizaciones y mantenimiento de la misma. Para la creación de la web y la app subcontrataremos a una empresa especialista que realizará una web y app “responsive”. Los precios de la inversión inicial serán de 5.000€, y el mantenimiento de las mismas será de alrededor de 1.000€ anuales (datos explicados detalladamente en el punto 4. Plan de Operaciones).

- **Flujo de ingresos** → Nuestro flujo de ingresos se compone de dos tipos de clientes como ya hemos mencionado anteriormente. El primer segmento de clientes, formado por las comunidades de vecinos, se encargará de pagar el precio de las taquillas y su instalación. Para ello, intentaremos hablar con el Ayuntamiento de Madrid para que pueda subvencionar parte de este coste de las comunidades. Con este ingreso conseguiremos financiar la mayor parte del negocio ya que el mayor gasto de la actividad empresarial se centra en los buzones que ofrecemos a las comunidades.

Por otro lado, tendremos los ingresos provenientes de las empresas de mensajería. Estos ingresos son los que harán viable el proyecto, por lo que hay que tener una buena relación con las empresas. La idea que proponemos desde BUZOMAD a estos clientes es: durante los dos primeros años, no vamos a cobrar nada a las empresas por los ahorros generados por la utilización nuestros buzones. A partir del tercer año les cobraremos un porcentaje de los ahorros que obtengan por

utilizar nuestros servicios (el porcentaje será cercano al 30% de los ahorros de las empresas de mensajería). Esta estrategia de no cobrar durante los dos primeros años del negocio tiene dos principales motivos. El primer motivo se basa en la búsqueda de aceptación de las empresas de mensajería, es decir, que las empresas de mensajería se den cuenta y por lo tanto quieran trabajar con nosotros por los ahorros que les suponemos. El segundo motivo de la idea de no cobrar en este plazo de dos años es la necesidad de buscar y llegar a acuerdos con las diferentes empresas de reparto. Esta tarea no será sencilla, pero mostrándoles la capacidad de ahorro que le supondría utilizar nuestros buzones seguro que llegaremos a un acuerdo con la mayoría de estas empresas. Como ya hemos mencionado anteriormente, nuestra idea es cobrar alrededor de un 30% de los ahorros que tengan las empresas con el uso de nuestras taquillas. Según un estudio de Deloitte, la utilización de taquillas ahorra en media 80 céntimos por paquete entregado, estos ahorros se basan en la capacidad de entrega del 100% y en la reducción de tiempo que genera entregar en buzones (Deloitte, 2020). Es por ello que en BUZOMAD cobraremos alrededor de 0,25€ por paquete entregado en nuestros buzones (este precio está más desarrollado en el punto 4. Plan de Operaciones). En el caso de no conseguir acuerdos suficientes en los dos primeros años deberemos conseguir más financiación para mantener los pagos de la plantilla. Aunque siempre intentaremos tener una tesorería capaz de solventar los pagos de alrededor de 6 meses.

2.2. Análisis del entorno (Porter)

Tras haber analizado el modelo de negocio de BUZOMAD, vamos a realizar un análisis del entorno. Para ello vamos a estudiar las cinco fuerzas de Porter, que nos ayudarán a conocer mejor el sector y la capacidad de negociación tiene la empresa con los recursos que posee. Este modelo estudia si es rentable establecer una nueva empresa en un determinado sector según la estructura del mercado (Porter, 1979).

Como hemos mencionado anteriormente en el modelo de negocio, los clientes son una parte fundamental en BUZOMAD. Y es por ello que debemos estudiar cuál es **poder de negociación** que tenemos frente a nuestros **clientes**:

- Para entender el poder de negociación que tenemos frente a nuestros clientes debemos entender el poder de negociación como la capacidad que tienen los clientes de imponer condiciones en las transacciones que se hacen. En el mercado de los buzones, como ya hemos mencionado anteriormente, el cliente es fundamental ya que se encarga de utilizar tus productos para generar los beneficios de la empresa. Es decir, si el cliente utiliza tu producto, previamente adquirido, la empresa será rentable. Sin embargo, si el cliente no hace uso de tus buzones la inversión realizada no tendrá beneficios debido a que las empresas de mensajería no querrán utilizar tus servicios y por lo tanto no obtendrás los ingresos necesarios para ser sostenible.

Es por ello que en este sector los clientes son fundamentales en el corto plazo. La clave para tener éxito en este mercado es conseguir un volumen elevado de clientes en una zona específica, en nuestro caso Madrid centro (dentro de la M-

30). Una vez tengas ese volumen y facilites el uso de las comunidades, conseguirás que por comodidad y por ahorro todos quieran utilizar tus servicios. Hasta que los clientes (comunidades de vecinos) se acostumbren a utilizar el servicio y hasta que las empresas mensajeras se den cuenta del ahorro que les conlleva la utilización de BUZOMAD, el cliente tiene un alto poder de negociación. Esto se debe a que todo el negocio se basa en tener muchos clientes y muy fieles. Una vez llegas al punto en el que los clientes se han acostumbrado a la utilización de nuestro servicio, empiezan a perder poder de negociación en nuestro negocio.

Otro de los factores que debemos estudiar para conocer mejor el sector, es el **grado de negociación** que tenemos frente a nuestros **proveedores**:

- En el caso de los proveedores, consideramos que sería parecido al poder de negociación con los clientes. Es decir, a corto plazo puede ser que tengan un mayor poder sobre nosotros, ya que es probable que los productos tengan alguna complejidad (candados “inteligentes”). Ahora bien, en el largo plazo, si conseguimos crecer en grandes medidas, es probable que nuestros proveedores se puedan dedicar exclusivamente a producir para nuestra empresa, haciendo así que el grado de negociación que tienen frente a BUZOMAD se reduzca considerablemente. En el caso de que nuestros proveedores no puedan producir tantas taquillas como necesitamos deberemos buscar nuevos proveedores.

El tercer factor a estudiar es la **amenaza de nuevos competidores** en el sector:

- En cuanto a los competidores potenciales, consideramos que hay tener en cuenta que este sector puede muy atractivo en los próximos años. Esta suposición la basamos en el crecimiento de los e-commerce y de la búsqueda, por parte de las empresas de mensajería, de abaratar los costes de reparto en la última milla (hasta el momento los costes más elevados en la distribución).

Una vez considerado el atractivo del mercado, hay que conocer las barreras de entrada del sector. En el mercado de los buzones inteligentes la mayor barrera de entrada es el momento de llevar a cabo la idea de negocio. Es decir, si llegas tarde a poner los buzones en un lugar es muy probable que ya haya un competidor que tenga toda la cuota del mercado o la gran mayoría, consiguiendo así que todos los clientes (tanto comunidades como empresas) no quieran cambiar de buzones.

La segunda barrera de entrada sería la financiación de los buzones. En nuestro caso esa financiación la pagarán las comunidades por el servicio que les ofrecemos respecto a la competencia (elección de quien entra o no en la casa o permiso para que personas de diferentes empresas sin acuerdos con nosotros puedan dejar allí sus paquetes). En definitiva, si quieren que los buzones sean gratuitos para las comunidades (algunos competidores lo hacen) deberán invertir mucho capital para crecer en el mercado.

Por último, la tercera barrera de entrada de este sector es la capacidad de llegar a acuerdos con los diferentes stakeholders. En nuestro caso, intentaremos llegar a

nuestros clientes de diferentes maneras. En el caso de las comunidades de vecinos, trataremos de conseguir la venta de los buzones mediante el plan de marketing que posteriormente explicaremos. En cuanto a las empresas de mensajería, buscaremos llegar a acuerdos durante los dos primeros años para conseguir beneficios. Estos dos años nos ayudarán a dar a conocer nuestros servicios y los beneficios que podemos aportar a todos los stakeholders.

En cuanto a las **amenazas de productos sustitutivos**, es decir, nuevos servicios que satisfagan las mismas necesidades que BUZOMAD:

- Consideramos que en la actualidad es difícil de sustituir este servicio. Aún así, cualquiera de los diferentes competidores podrían adquirir la labor de sustituirte si llegas tarde al mercado.

Por último, habría que estudiar cuál es la **rivalidad entre los competidores** del sector.

- Aquí es donde se complica más el asunto. En la actualidad hay 5 competidores de BUZOMAD, entre ellos podemos formar dos grupos. En el primero estarían cuatro de esos cinco competidores, estas empresas (CityPaq, amazonlocker, hapiick y Pudo) se caracterizan por estar en espacios públicos y solo son utilizadas por una sola empresa de mensajería. Por ejemplo, amazonlocker solo puede recibir paquetes de Amazon y uno de los buzones que utiliza esta situado en una gasolinera de Alberto Aguilera, Madrid.

El segundo grupo, en la actualidad está compuesto por una sola empresa, Citibox. Esta empresa se centra en poner buzones en comunidades de vecinos, permitiendo a las empresas con las que tienen relación (UPS, Correos Express, MRW, GLS y Secur) entregar paquetes en sus buzones. Esta empresa además tiene un coste cero para las comunidades ya que prefieren hacer la inversión en los buzones ellos y posteriormente en el largo plazo intentar amortizar sus buzones con los acuerdos con las empresas de mensajería. Consideramos que este modelo de negocio tiene unos riesgos altísimos debido a las cantidades de financiación necesarias para poder crecer. Hasta el momento ya han conseguido 11 millones de euros de financiación, pero necesitarán rondas de inversión para seguir creciendo.

Hasta el momento hay cinco empresas competidoras para BUZOMAD, pero hasta el momento no han crecido lo suficiente como para tener el mercado controlado. Es decir, todavía no hay muchos buzones de este tipo por Madrid, ciudad donde operan todos los competidores. Es por ello por lo que consideramos que nuestro modelo de negocio, que no requiere tanta inversión por parte de nuestra empresa, tiene muchas opciones de llegar a un elevado número de comunidades.

2.3. Análisis externo (PESTEL)

Después de conocer cómo es el sector, debemos realizar un análisis de la situación de BUZOMAD. Para ello nos vamos a basar en el análisis PESTEL para estudiar los principales factores del entorno macroeconómico. Este análisis nos servirá para entender

cómo esta cambiando el sector y poder con ello diferenciarnos de la competencia y crear nuestra ventaja competitiva.

Para realizar este análisis debemos estudiar los siguientes factores:

- **Situación política en España:** Para entender la actualidad en España debemos saber que desde el año 1986, España pertenece a la Unión Europea y a otras asociaciones internacionales como pueden ser la ONU o la OTAN.

En España tenemos una forma de gobierno democrática constitucional apoyada por una monarquía parlamentaria. En la actualidad gobierna el Partido Socialista Obrero Español (PSOE) junto con Unidas Podemos (UP). Este gobierno esta presidido por Pedro Sánchez (PSOE) y tiene como vicepresidente en estos momentos a Pablo Iglesias (UP). La situación política en la actualidad es complicada debido a la pandemia provocada por el SARS-CoV-2 (COVID-19). Este virus ha provocado muchos enfrentamientos entre los principales partidos políticos en el país, la mayoría de estos enfrentamientos se han basado en la manera de hacer frente a la situación. Estas confrontaciones han generado una división de la sociedad muy pronunciada provocando manifestaciones de todos los bandos. A todo esto se le suma la convocatoria de elecciones en la Comunidad de Madrid por parte de la presidenta de la Comunidad, Isabel Díaz Ayuso (Partido Popular), por miedo a una moción de censura por parte de la oposición.

- **Factores económicos predominantes:** En cuanto a los factores económicos, tenemos que tener en cuenta la crisis que está generando la pandemia que estamos viviendo. Muchos de los comercios han entrado en bancarrota debido a las dificultades de adaptarse a las regulaciones que han creado desde el gobierno. Muchas empresas han tenido que despedir a sus trabajadores debido a la reducción de consumo que se ha generado en este último año. Negocios de hostelería y turismo que generan una gran parte de los ingresos del país se han reducido notablemente por las dificultades de llevarlos a cabo.

España en el año 2020 fue la economía que más sufrió en la Unión Europea presentando caídas de un 11% en el PIB. No obstante, desde la Comisión Europea se cree que va a ser la economía de la UE que más fuerte repunte en este año 2021 con un crecimiento de 5,6% del PIB.

- **Importancia de la sociedad en el mercado:** En la actualidad, estamos viviendo una pandemia mundial provocada por el SARS-CoV-2 (COVID-19). Este virus está provocando que las personas en todo el mundo estén tomando medidas de precaución para no contraer la enfermedad. Es por ello que las ventas en el comercio electrónico han aumentado considerablemente durante este último año.

Según un reciente estudio de IAB, asociación de publicidad y marketing digital, España cuenta con 22,5 millones de compradores online, un 72% de la población internauta de entre 16 y 70 años. La inmensa mayoría combina la compra física con el canal digital, pero es significativo que un 23% de los encuestados compra

bienes y servicios exclusivamente online, lo que supone un incremento de siete puntos porcentuales respecto al año previo. Una de cada dos personas entrevistadas aumentó la frecuencia de las compras online, y un 45% ha empezado a comprar online productos físicos, algo que no hacía antes de la pandemia. Es decir, debido a la pandemia, hemos aumentado nuestras compras por internet haciendo así que el mercado de mensajería haya crecido.

- **Innovaciones tecnológicas:** En cuanto a la tecnología, cada vez la sociedad intentamos buscar la mejora de la calidad de vida. Es por ello que cada vez gracias a tecnologías como internet podemos conseguir cierta flexibilidad o comodidades que antes no éramos capaces de alcanzar. El comercio electrónico ha sido una de estas comodidades a las que nos referimos al hablar de las mejoras tecnológicas en estos últimos años, es decir, en la actualidad gracias al comercio por internet hay muchas compras que no requieren casi tiempo (principalmente de desplazamiento) y permiten a los consumidores compara productos con una mayor facilidad (encontrando el producto que mejor les satisface con una mayor facilidad). Como ya hemos mencionado anteriormente, el crecimiento de estos canales no solo mejora las comodidades de los clientes si no que genera también una serie de negocios que pueden aparecer para mejorar la situación (como en el caso de BUZOMAD).

Las tecnologías también están generando la automatización de procesos repetitivos y nos están ayudando a conocer factores que antes se nos escapaban. También, las tecnologías en la actualidad permiten a las empresas publicitarse de una manera más fácil y asequible, como puede ser en las redes sociales.

Sin embargo, no solo son aspectos positivos lo que la tecnología aporta, también tenemos que tener en cuenta que la tecnología nos hace estar conectados constantemente y no nos permite descansar.

- **Preocupaciones ambientales:** En cuanto a las preocupaciones ambientales debemos saber que cada vez conocemos más estudios que nos revelan la importancia de cuidar el planeta para dejarlo de la mejor manera par las siguientes generaciones. Y es por ello que los países están regulando las políticas de contaminación y están intentando mejorar mediante subvenciones proyectos que sean sostenibles a nivel medioambiental.

Además las empresas, tanto PYMES como multinacionales, cada vez se están centrando más en mejorar el medio ambiente. Estas mejoras vienen exigidas tanto por los consumidores que cada vez estamos más concienciados y elegimos aquellas empresas que sigan nuestros valores y por la importancia de la imagen de una marca que puede hacer que crezcas en mayor medida.

Las razones medioambientales son fundamentales para la sostenibilidad de las empresas y es por ello que desde BUZOMAD consideramos que la reducción de

CO₂ que podemos conseguir al reducir los viajes de los mensajeros puede ayudar a mejorar el planeta.

- **Legislaciones vigentes:** En la actualidad cada vez hay más leyes para mejorar la sociedad en las que vivimos. Además de las leyes normales con la pandemia han surgido nuevas restricciones que limitan la movilidad de los ciudadanos entre las provincias de España. En el caso de las empresas de mensajería al necesitar moverse entre provincias por cuestiones laborales, estas restricciones no se les aplica. Es por ello que para la realización de nuestros servicios tanto instalar buzones en comunidades como en los servicios de los mensajeros, no tenemos ninguna regulación a considerar.

2.4. Análisis interno (DAFO)

Por último, realizaremos un análisis interno (DAFO) para conocer cuales son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en nuestro modelo de negocio. Este estudio servirá en gran medida para mejorar nuestro modelo de negocio y para saber donde nos situamos en la industria.

Esta herramienta estudia los puntos fuertes y los puntos débiles tanto internamente como externamente. En la faceta interna encontramos las debilidades y las fortalezas de la empresa, en ella podemos encontrar temas relacionados con la empresa como pueden ser públicos objetivos, competencia, proveedores o canales de distribución. En cuanto a los puntos fuertes y débiles de origen externo, encontramos las amenazas y las oportunidades que tratan temas como tecnología, medioambiente o economía.

Empezando por los puntos de origen interno podemos decir:

- **Debilidades** → Es muy importante conocer las debilidades de la empresa para intentar transformarlas en oportunidades en el futuro. Y si estas se convierten en amenazas habría que intentar minimizarlas.

En el caso de BUZOMAD podemos encontrar las siguientes debilidades: el precio de los buzones para las comunidades de vecinos es más elevado que en la competencia, BUZOMAD va a nacer 5 años después que sus competidores principales (Citibox) y la dependencia del buen funcionamiento de la aplicación.

La primera debilidad que hemos mencionado hace referencia al precio de nuestros buzones respecto al de la competencia. Esta debilidad es muy importante de tener en cuenta, ya que para los clientes de la competencia, utilizar este servicio es gratis, en cambio, con BUZOMAD el precio que deben de pagar varía entre los 620 y 1.160€. Esta debilidad que tenemos, debemos transformarla en una oportunidad. Desde nuestra empresa consideramos que es una oportunidad para ofrecer al cliente un mejor servicio, por ejemplo tener el control de quien utiliza los buzones y quien no puede.

La segunda debilidad, nos habla del retraso que podemos tener respecto a nuestra competencia. El tiempo es un factor fundamental para encontrar el éxito de una

empresa. Ahora bien, creemos que todavía podemos constituir nuestra empresa sin miedo a encontrarnos el producto de la competencia en todos nuestros clientes potenciales. Aunque nuestros competidores lleven más años en la industria, todavía no se han hecho con el control del mercado.

Por último, la tercera debilidad trata sobre la dependencia que tenemos del buen uso de la aplicación. Nuestro negocio se basa en tener una buena aplicación que sea sencilla y cómoda para todos los clientes, y es por ello por lo que un fallo en la app puede hacer que perdamos muchos clientes.

- **Fortalezas** → El caso de las fortalezas es similar de las debilidades, es decir, debemos utilizar nuestras fortalezas para generar nuevas oportunidades. Al mismo tiempo debemos utilizarlas para minimizar las posibles amenazas que puedan surgir.

Las fortalezas más relevantes para nuestra empresa serían: I- La capacidad de generar un sentimiento de pertenencia a nuestros clientes (comunidades de vecinos). II- La capacidad de reducir los ingresos que podemos generar por parte de las empresas mensajeras en relación a nuestra competencia. III- La flexibilidad ofrecida a las comunidades a la hora de elegir el buzón que mejor les encaje (1x2, 2x2 y 3x2). IV- La posible alianza con el Ayuntamiento de Madrid para ofrecer subvenciones a nuestros clientes y, por último, V- La cantidad de competidores que hay actualmente es muy bajo, todavía queda mucho mercado por dominar.

En cuanto a los factores de origen externo tenemos:

- **Amenazas** → Como ya hemos mencionado, las amenazas hay que intentar minimizarlas lo antes posible. Aun así tenemos que tener en cuenta posibles escenarios que no nos convendrían.

La principal amenaza que podemos percibir sería la pérdida de la cuota de mercado que esperamos conseguir. En nuestro caso consideramos que con nuestro modelo de negocio, al no necesitar tanta financiación, puede conseguir una mayor cuota de mercado que nuestros competidores. Los competidores por otra parte necesitarán cobrar mayores tasas a las empresas mensajeras para ser sostenibles.

- **Oportunidades** → En cuanto a las oportunidades que podemos tener en un futuro encontramos: el mercado del comercio electrónico está en crecimiento por lo que podríamos llegar a más clientes, ganar cuota de mercado a nuestros competidores (siempre y cuando lleguemos antes a sus clientes), podemos basarnos en los errores de nuestros competidores para crear un mejor modelo y necesitamos una menor financiación frente a nuestros competidores.

3. Plan de Marketing

Una vez hemos entendido el funcionamiento de la empresa y cuál es su sitio en el mercado, intentaremos hacer un plan de marketing adecuado par nuestro producto.

3.1. Marketing Mix (de las 4 P's a las 4 E's)

Desde los años 60 el marketing ha seguido el concepto de las 4 P's que explica óptimamente el funcionamiento del marketing de forma integral y completa. Las 4 P's hacen referencia a los cuatro elementos clave a estudiar, que son: Producto, Precio, Punto de venta y Promoción (McCarthy, 1960). Desde ese momento los consumidores han ido evolucionando exigiendo cambios a la hora de hacer marketing, pasando de las denominadas 4 P's a las 4 C's que hacen referencia a: Consumidor, Coste, Conveniencia y Comunicación. Estas 4 C's a su vez han ido evolucionando al denominado Marketing del Futuro que tiene en cuenta las 4 E's. Aunque estas nuevas siglas son las que considero que mejor se adaptan en la actualidad a nuestro modelo, es posible que en unos años haya una nueva actualización del marketing para adaptarse mejor a las necesidades del mercado y consumidores. Las 4 E's hacen referencia a: Experiencia y emoción, Exchange, En cualquier lugar y Evangelización (Graves, 2013).

Una vez analizado la evolución del marketing vamos a estudiar cómo debemos aplicarlo en nuestro negocio.

3.1.1. Experiencia y emoción

La primera E hace referencia a la experiencia y emoción del usuario. En la actualidad, los consumidores ya no solo quieren que el producto satisfaga las necesidades básicas por las que lo compraron si no que busca tener una buena experiencia de uso del producto y un buen recuerdo de este. Es por ello por lo que en BUZOMAD no solo buscamos que el cliente reciba un paquete sin tener que estar presente, si no que buscamos que el cliente sea el encargado de gestionar sus propios buzones. Consideramos que si el cliente es el que controla su buzón, y por lo tanto el que permite a los mensajeros entregar ahí sus paquetes, intentamos conseguir una sensación de pertenencia hacia la marca.

3.1.2. Exchange

El segundo elemento hace referencia al precio del producto para los consumidores. En este caso, la E de Exchange hace referencia la necesidad de un intercambio justo entre lo que recibe y lo que aporta. En la actualidad el precio no tiene porqué ser en dinero físico, si no que puede ser en datos o tiempo del cliente. Desde BUZOMAD consideramos que nuestros clientes principales deben entender los beneficios de invertir su dinero en un buzón inteligente de nuestra empresa. Estos beneficios se ven reflejados principalmente en la capacidad de control sobre los paquetes que pueden recibir y en las personas que pueden entrar o no en sus comunidades. Las empresas competidoras son las encargadas de gestionar sus buzones en las diferentes comunidades en las que ofrecen sus servicios.

3.1.3. En cualquier lugar

La tercera E hace referencia a la distribución del producto. En nuestro caso la frase: En cualquier lugar hace referencia a la capacidad que tiene el usuario para utilizar nuestro servicio sin tener que estar presente. Mediante nuestra app, los consumidores podrán

comprar productos online desde donde quieran, sabiendo que lo podrán recibir en una de las taquillas que tiene en su comunidad de vecinos en un momento en el que no estén presentes. Esta manera de poder utilizar un servicio desde cualquier lugar aporta una gran flexibilidad a los clientes.

3.1.4. Evangelización

Por último, la última E hace referencia a la promoción o comunicación que debe hacer la empresa para darse a conocer. La evangelización trata de ir más allá, e intentar conseguir que tus clientes estén tan satisfechos con lo que les aportas, que recomienden tus servicios a clientes potenciales. Una de las maneras para conseguir esa evangelización trata de acompañar a los clientes a través de su proceso de compra hasta llegar a una transacción final. En nuestro plan de negocio la atención al cliente es fundamental para conseguir que todos nuestros clientes estén satisfechos con el servicio ofrecido.

3.2. Plan de Marketing Digital

Una vez hemos explicado lo que debemos de hacer, vamos a realizar el plan de marketing que nos ayudará a darnos a conocer. Para analizar los clientes que harán uso de nuestro servicio realizaremos un eje de captación que nos ayudará a atraer de una forma consciente a clientes potenciales, convertirlos en leads (personas que nos dejan sus datos de contacto) y transformarlos en clientes (Meijomil, 2020).

Eje 1 - Segmentación de clientes

En este primer eje, se identificarán los grupos de clientes de mayor a menor valor. En nuestro caso tenemos tres tipos de audiencias a los que dirigirá nuestro plan de marketing. Un B2C que estaría formado por las comunidades de vecinos, y dos B2B que serían los administradores de fincas y las empresas de mensajería. A continuación se definirán las audiencias así como su Buyer persona:

- 1- El primer grupo está compuesto por las **comunidades de vecinos** de la comunidad de Madrid, este grupo como ya hemos mencionado anteriormente está compuesto por más de 100.000 comunidades por lo que debemos centrarnos más en los clientes que consideramos que más necesitan nuestro producto y por lo tanto, los que primero adquirirán nuestros buzones. Este plan irá inicialmente dirigido a los barrios de Madrid con edificios de más de 20 puertas y que no tengan portero o conserje, en los que haya uno o dos habitantes por puerta, de clase media-alta y que compren por internet. En Madrid podemos varios barrios con estas características (Chueca, La Latina, Malasaña o Lavapiés), ya que hay edificios altos con pisos pequeños y alquileres elevados.

El **valor añadido** para este grupo sería el control de los buzones por parte de los vecinos, además de la comodidad y flexibilidad que ofrece en el día a día a día BUZOMAD, consiguiendo que los clientes se despreocupen de los paquetes que han pedido sin la necesidad de estar en casa.

Buyer persona (audiencia 1): Antonio (36 años) vive con su pareja María (34 años) en el barrio de Malasaña. María trabaja como dependienta en una boutique de moda en el barrio Salamanca, y trabaja de lunes a sábado y en algunas ocasiones los domingos por la mañana. Además es una apasionada del mundo del arte y las manualidades. Antonio es aparejador en obras de nueva construcción y ahora mismo está realizando una promoción en las afueras de Madrid. Como

pasan poco tiempo en casa, realizan su compra de alimentación por internet y les encanta ver las ofertas que hay de viajes y recomendaciones de cómo cuidar las plantas de su terraza. El problema es que los dos suelen estar la mayor parte de la jornada trabajando, por lo que si no están en casa, ponen como segundo domicilio la casa de sus vecinos contiguos. La madre de María, que es asturiana, tiene la tradición de llevar a sus tres hijos una fabada y un cachopo dos veces al mes. Durante los meses que estuvieron confinados por la pandemia, descubrieron todas las posibilidades que ofrecía el comercio por internet y ahora son unos maestros en buscar las mejores ofertas en productos de electrónica y artículos para pintar (Siqueira, 2018).

- 2- El segundo target al que dirigiremos nuestro plan de marketing será el de los **administradores de fincas**. Un administrador de fincas es aquella persona encargada de gestionar los asuntos financieros, legales y técnicos necesarios para el mantenimiento y gestión económica de una propiedad (Aucal, 2020). Es importante tener en cuenta a este grupo de personas ya que pueden sugerir nuestro servicio a las diferentes comunidades que gestionen.

El **valor añadido** para esta segunda audiencia sería ofrecer un mayor bienestar a las comunidades de vecinos con los que trabajan dando a conocer y ofreciendo el servicio BUZOMAD.

Buyer persona (audiencia 2): Carmen, mujer de 56 años, de clase social media, está casada y tiene 2 hijos de 20 y 23 años. Trabaja como administradora de 42 fincas desde hace 17 años con un salario anual de 20.000 €. Carmen es tranquila, le gusta el orden y tiene una gran orientación al cliente, siendo reconocida por el nivel de servicio y gestión a las comunidades que representa. Personalmente le gusta quedar a jugar a las cartas con sus amigas los sábados y a pesar de que no es muy moderna le gusta comprar de vez en cuando online aunque sus hijos son los que más utilizan este canal. En cuanto a su comportamiento digital, ahora está empezando a hacer la compra online y está familiarizándose con el proceso (Siqueira, 2018).

- 3- Por último, el tercer target está compuesto por las **empresas de mensajería**. Contactaremos con las empresas del sector mensajería medianas y pequeñas que repartan por Madrid para mostrarles los beneficios de utilizar nuestros servicios.

El **valor añadido** para las empresas de mensajería consiste no solo en ahorrar costes si no en conseguir la máxima eficiencia de los trabajadores. Gracias a BUZOMAD los repartidores podrán invertir el tiempo ahorrado en subir a las casas y en llamadas buscando al cliente en una jornada laboral más llevadera.

Buyer persona (audiencia 3): Sergio trabaja como jefe de operaciones en una conocida marca de reparto a domicilio. Está obsesionado con la productividad y la eficiencia, buscando continuamente mejorar las rutas y las entregas de sus doscientos mensajeros. Intenta estar al día de las noticias y novedades de la logística de la última milla y es un auténtico explorador de nuevas ideas dentro de su empresa. Como Sergio empezó desde abajo en la empresa, defiende la buena atención al cliente, el cuidado al empleado, así como es un gran defensor de las PYMES españolas frente a las grandes multinacionales (Siqueira, 2018).

Eje 2 - Estados de clientes

Este eje nos ayudará a indicar la evolución de cada segmento o audiencia. En este caso tiene sentido analizar únicamente a los targets 1 y 3 ya que target 2 depende de las decisiones que tomen en la comunidad de vecinos (bajo su propuesta).

Los cuatro estados en los que puede estar un cliente son los siguientes:

- Alta: cuando un cliente realiza su primera transacción con nuestra empresa.
- Activo: después de su primera compra.
- Dormido: después de “x” meses sin compra.
- Baja: después de “y” meses sin comprar (Arce, 2015).

En el caso de las comunidades de vecinos (target 1):

- Alta: cuando la comunidad de vecinos compra el buzón que ofrecemos y cada vecino se da de alta en la app que gestiona el sistema.
- Activo: los vecinos que utilicen el servicio
- Dormido: tendremos en cuenta a los vecinos que lleven más de tres meses sin hacer uso de los buzones que están a su disposición.
- Baja: si la comunidad de vecinos nos pidiese que retiremos los buzones.

Para las empresas de mensajería la evolución sería la siguiente:

- Alta: cuando se consiga un acuerdo de recibir dinero cuando utilicen nuestro servicio.
- Activo: si tras llegar a ese acuerdo, las empresas de mensajería utilizan nuestros buzones para depositar sus productos.
- Dormido: cuando una empresa deja de utilizar nuestro servicio.
- Baja: cuando una empresa quiere dejar de utilizar nuestro servicio, o porque se ha acabado el acuerdo al que llegamos previamente.

Eje 3 - Razones de captación de clientes

El principal elemento que mide la captación y decisión de los clientes es el proceso de compra de las distintas unidades de BUZOMAD. Pudiendo analizar la penetración en los distintos distritos, así como las propiedades específicas de cada comunidad de vecinos. Eso nos ayudará a tener un target mejor definido para posibles campañas promocionales y de expansión.

Además podremos analizar el éxito de las acciones online y offline planteadas posteriormente (nota de prensa, redes sociales, SEO y SEM, email marketing, web y app y cuñas de radio).

Eje 4 - Razones de baja

Nos indicarán los factores de insatisfacción de los clientes, analizando el por qué de la no utilización de nuestro servicio y con la posible obtención de un análisis si existiesen elementos comunes y patrones de rechazo a nuestra oferta entre los distintos vecindarios. Esto lo podremos medir a través de nuestro servicio de atención al cliente (peticiones de baja) o bien por clientes “dormidos” durante largos periodos de tiempo.

Eje 5 - Nivel de recomendación

Gracias a nuestra app/web y a nuestro propio servicio de atención al cliente, podremos monitorizar la satisfacción del cliente (Net Promoter Score) en general durante todo el

proceso tanto de compra como de utilización de nuestros buzones BUZOMAD. Analizaremos semanalmente las incidencias que tienen tanto los clientes como los mensajeros en la utilización de nuestro sistema, aplicando acciones correctivas.

Las **acciones** que se llevarán a cabo para realizar este eje de captación tanto en medios ATL (Above The Line) como en medios BTL (Below The Line) (Escamillas, 2019) serán las siguientes:

Acciones BTL, dirigidas a un segmento específico:

- **Redes Sociales:** además de la nota de prensa, desde el comienzo intentaremos estar presentes en diferentes redes sociales como: Instagram, Twitter, Facebook o LinkedIn. En estas plataformas iremos subiendo noticias de la empresa y pequeños spots publicitarios para intentar atraer a nuevos clientes. Concretamente, en Instagram retransmitiremos una campaña informativa sobre BUZOMAD de forma constante, Facebook será utilizado como una plataforma más informativa en la que iremos subiendo artículos de interés relacionados con el sector de mensajería. Utilizaremos Twitter para generar ruido y comentarios sobre nuestra empresa a través del hashtag #losbuzonesdelfuturo. Por último LinkedIn será la plataforma encargada de publicar noticias a nivel profesional. Todas estas acciones serán planificadas previamente por la persona del equipo de marketing en un calendario de contenidos.
Todas estas redes sociales tendrán un acceso directo a través de un link a nuestra página web, donde los usuarios podrán informarse más a fondo del servicio que ofrecemos, sus características, ventajas, precios, localizaciones, etc
- **SEO y SEM:** el SEO (Search Engine Optimization) hace referencia al posicionamiento natural de la web en los distintos buscadores, y el SEM (Search Engine Marketing) hace referencia a las prácticas que se realizan para obtener una mayor visión por parte de los clientes en los buscadores. El SEO es gratuito mientras la utilización del SEM en este plan de Marketing tendrá un coste de alrededor de 100€ mensuales (semalacuadrado, 2020).
- **Email marketing a Colegios de Administradores de Fincas:** contactaremos con el Colegio de Administradores y Fincas de Madrid (CAFMadrid) para aparecer en su blog de “Ciudad y Comunidad” con los que llegaremos a un acuerdo para insertar publicidad en su revista de Administración de Fincas de Madrid. También trataremos de enviar a todos los administradores de fincas de la comunidad un mail explicando nuestros servicios para darnos a conocer entre los gestores de fincas.
- **Web y app:** Además de lo ya mencionado, realizaremos en nuestra web y en nuestra aplicación un apartado con las noticias de la empresa, historias de otros vecindarios, consejos e ideas para la mejor utilización del sistema tanto por parte de los usuarios como de los mensajeros. Dentro de la comunicación online (web/app/redes sociales) con los clientes tendremos un apartado donde los usuarios podrán compartir ideas sobre cómo maximizar la utilización de nuestros buzones, para así generar un sentimiento de comunidad y una mayor utilización de los mismos.

Acciones ATL utilizadas en medios convencionales con el fin de llegar a un mayor número de personas:

- **Nota de prensa:** noticia corta sobre un negocio que se comparte con diferentes medios para dar a conocer una noticia (MD, 2020). Mediante una nota de prensa daremos a conocer BUZOMAD entre los posibles clientes potenciales. Para ello redactaremos una noticia sobre el servicio que ofrecemos y la enviaremos a diferentes periódicos regionales y nacionales. El objetivo es que la gente de Madrid conozca nuestra existencia y pueda llegar a tener un interés en utilizar nuestros servicios.
- **Cuñas de radio:** Por último, si tenemos presupuesto disponible tras las anteriores acciones publicitarias, trataremos de realizar cuñas de radio en las diferentes emisoras de radios locales y nacionales retransmitidas en Madrid.

4. Plan de Operaciones

Una vez analizado el plan de Marketing, estudiaremos el plan de operaciones que nos ayudará a saber si el proyecto es viable o no.

4.1. Estimación de costes

Los gastos que tiene BUZOMAD son muy variados, y los podemos dividir en tres partes:

- 1- **Costes derivados de los buzones:** El primer grupo de gastos viene asociado al coste de la producción de buzones. En cuanto a la producción de las taquillas, el coste varía según el tamaño del producto. En los buzones de 1x2 metros, los cuales tendrán 7 taquillas tendrán un coste de adquisición 523€. Los buzones de 2x2 metros, tendrán 13 taquillas y el coste será de 808€. Y por último, el buzón más grande (3x2) tendrá una capacidad de 22 taquillas y el coste será de 934€. Estos precios han sido obtenidos tras estudiar el precio de las taquillas en diferentes tiendas especializadas en ello y teniendo en cuenta un precio superior al tener que buscar las taquillas con la mayor calidad posible. A este precio de las taquillas habrá que sumar los precios de los candados que tiene cada taquilla. El precio unitario será de 5€, haciendo así que la taquilla de 1x2 necesite 7 candados (35€), la de 2x2 necesite 13 candados (65€) y la de 3x2 necesite 22 candados (110€). De esta manera el buzón de 1x2 tendría unos costes totales de 558€, el buzón de 2x2 unos costes de 873€ y el buzón de 3x2 nos costaría 1.044€.

Tabla I: Precios por buzón

Tipos de buzones	Precio de las taquillas	Precio de candados	Precio total por buzón
Buzón 1x2 (7 taquillas y candados)	523 €	35 €	558 €
Buzón 2x2 (13 taquillas y candados)	808 €	65 €	873 €
Buzón 3x2 (22 taquillas y candados)	934 €	110 €	1.044 €

Fuente: *Elaboración Propia*

Además de calcular el precio de coste de los buzones, hemos calculado las ventas en el primer año junto con el crecimiento esperado en los próximos cinco años.

Tabla II: Crecimiento y número de buzones

Tipos de buzones	Buzones Año 1	Buzones Año 2	Buzones Año 3	Buzones Año 4	Buzones Año 5
% de Crecimiento esperado		120%	117,5%	115%	112,5%
Buzón 1x2	500 uds.	600 uds.	705 uds.	811 uds.	912 uds.
Buzón 2x2	750 uds.	900 uds.	1.058 uds.	1.216 uds.	1.368 uds.
Buzón 3x2	350 uds.	420 uds.	494 uds.	568 uds.	638 uds.
Total por Año	1.600 uds.	1.920 uds.	2.256 uds.	2.594 uds.	2.919 uds.
TOTAL ACUMULADO	1.600 uds.	3.520 uds.	5.776 uds.	8.370 uds.	11.289 uds.

Fuente: *Elaboración Propia*

Para llegar a estos números hemos estudiado la capacidad de poder llegar en el “año 1” a conseguir un 1,6% de los clientes potenciales. Como hemos explicado anteriormente, en el territorio donde vamos a operar (dentro de la M-30 en Madrid) hay más de 100.000 comunidades de vecinos que podrían obtener nuestros servicios (clientes potenciales). Con estos datos hemos hecho la hipótesis de ir creciendo hasta alcanzar en el “año 5” el 11,2% de cuota de mercado.

- 2- **Gastos de personal:** En cuanto a los gastos de personal, debemos diferenciar tres departamentos diferentes. El primero, será el departamento de los directivos que se encargará principalmente de llegar a acuerdos con empresas de reparto y a dar a conocer la marca en el mercado. También se encargará durante los dos primeros años de ayudar en labores de marketing y atención al cliente. Este departamento de directivos estará formado por 2 personas que tendrán un salario medio anual de 27.000€. El número de empleados de este primer departamento no variará en los próximos cinco años, ya que tratará de los socios principales de la empresa.

El segundo departamento estará formado por el equipo de marketing, este equipo estará formado por 1 empleado durante los dos primeros años y aumentará a 2 empleados en el tercer año. Estos empleados tendrán un salario medio anual de 16.300€. Este departamento de marketing será el encargado de crear la publicidad y de intentar atraer a futuros clientes potenciales, durante los dos primeros años los directivos ayudarán a este departamento para lograr los objetivos fijados.

Por último, el departamento de atención al cliente estará compuesto por 2 empleados el primer año y tendrán un sueldo medio anual de 16.600€. Los empleados de atención al cliente tendrán la función de atender los posibles problemas de los clientes al mismo tiempo de intentar captar nuevos clientes cuando el tiempo se lo permita. Este departamento irá aumentando en número con el paso de los años, para poder ofrecer el servicio de atención al cliente óptimo. La proporción de empleados de este departamento será de 1 empleado cada 1.000 comunidades de vecinos/buzones, es decir si hay 2.000 comunidades de vecinos/buzones necesitaremos 2 empleados para atender las necesidades de los clientes.

Tabla III: Número de empleados por departamento

Nº de empleados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Salario medio
Dirección	2	2	2	2	2	27.000 €
Marketing	1	1	2	2	2	16.300 €
Atención al cliente	2	4	6	8	12	16.600 €

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla IV: Gastos de personal

GASTOS DE PERSONAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dirección	54.000 €	54.000 €	54.000 €	54.000 €	54.000 €
Marketing	16.300 €	16.300 €	32.600 €	32.600 €	32.600 €
Atención al cliente	33.200 €	66.400 €	99.600 €	132.800 €	199.200 €
TOTAL	103.500 €	136.700 €	186.200 €	219.400 €	285.800 €

Fuente: *Elaboración Propia*

- 3- **Inversión inicial y subcontratas:** Por último, nos queda estudiar los costes de la inversión inicial junto con el subcontratas necesarias para el funcionamiento del negocio. La principal inversión en nuestra empresa será en la app y la página web que podrán utilizar nuestros clientes para acceder y dar permiso a la entrega de paquetes en los buzones de su comunidad. Tanto la creación de la app como la creación de la web serán subcontratadas y necesitarán una inversión inicial de alrededor de 5.000€.

El mantenimiento de las mismas tendrá un precio estimado de 1.000€ anuales, que servirán para actualizaciones de mejora y para arreglar los posibles fallos que puedan detectar los clientes. Para llegar a estos costes de creación y mantenimiento hemos consultado a diferentes empresas dedicadas a la creación de aplicaciones y webs.

El segundo coste que debemos tener en cuenta es la subcontratación de una empresa encargada del montaje y mantenimiento de los buzones. Esta empresa subcontratada recibirá un 10% de los ingresos que provienen de las comunidades de vecinos. Es decir, a la empresa un armario de 1x2 le costará unos 558€, y a los clientes les cobraremos 620€. Por lo tanto, esos 62€ que representan el 10% de los ingresos servirán para pagar la instalación de los buzones.

El tercer coste más importante será el alquiler anual de la oficina, el coste anual de la misma rondará los 24.000€ anuales. El cuarto coste será el asociado a la puesta en marcha del plan de marketing, este plan tendrá a su disposición 20.000€ anuales para intentar atraer el mayor número de clientes posibles. Con este presupuesto pagaremos tanto la SEM, los spots necesarios para dar a conocer a nuestra empresa y si sobra algo lo destinaremos a cuñas en la radio.

Por último, quedaría la inversión para crear una Sociedad Limitada (SL) para poder comercializar nuestro producto. El primer paso y por lo tanto el primer coste consiste en solicitar en el Registro Mercantil si la denominación de social que vamos a utilizar está en uso o no, esta solicitud tendrá un coste de 17€. El segundo paso/coste viene asociado a la cantidad de Capital Social necesitado para que te den el certificado de registro, este segundo paso requerirá de 3.000€, a los que se sumarán los costes derivados de notaría que servirán para redactar los Estatutos, este coste será de aproximadamente 180€. Una vez realizado lo anterior solo

quedaría registrarse en el Registro Mercantil, esto supondrá alrededor de 100€ más.

Tabla V: Costes de creación de la Sociedad Limitada (SL)

Sociedad Limitada (SL)	3.297 €
Denominación social	17 €
Capital Social	3.000 €
Notario	180 €
Registro Mercantil	100 €

Fuente: *Elaboración Propia*

4.2. Estimación de ingresos

En BUZOMAD dispondremos de dos fuentes de ingresos principales: Comunidades de vecinos y empresas de mensajería. A estos, se les añadirá un tercer grupo que será el encargado de aportar capital para realizar la inversión inicial y para hacer viable la empresa en los primeros años.

- **Comunidades de vecinos:** Las comunidades de vecinos serán las encargadas de pagar el total de los costes de adquisición de los buzones. Es decir, el coste de los buzones para la empresa será cero, debido que los clientes son los que los pagan. Si la comunidad adquiere un buzón de tamaño 1x2 ingresaremos 620€ (el precio de coste e instalación), si adquieren el buzón de 2x2 tendrá un precio de 970€ y si el buzón que compran es de 3x2 el precio de adquisición será de 1.160€. De esta manera los costes de buzones serán cero haciendo así que la empresa solo necesite ingresar para cubrir los otros dos grupos de gasto (personal e inversión inicial y mantenimiento).
- **Empresas de mensajería:** Estas empresas, como ya hemos mencionado anteriormente serán las encargadas de aportar los beneficios a BUZOMAD. Para calcular los ingresos que recibiría la empresa debemos calcular el número de buzones que tenemos activos en el momento. Posteriormente analizaremos el número de paquetes que se recibe de media en una comunidad de vecinos. Por último, estudiaremos cual es el precio adecuado para cobrar por paquete recibido en nuestros buzones.

Como hemos mencionado anteriormente, lo primero que hay que calcular es el número de buzones activos que posee la empresa cada año. Estos datos los podemos ver en la siguiente tabla:

Tabla VI: Crecimiento y número de buzones

Tipos de buzones	Buzones Año 1	Buzones Año 2	Buzones Año 3	Buzones Año 4	Buzones Año 5
<i>% de Crecimiento esperado</i>		120%	117,5%	115%	112,5%
Buzón 1x2	500 uds.	600 uds.	705 uds.	811 uds.	912 uds.
Buzón 2x2	750 uds.	900 uds.	1.058 uds.	1.216 uds.	1.368 uds.
Buzón 3x2	350 uds.	420 uds.	494 uds.	568 uds.	638 uds.
Total por Año	1.600 uds.	1.920 uds.	2.256 uds.	2.594 uds.	2.919 uds.
TOTAL ACUMULADO	1.600 uds.	3.520 uds.	5.776 uds.	8.370 uds.	11.289 uds.

Fuente: *Elaboración Propia*

Posteriormente, estudiaremos el número de paquetes que recibe una comunidad media al año. Para ello tendremos en cuenta la capacidad máxima de paquetes que se podrán entregar en nuestras taquillas. Si entre los tres modelos de buzones tenemos una media de 14 taquillas disponibles al día, teniendo en cuenta una utilización máxima que consistiría en que cada taquilla este en uso cada día durante los 365 días del año podríamos decir que la capacidad máxima de cada buzón será de 5.110 paquetes al año. Sin embargo, estas cifras no serían reales ya que es muy difícil que los buzones tengan tanto uso. Es por ello por lo que hemos considerado que los buzones tendrán un uso algo menor al 10% de la capacidad máxima, es decir unos 450 usos al año (8,8%).

Finalmente, estudiaremos el precio que vamos a cobrar a las empresas de mensajería por utilizar nuestros buzones. Según un estudio de Deloitte acerca de las operaciones en la última milla, la entrega de paquetes mediante taquillas inteligentes (BUZOMAD) ahorran hasta 0,8€ por paquete entregado (Deloitte, 2020). Conociendo estos datos intentaremos cobrar a las empresas 0,25€ por paquete entregado, que será alrededor de un 30% de lo que conseguimos ahorrar a las empresas de mensajería con nuestro servicio.

Con todos los datos anteriores podremos obtener los ingresos anuales que obtendremos por parte de las empresas de mensajería. Como hemos mencionado al inicio del estudio, durante los dos primeros años estas empresas no tendrán que pagar por el uso de nuestros buzones. La idea de esta acción es conseguir que tanto las comunidades como los mensajeros se acostumbren al uso de nuestros buzones consiguiendo una fidelidad difícil de remplazar.

- **Capital Social:** La última manera para ingresar dinero será la de buscar a nuevos socios que aporten el capital suficiente para conseguir una viabilidad a largo plazo. En el caso de BUZOMAD, esta inversión de Capital Social servirá para pagar los salarios del personal, el alquiler, la constitución de la Sociedad Limitada y la inversión en la aplicación y la web. En total necesitaremos 268.000€ que nos ayudaran a tener una tesorería mínima en el año dos de 51.000€ (explicado más en detalle en el punto 7.3 Flujos de Caja).

4.3. Plan de TIC

Tras analizar el marketing que la empresa va llevar a cabo, vamos a tratar de explicar los beneficios que se pueden obtener de crear un negocio con un gran peso en las tecnologías de la información y comunicaciones. Para ello debemos saber que las tecnologías de información y las comunicaciones (TIC) son tecnologías utilizadas para crear nuevas formas de comunicación a través de herramientas tecnológicas. Hacen referencia al uso de medios informáticos que facilitan la manera de almacenar, procesar y difundir la información necesaria a las distintas organizaciones (Claro, 2019).

Esta herramienta, que en nuestro caso se trata de la app y web que se encarga de proporcionar los códigos a los clientes, tiene ciertos beneficios siempre y cuando se utilice de una manera adecuada. Para el correcto funcionamiento, las personas que la utilicen deben conocer el funcionamiento de esta. Por este motivo necesitaremos crear una app y una web de uso sencillo. Si conseguimos que todos los clientes entiendan de manera correcta el funcionamiento que proporciona nuestra app o web, conseguiremos una mayor satisfacción de los clientes y por lo tanto la posibilidad de que los mismos recomienden nuestro servicio a clientes potenciales.

Las ventajas de la utilización de las TIC son las siguientes:

- **Instantaneidad:** esta tecnología permite que nuestra aplicación/web pueda crear un código y sea entregado al mensajero en cuestión de segundos.
- **Inmaterialidad:** nuestra app/web permite que los clientes puedan hacer uso del servicio que ofrecemos desde cualquier lugar del mundo.
- **Interactividad:** Otra de las funciones que ofrece nuestra web/app es la capacidad de poder intercambiar información entre comunidades y mensajeros, o entre clientes y las personas de atención al cliente para solucionar los distintos problemas que puedan surgir.
- **Automatización:** la app/web también tendrá un sistema automático que pueda resolver los problemas o dudas más comunes de las diferentes comunidades de vecinos.

Una vez conocemos las ventajas de la utilización de herramientas de este tipo, vamos a estudiar los pasos que debemos seguir para crear la web y la app. Lo primero que haremos es buscar una empresa que se dedique exclusivamente a la creación de webs y apps para que realice el desarrollo de software necesario para el funcionamiento de las mismas. Una vez tengamos el software, necesitaremos a un diseñador gráfico que consiga que ambas herramientas sean de uso fácil y que consiga mostrar la imagen corporativa que queremos seguir. Para lograr el objetivo de tener una web y una aplicación paralelas utilizaremos el diseño “responsive” que además de permitir una mejor e imagen y sencillez en su uso no ayuda a reducir el tiempo de desarrollo. Por último, necesitaremos un servicio de mantenimiento que se encargue de solucionar los problemas que vayan surgiendo al mismo tiempo de realizar posibles actualizaciones. Intentaremos que todos estos servicios nos los proporcione una misma empresa para que el desarrollo y mantenimiento sea lo más efectivo posible.

5. Plan Económico-Financiero

Una vez hemos explicado los costes y los ingresos que tienen BUZOMAD, realizaremos una serie de modelos cuantitativos para estudiar la viabilidad financiera del proyecto. En primer lugar, explicaremos cuales son las hipótesis que hemos utilizado para crear los modelos y posteriormente realizaremos una cuenta de Pérdidas y Ganancias (PyG) a cinco años junto con unos Flujos de Caja (FCL) que nos mostrarán la financiación necesaria para poner en marcha el proyecto. Por último, explicaremos las distintas opciones que podremos realizar para obtener esa financiación de Capital Social.

5.1. Hipótesis de inversión

Para estudiar la viabilidad financiera del negocio deberemos realizar una serie de hipótesis que nos ayuden a estudiar el plan de negocio. Las hipótesis son las siguientes:

- **Número de buzones:** El número de buzones/comunidades es difícil de calcular antes de poner en marcha el producto, por lo que hemos realizado una serie de suposiciones que podrían ser reales en el caso de poner en marcha el proyecto en la actualidad. Primero hemos supuesto que en el primer año podremos llegar a conseguir vender 1.600 buzones repartidos de la siguiente manera: 500 buzones del tamaño 1x2, 750 buzones del tamaño 2x2 y 350 buzones del tamaño 3x2.
- **Crecimiento:** La segunda hipótesis se centra en la capacidad de crecimiento en las ventas de los buzones. En este caso hemos supuesto que las ventas del año 1 al año dos crecen en un 20%, generando un crecimiento de la compañía de un 120%. Del año 2 al año 3 el crecimiento será de un 17,5% en las ventas respecto al año anterior y de un 117,5% respecto al tamaño de la compañía. Tras el crecimiento de las ventas del año 2 al 3 de un 17,5%, del año 3 al año 4 el crecimiento en ventas será de un 15% representando un crecimiento de la compañía del 115%. Por último del año 4 al año 5 el crecimiento será del 12,5% en ventas representando un crecimiento de 112,5% de la compañía en el quinto año. Con estos crecimientos la empresa pasaría de tener un 1,6% del mercado en el año 1 hasta un 11,2% en el año 5 (teniendo en cuenta que el mercado está constituido por unas 100.000 comunidades de vecinos).
- **Número de paquetes:** El número de paquetes entregados por comunidad será de alrededor de 450 de media por buzón. A este cálculo hemos llegado considerando que se utilizan los buzones en algo menos de un 10% de su máxima capacidad, en concreto un 8,8%.
- **Capital Social:** hemos calculado el Capital Social necesario teniendo como requisito un mínimo de 50.000€ de tesorería en el peor de los ejercicios (año 2). Este Capital Social estará compuesto principalmente por aportaciones de socios.

5.2.Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Al estudiar el modelo de Pérdidas y Ganancias analizaremos tres escenarios distintos: el escenario base (en el que nos hemos basado durante todo el proyecto), un escenario pesimista y uno optimista.

1. Escenario base

Tabla VII: Pérdidas y Ganancias, escenario base

PyG	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos totales	1.443.500	1.732.200	2.685.135	3.282.305	3.903.238
Ingresos buzones/comunidades	1.443.500	1.732.200	2.035.335	2.340.635	2.633.215
Ingresos de empresas de mensajería	0	0	649.800	941.670	1.270.024
Gastos de Explotación	-1.319.150	-1.578.980	-1.851.802	-2.126.572	-2.389.893
Costes buzones	-1.299.150	-1.558.980	-1.831.802	-2.106.572	-2.369.893
Marketing	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000
Margen Bruto	124.350	153.220	833.334	1.155.734	1.513.345
% sobre ventas	9%	9%	31%	35%	39%
% de crecimiento		23%	444%	39%	31%
Gastos de Personal	-103.500	-136.700	-186.200	-219.400	-285.800
Subcontrataciones	-145.350	-174.220	-204.534	-235.064	-264.321
Mantenimiento App y Web	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000
Instalaciones y mantenimiento	-144.350	-173.220	-203.534	-234.064	-263.321
EBITDA	-124.500	-157.700	442.600	701.270	963.224
% sobre ventas	-9%	-9%	16%	21%	25%
% de crecimiento		27%	-381%	58%	37%
Amortización	0	0	0	0	0
EBIT	-124.500	-157.700	442.600	701.270	963.224
% sobre ventas	-9%	-9%	16%	21%	25%
% de crecimiento		27%	-381%	58%	37%
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
Resultado Financiero	0	0	0	0	0
EBT	-124.500	-157.700	442.600	701.270	963.224
% Ventas	-9%	-9%	16%	21%	25%
Impuesto de Sociedades	31.125	39.425	-110.650	-175.318	-240.806
Beneficio Neto	-93.375	-118.275	331.950	525.953	722.418

Fuente: *Elaboración Propia*

Este escenario base como podemos observar, está compuesto por todos los elementos previamente comentados. Cabe destacar que en los años 1 y 2 los ingresos por parte de las empresas de mensajería son nulos, esto se debe a la política que vamos a llevar a cabo para conseguir que las empresas de mensajería utilicen nuestros servicios (buzones). Como podemos observar, los ingresos por buzones se contrarrestan con los costes de los buzones y los costes de instalación y mantenimiento, haciendo así que el resultado del ejercicio sea la suma de los costes de marketing, los costes de mantenimiento de la web y los gastos de personal. Esto hace que la empresa tenga pérdidas durante los dos primeros años, pero cuando se empieza a cobrar a las empresas de mensajería los beneficios empiezan a ser positivos.

2. Escenario pesimista

Tabla VIII: Pérdidas y Ganancias, escenario pesimista

PyG	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos totales	1.443.500	1.226.975	1.540.478	1.553.605	1.587.154
Ingresos buzones/comunidades	1.443.500	1.226.975	1.073.603	966.243	888.943
Ingresos de empresas de mensajería	0	0	466.875	587.363	698.211
Gastos de Explotación	-1.319.150	-1.124.278	-986.243	-889.619	-820.049
Costes buzones	-1.299.150	-1.104.278	-966.243	-869.619	-800.049
Marketing	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000
Margen Bruto	124.350	102.698	554.235	663.987	767.105
% sobre ventas	9%	8%	36%	43%	48%
% de crecimiento		-17%	440%	20%	16%
Gastos de Personal	-103.500	-136.700	-186.200	-219.400	-285.800
Subcontrataciones	-145.350	-123.698	-108.360	-97.624	-89.894
Mantenimiento App y Web	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000
Instalaciones y mantenimiento	-144.350	-122.698	-107.360	-96.624	-88.894
EBITDA	-124.500	-157.700	259.675	346.963	391.411
% sobre ventas	-9%	-13%	17%	22%	25%
% de crecimiento		27%	-265%	34%	13%
Amortización	0	0	0	0	0
EBIT	-124.500	-157.700	259.675	346.963	391.411
% sobre ventas	-9%	-13%	17%	22%	25%
% de crecimiento		27%	-265%	34%	13%
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
Resultado Financiero	0	0	0	0	0
EBT	-124.500	-157.700	259.675	346.963	391.411
% Ventas	-9%	-13%	17%	22%	25%
Impuesto de Sociedades	31.125	39.425	-64.919	-86.741	-97.853
Beneficio Neto	-93.375	-118.275	194.756	260.222	293.558

Fuente: *Elaboración Propia*

En el escenario pesimista podemos ver como los dos primeros años los resultados son idénticos a los del escenario base. Esto se debe a que, aun teniendo menos ingresos por buzones (ingresos variables que se contrarresta con costes de buzones e instalación y mantenimiento), seguimos teniendo los mismos gastos fijos que antes (principalmente personal y marketing). Sin embargo, a partir del año 3 los ejercicios cambian respecto al escenario base, obteniendo unos beneficios bastante menores aunque positivos.

Para la realización de este escenario hemos tenido en cuenta un crecimiento negativo del año 1 al año 2 de hasta un -15%, entre los años 2 y 3 un decrecimiento del 12,5%, entre los años 3 y 4 un decrecimiento del 10% y por último entre los años 4 y 5 hemos realizado un decrecimiento del 8% de las ventas. Aunque las ventas cada vez sean menores en número la compañía seguirá teniendo más buzones y por lo tanto más beneficios.

En el caso de que el escenario de la empresa sea similar al que podemos observar en la figura VIII, tomaremos las siguientes medidas para intentar revocar esta situación. El primer paso que haremos será no contratar más personal de atención al cliente, ya que la proporción calculada anteriormente para saber el número de personal necesario en este departamento nos muestra que no es necesaria la contratación de más personal.

Si después del año dos, la empresa no obtiene beneficios o son muy bajos, buscaremos financiación para realizar un nuevo plan de marketing con el objetivo de captar nuevos clientes. Para ello, debemos estar seguros de que los clientes que tengamos estén satisfechos con el servicio que les ofrecemos, porque si no el plan no funcionará. Este plan de marketing tendrá más alcance que el planeado inicialmente, y será llevado a cabo por una agencia de marketing digital que intente mejorar la imagen de la empresa al mismo tiempo que atraiga a nuevos clientes. Se optará por contratar a una empresa de marketing digital, ya que tendrán acceso a una base de datos mucho más profunda que nuestro departamento de marketing interno. En este plan de marketing se llevará a cabo una campaña digital a las tres audiencias definidas subiendo la intensidad de presencia en medios online. Para complementar el plan, desarrollaremos una acción BTL (Below the Line) con el reparto de trípticos informativos en las comunidades de vecinos de nuestro target para un mayor conocimiento de nuestro servicio.

3. Escenario optimista

Tabla IX: Pérdidas y Ganancias, escenario optimista

PyG	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos totales	1.443.500	1.840.463	2.945.204	3.733.482	4.603.345
Ingresos buzones/comunidades	1.443.500	1.840.463	2.254.567	2.705.480	3.178.939
Ingresos de empresas de mensajería			690.638	1.028.003	1.424.406
Gastos de Explotación	-1.319.150	-1.676.416	-2.049.110	-2.454.932	-2.881.045
Costes buzones	-1.299.150	-1.656.416	-2.029.110	-2.434.932	-2.861.045
Marketing	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000
Margen Bruto	124.350	164.046	896.094	1.278.550	1.722.300
% sobre ventas	9%	9%	30%	34%	37%
% de crecimiento		32%	446%	43%	35%
Gastos de Personal	-103.500	-136.700	-186.200	-219.400	-285.800
Subcontrataciones	-145.350	-185.046	-226.457	-271.548	-318.894
Mantenimiento App y Web	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000
Instalaciones y mantenimiento	-144.350	-184.046	-225.457	-270.548	-317.894
EBITDA	-124.500	-157.700	483.438	787.603	1.117.606
% sobre ventas	-9%	-9%	16%	21%	24%
% de crecimiento		27%	-407%	63%	42%
Amortización	0	0	0	0	0
EBIT	-124.500	-157.700	483.438	787.603	1.117.606
% sobre ventas	-9%	-9%	16%	21%	24%
% de crecimiento		27%	-407%	63%	42%
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
Resultado Financiero	0	0	0	0	0
EBT	-124.500	-157.700	483.438	787.603	1.117.606
% Ventas	-9%	-9%	16%	21%	24%
Impuesto de Sociedades	31.125	39.425	-120.859	-196.901	-279.402
Beneficio Neto	-93.375	-118.275	362.578	590.702	838.205

Fuente: *Elaboración Propia*

Por último, en el escenario optimista, seguimos teniendo los dos primeros años iguales a los anteriores, esto se debe a lo ya comentado (mismos gastos fijos y sin ingresos por mensajería). En cuanto a los tres años siguientes podemos ver como hay un incremento considerable en los beneficios. Para calcular este escenario hemos considerado un

crecimiento del 28% el segundo año, un 22,5% el tercero, un 20% el cuarto año y un 17,5% de crecimiento en la ventas de buzones.

5.3. Flujos de Caja

Una vez estudiado los diferentes escenarios en la cuenta de Pérdidas y Ganancias estudiaremos los Flujos de Caja que nos ayudarán a conocer el Capital Social necesario para poner en funcionamiento el proyecto y para tener siempre una tesorería mínima de 50.000€.

Tabla X: Flujos de Caja Libre, escenario base

FCL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	-124.500	-157.700	442.600	701.270	963.224
Impuesto de Sociedades	31.125	39.425	-110.650	-175.318	-240.806
Flujo de Caja Operativo	-93.375	-118.275	331.950	525.953	722.418
Inversión Inicial	-5.297	0	0	0	0
App y Web	-5.000	0	0	0	0
Constitución SL	-297	0	0	0	0
Flujo de Caja de Inversión	-5.297	0	0	0	0
Capital Social	268.000	0	0	0	0
Flujo de Caja de Financiación	268.000	0	0	0	0
Flujo de Caja	169.328	-118.275	331.950	525.953	722.418
<i>Tesorería</i>	<i>169.328</i>	<i>51.053</i>	<i>383.003</i>	<i>908.956</i>	<i>1.631.373</i>
TIR	40%				

Fuente: *Elaboración Propia*

Como podemos observar en la figura anterior, el flujo de caja del año 1 deja de ser negativo por la financiación de Capital Social que recibe la empresa por parte de sus socios. En el año 2 nos encontramos con que el flujo de caja es negativo, pero con la tesorería que nos aporta el Capital social podemos mantener más de esos 50.000€ de tesorería que queremos tener todos los años.

En cuanto a la Tasa Interna de Retorno (TIR), podemos observar como la rentabilidad de la inversión en este negocio es muy elevada y cercana al 40%. Esto demuestra que la inversión en nuestro proyecto puede ser muy rentable y nos permitirá conseguir financiación con mayor facilidad.

5.4. Métodos de financiación

A la hora de buscar la financiación necesaria para completar el Capital Social previamente argumentado (293.000€) valoraremos los siguientes métodos de financiación:

- **Socios fundadores:** el primer método de financiación posible es la inversión por parte de los fundadores de la compañía. Esta es la mejor de las financiaciones, ya que a diferencia de las posteriores en esta no se tendrán que pagar intereses a terceros. Sin embargo, en este caso en el que la financiación necesaria es elevada, los fundadores solo podrán aportar una cantidad minoritaria.

- **Las tres F's:** las tres F's hacen referencia a Family, Friends and Fools (Familia, amigos y "tontos"). Esta manera de encontrar financiación, tras la previamente comentada, es la más fácil al mismo tiempo que la más barata. No obstante, en muchas ocasiones no se puede conseguir la financiación suficiente para realizar el proyecto. Al mismo tiempo, esta financiación se puede conseguir de dos formas diferentes. La primera consistiría en conseguir dinero prestado pagando un interés acordado previamente (no será menor al 10%) y la segunda consistiría en recibir la financiación a través de una participación en la empresa. Esta segunda opción puede ser interesante ya que a partir del año 3, ya empiezas a tener beneficios y podrías llegar a comprar estas participaciones con mayor facilidad.
- **Business angel:** aquel inversor que decide apostar por tu empresa, bien realizando un préstamo buscando rentabilidades altas (alrededor de un 20%) o bien haciéndose socio con la compra de una participación de la empresa. Estas personas pueden llegar a entrar en el negocio aportando su experiencia para mejorar el proyecto en sí o simplemente pueden invertir esperando obtener beneficios en el largo plazo.
- **Préstamo bancario:** Por último, queda la posibilidad de conseguir un préstamo por parte de una entidad financiera. En nuestro caso, esta opción es muy difícil de conseguir debido a que la necesidad de tener unas garantías o un capital mínimo para poder optar a él. Se podría intentar conseguir hasta un 20% del Capital Social obtenido por las vías anteriores.

Para nuestro proyecto trataremos de buscar financiación por una de las primeras tres opciones. La aportación de los socios será pequeña y junto con la financiación de las tres F's o con un *business angel* conseguiremos los 293.000€ necesarios para hacer viable el proyecto.

6. Líneas futuras de ampliación de negocio

Como ya hemos mencionado anteriormente, este proyecto se va a realizar en la zona centro de Madrid (dentro de la M-30), aunque consideramos que hay posibilidad de expandirse por otras ciudades con características similares. Un ejemplo de expansión que podríamos valorar sería la entrada en Barcelona que, aunque es diferente a Madrid tiene unas características que en nuestro proyecto podrían funcionar bien.

También podríamos buscar en el largo plazo una internacionalización de la marca, entrando en ciudades como París, Londres o Nueva York. Estas ciudades tienen en común la densidad de población en una superficie reducida, haciendo así que sea necesario vivir en edificios con comunidades de vecinos. Esto sumado al crecimiento del e-commerce hace que estas posibles ampliaciones sean posibles al mismo tiempo que prometedoras.

7. Conclusiones

Me gustaría resaltar el grado de detalle que hemos conseguido en el desarrollo de la idea de negocio de BUZOMAD. Debido a la complejidad y a la relativa novedad del mercado, hemos necesitado proponer soluciones creativas para cubrir los diferentes problemas que se nos ido planteando desde el inicio del proyecto.

Lo primero que hemos realizado ha sido un análisis del sector que nos ha permitido conocer el potencial que tiene este mercado, que sigue en desarrollo. También hemos podido conocer quienes son los competidores actuales y las barreras de entrada que tiene.

Posteriormente, hemos creado un apartado económico-financiero para estudiar la viabilidad del proyecto. Para ello, hemos realizado tres escenarios que nos ayudan a conocer desde distintos puntos los posibles resultados del modelo de negocio en los primeros cinco años desde la puesta en marcha. Para la realización de estos escenarios hemos realizado un análisis de los ingresos y gastos que tendrá la empresa en ese tiempo, además de un análisis de la inversión inicial necesaria para poner en marcha el proyecto.

En un principio la idea de negocio es rentable y económicamente viable, sin embargo, hay distintas hipótesis que hemos realizado de no conseguirse harían difícil la viabilidad del proyecto. El mayor problema que podremos encontrar en las hipótesis realizadas en nuestro modelo de negocio sería la negativa de muchas empresas de mensajería a la hora de llegar a acuerdos con BUZOMAD para pagar por utilizar el servicio que les ofrecemos. En este caso, los ingresos de la empresa se reducirían de manera considerable.

En sentido contrario, si se consiguen mejores acuerdos con las empresas de mensajería de los argumentados previamente el modelo de negocio sería mucho más rentable de lo expuesto. En ambos casos, consideramos que la clave para conseguir llegar a los acuerdos con este grupo de empresas es tener un buen número de comunidades de vecinos con nuestro producto (buzones). Si conseguimos tener una considerable red de buzones en los primeros años y los clientes quieren utilizar los servicios ofrecidos por BUZOMAD, tendremos más sencillo llegar a esos acuerdos.

Para concluir, me gustaría comentar que esta idea de negocio siguiendo las hipótesis estudiadas obtendría una Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) del 40%, que representa una inversión muy rentable. No obstante, hasta que no se ponga en marcha el proyecto será muy difícil encontrar la rentabilidad real. Pero lo que si que podemos asegurar es que el sector de los buzones/taquillas inteligentes tiene un gran potencial dentro y fuera de España debido a los ahorros que aporta al mercado de la última milla y al crecimiento del comercio por internet.

8. Bibliografía

- Adeva, R. (2021, January 19). Amazon Locker: qué es y cómo funciona el servicio de recogida. Retrieved April 6, 2021, from ADSLZone website: <https://www.adslzone.net/esenciales/amazon/amazon-locker/>
- Alerce. (2019, March 1). La última milla: qué es y por qué es importante en logística | Alerce. Retrieved April 6, 2021, from www.alerce-group.com website: <https://www.alerce-group.com/es/nuestras-noticias/somos-noticia/la-ultima-milla-que-es-y-por-que-es-importante-en-logistica>
- AppYourself. (2016, May 30). ¿Sabes cuánto cuesta crear una App? Retrieved April 6, 2021, from AppYourself website: <https://appyourself.net/es/blog/cuanto-cuesta-crear-una-app/#:~:text=Ellos%20mencionan%20cuanto%20cuesta%20crear>
- Arce, O. (2015, April 24). Cinco ejes para diagnosticar una cartera de clientes. Retrieved April 14, 2021, from Estrategias Ninja de Clienting & Big Data website: <https://ninjaclienting.com/diagnostico-clientes/>
- Aucal. (2020, February 28). Administrador de Fincas: su función en la compraventa y alquiler de viviendas. Retrieved April 6, 2021, from Inmobiliaria al día website: <https://www.noticiasinmobiliaria.com/administrador-de-fincas-su-funcion-en-la-compraventa-y-alquiler-de-viviendas/>
- Botey, P. (2016, September 10). Las 4 “P” del marketing que debes conocer. Retrieved April 6, 2021, from Inboundcycle.com website: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer>
- CEF.-Contabilidad. (n.d.). 5. La cuenta de pérdidas y ganancias | Contabilidad TK. Retrieved April 6, 2021, from contabilidad.tk website: <https://www.contabilidadtk.es/la-cuenta-de-perdidas-y-ganancias.html#:~:text=La%20cuenta%20de%20P%C3%A9rdidas%20y%20ganancias%20recoge%20el%20resultado%20del>
- Cid, G. (2018, August 24). Lío logístico en Amazon: paquetes tirados al patio o entregados al vecino (sin tu permiso). Retrieved April 6, 2021, from www.elconfidencial.com website: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2018-08-24/amazon-repartidores-vecino-problemas_1607368/
- Claro. (2019, May 23). ¿Qué son las TIC? Y ¿Por qué son tan importantes? Retrieved April 6, 2021, from www.claro.com.co website: <https://www.claro.com.co/institucional/que-son-las-tic/#:~:text=Para%20empezar%20tenemos%20que%20decirte>
- Clavijo, C. (2020, February 11). Modelo Canvas: ¿qué es, para qué sirve y cómo se utiliza? Retrieved April 6, 2021, from blog.hubspot.es website: <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>

- Comunidad de Madrid. (2021, January 26). Informamos a 200.000 comunidades de vecinos sobre las restricciones a adoptar frente al COVID-19. Retrieved April 6, 2021, from Comunidad de Madrid website: <https://www.comunidad.madrid/noticias/2021/01/26/informamos-200000-comunidades-vecinos-restricciones-adoptar-frente-covid-19>
- datosmacro.com. (2020, January). Madrid - Población 2019. Retrieved from datosmacro.com website: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/espana-comunidades-autonomas/madrid>
- Do Pico, M. (2019, July 1). 10 pasos para hacer una nota de prensa. Retrieved April 6, 2021, from MD Blog website: <https://www.mdmarketingdigital.com/blog/10-pasos-para-hacer-una-nota-de-prensa/>
- eserp. (n.d.). ¿Qué es el flujo de caja y cómo calcularlo? Retrieved April 6, 2021, from ESERP Business School website: <https://es.eserp.com/articulos/que-es-el-flujo-de-caja/#:~:text=El%20flujo%20de%20caja%20se>
- Fonseca, A. S. (2014). Fundamentos del e-commerce: Tu guía de comercio electrónico y negocios online. In *Google Books*. Retrieved from https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=flz9AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT62&dq=e+commerce+definici%C3%B3n&ots=xRHKB_mPPi&sig=Nv3NqEVL4nGigDANnOYqg_5JnQM#v=onepage&q=e%20commerce%20definici%C3%B3n&f=false
- Gamella, N. (2019). Qué es un e-commerce: tipos de negocios y pasos para crearlo. Retrieved April 6, 2021, from Doofinder Site Search website: <https://www.doofinder.com/es/blog/que-es-e-commerce>
- García, L. (2019). ¿Qué es el Diseño Responsive? Retrieved from 40deFiebre website: <https://www.40defiebre.com/que-es/diseno-responsive>
- ideasparatuempresa.es. (2019, November 12). eCommerce: ¿cómo es el perfil del consumidor online? Retrieved April 6, 2021, from Ideas para tu Empresa website: <https://ideasparatuempresa.vodafone.es/e-commerce-como-es-el-perfil-del-consumidor-online/>
- InboundCycle. (2020). Embudo o funnel de conversión: ¿qué es y para qué sirve? Retrieved April 6, 2021, from www.inboundcycle.com website: <https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/embudo-de-conversion>
- Ine.es. (2019). Productos y Servicios / Publicaciones / Colección Cifras INE. Retrieved April 6, 2021, from [Www.ine.es](http://www.ine.es) website: https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259952923622&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE#:~:text=La%20proporci%C3%B3n%20de%20personas%20que

- Ine.es. (2020). Variación anual de población por capitales de provincia.(2019). Retrieved April 6, 2021, from INE website: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2919>
- Kishinchand, I. (2019, June 18). Citibox cierra una ronda de financiación de 11 millones de euros. Retrieved April 6, 2021, from El Referente website: <https://elreferente.es/inversiones/citibox-cierra-una-ronda-de-financiacion-de-11-millones-de-euros/>
- Kiziryan, M. (2015, April 28). Flujo de caja - Definición, qué es y concepto. Retrieved April 6, 2021, from Economipedia website: <https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-caja.html>
- lainformacion.com. (2019, July 15). Metro baraja habilitar vagones nocturnos de carga para repartir por Madrid Central. Retrieved April 6, 2021, from La Información website: <https://www.lainformacion.com/empresas/metro-baraja-habilitar-vagones-carga-noche-repartir-madrid-central/6506500/>
- madrid.es. (2019, April 25). La población de la ciudad de Madrid aumenta por cuarto año consecutivo. Retrieved April 6, 2021, from www.madrid.es website: <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Actualidad/Noticias/La-poblacion-de-la-ciudad-de-Madrid-aumenta-por-cuarto-ano-consecutivo/?vgnextfmt=default&vgnextoid=ba05bec53e35a610VgnVCM2000001f4a900aRCRD&vgnnextchannel=a12149fa40ec9410VgnVCM100000171f5a0aRCRD>
- Máñez, R. (2020, March 4). Funnel de Ventas: Qué es, Para qué sirve, Fases [Ejemplos]. Retrieved April 6, 2021, from Rubén Máñez website: <https://rubenmanez.com/funnel-de-ventas/>
- Martínez, N. (2019). Por qué debes saber qué es el embudo de conversión o funnel. *Thinking for Innovation*. Retrieved from <https://www.iebschool.com/blog/embudo-de-conversion-marketing-digital/#:~:text=El%20funnel%20o%20embudo%20de>
- Martínez, S. (2021, February 11). La economía española será la que más crezca de la UE en 2021. Retrieved April 6, 2021, from elperiodico.com website: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20210211/economia-espanola-sera-crezca-ue-11512148#:~:text=Espa%C3%B1a%20fue%20el%20pa%C3%ADs%20que>
- Matesa, D. (2019, September 19). ▷ CONSUMIDOR ONLINE: Comportamiento, características, ... Retrieved April 6, 2021, from expertosnegociosonline.com website: <https://www.expertosnegociosonline.com/comportamiento-consumidor-online/>
- Mecalux. (2019, July 22). La gestión de la última milla logística empieza en el almacén. Retrieved April 6, 2021, from www.mecalux.es website: <https://www.mecalux.es/blog/ultima-milla-logistica>

- Meijomil, S. (2020, August 19). Marketing funnel: ¿tu empresa dispone de uno? Retrieved April 6, 2021, from www.inboundcycle.com website: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/funnel-o-embudo-de-marketing-dispones-de-uno>
- Miguel, C. R. (2020). Qué es un análisis DAFO: usos y ejemplos. *Thinking for Innovation*. Retrieved from <https://www.iebschool.com/blog/analisis-dafo-creacion-empresas/>
- murcia.com. (2019, February 26). Citibox ayuda a reducir el tráfico y las emisiones de CO2 en el centro de Madrid - murcia.com. Retrieved April 6, 2021, from www.murcia.com website: <https://www.murcia.com/region/noticias/2019/02/28-citibox-ayuda-a-reducir-el-trafico-y-las-emisiones-de-co2-en-el-centro-de-madrid.asp#:~:text=02%2F2019%20Regi%C3%B3n->
- Nager, E. (2018, September 21). ¿Qué es el marketing digital o marketing online? Retrieved April 6, 2021, from [Inboundcycle.com](http://www.inboundcycle.com) website: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-el-marketing-digital-o-marketing-online>
- Ortega, J. L. (2019, June 17). Amazon te dejará los paquetes en casa cuando no estés. Retrieved April 6, 2021, from [Cinco Días](http://www.cincodias.com) website: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/06/17/lifestyle/1560757485_668142.html#:~:text=El%20no%20entregado%20por%20estar
- Peiro, A. (2015, September 21). 5 fuerzas de Porter - Definición, qué es y concepto. Retrieved April 6, 2021, from [Economipedia](http://www.economipedia.com) website: <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- PowerData, G. (2019). Transformación digital. Qué es y su importancia y relación con los datos. Retrieved April 6, 2021, from www.powerdata.es website: <https://www.powerdata.es/transformacion-digital>
- Prieto, M. (2020, August 20). La explosión del comercio electrónico. Retrieved April 6, 2021, from [Expansión.com](http://www.expansion.com) website: <https://www.expansion.com/economia-digital/2020/08/20/5f3d852f468aeb11628b45c3.html>
- Reyes, J. (2013). Las TICs y la Gestión empresarial. Retrieved November 16, 2019, from [Www.eoi.es](http://www.eoi.es) website: <https://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2013/02/06/las-tics-y-la-gestion-empresarial/>
- Rodríguez, A. (2020, November 26). ¿Cuánto cuesta crear una Sociedad Limitada? - Billin. Retrieved April 6, 2021, from [Blog - Billin](http://www.billin.net) website: <https://www.billin.net/blog/cuanto-cuesta-crear-sl/>
- Rodríguez, C. (2015, August 12). ¿Qué es E-commerce o comercio electrónico? - Marketing Digital. Retrieved April 6, 2021, from [Marketing Digital](http://www.marketingdigital.upf.edu) website: <https://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/>

- Sánchez, D. (2020, January 1). Historia del Análisis PEST-PESTEL. Retrieved April 6, 2021, from Análisis FODA o DAFO website: <https://foda-dafo.com/historia-del-analisis-pest-pestel/>
- Segura, V., Fuster, A., Antolín, F., Casellas, C., Payno, M., Grandío, A., ... Muelas, M. (2020). *Logística de Última Milla Retos y soluciones en España*. Retrieved from website: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/operaciones/Deloitte-es-operaciones-last-mile.pdf>
- Semalcuadrado. (2021). Precio posicionamiento SEM. Retrieved April 6, 2021, from Expertos en SEM y Adwords para captar nuevos clientes website: <https://www.semalcuadrado.es/precio/#:~:text=Desde%20175%20%E2%82%AC%20primer%20mes>
- Significados.com. (2017, January 6). Marco teórico. Retrieved April 6, 2021, from Significados.com website: <https://www.significados.com/marco-teorico/>
- Siqueira, A. (2018, October 16). Buyer Persona: Qué es y por qué es importante para tu estrategia. Retrieved April 14, 2021, from Blog de Marketing Digital de Resultados website: <https://www.rdstation.com/co/blog/buyer-persona/>
- Sodena. (2013, May 10). Aplicaciones TIC: Una oportunidad para emprender. Retrieved April 6, 2021, from Todostartups website: <https://www.todostartups.com/bloggers/aplicaciones-tic-una-oportunidad-para-emprender-por-sodenavarra>
- Spain, I. A. B. (2019, July 4). Estudio Anual de eCommerce 2019. Retrieved April 6, 2021, from IAB Spain website: <https://iabspain.es/estudio/estudio-anual-de-commerce-2019/>
- Urrutia, L. (2013, July 15). Las 4E's del Marketing Mix de Experiencias : Marketing experiencial de lujo. Retrieved April 6, 2021, from blogs.icemd.com website: <http://blogs.icemd.com/blog-marketing-experiencial-de-lujo/las-4es-del-marketing-mix-de-experiencias/#:~:text=Jerome%20McCarthy%20conceptualiz%C3%B3%20como%20Marketing>
- Urueña, A., Prieto, E., Ballester, M., Castro, R., Cadenas, S., & Seco, J. (2017). *El Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2017 ha sido elaborado por el equipo de Estudios del ONTSI*. Retrieved from website: [https://www.ontsi.red.es/sites/ontsi/files/Estudio%20sobre%20Comercio%20Electr%C3%B3nico%20B2C%202017%20\(edici%C3%B3n%202018\)%20_0.pdf](https://www.ontsi.red.es/sites/ontsi/files/Estudio%20sobre%20Comercio%20Electr%C3%B3nico%20B2C%202017%20(edici%C3%B3n%202018)%20_0.pdf)
- Valdés, P. (2019, April 25). Inbound Marketing: qué es, origen, metodología y filosofía. Retrieved April 6, 2021, from www.inboundcycle.com website: <https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es>
- Zubialde, C. (2020, November 16). Actualizamos: ¿Cuánto cuesta entregar un paquete de ecommerce? Retrieved April 6, 2021, from InformaciónLogística website:

<https://informacionlogistica.com/actualizamos-cuanto-cuesta-entregar-un-paquete-de-ecommerce/>

Zubialde, C. (2017, October 1). ¿Cuanto cuesta la entrega de un paquete ecommerce? Retrieved April 6, 2021, from InformaciónLogística website: <https://informacionlogistica.com/cuanto-cuesta-la-entrega-de-un-paquete-ecommerce/>