



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

PLAN DE NEGOCIO PARA UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO: RECEIPT VAULT

Autor: Sara Viesca Calero
Directora: María Eugenia Fabra Florit

Madrid | 2024-2025

Resumen

Este trabajo presenta el diseño y análisis de viabilidad de *ReceiptVault*, una solución digital orientada a la digitalización, almacenamiento y gestión de recibos. El proyecto parte de la identificación de un problema identificado poco atendido: la dificultad de los consumidores para conservar y organizar sus recibos, así como para acceder a ellos cuando lo requieran.

Este trabajo combina el planteamiento de una idea emprendedora con el desarrollo de un análisis de viabilidad, incorporando herramientas de marketing, estrategia, validación de hipótesis y diseño de modelo de negocio. En su conjunto, el proyecto pone de manifiesto cómo una solución sencilla puede tener un alto impacto si responde a una necesidad concreta del usuario con una ejecución clara, accesible y alineada con los hábitos digitales actuales.

Palabras clave: gestión de recibos, digitalización, fintech, modelo de negocio, blue ocean, experiencia del usuario, OCR.

Índice

1. Introducción.....	4
1.1. Planteamiento del problema	4
1.2. Objetivos del proyecto.....	5
1.3. Metodología empleada.....	5
1.4 Modelo de negocio	6
2. Análisis Externo e Interno	10
2.1. Análisis interno de la empresa.....	10
2.2. Análisis externo del entorno	12
2.2.1 Análisis PESTEL	12
2.2.2 Análisis PORTER	14
2.3. Análisis de la competencia	16
2.3.1 Identificación de competidores directos e indirectos.....	16
2.3.2 Análisis de la estrategia Blue Ocean.....	18
3. Estrategia de Marketing de Receipt Vault	20
3.1. Análisis del mercado.....	20
3.2. Perfil del cliente basado en datos de la encuesta	22
3.3. Estrategia de las 7Ps del marketing de servicios	26
3.4. Estrategia de Posicionamiento, Branding y Comunicación.....	28
3.5. KPIs y métricas de seguimiento del plan de marketing.....	31
4. Plan de Operaciones, Recursos Humanos y Financiero	34
4.1. Plan de Operaciones y RRHH	34
4.2. Plan económico-financiero	40
4.3. Objetivos a corto y largo plazo.....	46
4.4. Matriz de riesgos y estrategias de mitigación.....	49
5. Conclusiones y Recomendaciones	52
5.1. Principales hallazgos del proyecto.....	52
5.2. Aportaciones, limitaciones y posibles líneas de futuro	53
Bibliografía	57
Anexo.....	68
Anexo A.....	68
Anexo B.....	70

1. Introducción

1.1. Planteamiento del problema

El problema que aborda este proyecto radica en la dificultad que enfrentan tanto los consumidores como las empresas para gestionar de manera eficiente los recibos, tanto en formato físico como digital. A pesar del avance de la digitalización en múltiples sectores, la administración de recibos sigue siendo un proceso fragmentado, con soluciones parciales que no ofrecen una integración completa en la gestión financiera personal y empresarial (Gomber, Koch & Siering, 2017). Este problema no solo afecta a los consumidores en casos de devoluciones o garantías, sino que también genera dificultades en el control de gastos y la organización financiera.

La digitalización de documentos financieros aún enfrenta barreras debido a la fragmentación del ecosistema y la ausencia de un estándar universal para su emisión y procesamiento (Emagia, 2025). Esto obliga a los usuarios a depender de soluciones dispersas como correos electrónicos, fotografías de recibos o aplicaciones bancarias, lo que incrementa la carga administrativa y el riesgo de errores contables (Pousttchi & Dehnert, 2018). La digitalización de recibos no solo optimizaría su acceso y organización, sino que también mejoraría la transparencia y el control financiero. Asimismo, la reducción del uso de papel y la optimización de procesos digitales representan un beneficio tanto a nivel de sostenibilidad como de eficiencia operativa (Gomber et al., 2017).

En este contexto, *ReceiptVault* surge como una solución innovadora que aborda estos desafíos mediante la creación de una plataforma digital unificada para la gestión de recibos. Su propuesta permite a los usuarios almacenar, organizar y recuperar comprobantes de manera eficiente, reduciendo la dependencia de documentos físicos y simplificando la gestión financiera. Al facilitar el control de gastos para los consumidores, *ReceiptVault* se posiciona como un actor clave dentro del ecosistema

fintech, alineándose con la creciente tendencia hacia la digitalización y sostenibilidad en la gestión financiera (Singh & Johri, 2024).

1.2. Objetivos del proyecto

Este trabajo tiene como propósito analizar la viabilidad y el impacto de una solución *fintech* enfocada en la digitalización y gestión de recibos, así como desarrollar un plan de marketing estratégico para su posicionamiento en el mercado. Se busca combinar el análisis teórico con una aplicación práctica que permita comprender los desafíos y oportunidades de la digitalización en la gestión financiera.

A continuación, se enumeran los principales objetivos:

1. Implementar un modelo innovador de digitalización en la gestión financiera para optimizar la administración y almacenamiento de recibos.
2. Desarrollar un modelo de negocio viable y escalable que garantice la sostenibilidad y el crecimiento de *ReceiptVault*.
3. Definir una estrategia competitiva eficaz para posicionar la empresa en el mercado y diferenciarla de las soluciones existentes.
4. Diseñar e integrar planes de marketing, operaciones y finanzas alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.
5. Establecer Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) y mecanismos de evaluación para medir el éxito y la adopción de la solución.
6. Definir objetivos estratégicos a corto y largo plazo que orienten el desarrollo y la consolidación del proyecto.
7. Mitigar los principales riesgos del proyecto mediante la identificación de desafíos y la implementación de estrategias preventivas.

1.3. Metodología empleada

Este Trabajo de Fin de Grado se ha desarrollado a partir de una metodología mixta que combina enfoques cualitativos y cuantitativos, con el objetivo de evaluar la viabilidad y

necesidad de *ReceiptVault* en el ecosistema *fintech*. La investigación ha integrado distintas herramientas de análisis estratégico, junto con estudios de mercado y validaciones empíricas, asegurando un enfoque integral en la justificación del proyecto.

En primer lugar, se ha llevado a cabo un trabajo de investigación teórica, basado en la aplicación de modelos estratégicos tradicionales, como pueden ser el modelo Porter o Pestel. Este marco teórico ha sido complementado con un análisis de fuentes académicas y reportes de consultoras especializadas, proporcionando una visión actualizada del mercado y de las posibilidades de desarrollo.

Además del estudio documental, se ha realizado una investigación de mercado aplicada, explorando distintas aplicaciones existentes de gestión de recibos y finanzas personales para identificar sus fortalezas, debilidades y posibles oportunidades de diferenciación para *ReceiptVault*. Este análisis comparativo ha permitido evaluar las limitaciones de las soluciones actuales y detectar necesidades no cubiertas en el sector.

A nivel empírico, se han llevado a cabo encuestas dirigidas a usuarios, con el fin de recopilar información sobre los hábitos y dificultades en la gestión de recibos, así como el interés en una solución digital que optimice este proceso. La información obtenida de estos estudios ha sido clave para validar la demanda del producto y ajustar su propuesta de valor a las expectativas del mercado.

Finalmente, la combinación de estos enfoques ha permitido estructurar una propuesta de negocio fundamentada tanto en el análisis teórico como en la validación práctica. De este modo, la metodología utilizada no solo ha facilitado una comprensión profunda del entorno *fintech* y sus desafíos, sino que también ha asegurado que el desarrollo de *ReceiptVault* responda a una necesidad real y esté alineado con las tendencias del sector financiero digital.

1.4 Modelo de negocio

ReceiptVault se presenta como una solución digital innovadora enfocada en la gestión eficiente y segura de recibos electrónicos, con el objetivo de reducir la dependencia del papel y optimizar la organización financiera para individuos. Su modelo de negocio se

sustenta en la digitalización de documentos mediante tecnologías avanzadas como el reconocimiento óptico de caracteres (OCR, por sus siglas en inglés) y la automatización de procesos administrativos.

ReceiptVault tiene como misión simplificar y modernizar la administración de recibos a través de una solución digital intuitiva y eficiente. La plataforma no solo pretende reducir el uso de documentos físicos, sino que también busca garantizar la seguridad y accesibilidad de la información, promoviendo la sostenibilidad y el cumplimiento normativo en la gestión financiera personal y empresarial. Este enfoque está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, especialmente en lo que respecta al consumo y la producción responsables (ODS 12) (Naciones Unidas, 2015).

La visión de *ReceiptVault* consiste en convertirse en la plataforma líder en digitalización y gestión de recibos, estableciendo nuevos estándares en sostenibilidad, accesibilidad y seguridad financiera. La empresa busca transformar la manera en que los usuarios gestionan sus documentos financieros, facilitando su organización y facilidad de acceso.

La propuesta de *ReceiptVault* se basa en los siguientes valores fundamentales:

- **Simplicidad:** Un diseño intuitivo y centrado en la experiencia del usuario (UX) que permita maximizar la adopción y retención de clientes. La facilidad de uso es un factor determinante en la digitalización de procesos financieros (Vidal & Martin, 2020).
- **Confianza y transparencia:** La seguridad y la privacidad de los datos son esenciales en la gestión financiera digital. Estudios han demostrado que la confianza es uno de los principales factores que influyen en la adopción de herramientas *fintech* (Lévy Mangin, Bourgault, Calvo Porral & Trudel, 2020).
- **Eficiencia:** La automatización de la captura y organización de recibos reduce significativamente la carga administrativa, permitiendo a los usuarios optimizar su tiempo y mejorar la gestión de gastos.
- **Innovación:** *ReceiptVault* integra inteligencia artificial y *big data* para proporcionar *insights* financieros personalizados y mejorar la toma de decisiones económicas (Kanaparthi, 2024).

- **Sostenibilidad:** La digitalización de recibos contribuye a la reducción del uso de papel, disminuyendo la huella de carbono y promoviendo prácticas más ecológicas. Al eliminar la dependencia de documentos físicos, se conservan recursos naturales y se minimiza el impacto ambiental asociado a la producción y desecho de papel (Pacto Mundial de la ONU, 2025).

ReceiptVault se posiciona como una solución digital enfocada en la gestión de recibos, dirigida principalmente a consumidores individuales que buscan optimizar su control financiero. La propuesta de valor de *ReceiptVault* radica en la digitalización y organización automática de recibos mediante tecnología OCR, permitiendo una clasificación eficiente y una integración con métodos de pago y aplicaciones bancarias que optimiza la trazabilidad de los gastos. Al proporcionar acceso rápido y categorización inteligente, la aplicación facilita el control financiero personal y promueve una experiencia de usuario optimizada en el ecosistema digital.

El acceso a *ReceiptVault* se realiza a través de una aplicación móvil y una plataforma web. La relación con los usuarios se mantiene mediante un sistema de asistencia digital en tiempo real, soporte técnico eficiente y notificaciones personalizadas. Además, se implementa un programa de fidelización para incentivar el uso recurrente y fortalecer la confianza del usuario en la plataforma. Asimismo, la seguridad y la privacidad de los datos juegan un papel fundamental, cumpliendo con normativas como el GDPR para garantizar la protección de la información financiera.

El modelo de ingresos de *ReceiptVault* se basa en un enfoque *freemium*, con una versión gratuita que permite la digitalización de un número limitado de recibos, mientras que una suscripción premium, con un coste aproximado de entre tres y cinco euros mensuales, ofrece funcionalidades avanzadas como informes de gasto detallados (Golan, 2024). Además, se contempla que *ReceiptVault* incorpore publicidad dentro de la plataforma, una vez establecida en el mercado, como una fuente adicional de ingresos. La publicidad permite generar ingresos sin aumentar el coste directo para los usuarios, lo que refuerza la estrategia *freemium* al ofrecer una opción gratuita sostenible. Estudios recientes han demostrado que la integración de anuncios en aplicaciones puede ser altamente rentable si se implementa de manera estratégica, priorizando la experiencia del usuario y evitando formatos intrusivos que afecten la usabilidad (Gao et al., 2015). Dado que *ReceiptVault* está diseñada para un uso recurrente, la retención de usuarios es clave para la efectividad

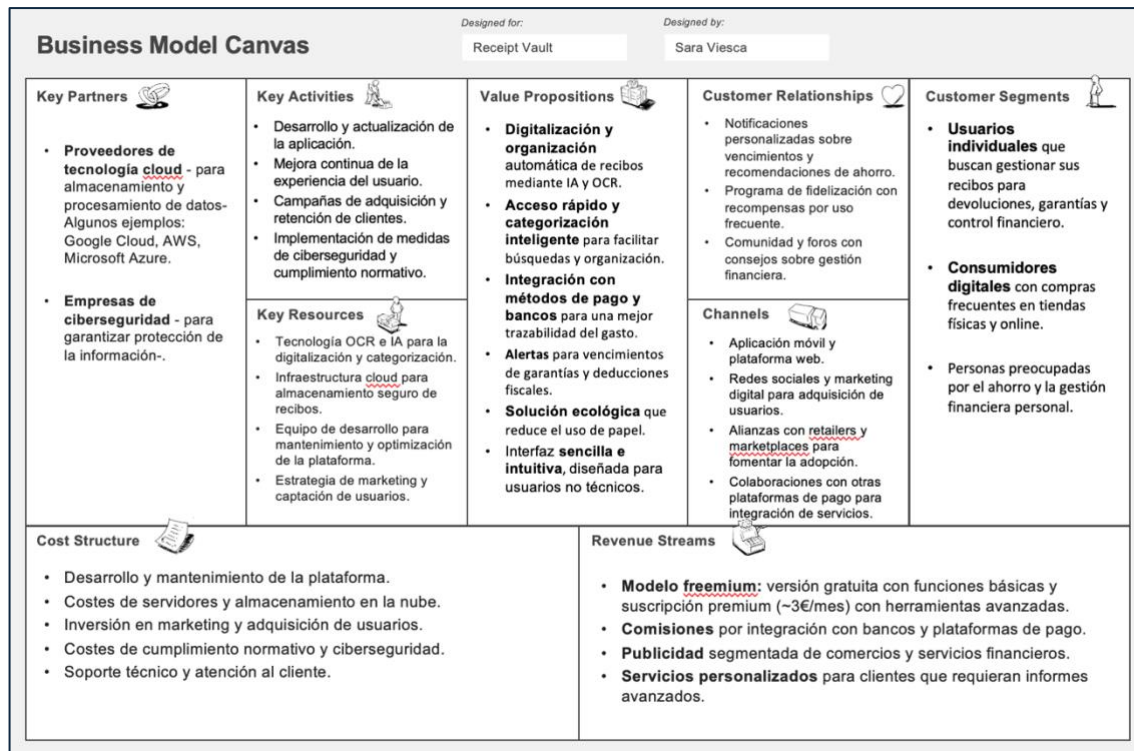
del modelo publicitario. Un estudio señala que las aplicaciones con una base de usuarios activa y un diseño optimizado para la integración publicitaria no solo pueden maximizar su rendimiento económico, sino también utilizar esta infraestructura como una fuente de información valiosa para analizar el comportamiento de sus clientes. (Ahasanuzzaman et al., 2022). Por lo que, la diversificación de fuentes de ingresos es una estrategia clave en el sector *fintech*, donde la sostenibilidad financiera depende de la combinación de modelos de suscripción y servicios adicionales (Lee & Shin, 2018).

Para garantizar la operatividad y escalabilidad de la plataforma, *ReceiptVault* se apoya en recursos clave como tecnología de reconocimiento óptico de caracteres que convierte imágenes de texto manuscrito o impreso en datos digitales editables y capaces de ser encontrados por motores de búsqueda (Islam, Islam & Noor, 2017). Asimismo, emplea a su vez inteligencia artificial para la automatización de procesos y una infraestructura *cloud* para el almacenamiento seguro de datos. La implementación de medidas robustas de ciberseguridad es esencial para proteger la información de los usuarios y cumplir con la regulación vigente en materia de protección de datos (Unión Europea, 2016). A nivel operativo, las actividades clave incluyen el desarrollo y mantenimiento de la aplicación, la mejora continua de la experiencia del usuario y la aplicación de protocolos de seguridad para la protección de los datos financieros.

Los socios estratégicos de *ReceiptVault* incluyen proveedores de servicios en la nube, como AWS, Google Cloud y Microsoft Azure, que garantizan escalabilidad y optimización de costes. Asimismo, colabora con desarrolladores de APIs, entendidas como interfaces de programación que facilitan la comunicación e integración entre aplicaciones, permitiendo la automatización y eficiencia en la gestión de recibos (Pérez Álvarez & Anías Calderon, 2024). Estas alianzas permiten la expansión de la plataforma y fortalecen su propuesta de valor en el mercado. En términos financieros, la estructura de costes de *ReceiptVault* está compuesta por el desarrollo y mantenimiento de la tecnología, el coste de servidores y almacenamiento en la nube, inversión en ciberseguridad, gastos de personal y estrategias de adquisición de clientes. La optimización de estos gastos es fundamental para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio en un entorno competitivo como el *fintech* (Papp, 2001).

Tabla 1

Business Model Canvas



Nota. Elaboración propia

2. Análisis Externo e Interno

2.1. Análisis interno de la empresa

ReceiptVault se posiciona como una plataforma innovadora en la gestión digital de recibos, destacando por su uso de tecnología avanzada y un enfoque centrado en la experiencia del usuario. La implementación de un modelo de Software como Servicio (SaaS) basado en la nube permite a los usuarios acceder a sus recibos desde cualquier dispositivo con conexión a Internet, garantizando actualizaciones automáticas y una seguridad robusta mediante protocolos de encriptación y autenticación multifactorial (López-Sevilla, et al., 2018). Esta infraestructura tecnológica no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la confianza del usuario en la protección de sus datos financieros (Nutanix, 8 de junio de 2023).

Sin embargo, como startup en sus etapas iniciales, *ReceiptVault* enfrenta desafíos financieros que pueden limitar su capacidad para contratar personal técnico altamente especializado y ejecutar campañas de marketing efectivas. Esta limitación de recursos puede afectar la velocidad de desarrollo y la competitividad en un mercado *fintech* en constante evolución. Además, la integración con otras plataformas externas, como bancos y pasarelas de pago, presenta complejidades técnicas y regulatorias significativas, dado que cada entidad maneja estándares y protocolos de seguridad distintos (KPMG, 2017). La falta de reconocimiento de marca también representa un obstáculo, requiriendo inversiones estratégicas en posicionamiento y alianzas para aumentar la visibilidad y credibilidad en el mercado (Bank for International Settlements, 2018).

El entorno actual ofrece oportunidades notables para *ReceiptVault*, especialmente con la creciente digitalización de procesos financieros y la adopción de normativas que promueven el uso de documentos electrónicos. La colaboración con entidades bancarias, plataformas de pago y despachos contables puede ampliar la funcionalidad de la aplicación y atraer a una base de usuarios más amplia. Además, la creciente conciencia sobre la sostenibilidad y la gestión financiera responsable posiciona a *ReceiptVault* como una herramienta alineada con las tendencias actuales de consumo responsable (CEPAL, 2020).

No obstante, la empresa debe navegar en un sector altamente competitivo, donde actores consolidados poseen recursos y bases de clientes establecidas (KPMG, 2017). La seguridad cibernética es otra preocupación crítica; cualquier vulnerabilidad podría comprometer la confianza de los usuarios y dañar la reputación de la empresa (Nurmara et al., 2023). Asimismo, las variaciones en las regulaciones financieras y de protección de datos entre diferentes jurisdicciones pueden complicar la expansión y requerir adaptaciones costosas para garantizar el cumplimiento normativo.

En resumen, *ReceiptVault* posee fortalezas significativas en innovación tecnológica y enfoque en la experiencia del usuario, pero debe abordar proactivamente sus desafíos internos y externos para consolidarse en el mercado.

Tabla 2

Matriz Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de *ReceiptVault*

Matriz DAFO	
Interno	
DEBILIDADES - Limitaciones financieras - Interoperabilidad con sistemas bancarios: largos procesos de adaptación a protocolos de seguridad y normativas regulatorias - Baja notoriedad de marca	OPORTUNIDADES - Crecimiento del sector fintech: Alta demanda de soluciones tecnológicas - Tendencia hacia la automatización financiera: Simplificación de la gestión de gastos - Mayor conciencia sobre sostenibilidad: Argumento clave para atraer usuarios y diferenciarse en el mercado
-	+
Externo	
FORTALEZAS - Experiencia de usuario optimizada: Interfaz intuitiva y funciones automatizadas - Seguridad de datos: Encriptación avanzada y autenticación multifactorial - Innovación tecnológica: Modelo SaaS - Sostenibilidad y digitalización - Escalabilidad: Estrategia freemium con opción premium	AMENAZAS - Alta competencia en el sector fintech: Empresas consolidadas - Ciberseguridad y privacidad de datos: Necesidad constante de inversión en protocolos de seguridad para evitar ciberataques - Regulación y cumplimiento normativo: normativas de protección de datos y regulaciones financieras pueden suponer una barrera de entrada
+	-

Nota. Elaboración propia

2.2. Análisis externo del entorno

2.2.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL, cuyo objetivo es examinar el entorno macroeconómico en el que opera una empresa, considerando factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales, permite identificar las oportunidades y amenazas (Amador-Mercado, 2022) que pueden afectar a la adopción de *ReceiptVault* en el sector *Fintech*.

La regulación financiera y de protección de datos es un factor clave en el desarrollo y adopción de soluciones como *ReceiptVault*. La normativa del Reglamento General de

Protección de Datos (GDPR) de la Unión Europea establece principios de transparencia, minimización de datos y estrictas medidas de seguridad, lo que representa tanto un desafío como una oportunidad para las empresas del sector. La creciente vigilancia sobre la privacidad de los usuarios y la necesidad de cumplir con normativas de ciberseguridad obligan a las *Fintech* a priorizar la seguridad y la transparencia como elementos diferenciadores en el mercado (Sánchez & Quintanero, 2022).

En términos económicos, la digitalización de los servicios financieros ha sido impulsada por la creciente demanda de soluciones accesibles y eficientes. La adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y *blockchain* ha permitido reducir significativamente los gastos operativos, lo que ha llevado a las *Fintech* a ofrecer servicios más competitivos en comparación con la banca tradicional. Esta transformación del sector ha facilitado la inclusión financiera y ha fomentado un ecosistema de innovación en el que las *startups* pueden desafiar el dominio de las instituciones financieras convencionales (KPMG, 2017).

Desde una perspectiva social, el cambio en los hábitos de consumo ha favorecido la adopción de plataformas digitales para la gestión financiera. Un número creciente de usuarios busca herramientas que simplifiquen la organización de sus finanzas, minimicen la carga administrativa y reduzcan el uso de papel. Estas tendencias se alinean con la creciente preocupación por la sostenibilidad y la digitalización, dos factores que influyen en la toma de decisiones de los consumidores y en la evolución del sector *Fintech* (Cardona, 2020).

El desarrollo tecnológico también juega un papel central en la transformación de las *Fintech*. La automatización de procesos y el uso de reconocimiento óptico de caracteres (OCR) han mejorado significativamente la eficiencia de las plataformas de gestión documental, eliminando tareas manuales y optimizando la digitalización de recibos (Forbes, 2024).

Los factores ecológicos también influyen en la evolución del sector financiero digital, ya que la reducción del uso de papel en la gestión de transacciones y documentos se ha convertido en un objetivo clave. La sostenibilidad ha pasado a ser un aspecto fundamental en la toma de decisiones de las empresas, impulsando el desarrollo de modelos de negocio más responsables con el medio ambiente. Esta transición hacia un sistema financiero más

sostenible no solo responde a una mayor conciencia ambiental, sino que también permite a las *fintech* diferenciarse al alinearse con las expectativas de los consumidores y reguladores (Del Río, 2024).

Por último, el marco legal determina las condiciones bajo las cuales operan las *Fintech* y afecta directamente la adopción de soluciones digitales. La evolución de la normativa sobre servicios financieros digitales, como la Directiva de Servicios de Pago 2 (PSD2) en Europa, impone requisitos de seguridad más estrictos y fomenta una mayor transparencia en la gestión de datos bancarios (Tapia Hermida, 2018). Aunque estas regulaciones pueden representar un reto para las *startups* del sector, también suponen una ventaja competitiva para aquellas empresas que logren garantizar altos estándares de seguridad y cumplimiento normativo, consolidando la confianza de los usuarios y las entidades reguladoras.

2.2.2 Análisis PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite analizar la intensidad competitiva dentro del sector *fintech*, proporcionando una visión estratégica sobre los factores que influyen en la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas en este mercado (Porter, 2008).

En primer lugar, la amenaza de nuevos entrantes (fuerza 1) en el sector *fintech* se considera media-alta. La accesibilidad de tecnologías en la nube y la escalabilidad de los modelos de negocio han facilitado la aparición de nuevas startups, reduciendo las barreras técnicas de entrada. Sin embargo, el cumplimiento normativo representa un desafío significativo, ya que las empresas deben adaptarse a regulaciones como la PSD2 y el GDPR para operar dentro del mercado financiero. Además, la confianza del usuario es un factor determinante, lo que obliga a las nuevas empresas a invertir en seguridad y transparencia para ganar credibilidad en el sector (Gimpel, Rau & Röglinger, 2017).

El poder de negociación de los clientes (fuerza 2) es alto, dado que los usuarios cuentan con una amplia oferta de servicios financieros digitales. La proliferación de aplicaciones y plataformas que permiten gestionar pagos, inversiones y préstamos ha incrementado las expectativas de los consumidores, quienes demandan productos innovadores, accesibles

y seguros. Según De León (2024), la facilidad para cambiar de proveedor y la creciente importancia de la experiencia del usuario obligan a las *fintech* a desarrollar estrategias de diferenciación para retener clientes y mejorar su competitividad.

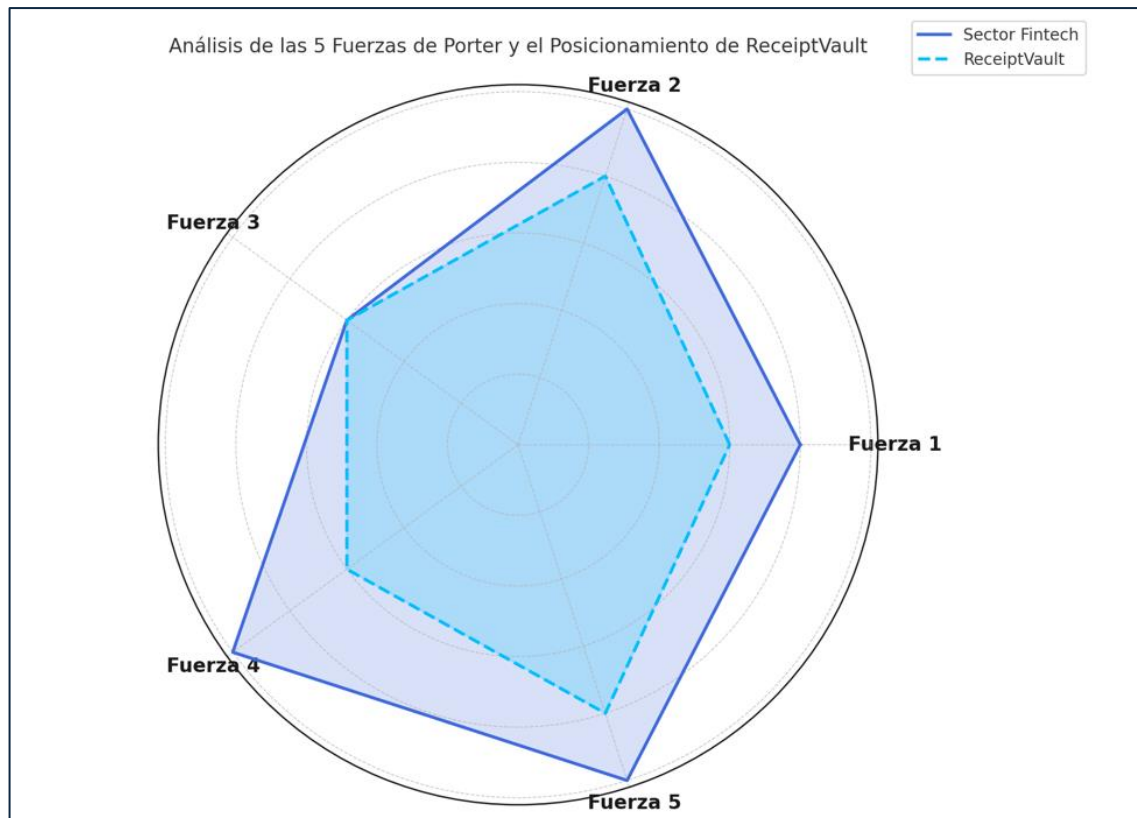
Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores (fuerza 3) se encuentra en un nivel medio. La dependencia de infraestructuras tecnológicas, como proveedores de servicios en la nube o pasarelas de pago, puede generar costes adicionales para las *fintech*, especialmente en términos de ciberseguridad y cumplimiento normativo. Sin embargo, la diversidad de proveedores y la competencia en este segmento reducen el riesgo de concentración, permitiendo que las *fintech* negocien mejores condiciones y diversifiquen sus opciones de suministro (Bank for International Settlements, 2018).

En cuanto a la amenaza de productos sustitutivos (fuerza 4), esta es alta debido a la rápida digitalización de los bancos tradicionales. Las entidades financieras han implementado soluciones innovadoras que compiten directamente con las *fintech*, integrando herramientas de pagos digitales, agregadores financieros y plataformas de inversión automatizadas. La consolidación de bancos con grandes recursos tecnológicos y la capacidad de ofrecer servicios integrados representa un desafío para las *fintech*, que deben encontrar nichos de mercado y aportar valor añadido a través de la personalización y la innovación (Fernández de Lis y Urbiola Ortún, 2018).

Por último, la rivalidad entre competidores (fuerza 5) en el sector es intensa. Empresas consolidadas como PayPal, Bizum y Revolut dominan segmentos clave del mercado, estableciendo altos estándares de servicio e innovación. Para competir en este entorno, las empresas del sector, y por tanto *ReveiptVault*, deben desarrollar propuestas de valor diferenciadas y aprovechar nuevas tecnologías como la inteligencia artificial y el *blockchain* para optimizar sus servicios. La constante evolución del mercado impulsa a las empresas a innovar y establecer alianzas estratégicas que les permitan escalar y consolidar su posición en el sector (Silicon Valley Bank, 2024).

Gráfico 1

ReceiptVault y las cinco fuerzas de Porter



Nota. Elaboración propia con Pyhton

En este contexto, *ReceiptVault* se está consolidando dentro del ecosistema *fintech* como una solución especializada en la gestión digital de recibos. Su crecimiento estará ligado a su capacidad para responder a las necesidades del usuario, garantizar la seguridad de los datos y establecer alianzas estratégicas con actores clave del sector financiero.

2.3. Análisis de la competencia

2.3.1 Identificación de competidores directos e indirectos

Con el fin de comprender las dinámicas del mercado y desarrollar estrategias efectivas, es esencial realizar un análisis exhaustivo de los competidores directos e indirectos a los que se enfrentaría *ReceiptVault*. Según la Comisión Federal de Competencia Económica (2024), las empresas *fintech* se caracterizan por operar en entornos altamente digitales,

diferenciándose de las instituciones financieras tradicionales que han adaptado procesos digitales a su oferta. Este entorno digital ha permitido la entrada de nuevos actores que, mediante la innovación tecnológica, ofrecen servicios financieros más eficientes y accesibles. Sin embargo, la presencia de barreras de entrada propias del sector financiero, como las asimetrías de información y los sesgos de comportamiento, puede limitar la competencia efectiva en el mercado *Fintech* (Carbó Valverde & Rodríguez Fernández, 2023).

Para comprender el posicionamiento de *ReceiptVault* en el mercado *fintech*, es esencial analizar tanto a los competidores directos como a los indirectos. Los competidores directos son aquellas aplicaciones que ofrecen servicios similares de gestión de gastos y recibos (Vera Martínez & Díaz Ruiz, 2010). Por ejemplo, Expensify es una herramienta basada en la nube que simplifica todo el proceso de gastos, desde las compras hasta los informes. Otra aplicación destacada es Fintonic, que se centra en la gestión de finanzas personales, ofreciendo herramientas para el seguimiento de gastos y la planificación financiera. Asimismo, Pleo brinda tarjetas de empresa inteligentes y una plataforma para la gestión de gastos corporativos, facilitando el control y la automatización de procesos financieros.

Por otro lado, los competidores indirectos incluyen aplicaciones y servicios que, aunque no se enfocan exclusivamente en la gestión de recibos, pueden satisfacer parcialmente las necesidades de los usuarios de *ReceiptVault*. Entre estos se encuentran las aplicaciones bancarias tradicionales, que permiten a los usuarios visualizar sus transacciones, saldos y, en algunos casos, categorizar gastos. Además, existen aplicaciones de gestión financiera personal que ayudan a los usuarios a monitorear sus finanzas, como puede ser la app Mint que establece presupuestos y realiza un seguimiento de los gastos del usuario. Otra alternativa común es el uso del correo electrónico para almacenar y buscar recibos electrónicos, ya que muchas marcas y comercios ofrecen la opción de enviar los tickets de compra directamente a la bandeja de entrada del cliente. Sin embargo, este método carece de organización y automatización, lo que dificulta la gestión eficiente de los recibos y su posterior recuperación. Finalmente, las aplicaciones de escaneo de documentos, como CamScanner, permiten digitalizar recibos físicos y almacenarlos en formato digital, pero no suelen ofrecer funcionalidades avanzadas de organización o análisis financiero.

2.3.2 Análisis de la estrategia Blue Ocean

Dado el panorama competitivo descrito, resulta fundamental identificar oportunidades para innovar y diferenciarse en el mercado. En este sentido, la identificación del océano azul, estrategia desarrollada por Kim y Mauborgne (2005), nos ayuda a identificar nuevos espacios de mercado no concentrados en lugar de competir directamente en sectores saturados. En el sector *fintech*, donde predominan aplicaciones de contabilidad y gestión de gastos altamente especializadas, la mayoría de las soluciones están dirigidas a empresas o profesionales con conocimientos avanzados en finanzas (Quintero & Godoy-Troya, 2024). *ReceiptVault* busca aplicar esta estrategia para diferenciarse y generar valor en un segmento poco explotado: la digitalización de recibos dirigida a consumidores finales mediante una plataforma intuitiva, automatizada y centrada en la experiencia del usuario.

Para llevar a cabo el análisis del *Blue Ocean Strategy*, es esencial realizar un estudio de nuestros competidores en base a los factores críticos de éxito (FCE). Para ello, se han identificado siete áreas clave: automatización de recibos, integración con bancos, facilidad de uso, análisis de gastos, orientación al particular, coste para el usuario y personalización y funcionalidades, que se consideran determinantes para el éxito de *ReceiptVault*. Con el fin de comparar estos FCE frente a sus principales competidores, se ha llevado a cabo una investigación basada en las valoraciones de los usuarios de estas aplicaciones.

Pleo es una de las soluciones mejor valoradas para la gestión de gastos corporativos, con una puntuación de 4.8/5 en la plataforma Capterra, destacando especialmente por su facilidad de uso, que recibe una calificación de 4.9/5, y por su relación calidad-precio, valorada con 4.7/5. Los usuarios resaltan su integración con herramientas de contabilidad y la automatización en el seguimiento de gastos como aspectos clave que mejoran la eficiencia en la gestión financiera de empresas. No obstante, algunos mencionan que las opciones de personalización podrían mejorarse y que su precio mensual de 45 GBP, que serían 53,50€, resulta elevado para pequeñas empresas, lo que podría suponer una barrera de entrada para algunos usuarios.

Por otro lado, Expensify cuenta con una calificación de 4.4/5 en Capterra, siendo una herramienta popular entre empresas que buscan optimizar la gestión de gastos mediante la automatización del escaneo de recibos y la integración con múltiples plataformas contables. Sin embargo, los usuarios reportan que la facilidad de uso, valorada con 4.4/5, y la relación calidad-precio, con 4.2/5, podrían mejorar, especialmente considerando su precio de 20 USD al mes, 18,41€, que para algunos usuarios no justifica completamente el servicio ofrecido. Además, la atención al cliente recibe una calificación de 4.0/5, lo que indica que existe margen de mejora en la asistencia a los usuarios.

En cuanto a Fintonic, la aplicación se ha consolidado como una de las principales opciones en el mercado español para la gestión de finanzas personales. Según el análisis del periódico 20 Minutos (Sánchez, 2025), destaca por su interfaz intuitiva y la categorización automática de gastos, lo que facilita a los usuarios el control de sus finanzas. No obstante, una de las principales críticas que recibe es su estrategia de monetización, ya que promueve productos financieros como préstamos y seguros, lo que genera dudas sobre la imparcialidad de sus recomendaciones. Asimismo, algunos usuarios han reportado problemas con la sincronización bancaria, lo que afecta la experiencia general de uso. Aunque Fintonic es una aplicación gratuita, su modelo de negocio basado en la comercialización de productos financieros puede no gustar a todos los usuarios.

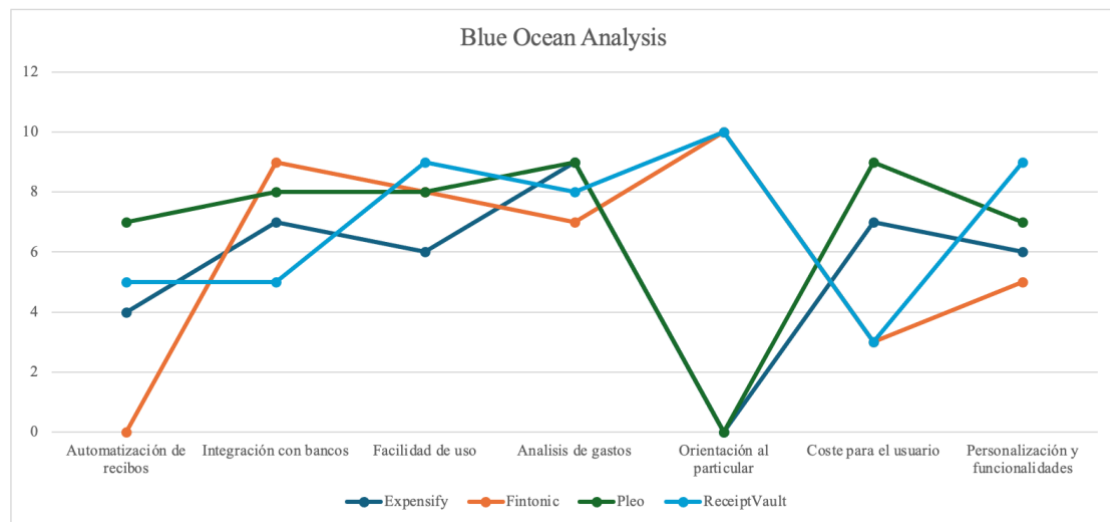
Este análisis comparativo permite a *ReceiptVault* identificar su “océano azul” dentro del mercado. Mientras que aplicaciones como Expensify y Pleo están diseñadas principalmente para empresas, centrándose en la automatización de gastos corporativos y la integración con herramientas contables, *ReceiptVault* se orienta a un segmento poco explotado centrado en los consumidores particulares. Esta característica le permite posicionarse en un espacio de mercado menos saturado, donde la automatización de recibos no está ampliamente desarrollada para el usuario final.

Por otro lado, aunque Fintonic ofrece una sólida integración con bancos y proporciona a los usuarios una visión centralizada de sus finanzas, su enfoque se basa en la gestión de cuentas bancarias y la recomendación de productos financieros, sin priorizar la digitalización eficiente de recibos. En este sentido, *ReceiptVault* busca ofrecer una solución intuitiva y accesible, combinando la facilidad de uso con una experiencia personalizada para la gestión de documentos financieros. Esta estrategia responde a una

necesidad creciente entre los usuarios particulares, quienes requieren herramientas que automaticen la organización de sus recibos sin la complejidad de software empresarial.

Gráfico 2

Análisis del Blue Ocean Strategy



Nota. Elaboración propia

3. Estrategia de Marketing de *Receipt Vault*

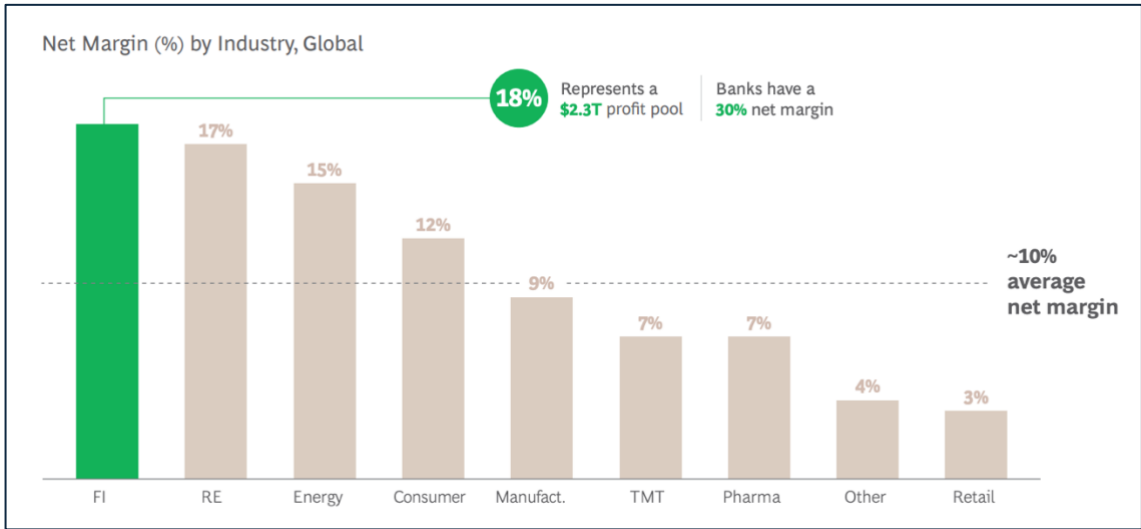
3.1. Análisis del mercado

En los últimos años, la digitalización de los servicios financieros ha impulsado la necesidad de herramientas que mejoren la trazabilidad y el almacenamiento seguro de documentos asociados a transacciones comerciales. La creciente adopción de pagos digitales y la automatización contable han incrementado la demanda de soluciones que permitan una gestión más eficiente de los recibos y facturas electrónicas. La propuesta de *ReceiptVault* se alinea con esta transformación digital y mejora de la organización financiera.

La tecnología financiera ha emergido como un motor de transformación en la gestión financiera, integrando innovaciones tecnológicas que optimizan la eficiencia operativa y mejoran la experiencia del cliente. Según Goyal et al. (2023), se proyecta que los ingresos globales de las *fintech* alcanzarán 1,5 billones de dólares para 2030, representando aproximadamente el 7% de los ingresos totales de servicios financieros a nivel mundial. Este crecimiento se atribuye a la capacidad de las *fintech* para ofrecer soluciones personalizadas y accesibles, adaptándose a las necesidades cambiantes de los consumidores. Según el informe de BCG, el sector financiero destaca por ser uno de los más rentables a nivel global, con un margen neto del 18%, superando la media del 10% entre industrias. Esta alta rentabilidad ha fomentado un ecosistema propicio para la innovación *fintech*, ya que ofrece un entorno con amplias oportunidades de crecimiento y escalabilidad.

Gráfico 3

Rentabilidad de la industria financiera frente a otras industrias



Nota. BCG, Global Fintech 2023

Además, la adopción de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, no solo ha liberalizado el acceso a este sector, sino que ha permitido a las *fintech* ofrecer servicios personalizados y mejorar la toma de decisiones financieras, generando más valor de cara a la experiencia del usuario (Gómez Álvarez, 2023). Asimismo, el desarrollo de estos ecosistemas digitales ha permitido que las *fintech* adopten modelos de negocio más flexibles y escalables. Esto ha sido clave en el crecimiento del sector, permitiendo que los usuarios accedan a servicios financieros de

manera inmediata y con una experiencia personalizada (Silicon Valley Bank, 2024). En este contexto, los bancos tradicionales han debido adaptarse a la creciente competencia, desarrollando estrategias de colaboración con startups *fintech* (Sánchez & Quintanero, 2022), lo cual puede ser beneficioso para *ReceiptVault*.

A nivel del mercado en el que opera *ReceiptVault*, el ecosistema *fintech* español ha experimentado una evolución significativa en la última década, consolidándose como un mercado en expansión con un gran potencial de disrupción. La mayor parte de las empresas *fintech* en España se concentran en Madrid, Barcelona y Valencia, con una fuerte presencia de soluciones enfocadas en préstamos, pagos, inversión y digitalización de la gestión fiscal y contable (EY, 2021). Dentro de esta última categoría, la optimización de procesos administrativos y financieros ha adquirido una importancia creciente. En este contexto, han surgido soluciones tecnológicas dirigidas a facilitar la automatización de la gestión documental y la digitalización de transacciones, lo que representa una oportunidad clave para iniciativas como *ReceiptVault*.

Sin embargo, el acceso a financiación sigue siendo uno de los desafíos más relevantes para las *fintech* en España. A pesar del crecimiento del sector y del interés creciente por parte de inversores nacionales e internacionales, muchas startups enfrentan dificultades para obtener los recursos necesarios que les permitan escalar sus modelos de negocio. Entre 2018 y 2021, el mercado *fintech* español registró una inversión acumulada de 949 millones de dólares a través de 340 transacciones, con un fuerte impulso de capital en fases iniciales (EY, 2021). Esta dinámica sugiere que modelos innovadores como *ReceiptVault* podrían captar el interés de inversores estratégicos en busca de soluciones diferenciadas dentro del ecosistema financiero digital.

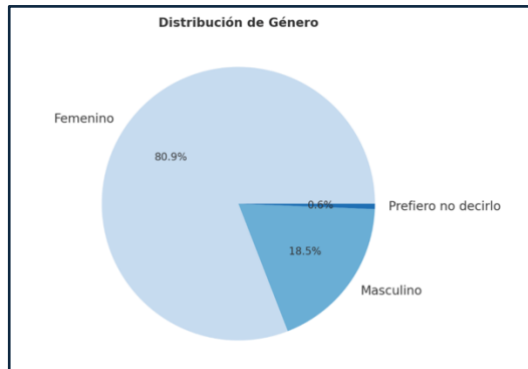
3.2. Perfil del cliente basado en datos de la encuesta

La identificación del perfil del cliente es fundamental para el éxito de cualquier solución tecnológica orientada al consumo masivo, ya que permite comprender las necesidades y preferencias del público objetivo. Los resultados de la encuesta realizada (Anexo A y B) proporcionan información valiosa sobre los potenciales usuarios de *ReceiptVault*,

destacando patrones de comportamiento y expectativas en torno a la gestión digital de recibos.

Gráfico 4

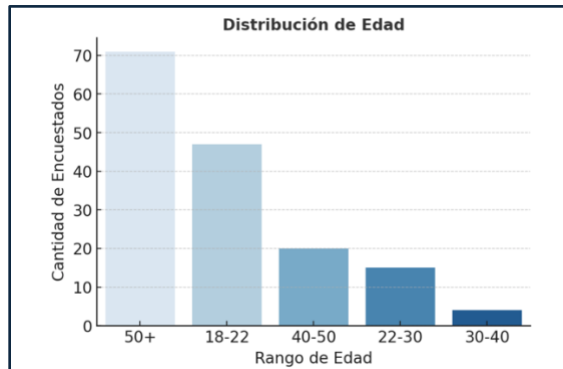
Distribución del Género



Nota. Elaboración propia en Python.

Gráfico n°5

Distribución de la Edad



Nota. Elaboración propia en Python

A partir de los resultados de la encuesta, el público objetivo de *ReceiptVault* debe centrarse en aquellos segmentos que presentan una mayor disposición a utilizar la herramienta y que enfrentan problemas recurrentes en la gestión de sus recibos.

Los datos sugieren que los estudiantes y jóvenes profesionales son el segmento más receptivo a esta solución (Gráfico 6). Este grupo no solo muestra una mayor disposición a utilizar una aplicación para gestionar recibos, sino que también tiene un comportamiento de compra frecuente, con un 50% de los encuestados realizando entre 1 y 3 compras por semana y un 23% entre 3 y 5 compras semanales. Dado que el 73% de los encuestados encuentra dificultades para localizar un recibo específico cuando lo necesita y que el 31% ha experimentado problemas económicos debido a la mala gestión de estos, se confirma la existencia de una necesidad real en el mercado.

En contraposición, los jubilados muestran una menor inclinación a adoptar una aplicación para este problema. Este hallazgo sugiere que la estrategia de captación de usuarios debería priorizar a un público más joven y digitalmente familiarizado en lugar de enfocarse en segmentos con una menor propensión al uso de herramientas tecnológicas.

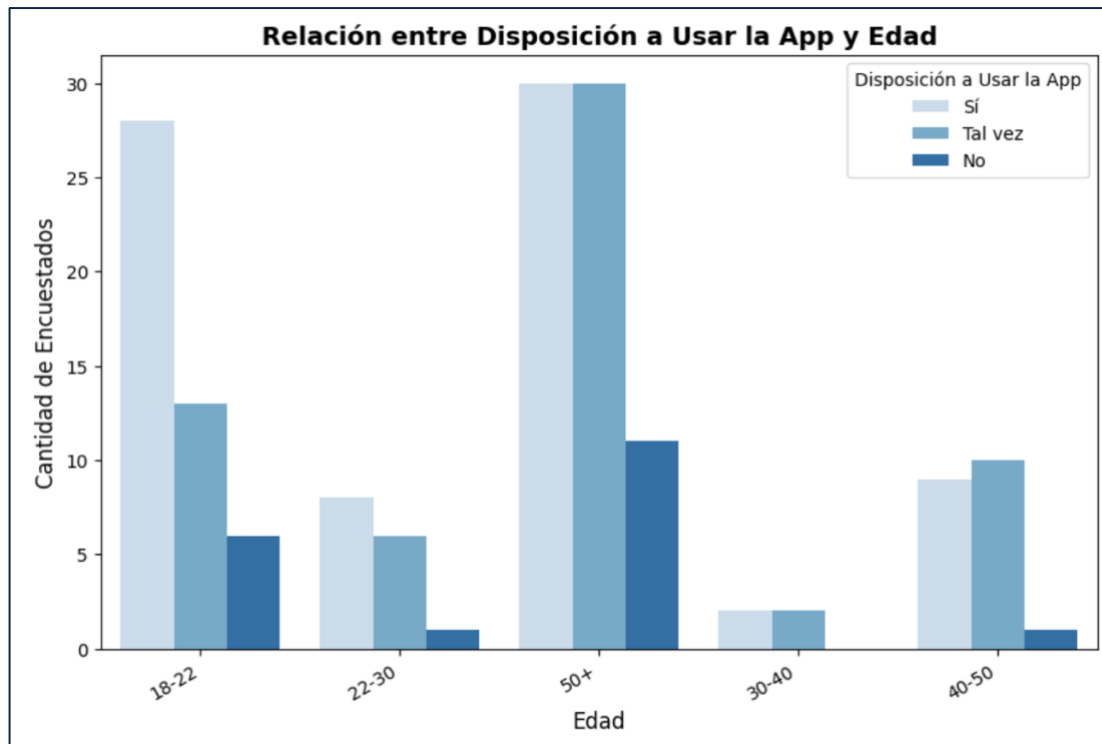
Otro aspecto relevante es que tanto los jóvenes de entre 18 y 22 años como los mayores de 40 tienen un seguimiento de sus gastos, lo que implica que hay un interés en la monitorización de sus finanzas. Sin embargo, el 86% de los encuestados no usa ninguna plataforma específica para llevar un seguimiento, y el 14% restante lo hace manualmente a través de Excel, lo que indica que no existe una solución masiva y eficiente en el mercado que resuelva este problema de manera automatizada.

El 87% de los encuestados estaría interesado en usar una aplicación que simplifique la organización de los recibos, validando la propuesta de valor de *ReceiptVault*. Entre las funcionalidades más demandadas se encuentran la búsqueda rápida de recibos, la organización automática por categorías y las notificaciones para devoluciones o vencimientos de garantías. Además, el 50% de los encuestados valoraría la integración de este servicio dentro de una aplicación bancaria, lo que abre la posibilidad de colaboraciones con entidades financieras para aumentar la adopción del servicio.

Desde una perspectiva de monetización, el 56% de los encuestados, mayoritariamente estudiantes (Gráfico 7) no estaría dispuesto a pagar por este servicio, mientras que el porcentaje restante no pagaría más de 5 euros al mes. Esto valida la adopción de un modelo *freemium*, que permite abarcar distintos segmentos de mercado al ofrecer una versión gratuita accesible para jóvenes con ingresos limitados y, al mismo tiempo, una opción de pago con funciones avanzadas para profesionales con mayor poder adquisitivo. Esta estrategia no solo amplía la base de usuarios y facilita la adopción del servicio, sino que también garantiza una fuente de ingresos sostenible adaptada a las diferentes capacidades y necesidades del público objetivo.

Gráfico 6

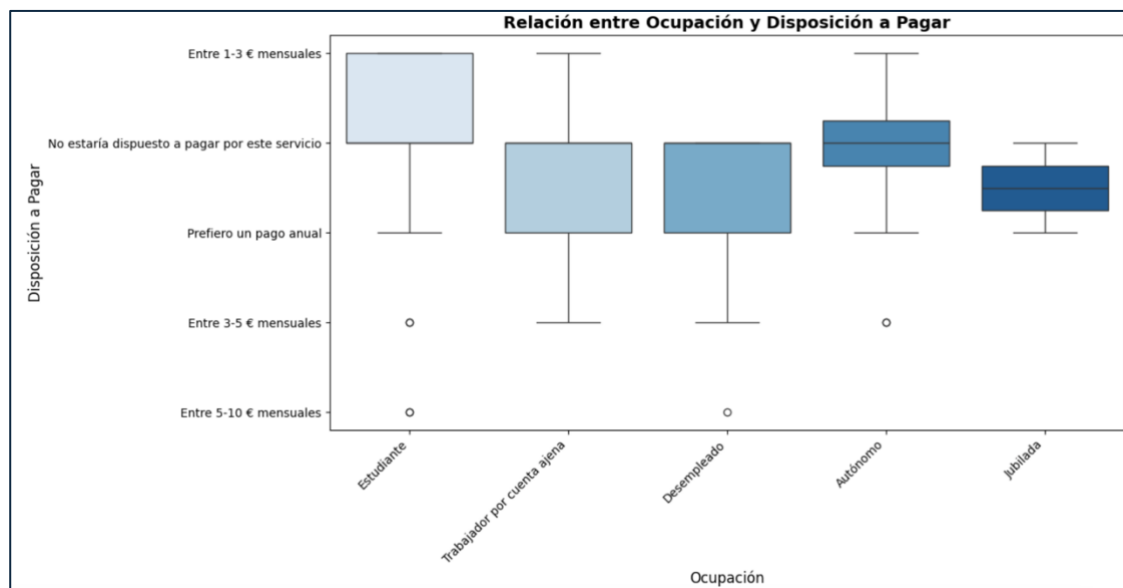
Relación entre la disposición a usar la app y la edad



Nota. Elaboración propia en Python

Gráfico 7

Relación entre la ocupación y la disposición a pagar



Nota. Elaboración propia en Python

3.3. Estrategia de las 7Ps del marketing de servicios

Para satisfacer esta necesidad identificada y fomentar la adopción de la aplicación, es crucial desarrollar una estrategia de marketing que responda a las expectativas y comportamientos del público objetivo. En este contexto, el modelo de las 7Ps del marketing de servicios ofrece un análisis esencial para diseñar una propuesta de valor atractiva y escalable. Este enfoque permite estructurar la estrategia comercial desde una perspectiva integral, abordando tanto los elementos tangibles como intangibles del servicio (Ivy, 2008).

La propuesta de producto de *ReceiptVault* responde a una necesidad creciente de digitalización y automatización en la gestión de recibos. La aplicación ofrece funcionalidades avanzadas de OCR, organización automática de documentos y búsqueda rápida de recibos. Estudios sobre digitalización financiera han demostrado que la simplificación de procesos es clave para la adopción de nuevas tecnologías (Venkatesh, Thong & Xu, 2012), por lo que el diseño de la plataforma prioriza una interfaz intuitiva y una experiencia de usuario eficiente. Además, la aplicación proporciona una visualización clara y estructurada de los gastos mediante gráficos interactivos, permite recibir alertas sobre vencimientos de garantías y facilita la integración con herramientas de contabilidad personal.

La estrategia de monetización de *ReceiptVault* se basa en un modelo *freemium* con enfoque de *value-based pricing*, alineando el precio del servicio con la percepción de valor del usuario en lugar de únicamente con el coste de desarrollo o la competencia (Partida, 2025). En primera instancia, la aplicación ofrecerá acceso gratuito a funcionalidades esenciales, como el almacenamiento básico de recibos y la búsqueda rápida, reduciendo las barreras de entrada y fomentando la adopción inicial. Paralelamente, los usuarios podrán acceder a una versión premium con características avanzadas, como categorización automática, almacenamiento ilimitado y visualización detallada de patrones de gasto, incentivando la conversión de usuarios gratuitos en clientes de pago. Este enfoque permite justificar un precio competitivo de entre 1-3€ mensuales o un pago anual reducido, similar a otros servicios digitales en el sector,

como *Fintonic Premium*, que combina accesibilidad con funcionalidades diferenciadas para usuarios premium.

La distribución del servicio se centrará en canales digitales, facilitando la descarga de la aplicación en iOS, Android y versión web. La adopción masiva de servicios financieros digitales ha sido impulsada por la facilidad de acceso y la integración con otras plataformas (Anckaert, Sah, Tan & Varadarajan, 2024). En una primera fase, *ReceiptVault* enfocará su crecimiento en la adquisición directa de usuarios a través de estrategias digitales y campañas dirigidas a consumidores interesados en optimizar su gestión de recibos. Paralelamente, se explorarán colaboraciones con pequeños comercios y negocios locales, incentivando el uso de la aplicación como alternativa digital para la conservación de recibos. A medida que la base de usuarios crezca y la propuesta de valor se consolide, será viable negociar alianzas estratégicas con *fintechs* y *retailers* más grandes, permitiendo la integración automática de compras y la emisión digital de recibos dentro de la plataforma.

La estrategia de promoción se centrará en la captación digital, optimizando la adquisición de usuarios a través de publicidad en redes sociales y campañas dirigidas en Google Ads y Meta Ads. La segmentación basada en hábitos de compra y uso de aplicaciones financieras permitirá alcanzar un público altamente interesado en la optimización de sus finanzas personales. Además, para maximizar la efectividad de estas acciones, *ReceiptVault* implementará una estrategia de *performance marketing*, un enfoque publicitario basado en resultados que incluye modelos como PPC (Pago por Clic), CPA (Coste por Adquisición) y CPI (Coste por Instalación). Estos permiten que los anunciantes solo paguen por interacciones concretas, como clics en anuncios, descargas de la aplicación o registros en la plataforma, en lugar de pagar simplemente por la exposición (More, 2023). Asimismo, el marketing de influencers y microinfluencers en el ámbito de las *fintech* ha demostrado ser una estrategia efectiva para generar confianza en productos digitales (Gupta & Mahajan, 2019). A esto se suma la posibilidad de implementar un programa de referidos, en el que los usuarios actuales obtienen beneficios al invitar a nuevos usuarios “invita a un amigo”, estrategia que ha sido clave en la expansión de aplicaciones como Revolut.

El factor humano en los servicios financieros es determinante para la percepción de confianza y satisfacción del usuario (Tenesaca-Machúcala & Rodríguez-Pillaga, 2022). La estrategia de personas en *ReceiptVault* se centrará en un servicio de atención al cliente ágil, con un equipo de soporte vía chat y correo electrónico, complementado con *chatbots* inteligentes que resuelvan consultas básicas.

El proceso de uso de *ReceiptVault* debe ser intuitivo y eficiente, facilitando la digitalización y organización de recibos sin generar fricción para el usuario. Dado que en esta primera fase no será posible la integración con entidades bancarias, la aplicación se centrará en la captura de recibos mediante escaneo, permitiendo a los usuarios digitalizar sus tickets físicos con la cámara del dispositivo. Mediante tecnología OCR, la aplicación extraerá automáticamente los datos esenciales, como fecha, importe y nombre del comercio, clasificándolos en categorías predefinidas. Este enfoque optimiza la gestión de recibos sin requerir de un ingreso manual de información, lo que mejora la experiencia de usuario y fomenta la adopción del servicio. Una vez que la aplicación haya alcanzado una adopción estable, se explorarán mejoras tecnológicas para ampliar las capacidades de automatización y ofrecer una experiencia más completa.

Finalmente, la evidencia física, aunque menos tangible en servicios digitales, desempeña un rol crucial en la confianza del usuario. La aplicación debe reflejar un diseño profesional y moderno, con una interfaz clara y accesible. La presencia en *marketplaces* confiables como Google Play y App Store, respaldada por valoraciones positivas, refuerza la percepción de seguridad. Además, obtener certificaciones de entidades financieras y asociaciones de protección al consumidor permitirá consolidar la reputación del servicio (Sobrino, 2020).

3.4. Estrategia de Posicionamiento, Branding y Comunicación

Para consolidarse en el mercado, *ReceiptVault* debe diferenciarse como la solución más intuitiva y eficiente para la gestión de recibos digitales. Su posicionamiento, branding y comunicación deben estar alineados con las expectativas del público identificado, destacando la simplicidad, la automatización y la seguridad como ejes centrales de su propuesta de valor.

Posicionamiento

El posicionamiento de *ReceiptVault* debe centrarse en su capacidad para transformar un proceso tradicionalmente manual y tedioso en una experiencia rápida y sin esfuerzo. Su valor diferencial reside en la facilidad con la que los usuarios pueden digitalizar, almacenar y recuperar sus recibos sin necesidad de conservar documentos físicos. A diferencia de plataformas como *Expensify* o *Fintonic*, que integran funcionalidades financieras más complejas, *ReceiptVault* se especializa exclusivamente en la organización eficiente de recibos, evitando la sobrecarga de herramientas innecesarias y garantizando una experiencia simple y efectiva. Para lograr una adopción masiva, la comunicación del posicionamiento debe resaltar tres atributos clave: comodidad, rapidez y seguridad. La aplicación debe presentarse como una herramienta que elimina el desorden y el estrés asociado a la acumulación de recibos, ofreciendo una solución accesible para cualquier usuario, sin importar su nivel de familiaridad con herramientas digitales.

Branding

La identidad de *ReceiptVault* refleja innovación, accesibilidad y confiabilidad. El diseño de la aplicación se centra en la simplicidad, con una interfaz minimalista y una navegación intuitiva que permite al usuario comprender su funcionamiento sin necesidad de tutoriales complejos. La paleta de colores, dominada por tonos azules y blancos, refuerza la sensación de seguridad y profesionalismo, mientras que el logotipo evoca organización y eficiencia, así como el nombre de la marca, *ReceiptVault*, reflejo de su propósito principal. La palabra “*Vault*”, que significa "caja fuerte" en inglés, evoca seguridad, almacenamiento y protección, conceptos clave en la propuesta de valor de la aplicación. Así como una caja fuerte resguarda documentos valiosos, *ReceiptVault* se posiciona como el espacio digital más seguro para almacenar y gestionar recibos sin riesgo de pérdida o deterioro. A continuación, se presenta el logo de *ReceiptVault* que recoge las ideas anteriormente mencionadas.

Imagen 1

Logo de ReceiptVault



Nota. Elaboración propia

Comunicación y promoción

El tono de comunicación de *ReceiptVault* es claro, actual, accesible y orientado a la acción, transmitiendo confianza y facilidad de uso sin tecnicismos innecesarios. En base a esto, la estrategia de comunicación combina educación del usuario, publicidad digital segmentada y estrategias de viralización para maximizar la captación y retención de clientes.

Por un lado, se implementará una estrategia de marketing de contenido que combina publicaciones en el blog, redes sociales y plataformas de video como TikTok, Instagram y YouTube, destacando cómo la digitalización de recibos optimiza la gestión financiera personal. Además, se integrarán testimonios reales, permitiendo que los propios usuarios compartan su experiencia y beneficios, reforzando la credibilidad del servicio y la actividad en la comunidad de usuarios. Paralelamente, se desarrollarán demostraciones interactivas que muestren la facilidad de uso de la aplicación, eliminando barreras de adopción y generando confianza en nuevos usuarios.

Por otro lado, para maximizar la adquisición de usuarios, *ReceiptVault*, combina publicidad digital segmentada, un programa de referidos y colaboraciones estratégicas. A través de campañas publicitarias en Google y Meta, optimizadas mediante modelos PPC, CPA y CPI, se alcanza a usuarios con un alto interés en soluciones de organización financiera, asegurando un uso eficiente del presupuesto publicitario. El programa de referidos refuerza el crecimiento orgánico, incentivando a los usuarios actuales a invitar a nuevos clientes a cambio de beneficios exclusivos (Alvarado, 2024).

3.5. KPIs y métricas de seguimiento del plan de marketing

El desarrollo y la consolidación de *ReceiptVault* requieren un seguimiento detallado de su desempeño en cada fase de implementación. Este apartado se enfoca en la medición de las métricas clave derivadas del plan de marketing, proporcionando una visión cuantificable de su impacto y efectividad. Más allá de lanzar estrategias de adquisición y fidelización, es fundamental medir su impacto con indicadores cuantificables que permitan identificar oportunidades de mejora y optimizar recursos. En este sentido, los Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) proporcionan una visión objetiva del rendimiento en áreas críticas como la captación de usuarios, el *engagement*, la conversión a pago y la satisfacción del cliente (Cernisevs, 2023). A través de métricas realistas y alineadas con la naturaleza de una *Fintech* en fase de Producto Mínimo Viable, es posible monitorear el progreso de la aplicación y tomar decisiones estratégicas basadas en datos (Kaganski et al., 2017).

La captación de usuarios es un pilar fundamental en la estrategia de crecimiento de *ReceiptVault*. Para medir su efectividad, se emplean métricas que reflejan el rendimiento de las campañas de adquisición y su impacto en la conversión de usuarios. El Coste de Adquisición de Cliente (CAC) es un indicador clave que permite determinar la inversión necesaria para captar un nuevo usuario. Este cálculo se realiza dividiendo la inversión total en marketing y ventas entre el número de usuarios adquiridos en un periodo determinado. Dado que la estrategia de marketing de *ReceiptVault* se basa en un enfoque de performance marketing, que incluye modelos de CPC, CPA y CPI, el cálculo del CAC considera estos costes junto con la inversión en campañas adicionales destinadas a la promoción de la aplicación. Según las estimaciones realizadas en forma de rangos, el coste total del plan de marketing, escogiendo las cifras más restrictivas asciende a 3.600 euros, lo que resulta en un CAC de 18 euros por usuario adquirido. Este valor refleja la inversión necesaria en esta etapa inicial del proyecto, en la que la dependencia de estrategias de pago es mayor y aún no se ha consolidado un canal de adquisición orgánica. Sin embargo, es importante destacar que en fases tempranas de una *startup*, especialmente en un MVP, es habitual que el CAC sea relativamente más alto debido a la necesidad de generar visibilidad y atraer los primeros usuarios. A medida que *ReceiptVault* optimice sus campañas publicitarias, mejore la conversión de usuarios y refuerce estrategias de

crecimiento orgánico, como el programa de referidos y la captación a través de contenido digital, se espera una reducción progresiva de este coste. La combinación de una mejor segmentación en la publicidad, un incremento en la tasa de retención y la fidelización de usuarios permitirá que el CAC se acerque a valores más sostenibles, mejorando así la rentabilidad y escalabilidad del negocio a largo plazo.

Tabla 3

Composición del presupuesto de Marketing

Indicador	Rango
Coste medio por click (CPC)	0,2-0,3 €
<i>Número total de clicks</i>	<i>2000-4000</i>
Coste medio de instalación (CPI)	5,5-10,5 €
<i>Número medio de instalaciones/mes</i>	<i>200</i>
Coste por acción (CPA)	3-4 €
<i>Eventuales campañas de marketing</i>	<i>1.500 €</i>
Coste total del plan de marketing*	3.600 €
CAC	18,00 €
<i>*Composición del presupuesto del plan de marketing: CPC+CPA+CPI+campañas</i>	

Nota. Elaboración propia

Otro KPI relevante es la Tasa de Conversión (CVR), que mide el porcentaje de visitantes que completan el registro en la aplicación tras interactuar con campañas de captación. En aplicaciones *startups fintech*, este valor oscila entre 5% y 8%, reflejando la capacidad de la plataforma para convertir tráfico en usuarios activos (Irvine, 2024). Además, el número de usuarios activos en los primeros 6 meses proporciona una visión clara del volumen de usuarios recurrentes, estableciéndose como un objetivo inicial alcanzar entre 1.000 y 2.000 usuarios activos en los primeros seis meses, es decir aproximadamente 160 al mes.

Más allá de la captación, la viabilidad del modelo de negocio depende de la capacidad de *ReceiptVault* para retener usuarios y fomentar su uso recurrente. La tasa de retención mide el porcentaje de usuarios que continúan utilizando la aplicación después de un periodo determinado. Estudios sobre aplicaciones *Fintech* sugieren que una retención mensual del

25% es un indicador común de adopción y fidelización (Argyle, 2024). En contraste, la tasa de cancelación, conocida en inglés como *churn rate*, evalúa la proporción de usuarios que abandonan el servicio; en *Fintech* con modelo *freemium*, un *churn* anual inferior al 20% es considerado un estándar competitivo (Rahman et al., 2024).

El modelo de monetización de *ReceiptVault* se basa en un enfoque *freemium*, con una conversión progresiva de usuarios gratuitos a clientes premium. Para medir esta evolución, se considera la tasa de conversión a premium (CVR), que representa el porcentaje de usuarios que optan por la versión de pago. En *startups* españolas con modelos similares, esta cifra suele situarse entre el 2% y 3% en etapas iniciales (Giménez, 2025). El valor de vida del cliente (CLV) es otro indicador clave de monetización, ya que estima los ingresos generados por cada usuario a lo largo de su permanencia en la aplicación (Beaudin, Dennehy & Grudnowski, 2017). Teniendo en cuenta que el ciclo de vida de un usuario en *fintechs* es de entre 12 a 18 meses, realizando el cálculo estimamos un CLV de 48€ por usuario.

Finalmente, en relación a la satisfacción de los usuarios, el denominado *Net Promoter Score* (NPS) mide la lealtad de los usuarios y su disposición a recomendar la aplicación (Dawes, 2024). Según señala Raileanu (2024), en el sector de servicios financieros, la media del NPS es de 73 lo cual refleja una sólida satisfacción y confianza en este tipo de servicios, por lo que se considera que un NPS realista para *ReceiptVault* oscilaría entre 50 y 60.

Tabla 4

Principales métricas del plan de Marketing

Plan de marketing	KPIs	Rango
Adquisición de usuarios	Coste de adquisición de usuarios (CAC)	18 €
	Tasa de conversión (CVR)	3-5%
Retención de usuarios	Usuarios activos los 6 primeros meses	1000
	Tasa de retención	25%
	Tasa de cancelación (Churn Rate)	20%
Monetización	Client Lifetime Value (CLV)	45 €
Satisfacción del cliente (CRM)	Net Promoter Score (NPS)	50-60

Nota. Elaboración propia

Si bien los KPIs iniciales de *ReceiptVault* no son aún totalmente competitivos, reflejan una fase temprana en la que es habitual que métricas como el CAC, la retención y la conversión a premium sean menos óptimas. A medida que la startup evolucione, se espera reducir progresivamente estos costes y mejorar la retención mediante la optimización de campañas, el crecimiento orgánico y el fortalecimiento del *engagement* del usuario. Esta evolución permitirá alinear las métricas con estándares más sostenibles y competitivos en el sector.

4. Plan de Operaciones, Recursos Humanos y Financiero

4.1. Plan de Operaciones y RRHH

En esta parte del trabajo vamos a definir tanto el plan operacional como el de recursos humanos para *ReceiptVault*, en el que se establecen las bases para el desarrollo e implementación de la aplicación garantizando su viabilidad y una sostenibilidad de este funcionamiento gracias a un equipo humano cualificado.

Para la constitución legal de *ReceiptVault*, se ha elegido la figura de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.) debido a su flexibilidad y a la protección que ofrece a los socios. Este modelo permite limitar la responsabilidad de los fundadores al capital aportado, minimizando riesgos personales en caso de deudas o dificultades financieras. Además, tras la entrada en vigor de la Ley 18/2022, el capital social mínimo se ha reducido a 1 euro, aunque hasta alcanzar los 3.000 euros se deben cumplir ciertas condiciones, como destinar parte de los beneficios a reservas y asumir una responsabilidad solidaria en caso de liquidación con deudas; lo cual facilita su creación y operatividad en etapas iniciales (Garrigues, 2022). Dado que la empresa cuenta con dos socios, esta opción resulta más adecuada que el régimen de autónomo, ya que proporciona una mayor seguridad jurídica y favorece el crecimiento del negocio (Fernández, 2021). Además, la S.L. facilita la entrada de inversores mediante ampliaciones de capital y ofrece un régimen fiscal competitivo para pequeñas empresas en crecimiento (López, 2008).

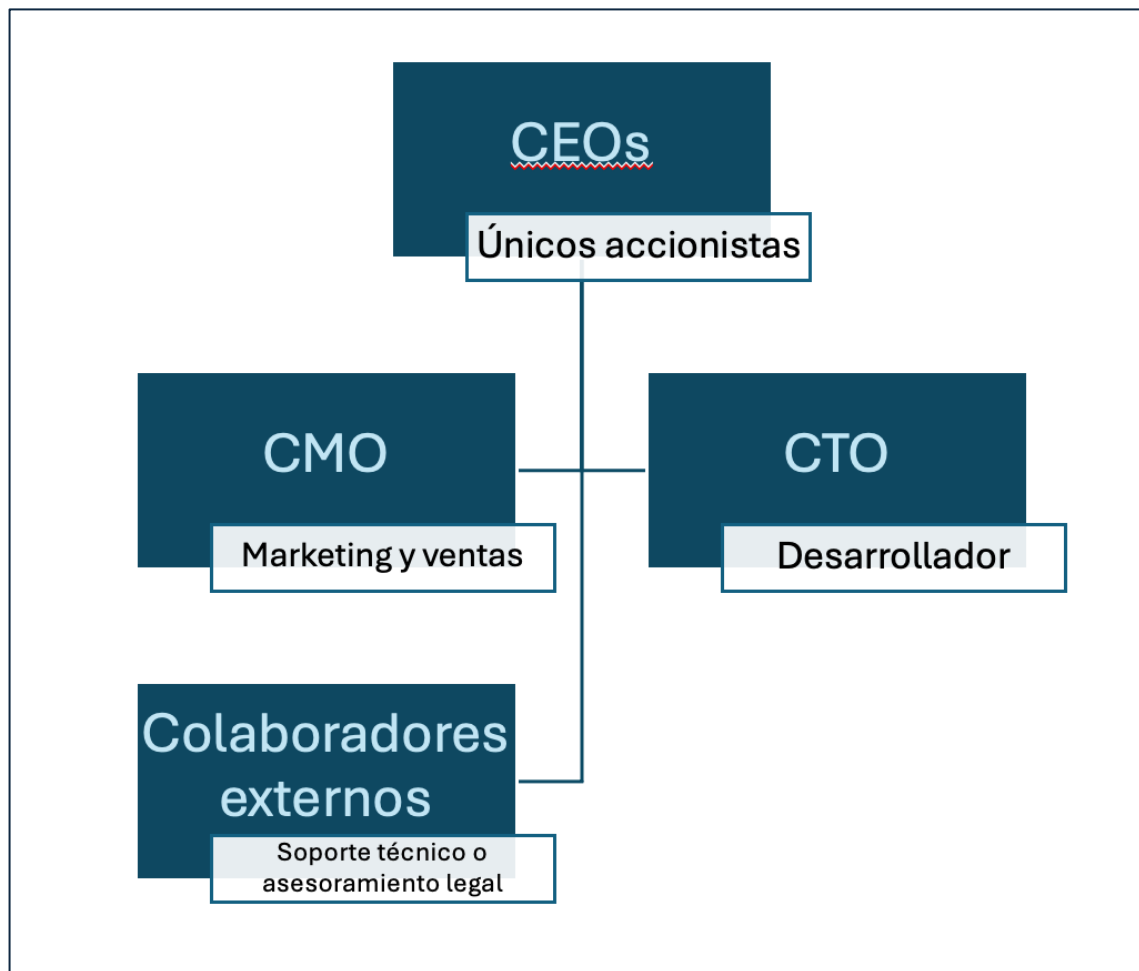
En términos de arquitectura, *ReceiptVault* se construye como una plataforma escalable que combina almacenamiento en la nube con procesamiento de datos avanzado mediante

IA y OCR. Este último componente resulta esencial para automatizar la digitalización de recibos y extraer información de forma precisa, permitiendo que los usuarios no solo almacenen sus tickets, sino que puedan categorizarlos y analizarlos con facilidad. La integración de una base de datos estructurada y un sistema de búsqueda optimizado es clave para que la aplicación no solo sea un repositorio digital, sino una herramienta de gestión eficiente (Naeem, 2024).

El desarrollo de *ReceiptVault* se llevará a cabo con un equipo reducido pero altamente especializado, alineado con las mejores prácticas de startups tecnológicas exitosas. La estructura inicial del equipo estará compuesta por cuatro personas clave: un desarrollador con experiencia en software y ciberseguridad, responsable del diseño y mantenimiento de la infraestructura tecnológica; dos CEOs encargados de la dirección estratégica, la toma de decisiones clave y la captación de inversión; y un especialista en marketing, cuya labor será diseñar e implementar estrategias de adquisición y fidelización de usuarios. Esta configuración se basa en el modelo de adhocracia, caracterizado por su flexibilidad y capacidad de adaptación en entornos dinámicos y competitivos (Mintzberg, 1980). En función de las necesidades del proyecto y de la evolución de la aplicación, se valorará la incorporación puntual de profesionales adicionales que contribuyan al crecimiento y mejora del sistema. Esta estructura organizativa está diseñada para fomentar la innovación, agilidad y eficiencia, elementos fundamentales para el éxito de *ReceiptVault* en el competitivo mercado de las aplicaciones *Fintech*.

Imagen 2

Estructura de organización de ReceiptVault



Nota. Elaboración propia

Dado que la empresa opera con una estructura reducida en sus primeras fases, se prioriza la flexibilidad laboral, la cultura de innovación y un sistema de incentivos alineado con el crecimiento del negocio. La combinación de estos factores no solo mejora la productividad del equipo, sino que también fomenta un ambiente dinámico que favorece la creatividad y la toma de decisiones ágiles (Baron & Hannan, 2002). Uno de los pilares fundamentales de la estrategia de gestión de talento es la implementación de un modelo de trabajo híbrido o remoto, lo que permite atraer perfiles altamente cualificados sin restricciones geográficas. Esta modalidad no solo optimiza los costes operativos, sino que también responde a las expectativas de los profesionales del sector tecnológico, quienes valoran la autonomía y la conciliación entre la vida personal y laboral (Bloom et al., 2015). Para fortalecer la cohesión del equipo en este entorno descentralizado, se establecerán encuentros periódicos presenciales, actividades de team building y

herramientas de comunicación efectivas que garanticen la coordinación y el compromiso de los empleados. Además, se implementará un sistema de incentivos basado en participación en *equity*, una estrategia habitual en startups tecnológicas para atraer talento clave sin incurrir en elevados costes salariales iniciales (Kaplan & Strömberg, 2003). Este modelo permite que los empleados se involucren activamente en el crecimiento de la empresa, alineando sus intereses con los objetivos estratégicos de *ReceiptVault*.

Para medir la efectividad de esta estrategia de RRHH, se han definido las métricas esperadas que se presenta en la siguiente tabla, para reflejar los objetivos estratégicos en la atracción, retención y desarrollo del talento. Se busca optimizar el coste y tiempo de contratación, asegurando procesos ágiles y eficientes. La calificación del talento y el nivel de satisfacción laboral serán indicadores clave para garantizar un equipo altamente cualificado y motivado. Además, la empresa prioriza la retención del talento y el crecimiento interno, fomentando un periodo de promoción interna reducido como incentivo para los empleados. Estos objetivos aseguran un entorno laboral sólido y alineado con el crecimiento de *ReceiptVault*.

Tabla 5

Principales métricas del plan de RRHH

KPI	ReceiptVault
Coste por contratación	Menos de 5000 €
Tiempo medio de contratación	Entre 30 y 45 días
Calificación del talento contratado	Evaluación de desempeño: +80% con sobresaliente
Nivel de satisfacción laboral	Más del 75%
Tasa de retención del talento	Entre el 80 y 95% de retención anual
Índice de promoción interna	20-30% de los empleados promovidos internamente cada año

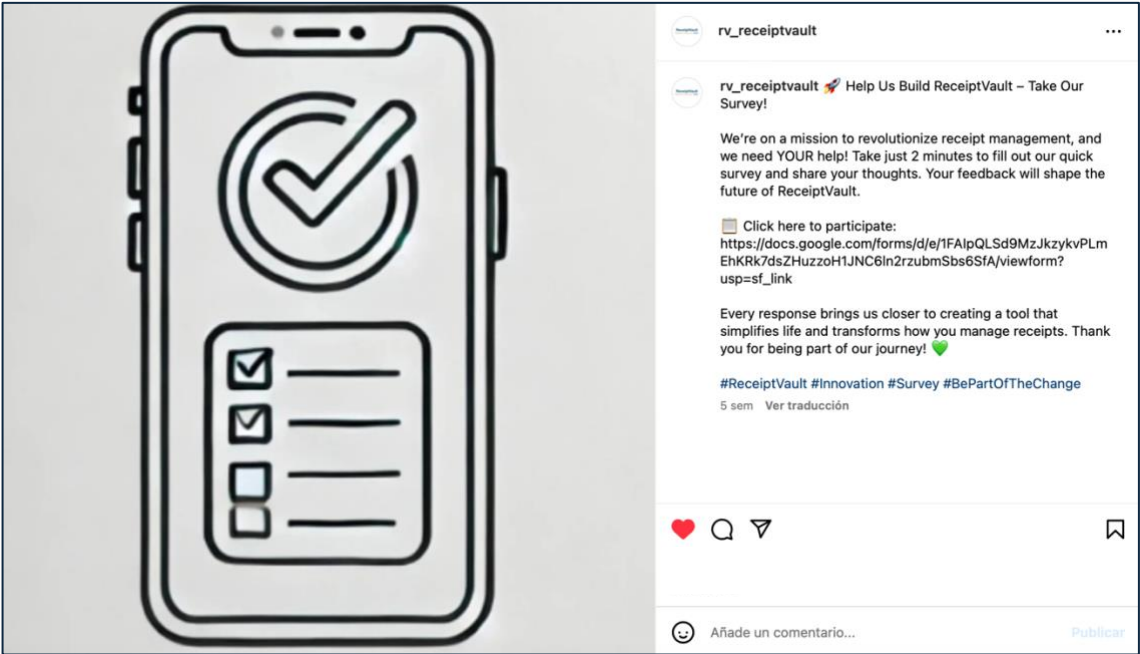
Nota. Elaboración propia

El *roadmap* de desarrollo de *ReceiptVault* sigue una planificación en fases para garantizar una implementación efectiva. En una primera etapa, se trabajará en la conceptualización del producto, la definición de la arquitectura del sistema y la elaboración de prototipos que permitan validar la experiencia de usuario (Kutub, 2024). A continuación, se presenta el prototipo desarrollado con la aplicación Marvel, una herramienta que ha permitido conceptualizar y visualizar el diseño de la aplicación de manera interactiva. Además, se ha creado una cuenta de Instagram con el objetivo de establecer un MVP y analizar la

percepción del mercado, permitiendo evaluar el interés de los potenciales usuarios y ajustar la propuesta de valor en función de sus interacciones y *feedback*.

Imagen 3

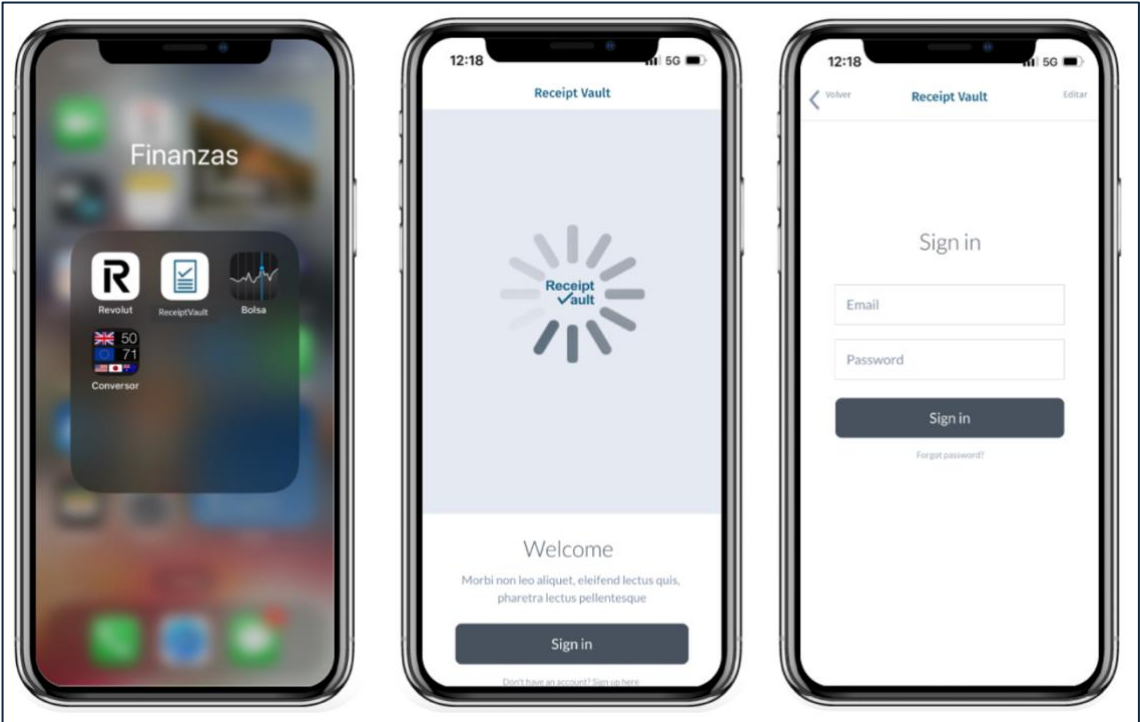
Instagram de ReceiptVault



Nota. Instagram de ReceiptVault

Imagen 4

Prototipo de la app





Nota. Elaboración propia con la herramienta Marvel

Posteriormente, en la fase de desarrollo, se procederá a la programación del *backend* y *frontend*, así como a la integración de los módulos de procesamiento de imágenes y almacenamiento de datos. El *backend* será el núcleo de la aplicación, encargado de procesar la información, gestionar la base de datos y garantizar la seguridad del sistema, mientras que el *frontend* se centrará en la interfaz gráfica y la experiencia de usuario,

asegurando una navegación intuitiva y fluida en dispositivos móviles (Ferry Mestre, s.f.). Una vez finalizado el desarrollo inicial, se llevará a cabo una fase de pruebas en la que se evaluará el rendimiento del sistema, la precisión del OCR y la estabilidad de la plataforma. Finalmente, la aplicación será lanzada en una versión beta con un grupo reducido de usuarios para detectar posibles mejoras antes de su despliegue en el mercado (Andión, s.f.).

Para orientar el desarrollo y asegurar el éxito de *ReceiptVault*, se han definido una serie de KPIs operativos que establecen expectativas de desempeño clave. Estos indicadores sirven como referencia sobre el nivel de eficiencia que debe alcanzar la aplicación para diferenciarse en el mercado. Para su definición, se han tomado como referencia los valores promedio del sector (Rao, 2024; OmniAI, 2025; Ravoof, 2020; Martinez, 2025; Angulo, 2019), estableciendo métricas optimizadas que mejoren el desempeño de la aplicación. Para asegurar una experiencia de usuario fluida, se han establecido métricas como el tiempo de respuesta de la aplicación y el tiempo de carga de la interfaz. Estos KPIs servirán como base para la optimización continua de la plataforma y la mejora de su usabilidad.

Tabla 6

Principales métricas del plan operacional

KPI	ReceiptVault	Referencia mercado
Tiempo medio de procesamiento de un recibo	2-3 segundos	3-5 segundos
Precisión del OCR en extracción de datos	95-98%	90-95%
Tiempo de respuesta de la aplicación	Menos de 1 segundo	1-2 segundos
Tasa de éxito en la exportación de recibos	95%	90-95%
Tiempo de carga de la interfaz	Menos de 1.5 segundos	1.5-2 segundos

Nota. Elaboración propia

4.2. Plan económico-financiero

Finalmente, para el desarrollo del plan financiero. Para la proyección de los primeros tres años, se han tomado como referencia los estudios de Fuertes-Callén, Cuellar-Fernández y Serrano-Cinca (2020), así como el análisis de Gavin Cassar (2014). Estas fuentes han servido como base metodológica para la modelización económica de la empresa,

garantizando estimaciones alineadas con la realidad del mercado y las dinámicas propias de startups tecnológicas. Además, las proyecciones incorporan datos sectoriales y supuestos de crecimiento derivados del análisis de mercado desarrollado en este trabajo.

Cuenta de pérdidas y ganancias

Para evaluar la viabilidad del proyecto, se han elaborado proyecciones financieras que incluyen el Estado de Resultados (P&L), el Estado de Flujos de Efectivo y el Balance General, modelados de forma mensual para asegurar una visión más detallada de la evolución de la compañía. No obstante, para una presentación más general, se exponen los resultados anuales. El modelo financiero parte de la hipótesis de un precio medio anual por usuario premium de 14,63 € en el primer año, con un crecimiento proyectado del 43% anual, alcanzando los 29,74 € en el tercer año. Este incremento se fundamenta en la mejora del producto y la creciente demanda del servicio. La tasa de conversión de usuarios de pago se estima en un 16% en el primer año, aumentando progresivamente hasta el 20% en el tercer año, reflejando la consolidación del modelo de negocio. Para determinar el total de usuarios activos, se considera el flujo neto entre nuevas altas y usuarios que abandonan el servicio, con un *churn rate* proyectado entre el 3% y 4% anual.

En términos de costes, los costes de ventas se desglosan en infraestructura y gestión de datos, representando un 2% y 3% de los ingresos, respectivamente. A esto se suman los gastos de personal, que incluyen roles clave en operaciones, marketing, ventas, tecnología y administración, así como los gastos operativos relacionados con licencias, publicidad, software y otros servicios esenciales. El EBITDA resultante tras consolidar estos factores proporciona una visión clara sobre la rentabilidad operativa de *ReceiptVault*.

Estado de Flujos de Efectivo

El flujo de caja se construye partiendo del EBITDA, al cual se le aplican ajustes por CAPEX, estimado en un 1% del EBITDA para cubrir inversiones en equipamiento tecnológico. Asimismo, se han contemplado otras salidas de caja, incluyendo el pago de impuestos, fijados en un 10% del EBITDA, reflejando los beneficios fiscales habituales en startups en fase inicial.

Balance de Situación

Para la construcción del balance, se ha estimado un nivel de caja suficiente para garantizar la operatividad de la empresa, ajustado anualmente según la generación de flujo de caja. El modelo sigue un enfoque *asset-light*, minimizando la inversión en activos fijos mediante la subcontratación de infraestructura, priorizando en su lugar la inversión en activos intangibles, como el software y el desarrollo tecnológico.

Tabla 7

Los tres estados financieros de ReceiptVault (Escenario base)

Base Case Scenario				Y1		Y2	
P&L				Personnel costs		Operating costs	
	Y1	Y2	Y3				
Revenue	28,993	179,166	490,105	Operations	(5,475)	Operations	(3,600)
Ticket	14.63	20.86	29.74	Sales	(17,411)	Sales	(2,073)
% growth		43%	43%	Marketing	(9,198)	Marketing	(2,000)
Paying users	1,982	8,588	16,478	R&D	(13,797)	R&D	(2,700)
% paying users	16%	19%	20%	Admin	(13,359)	Admin	(5,060)
Active users EoP	12,385	45,203	82,390	Data Protection	(2,409)		
New users	1,800	5,500	5,000			Items	
Churned users	441	1,228	2,393	Headcount	18	License per CS	3,600
% Churn	4%	3%	3%	Operations	2	Traveling	293
Active users BoP	11,026	40,931	79,783	Sales	6	Transport	880
Cost of sales	1,450	8,958	24,505	Marketing	3	Events	900
Infrastructure	580	3,583	9,802	R&D	4	Meta and Google	1,500
% on revenue	2%	2%	2%	Admin	3	PR	500
Data	870	5,375	14,703	Data Protection	1	Software	2,700
% on revenue	3%	3%	3%			Office	2,000
Gross Margin	27,543	170,208	465,600	Staff		Accounting	540
% Margin	95%	95%	95%	CS 1	25,000	Legal	720
Personnel costs	(61,649)	(83,220)	(96,032)	CS 2	25,000	Other	1,800
Operating costs	(15,433)	(19,753)	(20,353)	CS 3	-		
EBITDA	(49,538)	67,235	349,215	CS 4	-		
EBITDA Margin %	-171%	38%	71%	Head of sales	40,000		
				AE	25,000		
				AE	25,000		
				AE	25,000		
				AE	-		
				AE	-		
				SDR	22,000		
				SDR	22,000		
				VP Marketing	40,000		
				PR	22,000		
				BDR	22,000		
				CTO	60,000		
				Developer	22,000		
				Developer	22,000		
				Developer	22,000		
				CEO	60,000		
				Head of finance	40,000		
				HR	22,000		
				Office manager	-		
				IT	22,000		

Cash Flow Statement			
	Y1	Y2	Y3
EBITDA	(49,538)	67,235	349,215
Capex (Maintenance)	(495)	672	3,492
Other Adjustments	(8,392)	(48,767)	2,101
Taxes	4,954	(6,723)	(34,922)
Net Change in Cash	(53,471)	12,417	319,887
Check	-	-	-

Balance Sheet			
	Y1	Y2	Y3
Current Assets	354,529	369,946	691,833
Cash	346,529	358,946	678,833
Account Receivables	8,000	11,000	13,000
Non-Current Assets	55,000	160,000	465,000
PPE	5,000	10,000	15,000
Intangible Assets	50,000	150,000	450,000
Total Assets	409,529	529,946	1,156,833
Current Liabilities	18,000	22,000	25,000
Short Term Liabilities	10,000	11,000	12,000
Account Payables	8,000	11,000	13,000
Non-Current Liabilities	15,000	20,000	25,000
Long Term Debt	15,000	20,000	25,000
Equity	361,529	405,711	704,711
Retained Earnings	15,000	82,235	402,122
Total Liabilities	409,529	529,946	1,156,833

Nota. Elaboración propia

Tabla 8

Principales métricas del plan financiero (Escenario base)

Key Metrics			
Operating Metrics			
LTV	348	661	942
<i>Avg ticket</i>	15	21	30
<i>Gross margin</i>	1	1	1
<i>Lifetime</i>	25	33	33
<i>Churn</i>	0	0	0
CAC	17	8	10
<i>Acquisition cost</i>	30,682	42,448	47,674
<i>New accounts</i>	1,800	5,500	5,000
LTV / CAC	0.86	2.70	3.12
Profitability Metrics			
Gross Profit Margin	95%	95%	95%
EBITDA Margin	(171%)	38%	71%
ROA	(12%)	13%	30%
ROE	(14%)	17%	50%
Liquidity Metrics			
Current Ratio	19.7x	16.8x	27.7x
Cash Ratio	0.8x	0.7x	0.6x

Nota. Elaboración propia

Escenarios Financieros

Dado el impacto de factores externos en la evolución del negocio, se han desarrollado tres escenarios: base, positivo y negativo, ajustando variables clave como el precio del servicio, la conversión de usuarios de pago y la tasa de abandono.

En el escenario positivo, se proyecta un incremento del precio un 10% por encima del escenario base, con un crecimiento más acelerado de los usuarios de pago, alcanzando un 28% en el tercer año, mientras que el churn rate se mantiene estable en el 3-4%. En contraste, el escenario negativo contempla un crecimiento del precio un 10% inferior al modelo base, con una conversión de usuarios de pago estancada en el 16%, y un churn rate elevado al 6%, lo que impactaría la rentabilidad y la liquidez de la empresa.

Tabla 9

Los tres estados financieros de ReceiptVault (Escenario optimista)

Positive Case Scenario			
P&L			
	Y1	Y2	Y3
Revenue	28,993	222,006	785,772
Ticket	14.63	22.32	34.06
% growth		53%	53%
Paying users	1,982	9,945	23,069
% paying users	16%	22%	28%
Active users EoP	12,385	45,203	82,390
New users	1,800	5,500	5,000
Churned users	441	1,228	2,393
% Churn	4%	3%	3%
Active users BoP	11,026	40,931	79,783
Cost of sales	1,450	8,958	24,505
Infrastructure	580	3,583	9,802
% on revenue	2%	2%	2%
Data	870	5,375	14,703
% on revenue	3%	3%	3%
Gross Margin	27,543	213,048	761,267
% Margin	95%	96%	97%
Personnel costs	(61,649)	(83,220)	(96,032)
Operating costs	(15,433)	(19,753)	(20,353)
EBITDA	(49,538)	110,075	644,882
EBITDA Margin %	-171%	50%	82%

Cash Flow Statement			
	Y1	Y2	Y3
EBITDA	(49,538)	110,075	644,882
Capex (Maintenance)	(495)	672	3,492
Other Adjustments	(8,392)	(48,767)	2,101
Taxes	4,954	(6,723)	(34,922)
Net Change in Cash	(53,471)	55,257	615,554

Balance Sheet			
	Y1	Y2	Y3
Current Assets	354,529	369,946	691,833
Cash	346,529	358,946	678,833
Account Receivables	8,000	11,000	13,000
Non-Current Assets	55,000	160,000	465,000
PPE	5,000	10,000	15,000
Intangible Assets	50,000	150,000	450,000
Total Assets	409,529	529,946	1,156,833
Current Liabilities	18,000	22,000	25,000
Short Term Liabilities	10,000	11,000	12,000
Account Payables	8,000	11,000	13,000
Non-Current Liabilities	15,000	20,000	25,000
Long Term Debt	15,000	20,000	25,000
Equity	361,529	405,711	704,711
Retained Earnings	15,000	82,235	402,122
Total Liabilities	409,529	529,946	1,156,833

Nota. Elaboración propia

Tabla 10

Principales métricas del plan financiero (Escenario optimista)

Key Metrics			
Operating Metrics			
LTV	348	661	942
Avg ticket	15	21	30
Gross margin	1	1	1
Lifetime	25	33	33
Churn	0	0	0
CAC	17	8	10
Acquisition cost	30,682	42,448	47,674
New accounts	1,800	5,500	5,000
LTV / CAC	0.86	2.70	3.12
Profitability Metrics			
Gross Profit Margin	95%	96%	97%
Net Profit Margin	(171%)	50%	82%
ROA	(12%)	21%	56%
ROE	(14%)	27%	92%
Liquidity Metrics			
Current Ratio	19.7x	16.8x	27.7x
Cash Ratio	0.8x	0.7x	0.6x

Nota. Elaboración propia

Tabla 11

Los tres estados financieros de ReceiptVault (Escenario pesimista)

Negative Case Scenario			
P&L			
	Y1	Y2	Y3
Revenue	28,477	136,484	329,164
Ticket	14.63	19.40	25.72
% growth		33%	33%
Paying users	1,946	7,036	12,799
% paying users	16%	16%	16%
Active users EoP	12,164	43,975	79,996
New users	1,800	5,500	5,000
Churned users	662	2,456	4,787
% Churn	6%	6%	6%
Active users BoP	11,026	40,931	79,783
Cost of sales	1,450	8,958	24,505
Infrastructure	580	3,583	9,802
% on revenue	2%	2%	2%
Data	870	5,375	14,703
% on revenue	3%	3%	3%
Gross Margin	27,027	127,525	304,659
% Margin	95%	93%	93%
Personnel costs	(61,649)	(83,220)	(96,032)
Operating costs	(15,433)	(19,753)	(20,353)
EBITDA	(50,054)	24,552	188,274
EBITDA Margin %	-176%	18%	57%

Cash Flow Statement			
	Y1	Y2	Y3
EBITDA	(50,054)	24,552	188,274
Capex (Maintenance)	(495)	672	3,492
Other Adjustments	(8,392)	(48,767)	2,101
Taxes	4,954	(6,723)	(34,922)
Net Change in Cash	(53,988)	(30,265)	158,946

Balance Sheet			
	Y1	Y2	Y3
Current Assets	354,529	369,946	691,833
Cash	346,529	358,946	678,833
Account Receivables	8,000	11,000	13,000
Non-Current Assets	55,000	160,000	465,000
PPE	5,000	10,000	15,000
Intangible Assets	50,000	150,000	450,000
Total Assets	409,529	529,946	1,156,833
Current Liabilities	18,000	22,000	25,000
Short Term Liabilities	10,000	11,000	12,000
Account Payables	8,000	11,000	13,000
Non-Current Liabilities	15,000	20,000	25,000
Long Term Debt	15,000	20,000	25,000
Equity	361,529	405,711	704,711
Retained Earnings	15,000	82,235	402,122
Total Liabilities	409,529	529,946	1,156,833

Nota. Elaboración propia

Tabla 12

Principales métricas del plan financiero (Escenario pesimista)

Key Metrics			
Operating Metrics			
LTV	348	661	942
Avg ticket	15	21	30
Gross margin	1	1	1
Lifetime	25	33	33
Churn	0	0	0
CAC	17	8	10
Acquisition cost	30,682	42,448	47,674
New accounts	1,800	5,500	5,000
LTV / CAC	0.86	2.70	3.12
Profitability Metrics			
Gross Profit Margin	95%	93%	93%
Net Profit Margin	(176%)	18%	57%
ROA	(12%)	5%	16%
ROE	(14%)	6%	27%
Liquidity Metrics			
Current Ratio	19.7x	16.8x	27.7x
Cash Ratio	0.8x	0.7x	0.6x

Nota. Elaboración propia

4.3. Objetivos a corto y largo plazo

Tras analizar las diferentes estrategias de *ReceiptVault* y establecer unos objetivos para los primeros años, resulta imprescindible contar con una herramienta que permita monitorear el desempeño de la empresa en todas sus dimensiones. Para ello, se ha desarrollado un *Balanced Scorecard* (BSC) de Norton y Kaplan (1992) que, si bien otorga un peso central a la rentabilidad y estabilidad financiera —pilares fundamentales para la supervivencia de una startup—, también reconoce el impacto de otros factores clave en la generación de ingresos. El crecimiento sostenible de *ReceiptVault* no depende únicamente de su salud financiera, sino de una estrategia equilibrada que impulse la captación de clientes, la eficiencia operativa y la gestión del talento.

Por ello, el BSC integra además métricas de captación de clientes, eficiencia interna y del clima organizacional, asegurando que cada área contribuya a la consolidación de la empresa (Sydle, 2022). Dado que se trata de una startup, los objetivos establecidos a corto plazo, fijados a un año, permiten evaluar el progreso inmediato y realizar ajustes estratégicos con rapidez, mientras que los objetivos a largo plazo, proyectados a cinco años, están orientados a la expansión y consolidación de la empresa (Gudova, 2024). Esta doble perspectiva garantiza que la planificación operativa sea medible en el presente, pero también alineada con el crecimiento proyectado, asegurando coherencia entre las decisiones actuales y la visión de futuro.

La selección de Indicadores Clave de Rendimiento se ha realizado en base a su relevancia dentro de cada una de estas dimensiones estratégicas, priorizando aquellas métricas que permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados. En este sentido, la perspectiva financiera se ha centrado en medir la rentabilidad, la liquidez y la conversión de usuarios de pago, dado que estos factores son esenciales para la sostenibilidad de la empresa. No obstante, el crecimiento de *ReceiptVault* no puede sostenerse únicamente sobre su desempeño financiero, por lo que se han integrado métricas orientadas a la adquisición y fidelización de clientes, la optimización de los procesos internos y la retención del talento, elementos que influyen directamente en la generación de ingresos y la estabilidad del negocio. Cada KPI ha sido acompañado de objetivos a corto plazo,

permitiendo evaluar avances en periodos reducidos y realizar ajustes estratégicos en función de los resultados obtenidos. Además, se ha definido un peso relativo para cada métrica, priorizando aquellas con mayor impacto en la estrategia global de *ReceiptVault*. Finalmente, se han establecido acciones correctivas para responder a posibles desviaciones en los indicadores, garantizando que la empresa pueda reaccionar de manera ágil y efectiva ante cambios en el entorno competitivo.

De este modo, el BSC no solo permite monitorear el desempeño de *ReceiptVault* en sus diferentes áreas, sino que también se convierte en una herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas, asegurando que todas las dimensiones de la empresa trabajen en conjunto hacia un crecimiento estructurado y sostenible, tanto en el presente como en el futuro.

Tabla 13
 Balance Scorecard

Perspectiva	Objetivo Estratégico	KPI	Objetivos a corto plazo	Peso Relativo	Acción correctiva	Objetivos a largo plazo
Desempeño financiero -Plan Financiero-	Maximizar la rentabilidad	EBITDA	Positivo y en crecimiento	14%	Optimizar gastos y explorar nuevas fuentes de ingresos	Alcanzar una facturación anual de 10M€ y rentabilidad en 5 años
	Asegurar la estabilidad financiera	Fujo de caja operativo	Fujo de caja positivo en Y2	12%	Reducir gastos innecesarios y mejorar eficiencia operativa	Lograr un flujo de caja positivo sostenido a partir del tercer año y diversificar ingresos
	Incrementar la conversión de usuarios de pago	Porcentaje de usuarios de pago	3-5% de conversión	9%	Ajustar estrategias de pricing y marketing para aumentar conversión	Superar un 35% de conversión de usuarios de pago en 7 años
				36%		
Conocimiento del cliente - Plan de Marketing -	Aumentar la adquisición de usuarios	Crecimiento de usuarios activos	Crecimiento >50% anual	12%	Reforzar campañas de adquisición y mejorar SEO/ASO	Consolidar ReceiptVault como líder en gestión digital de recibos con más de 5M de usuarios
	Mejorar la retención y fidelización	Churn Rate	Churn Rate <20%	9%	Optimizar retención con mejoras en UX y estrategias de fidelización	Reducir el churn por debajo del 2% y aumentar la fidelización con estrategias avanzadas de retención
	Optimizar la experiencia del usuario	Satisfacción del usuario	Satisfacción >85%	6%	Implementar encuestas y mejoras en la experiencia del usuario	Construir una plataforma con engagement superior al 80% de usuarios activos mensuales
				27%		
Procesos Interno -Plan Operacional-	Reducir tiempos de procesamiento y carga	Tiempo medio de procesamiento de un recibo	<3 segundos	6%	Optimizar algoritmos de OCR y procesamiento de datos	Automatizar el 90% de los procesos internos para maximizar la escalabilidad
	Garantizar disponibilidad y seguridad	Disponibilidad del sistema (uptime)	99.9%	6%	Fortalecer servidores y monitoreo para garantizar estabilidad	Mantener un uptime del 99.99% con infraestructura altamente optimizada
	Optimizar costes operativos	Coste de infraestructura	Máximo 10% de ingresos	6%	Negociar coste de proveedores y optimizar uso de recursos	Reducir los costes operativos al 3% de los ingresos totales mediante la optimización de infraestructura
				18%		
Aprendizaje y crecimiento - Plan de RRHH -	Atraer y retener talento clave	Índice de retención del talento	Retención del 85-90%	9%	Mejorar beneficios y cultura organizativa para retención	Crear una cultura organizativa de alto impacto con más de 200 empleados altamente cualificados
	Fomentar la promoción interna	Índice de promoción interna	20-30% promoción interna anual	5%	Implementar programas de mentoría y planes de carrera	Fomentar la promoción interna hasta alcanzar un 50% de ascensos generados dentro de la empresa
	Asegurar la satisfacción del equipo	Nivel de satisfacción laboral	Satisfacción >75%	6%	Ajustar condiciones laborales y cultura interna según feedback	Ser reconocida como una de las mejores startups fintech para trabajar en Europa
				21%		

Nota. Elaboración propia

4.4. Matriz de riesgos y estrategias de mitigación

Finalmente, se ha realizado una matriz de riesgos que identifica, clasifica y evalúa los posibles factores que podrían afectar la operatividad y sostenibilidad del proyecto. Este análisis permite anticiparse a las amenazas, diseñando estrategias de mitigación adecuadas para minimizar su impacto.

La matriz de riesgos elaborada ha diferenciado los riesgos en función de su probabilidad de ocurrencia y el nivel de consecuencia, permitiendo distinguir aquellos que son aceptables o tolerables de los que representan una amenaza significativa para la viabilidad del negocio. Entre los riesgos más críticos se encuentran la pérdida de confianza de los usuarios, el incumplimiento normativo, fallos en la infraestructura tecnológica y la fuga de datos, los cuales podrían afectar seriamente la continuidad del proyecto. Asimismo, otros factores como el aumento del *churn rate*, los problemas legales o la falta de escalabilidad de la plataforma han sido clasificados como riesgos altos, lo que hace necesario un enfoque preventivo y correctivo para minimizar su impacto.

Ante este panorama, *ReceiptVault* ha definido una serie de estrategias orientadas a mitigar estos riesgos y garantizar la estabilidad de la empresa. En el ámbito tecnológico, se ha priorizado la implementación de una infraestructura escalable y redundante que reduzca la posibilidad de fallos críticos en los servidores, así como el refuerzo de la seguridad de los datos mediante protocolos de cifrado avanzados y auditorías continuas que permitan identificar vulnerabilidades antes de que puedan ser explotadas. En el plano normativo, se ha adoptado un enfoque de cumplimiento proactivo, asegurando que la empresa opere bajo los estándares regulatorios aplicables, como el GDPR, y estableciendo mecanismos de asesoramiento legal continuo para anticiparse a posibles cambios en la normativa.

Además de estos aspectos técnicos y regulatorios, la retención de usuarios se ha convertido en un pilar fundamental dentro de la estrategia de mitigación de riesgos. Para reducir el *churn rate* y fortalecer la relación con los clientes, *ReceiptVault* apuesta por la mejora continua de la experiencia del usuario, el desarrollo de incentivos personalizados y la optimización del servicio de atención al cliente. A través de campañas de fidelización y una escucha activa de las necesidades del mercado, la empresa busca generar confianza

y compromiso entre sus usuarios, minimizando así la posibilidad de abandono de la plataforma.

Tabla 14
Matriz de riesgos

		MATRIZ DE RIESGOS				
		Impacto				
		Mínima	Menor	Moderada	Mayor	Máxima
Probabilidad		1	2	4	8	16
Muy Alta	5	5	10	20	40	80
Alta	4	4	8	16	32	64
Media	3	3	6	12	24	48
Baja	2	2	4	8	16	32
Muy Baja	1	1	2	4	8	16

Riesgo Extremo

Riesgo Alto

Riesgo Tolerable

Riesgo Aceptable

Nota. Elaboración propia

Por otro lado, la entrada de nuevos competidores con tecnología avanzada supone un desafío que requiere una estrategia basada en la diferenciación y la innovación. *ReceiptVault* se enfoca en el desarrollo de nuevas funcionalidades que aporten valor a los usuarios, así como en la consolidación de alianzas estratégicas que permitan fortalecer su posición en el mercado. La capacidad de adaptación y la mejora constante del producto se presentan como elementos clave para mantener una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo.

Tabla 15

Riesgos para ReceiptVault y su nivel de riesgo

Riesgo ▼	Probabilidad ▼	Consecuencia ▼	Nivel de riesgo ▼↑
Pérdida de la confianza de usuarios	Muy Alta	Mayor	Riesgo Extremo
Denuncias por incumplimiento normativo	Media	Máxima	Riesgo Extremo
Pérdida significativa de usuarios activos	Alta	Máxima	Riesgo Extremo
Fallo total en la infraestructura tecnológica	Muy Alta	Máxima	Riesgo Extremo
Entrada de un competidor con tecnología superior	Alta	Mayor	Riesgo Extremo
Fuga de datos de clientes o hackeo de la plataforma	Baja	Máxima	Riesgo Extremo
Problemas legales que afecten la continuidad del negocio	Muy Alta	Moderada	Riesgo Alto
Aumento del churn rate más alto de lo esperado	Alta	Moderada	Riesgo Alto
Problemas en la lectura OCR de recibos	Muy baja	Máxima	Riesgo Alto
Incremento en los costes de adquisición de clientes	Baja	Moderada	Riesgo Alto
Dificultad para escalar la infraestructura	Media	Mayor	Riesgo Alto
Cambios regulatorios que compliquen la operativa	Muy Alta	Menor	Riesgo Tolerable
Problemas de UX que afectan la retención	Muy Alta	Mínima	Riesgo Tolerable
Dificultad de adopción de nuevas funciones	Alta	Menor	Riesgo Tolerable
Riesgo de retención de talento	Media	Moderada	Riesgo Tolerable
Valoraciones negativas de la app	Muy baja	Mayor	Riesgo Tolerable
Resistencia del público objetivo a digitalizarse	Baja	Moderado	Riesgo Tolerable
Variaciones en el tiempo de procesamiento de recibos	Media	Menor	Riesgo Tolerable
Demora del lanzamiento de la app	Muy Baja	Menor	Riesgo Aceptable
Poca interacción en redes sociales	Baja	Menor	Riesgo Aceptable
Retrasos en la implementación de nuevas funcionalidades	Muy baja	Moderada	Riesgo Aceptable
Riesgo de problemas administrativos menores	Alta	Mínima	Riesgo Aceptable
Riesgo de reducción de la demanda	Baja	Menor	Riesgo Aceptable
Riesgo de menor engagement en usuarios nuevos	Media	Mínima	Riesgo Aceptable
Riesgo de errores menores en UX	Muy Baja	Mínima	Riesgo Aceptable

Nota. Elaboración propia

Este análisis de riesgos y las estrategias definidas para su mitigación permiten concluir que *ReceiptVault* no solo cuenta con una base sólida para afrontar los desafíos del mercado, sino que también ha desarrollado un enfoque resiliente y dinámico que le permitirá ajustarse a las condiciones cambiantes del sector.

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Principales hallazgos del proyecto

La elaboración de este trabajo ha permitido no solo conceptualizar una solución digital innovadora, sino también analizar su viabilidad en un contexto de transformación tecnológica, creciente preocupación ambiental y evolución de los hábitos de consumo. A través del estudio y trabajo realizado, *ReceiptVault* se ha configurado como una propuesta que responde a una necesidad real, aportando valor tanto funcional como estratégico al ecosistema *fintech*. Las conclusiones obtenidas a lo largo del proceso reflejan la solidez del planteamiento inicial y las oportunidades que este tipo de soluciones presenta en el mercado actual.

- I. *ReceiptVault* nace de la identificación de una problemática cotidiana aún no resuelta de forma efectiva: la gestión de recibos de compra. Este tipo de documentos continúa almacenándose de manera fragmentada e ineficiente por la mayoría de los usuarios. Este hecho revela una oportunidad clara de digitalización que, a diferencia de otros sectores, no ha alcanzado todavía una solución estandarizada ni masiva.
- II. La propuesta desarrollada se sustenta en una visión centrada en el usuario final, que combina la simplicidad en el uso con la automatización de procesos y la capacidad de integración en los hábitos digitales actuales. A diferencia de otras aplicaciones con funcionalidades similares, *ReceiptVault* aspira a ofrecer una solución global que integre en una única plataforma el almacenamiento, la organización y el acceso inteligente a los recibos.
- III. A lo largo del análisis se ha evidenciado que, si bien existen competidores en el mercado, pocas soluciones ofrecen una experiencia completa, adaptada a las necesidades reales de los particulares.
- IV. El trabajo realizado, a través de encuestas y análisis del entorno competitivo, ha permitido confirmar el interés de los potenciales usuarios en una herramienta de este tipo, especialmente si responde a tres condiciones

esenciales: facilidad de uso, seguridad y automatización. Este interés, junto con la falta de soluciones consolidadas que cubran todos estos aspectos de forma integrada, refuerza la validez de la idea planteada.

5.2. Aportaciones, limitaciones y posibles líneas de futuro

A partir del análisis realizado y de las conclusiones extraídas, resulta fundamental establecer una serie de recomendaciones que guíen el futuro desarrollo e implementación de *ReceiptVault*. Estas sugerencias tienen como objetivo no solo maximizar las probabilidades de éxito del proyecto, sino también anticipar los principales retos operativos, tecnológicos y estratégicos a los que deberá enfrentarse. A continuación, se detallan las principales líneas de acción recomendadas para avanzar en el crecimiento sostenible y competitivo de la solución propuesta.

- I. La posibilidad de integrar nuevas funcionalidades —como los recordatorios asociados a garantías o la conexión con aplicaciones de finanzas personales— puede fortalecer la propuesta de valor y aumentar la recurrencia de uso.
- II. Se recomienda, como mencionado anteriormente, iniciar el desarrollo del producto con una versión beta centrada en un caso de uso específico que permita validar hipótesis clave del modelo de negocio. Esta estrategia permitirá ajustar la propuesta antes de escalar a funcionalidades más complejas.
- III. Asimismo, la viabilidad del proyecto podría verse fortalecida mediante alianzas con comercios u otras plataformas digitales, no solo como vía de distribución, sino también como mecanismo para generar legitimidad, conectividad e integraciones. No obstante, establecer este tipo de colaboraciones representa un desafío significativo, especialmente en fases iniciales.

- IV. Finalmente, conviene subrayar que la viabilidad del proyecto depende en gran medida de dos factores críticos: una ejecución operativa rigurosa y eficiente, y una aceptación favorable por parte del mercado objetivo. Ambos elementos constituyen pilares esenciales para el éxito, pero también representan desafíos de considerable complejidad.

La correcta implementación técnica y estratégica del servicio, así como la capacidad de generar confianza y hábito de uso entre los consumidores, serán determinantes para transformar esta propuesta con alto potencial en un modelo de negocio sostenible y escalable.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Sara Viesca Calero, estudiante de ADE y Relaciones Internacionales de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “Plan de negocio para una idea de emprendimiento: Receipt Vault”, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
6. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
7. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
8. **Generador de datos sintéticos de prueba:** Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
9. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 22/03/2025

Firma: Sara Viesca Calero

Bibliografía

- Ahasanuzzaman, M., Hassan, S., & Hassan, A. E. (2022). *Studying Ad Library Integration Strategies of Top Free-to-Download Apps*. IEEE Transactions on Software Engineering, 48, 1, 209-224.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2104.00182>
- Alvarado, E., (2024). Programa de referidos: guía para crear un programa exitoso. Zenvia.
<https://www.zenvia.com/es/blog/programa-referidos/>
- Amador-Mercado, C.Y., (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico De La Escuela Preparatoria* No. 1, 4(8), 1-2.
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263>
- Andión, C., (s.f.). Las 10 mejores prácticas para desarrollar una Startup desde cero. Fleet.
<https://fleet.co/es/blog/10-mejores-prácticas-para-desarrollar-una-startup-desde-cero>
- Angulo, S., (2019). *Tiempo de carga en la experiencia del usuario*. Tesseract.
<https://www.tesseractspace.com/blog/tiempo-de-carga-en-la-experiencia-del-usuario/>
- Argyle, M., (2024). Parámetros de retención de aplicaciones desglosados por sectores. Sendbird. <https://sendbird.com/es/blog/app-retention-benchmarks-broken-down-by-industry>
- Anckaert, L., Sah, A., Tan, F., Varadarajan, R., (2024). State of consumer digital payments in 2024. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/banking-matters/state-of-consumer-digital-payments-in-2024>

- Bank for International Settlements. (2021). *Fast payments – Enhancing the speed and availability of retail payments*. BIS Report. <https://www.bis.org/cpmi/publ/d154.pdf>
- Baron, J. N., & Hannan, M. T. (2002). Organizational blueprints for success in high-tech startups: Lessons from the Stanford Project on Emerging Companies. *California Management Review*, 44(3), 8-36. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41166130>
- Goyal, D., Varma, R., Rada, F., Pande, A., Jauregui, J., Corelli, P., Tripathi, S., Sénant, Y., Dab, S., Erande, Y., Choi, J., Koserski, J., Carrubba, J., Morris, N., Rotman, F., Risley, M., & Suri, S. (2023). *Global Fintech 2023: Reimagining the Future of Finance*. Boston Consulting Group, BCG. <https://www.bcg.com/publications/2023/future-of-fintech-and-banking>
- Beaudin, L., Dennehy, B. & Grudnowski, J., (2017). *Customer Lifetime Value: A Better Compass to Guide Your Marketing Automation*. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/customer-lifetime-value/>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. <https://www.jstor.org/stable/26372598>
- Cassar, G. (2014). Industry and startup experience on entrepreneur forecast performance in new firms, *Journal of Business Venturing*, Volume 29, Issue 1, Pages 137-151, ISSN 0883-9026. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.10.002>
- Cardona, D. (2020). *Revisión bibliográfica sobre inclusión financiera como estrategia de recuperación y de crecimiento fintech*. Semestre Económico, 23(55), 183–203. <https://doi.org/10.22395/seec.v23n55a8>
- Carbó Valverde, S. & Rodríguez Fernández, F., (2023). *Reformas de la competencia en el sector financiero: Capítulo 4*. Fundación de las Cajas de Ahorros, FUNCAS.

https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2023/05/Reformas-de-la-competencia_Capitulo-4.pdf

Cernisevs, O., (2024). KPI Selection for Fintech Companies: A Systematic Review of Literature. *American Research Journal of Humanities & Social Science* (ARJHSS), Volume-07, Issue-01, pp-50-63. E-ISSN: 2378-702X

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/879779be-c0a0-4e11-8e08-cf80b41a4fd9/content>

Comisión Federal de Competencia Económica. (2024). *Estudio de competencia en el sector Fintech en México*. COFECE. <https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2024/10/Estudio-Fintech.pdf>

Dawes, J. G. (2024). The net promoter score: What should managers know? *International Journal of Market Research*, 66(2-3), 182-198. <https://doi.org/10.1177/14707853231195003>

De León, J., (2024). *Experiencia Del Cliente En La Industria De Las Fintech*. ICX Consulting. <https://blog.icx.co/es/industria-fintech/customer-experience/experiencia-del-cliente-en-la-industria-de-las-fintech>

Del Río, A., (2024). Principios sostenibles se toman la industria ‘fintech’. La estrella de Panamá. <https://www.laestrella.com.pa/opinion/columnistas/principios-sostenibles-se-toman-la-industria-fintech-IX6440039>

Emagia, (2025). ¿Qué son los documentos financieros no estructurados y qué se puede hacer al respecto? Emagia. <https://www.emagia.com/es/blog/what-are-unstructured-finance-documents/>

- EY (2021). *Spanish Fintech Ecosystem*. Ernst & Young. <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/es-es/industries/financial-services/documents/ey-spanish-fintech-ecosystem-v9.pdf>
- Fernández, J.R., (2021). La forma jurídica de la Startup (GJ). *El Blog de J. Raúl Fernández*. <https://www.jraulfernandez.es/forma-juridica-startup/>
- Fernández de Lis, S. y Urbiola Ortún, P., (2018). Transformación digital y competencia en el sector financiero. *Información Comercial Española (ICE)*, Revista economía, ISSN-e 2340-8790, 905. <https://revistasice.com/index.php/ICE/article/view/6727/6673>
- Ferry Mestres, A., (s.f.). *Introducción al frontend y backend*. Universidad Oberta de Cataluña. PID_00250214. [https://openaccess.uoc.edu/Introduccion al frontend y backend.pdf](https://openaccess.uoc.edu/Introduccion%20al%20frontend%20y%20backend.pdf)
- Forbes, (2024). *La IA está llevando a las fintechs al siguiente nivel: tecnología generativa para mejores rendimientos*. Forbes Centroamérica. <https://forbescentroamerica.com/2024/05/28/la-ia-esta-llevando-a-las-fintechs-al-siguiente-nivel-tecnologia-generativa-para-mejores-rendimientos>
- Fuertes-Callén, Y., Cuellar-Fernández, B., & Serrano-Cinca, C. (2020). Predicting startup survival using first years financial statements. *Journal of Small Business Management*, 60(6), 1314–1350. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1750302>
- Gao, C., Zeng, J., Lo, D., Xia, X., King, I., & Lyu, M. R. (2015). *An Empirical Study of In-App Advertising Issues Based on Large Scale App Review Analysis*. *Journal Of LTX Class Files*, 14, 8. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2008.12112>
- Garrigues, (2022). *Publicada en el BOE la reforma que reduce de 3.000 euros a 1 euro el capital mínimo para constituir una sociedad de responsabilidad limitada*. Garrigues. https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/publicada-boe-reforma-reduce-3000-euros-1-euro-capital-minimo-constituir-sociedad

- Giménez, M., (2025). Tasa de conversión: qué es y cómo se calcula. *Hiberus blog*.
<https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/que-es-la-tasa-de-conversion/>
- Gimpel, H., Rau, D., & Röglinger, M. (2017). *Understanding FinTech start-ups – a taxonomy of consumer-oriented service offerings*. *Electronic Markets*.
<https://doi.org/10.1007/s12525-017-0275-0>
- Golan, P., (2024). Modelo Freemium: La clave para atraer clientes y convertirlos en fans de tu negocio. *Mailer Lite*. <https://www.mailerlite.com/es/blog/freemium-model>
- Gomber, P., Koch, JA. & Siering, M. (2017). Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. *Journal of Business Economics* 87, 537–580. <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x>
- Gómez Álvarez, J. J. (2023). *Las Fintech y la Inteligencia Artificial: una alianza estratégica en la financiación de las entidades del Tercer Sector*. *Revista de Estudios Cooperativos, REVESCO*, (145). <https://doi.org/10.5209/reve.92553>
- Gudova, M., (2024). Short-term vs. long-term business goals: Comparison. *Tability*.
<https://www.tability.io/odt/articles/short-term-vs-long-term-business-goals-comparison-examples>
- Gupta, S., & Mahajan, R. (2019). Role of Micro-Influencers in Affecting Behavioural Intentions. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, Volume-8 Issue-4S5. DOI:10.35940/ijrte.d1045.1284s519
- Irvine, M. (2024). Google Ads Benchmarks for your Industry. *WordStream*.
<https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/02/29/google-adwords-industry-benchmarks>
- Islam, N., Islam, Z., Noor, N., (2017). A Survey on Optical Character Recognition System. *Journal of Information & Communication Technology-JICT*. 10, 2.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.1710.05703>

- Ivy, J., (2008). "A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing", *International Journal of Educational Management*, Vol. 22 No. 4, pp. 288-299. <https://doi.org/10.1108/09513540810875635>
- Kaganski, S., Majak, J., Karjust, K., Toompalu, S., (2017). *Implementation of Key Performance Indicators Selection Model as Part of the Enterprise Analysis Model*. *Procedia CIRP*, Volume 63, Pages 283-288. ISSN 2212-8271. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.03.143>
- Kanaparthi, V., (2024). AI-based Personalization and Trust in Digital Finance. <https://arxiv.org/pdf/2401.15700>
- Kaplan, S. N., & Strömberg, P. (2003). Financial contracting theory meets the real world: An empirical analysis of venture capital contracts. *The Review of Economic Studies*, 70(2), 281-315. <https://doi.org/10.1111/1467-937X.00245>
- Kim, C. W. & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy>
- KPMG. (2017). *El impacto de las fintech en las entidades financieras*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ar/pdf/kpmg-paper-impacto-fintech-en-entidades-financieras-nov-2017.pdf>
- Kutub, M., (2024). MVP Development Roadmap: Key Milestones and Deliverables. F22 Labs. <https://www.f22labs.com/blogs/mvp-milestones-deliverables/>
- Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). *Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges*. *Business Horizons*, 61(1), 35-46. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003>
- Lévy Mangin, J.-P., Bourgault, N., Calvo Porral, C., y Trudel, M. (2020). *La influencia de la confianza y satisfacción del cliente en la intención de uso de los servicios*

- bancarios por internet: un modelo estructural*. CIENCIA ergo-sum, 27(2).
<https://doi.org/10.30878/ces.v27n2a3>
- López, J. (2008). *Ventajas fiscales de la Sociedad Limitada Nueva Empresa*. Crónica tributaria, 125/2010, 125-143. ISSN 0210-2919.
<https://www.ief.es/vdocs/publicaciones/1/135.pdf#page=125>
- López-Sevilla, G., Medina-Chicaiza, P., Freire-Aillón, T., & Fiallos-López, W. (2018). *Caracterización de tecnologías “SAAS” como medio para la optimización de recursos TI*. Revista Sinapsis, 13(2). ISSN 1390 – 9770
- Martinez, J., (2025). What is the OCR Accuracy and How it Can be Improved. DocuClipper. <https://www.docuclipper.com/blog/ocr-accuracy/>
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322-341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- More, M (2023). Qué es el Performance Marketing o Marketing de Resultados. IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/online-performance-marketing-estrategico/>
- Naeem, T., (2024). *Software de gestión de bases de datos: características, tipos, beneficios y usos*. Astera. <https://www.astera.com/es/type/blog/database-management-software/>
- Naciones Unidas, (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Nurmara, M. A. K., Hakim, M. N., Ardy, O. H. C., Jeffrey, R., Setiono, V. A., Kanigoro, B., & Irwansyah, E. (2023). *A review of security in financial technology*. Procedia Computer Science, 227, 958-965. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.603>

- Nutanix. (8 de junio de 2023). *¿Qué implica la seguridad de datos para las empresas Fintech en 2023?*. <https://www.nutanix.com/es/blog/what-does-data-security-mean-for-fintech-companies-in-2023>
- OmniAI, (2025). OmniAI OCR Benchmark. <https://getomni.ai/ocr-benchmark>
- Pacto Mundial de la ONU. (2025). *La digitalización: una poderosa herramienta para la sostenibilidad*. <https://www.pactomundial.org/noticia/digitalizacion-una-poderosa-herramienta-para-la-sostenibilidad/>
- Papp, R. (2001). *Strategic Information Technology: Opportunities for Competitive Advantage*. IGI Global Scientific Publishing. DOI: 10.4018/978-1-87828-987-2
- Partida, D. (2025). *Innovative Pricing Strategies for Fintech Products in a Competitive Market*. Fintech Weekly. <https://www.fintechweekly.com/magazine/articles/innovative-pricing-strategies-for-fintech-products>
- Pérez Álvarez, D. M. & Anías Calderon, C., (2024). *Integración de la gestión de redes empleando APIs*. Ingeniería Electrónica, Automática y Comunicaciones, 45(1), 51-69. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59282024000100051&lng=es&tlng=es
- Porter, M. E. (1998). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Ediciones Pirámide. ISBN-10: 8436823389
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Pousttchi, K., Dehnert, M., (2018). Exploring the digitalization impact on consumer decision-making in retail banking. *Electronic Markets* 28, 265–286. <https://doi.org/10.1007/s12525-017-0283-0>

- Quintero, N., & Godoy-Troya, J. R. (2024). Transformación digital en la gestión contable financiera y su impacto en la toma de decisiones en empresas comerciales de Panamá. *Revista Científica Orbis Cognita*, 8(2), 90-107. <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v8n2.a5472>
- Rahman, H., et al. (2024). Transforming Customer Retention In Fintech Industry Through Predictive Analytics And Machine Learning. *The American Journal of Engineering and Technology*, 6(10), 150–163. <https://doi.org/10.37547/tajet/Volume06Issue10-17>
- Raileanu, G., (2024). *What is a Good Net Promoter Score?* (2024 NPS Benchmark). Retently. <https://www.retently.com/blog/good-net-promoter-score/>
- Rao, R., (2024). *Analysis and Benchmarking of OCR Accuracy for Data Extraction Models*. Docsumo. <https://www.docsumo.com/blogs/ocr/accuracy>
- Ravoof, R., (2020). *¿Por qué necesitas una herramienta de monitoreo del rendimiento de aplicaciones?* Kinsta. <https://kinsta.com/es/blog/monitoreo-rendimiento-aplicaciones/>
- Sánchez, I. (2025). Análisis y opiniones de los préstamos de Fintonic. *20 Minutos*. <https://www.20minutos.es/productos-financieros/prestamos-online/prestamos-personales/fintonic-opiniones/>
- Sánchez, C. & Quintanero, J. (2022). *Las empresas fintech: panorama, retos e iniciativas*. Banco de España. Documentos Ocasionales N° 2214. ISSN: 1696-2230
- Silicon Valley Bank, (2024). *Future of Fintech Report / Informe sobre el futuro de las fintech*. <https://www.svb.com/trends-insights/reports/fintech-industry-report/>
- Singh, A., & Johri, S. (2024). Emerging trends in fintech: Revolutionizing financial services in commerce. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)* 6, 2. <https://doi.org/gtn3wg>

Sobrino, R., (2020). Las fintech, a la cola de las empresas que mayor confianza generan para gestionar los ahorros. *CincoDías*.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/12/02/companias/1606931559_077250.html

Sydle, (2022). *¿Qué es Balanced Scorecard y cuál es su importancia?*. Sydle.
<https://www.sydle.com/es/blog/balanced-scorecard-629a519600627f09d729acf4>

Tapia Hermida, A. J. (2018). La aplicación de la nueva Directiva sobre servicios de pago (PSD 2) desde el 13 de enero de 2018. El Blog de Alberto J. Tapia Hermida.
<https://ajtapia.com/2018/01/la-aplicacion-la-nueva-directiva-servicios-pago-psd-2-desde-13-enero-2018/>

Tenesaca-Machúcala B.L. & Rodríguez-Pillaga, R.T., (2022). *Calidad de servicio y satisfacción del usuario en instituciones financieras*. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología. Vol. VIII. Nro 2. Edición Especial 2. DOI 10.35381/cm.v8i2.701

Unión Europea, (2016). *Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos (Reglamento General de Protección de Datos, RGPD)*. Diario Oficial de la Unión Europea, L 119, 1-88. <https://www.boe.es/doue/2016/119/L00001-00088.pdf>

Venkatesh, V., Thong, J. Y., & Xu, X. (2012). *Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT2)*. MIS Quarterly, 36(1), 157-178. DOI: 10.2307/41410412

Vera Martínez, J. & Díaz Ruiz, R., (2010). *¿Qué es un competidor directo? Estudio para corroborar la percepción de competencia directa con base en tres factores*. Contaduría y Administración, Vol. 57 No. 1, enero-marzo 2012: 149-184.
<https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v57n1/v57n1a8.pdf>

Vidal, P., & Martin, A. (2020). *Experiencia de Usuario + Web Responsivo: Un Estudio desde la Perspectiva de un Enfoque Integrado*. Informe Científico Técnico UNPA, 12, 1, pp. 49-75. <https://doi.org/10.22305/ict-unpa.v12.n1.703>

Anexo

Anexo A

Encuesta de ReceiptVault

Buscamos crear una app para organizar y gestionar recibos de manera automática, facilitando el acceso y control financiero de nuestros usuarios.

Pregunta 1: Edad

- 18-22
- 22-30
- 30-40
- 40-50
- 50+

Pregunta 2: Género

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decirlo

Pregunta 3: Ocupación

- Estudiante
- Trabajador por cuenta ajena
- Autónomo
- Desempleado
- Otra: ...

Pregunta 4: Frecuencia de compras

- Ninguna
- Entre 1 y 3 por semana
- Entre 3 y 5 por semana
- Entre 5 y 10 por semana
- Más de 10 por semana
- Otra: ...

Pregunta 5: ¿Qué haces actualmente con tus recibos de compra?

- Los guardo en formato físico

- Los organizo en una carpeta digital
- No suelo conservarlos
- Otra: ...

Pregunta 6: ¿Te resulta difícil encontrar un recibo específico cuando lo necesitas?

- No
- Sí
- A veces

Pregunta 7: ¿Has tenido alguna vez un problema o pérdida económica por una mala gestión de tus recibos?

- No
- Sí

Pregunta 8: Si respondiste “sí”: ¿Cuál/es?

Texto de respuesta larga

Pregunta 9: ¿Utilizas alguna aplicación o herramienta para gestionar tus finanzas personales o recibos?

- Sí, uso una app o herramienta digital
- Sí, pero lo hago manualmente
- No

Pregunta 9: Si respondiste “sí”: ¿Cuáles y cómo lo haces?

Texto de respuesta larga

Pregunta 10: ¿Considerarías utilizar una aplicación que te ayudará a organizar tus recibos de manera automática?

- Sí
- No
- Tal vez

Pregunta 10: ¿Qué funcionalidad te resultaría más útil en una aplicación para organizar recibos? (*Selecciona las que consideres más importantes*)

- Búsqueda rápida de recibos
- Organización automática de recibos por categorías
- Notificaciones para devoluciones o vencimientos de garantías
- Integración con otras apps de finanzas (app del banco, etc.)
- Acceso a reportes para impuestos
- Otra: ...

Pregunta 11: Cuánto estarías dispuesto a pagar por una herramienta que te ayude a organizar tus recibos?

- No estaría dispuesto a pagar por este servicio
- Entre 1-3 € mensuales
- Entre 1-3 € mensuales
- Entre 5-10 € mensuales
- Entre 5-10 € mensuales
- Añadir opción o añadir respuesta a “otro”

Pregunta 12: ¿Tienes alguna sugerencia sobre cómo podríamos mejorar este tipo de servicio?

Texto de respuesta larga

Anexo B

Enlace a la base de datos del formulario: https://docs.google.com/respuestas_RV