



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

PROGRAMME: MASTER'S IN INDUSTRIAL ENGINEERING AND MBA

eCom Business Plan

Autor: Sergio García Palmeiro

Supervisor: Pablo Magliarella

Master final project

Madrid

Fecha (07/2020)

Declaro, bajo mi responsabilidad, que el Proyecto presentado con el título
eCom Business Plan

en la ETS de Ingeniería - ICAI de la Universidad Pontificia Comillas en el
curso académico 2019/2020 es de mi autoría, original e inédito y
no ha sido presentado con anterioridad a otros efectos. El Proyecto no es
plagio de otro, ni total ni parcialmente y la información que ha sido tomada
de otros documentos está debidamente referenciada.

Fdo.: Sergio García Palmeiro

Fecha: 14/ 07/ 2020

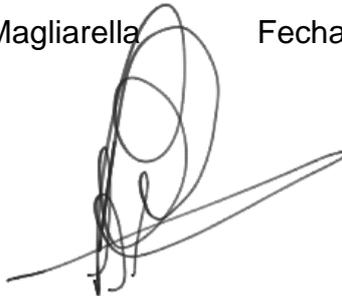


Autorizada la entrega del proyecto

EL DIRECTOR DEL PROYECTO

Fdo.: Pablo Magliarella

Fecha: 14/ 07/ 2020





COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

PROGRAMME: MASTER'S IN INDUSTRIAL ENGINEERING AND MBA

eCom Business Plan

Autor: Sergio García Palmeiro

Supervisor: Pablo Magliarella

Master final project

Madrid

Fecha (07/2020)

ECOM BUSINESS PLAN

Autor: García Palmeiro, Sergio.

Director: Magliarella, Pablo.

Entidad Colaboradora: ICAI- Universidad Pontificia de Comillas.

RESUMEN DEL PROYECTO

Introducción.

El tiempo libre es cada vez más escaso para los ciudadanos españoles y por lo tanto su valor se incrementa con el paso del tiempo.

Por otra parte, las empresas proveedoras de productos y servicios cada vez valoran más la información relacionada con los hábitos de consumo de sus clientes con la finalidad de conocerlos mejor, lanzar mejores y más ajustadas promociones y productos y por lo tanto ser más eficientes y eficaces, además, se están invirtiendo grandes cantidades de recursos y tiempo con la finalidad de incrementar las ventas a través de plataformas online.

Partiendo de estas dos hipótesis, se ha concebido el plan de negocio de eCom, una empresa de servicios que permite, por una parte, aumentar la eficiencia del proceso de realizar la compra, una tarea obligada para cada ciudadano español y que consume gran parte de su tiempo libre, este aumento de la eficiencia se traduce en una disminución considerable del tiempo invertido en la misma.

Por otro lado, además de proporcionar esta información relacionada con los hábitos de consumo de los usuarios, permitirá realizar campañas de marketing enfocadas a segmentos determinados de la población, comprobar en tiempo real su impacto y finalmente, realizar la compra a través de dicha aplicación, promocionando las ventas a través de plataformas web.

La aplicación eCom permitirá por lo tanto a los usuarios escanear el código de barras de diferentes productos, obteniendo de esta forma la valiosa información de los hábitos de consumo de estos que posteriormente será vendida a las empresas interesadas.

De esta forma se generará una situación de win win en la que tanto los usuarios como los clientes son claros ganadores a la hora de utilizar eCom.

Por lo tanto, la finalidad de este documento será la de desarrollar el plan de negocios de una aplicación que ofrece los servicios previamente comentados.

Metodología

Dado que toda la concepción tanto del servicio ofrecido a través de eCom, como del plan de negocio se basa en una hipótesis inicial que es que el ciudadano medio español valora cada vez más su tiempo libre y que este es cada vez más escaso, lo que implica que la realización de ciertas tareas como hacer la compra supone para él un problema, el primer paso será validar dicha hipótesis.

Con este fin se ha procedido a realizar una encuesta a una población de 207 personas tal y como se puede observar en las Ilustración 12, Ilustración 13, Ilustración 14, Ilustración 15, Ilustración 16, Ilustración 17, Ilustración 18 en las que se muestran los resultados de la encuesta realizada.

Ya validada la hipótesis de partida, se procederá a realizar un estudio de mercado con la finalidad de justificar la existencia de un mercado interesado en un servicio como el que eCom ofrece. En el apartado Análisis de mercado se procede a realizar un análisis de las diferentes empresas y sectores relacionados con la actividad de eCom, a saber: empresas proveedoras de productos de carácter perecedero o bien de alta rotación en el hogar, como puede ser detergente, jabón, etc; empresas de transporte y empresas de venta de dichos productos al comprador final como por ejemplo Alcampo, Mercadona, Carrefour, etc.

Para concluir el estudio de mercado, se realiza un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter y un DAFO que permitirán evaluar el interés de dicha industria y a la vez las debilidades, amenazas, oportunidades y riesgos del negocio a plantear.

El siguiente paso, una vez corroborada la existencia de la necesidad en el mercado y de la existencia de clientes potenciales interesados en el mercado, se procede a desarrollar el plan de marketing, en el que se explica cómo se hará llegar la aplicación cuyo plan de negocio se desarrolla en este documento a los diferentes segmentos tanto de clientes como de usuarios de la aplicación. Para ello se desarrollará, tal y como se comenta en el apartado Plan de Acción de Marketing y Marketing Mix una estrategia tanto de captación de clientes como de usuarios, intentando conseguir en todo momento el máximo nivel de poder en las negociaciones con los clientes.

Una vez definida la estrategia de actuación de la empresa, se procede a dimensionar los recursos humanos que serán necesarios para la consecución de la misma, de tal forma que se plantea la opción de contratar en plantilla al personal o subcontratar ciertos servicios y mantenerlo externalizado, tal y como se plantea en el Organización (RRHH).

Por último, se procede a detallar el plan de financiación para poder soportar el desarrollo de la actividad de la empresa en aquellas etapas en las que aún no se generan suficientes beneficios y finalmente se procede a realizar una estimación de los ingresos y pérdidas a seis años vista, contando como primer año el año que se corresponde al período de desarrollo de la aplicación.

Resultado

Tal y como se presenta en el apartado anterior, el primer requisito será comprobar la necesidad por parte de los usuarios de un servicio como el ofertado. A través de la encuesta realizada se confirma dicha necesidad por parte del ciudadano medio español, concluyendo en que el tiempo invertido por éste es demasiado, llegando a superar la hora invertida por compra realizada. Además, se extrae la valiosa conclusión de que la posibilidad de recibir ofertas a través de la aplicación son un gran incentivo, independientemente de la cuantía de las mismas.

Confirmada la existencia de un mercado de clientes que estén dispuestos a pagar por los servicios ofertados de recopilación de datos referentes a los hábitos de consumo de los usuarios y la posibilidad de realizar ofertas de marketing a la vez que aumentar las ventas online, se observa que las empresas pertenecientes a este segmento de clientes se caracterizan por su gran tamaño y poderío económico, lo que implica una gran ventaja en las negociaciones tal y como se refleja en el SOWT. Para intentar minimizar esta posición de desventaja, se pretende evitar la dependencia de estas sobre todo en las primeras fases, caracterizadas por tener una masa crítica de usuarios pequeña, por medio de la estrategia de precios reflejada en la Estrategia de precios.

En cuanto al dimensionamiento de la fuerza de empleados necesaria para llevar a cabo las tareas descritas en el plan de negocio, se pueden observar en la Tabla 9. Evolución de la plantilla. Tabla 9. Por otra parte, los sueldos de dichos empleados están detallados en la Tabla 10.

La estimación de los resultados de la empresa a seis años vista, indican que la empresa generará más gastos que ingresos durante los tres primeros años, contando desde el año de desarrollo de la aplicación incluido lo que se refleja en un balance neto negativo durante este período, así como un EBITDA negativo. No es hasta el año 3 que la empresa empieza a generar beneficios. Por esto, será necesario realizar diferentes rondas de financiación, detalladas en Financiación que se estructurarán con la finalidad de disminuir al mínimo la dilución del accionariado inicial tras cada ronda.

Conclusiones

El servicio ofertado por eCom cubre una necesidad tanto dentro del segmento conformado por los clientes como en el de los usuarios. El plan de negocio se ha desarrollado de tal forma que el valor aportado a los clientes es lo suficientemente relevante como para llevarlos a usar la aplicación. Por otra parte, el valor visto desde el punto de vista de los clientes también será lo suficientemente grande como para pagar por los hábitos de consumo de los usuarios y tal y como se proyecta, llegar a financiar ofertas especiales únicamente disponibles a través de la aplicación.

El mercado posee un gran interés y no se ha encontrado ninguna empresa que oferte un servicio tan completo como el de eCom, encontrándose de esta forma un nicho vacío, no obstante, hay que destacar que dado el carácter marcado de software de la aplicación es relativamente fácil de copiar por terceros. Además la incipiente penetración de nuevas tecnologías como los SmartFridge pueden llegar a suponer una gran amenaza de cara al futuro.

Referencias

España, G. d. (2019). Títulos de familia numerosa en España. Obtenido de <https://www.mscbs.gob.es/ssi/familiasInfancia/estadistFNumeros/estadistFNumerosas2018/titulosfnenvigor2018.htm>

INE. (2018). Decil de salarios del empleo principal. Obtenido de https://www.ine.es/prensa/epa_2018_d.pdf

KPMG. (12 de 12 de 2018). Clientes: el valor de los datos y la confianza. Recuperado el 10 de 05 de 2020, de <https://www.tendencias.kpmg.es/2018/12/clientes-datos-compartir-privacidad-confianza/>

Michael Page. (07 de 2020). El desplazamiento del lugar de trabajo en Europa.

Obtenido de <https://www.michaelpage.es/prensa-estudios/estudios/transport-commute>

OECD, H. w. (07 de 2020). Obtenido de <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm>

ECOM BUSINESS PLAN

Author: García Palmeiro, Sergio.

Director: Magliarella, Pablo.

Collaborating Entity: ICAI- Universidad Pontificia de Comillas.

PROJECT SUMMARY

Introduction.

Free time is becoming increasingly scarce for Spanish citizen and therefore its value increases with time.

On the other hand, companies that provide products and services are valuing more and more the information related to the consumption habits of their customers in order to know them better and launch the best and more appropriate promotions and products and so be more efficient and effective . Moreover, large amounts of resources and time are being invested in order to increase the sales through online platforms.

Based on these two hypotheses, the business plan of eCom has been conceived. eCom is a service company that allows to increase the efficiency of the shopping process, a task that is mandatory for every Spanish citizen and an activity that consumes a large amount of the free time available.

On the other hand, in addition to providing this information related to the consumption habits of users, it will allow marketing campaigns focused on specific segments of the population to be carried out, to check their impact in real time and finally, to make the purchase through this application, promoting sales through web platforms.

The eCom application will therefore allow users to scan the barcode of different products, thus obtaining valuable information on their consumption habits that will later be sold to interested companies.

In this way, a win-win situation will be generated in which both users and customers are clear winners when it comes to using eCom.

Methodology.

Given that the entire concept of both the service offered through eCom and the business plan is based on an initial hypothesis that is that the average Spanish citizen values his or her free time more and it is increasingly scarce, which means that carrying out certain tasks such as shopping is a problem for him or her, the first step will be to validate this hypothesis.

To this end, a survey has been carried out on a population of 207 people, as can be seen in Ilustración 12, Ilustración 13, Ilustración 14, Ilustración 15, Ilustración 16, Ilustración 17, Ilustración 18 which show the results of the survey carried out.

Once the initial hypothesis has been validated, a market research study will be carried out in order to justify the existence of a market interested in a service such as the one offered by eCom. In the section Market analysis, an analysis is made of the different companies and sectors related to eCom's activity, namely: companies supplying perishable products or products with a high turnover in the home, such as detergent, soap, etc.; transport companies and companies selling these products to the end buyer, such as Alcampo, Mercadona, Carrefour, etc.

To conclude the market study, an analysis of Porter's Five Forces and a SWOT will be carried out to evaluate the interest of this industry and at the same time the weaknesses, threats, opportunities and risks of the business to be presented.

The next step, once the existence of the need in the market and the existence of potential customers interested in the market is corroborated, the marketing plan is developed, in which it is explained how the application whose business plan is developed in this document will be made available to the different segments of both customers and users of the application. To this end, as commented on in the section Marketing Action Plan and Marketing Mix, a strategy will be developed for both attracting customers and users, trying to achieve the maximum level of power in negotiations with customers.

Once the company's action strategy has been defined, the human resources that will be necessary to achieve it are sized, in such a way that the option of hiring staff on a permanent basis or subcontracting certain services and keeping them outsourced is considered, as is the case with the Organization (HR).

Finally, the financing plan is detailed in order to support the development of the company's activity in those stages in which sufficient profits are not yet generated and, finally, an estimate is made of income and losses over six years, counting as the first year the year corresponding to the period of development of the application.

Result

As described in the previous section, the first requirement will be to verify the need of the users for a service such as the one offered. Through the survey carried out, this need is confirmed by the average Spanish citizen, concluding that the time invested by him/her is too much, even exceeding the amount of one hour invested per purchase made. In addition, the valuable conclusion is drawn: the possibility of receiving offers through the application are a great incentive, regardless of the amount.

Having confirmed the existence of a market of customers who are willing to pay for the services offered for collecting data on the consumption habits of users and the possibility of making marketing offers while increasing online sales, it is observed that companies belonging to this customer segment are characterized by their large size and economic power, which implies a great advantage in negotiations as reflected in the SOWT. In order to try to minimize this disadvantageous position, the aim is to avoid dependence on them, especially in the early stages, characterized by a small critical mass of users, by means of the pricing strategy reflected in the SOWT.

As for the sizing of the employee strength needed to carry out the tasks described in the business plan, these can be seen in Table 9. On the other hand, the salaries of these employees are detailed in Table 10.

The estimate of the company's results over six years indicates that the company will generate more expenses than income during the first three years, counting from the year of development of the application including what is reflected in a negative net balance during this period, as well as a negative EBITDA. It is not until year 3 that the company begins to generate profits. Therefore, it will be necessary to carry out different financing rounds, detailed in Financing that will be structured in order to minimize the dilution of the initial shareholders after each round.

Conclusions

The service offered by eCom covers a need within both the client and user segments. The business plan has been developed in such a way that the value provided to customers is relevant enough to lead them to use the application. On the other hand, the value seen from the customers' point of view will also be large enough to pay for the users' consumption habits and, as projected, to finance special offers only available through the application.

The market is very interesting and no company has been found that offers such a complete service as eCom, thus finding an empty niche, however, it should be noted that given the marked software character of the application is relatively easy to copy by third parties. Furthermore, the incipient penetration of new technologies such as SmartFridge may pose a great threat to the future.

References

- España, G. d. (2019). Títulos de familia numerosa en España. Obtenido de <https://www.mscbs.gob.es/ssi/familiasInfancia/estadistFNumeros/estadistFNumeras2018/titulosfnenvigor2018.htm>
- INE. (2018). Decil de salarios del empleo principal. Obtenido de https://www.ine.es/prensa/epa_2018_d.pdf
- KPMG. (12 de 12 de 2018). Clientes: el valor de los datos y la confianza. Recuperado el 10 de 05 de 2020, de <https://www.tendencias.kpmg.es/2018/12/clientes-datos-compartir-privacidad-confianza/>
- Michael Page. (07 de 2020). El desplazamiento del lugar de trabajo en Europa. Obtenido de <https://www.michaelpage.es/prensa-estudios/estudios/transport-commute>
- OECD, H. w. (07 de 2020). Obtenido de <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm>

Índice

1.	Introducción.....	25
1.1.	Business Canvas.....	25
1.1.1.	Propuesta de Valor:.....	27
1.1.2.	Customer segment.....	34
1.1.3.	Customer relationship.....	37
1.1.4.	Canales.....	39
1.1.5.	Key Activities.....	41
1.1.6.	Key Resources.....	43
1.1.7.	Key Partners.....	45
1.1.8.	Estructura de costes.....	46
1.2.	Lean canvas.....	48
2.	Análisis de mercado.....	51
2.1.	Descripción del mercado.....	51
2.2.	Investigación propia.....	58
2.3.	SOWT.....	65
2.4.	Porter.....	69
3.	Objetivos.....	73
3.1.	Cuantitativos.....	73
3.2.	Cualitativos.....	73
4.	Estrategia.....	75

4.1.	Público Objetivo	75
4.2.	Oferta de valor	77
4.3.	Posicionamiento	78
5.	Marketing Mix	81
5.1.	Estrategia de producto	81
5.2.	Estrategia de precios.....	83
5.3.	Estrategia de promoción.....	85
6.	Plan de Acción de Marketing.....	87
6.1.	Objetivo.....	87
6.2.	Estrategia de marketing.....	87
6.3.	Presupuesto	91
7.	Organización (RRHH)	93
8.	Legal.....	97
9.	Financiación	99
10.	Financials	101
10.1.	Cuenta P&L.....	101
10.2.	Balance	104
10.3.	Cash Flow	105
10.4.	Key metrics	106
11.	KPI's	107
11.1.	Usuarios.....	107

11.2. Clientes.....	108
ANEXO I: ODS.....	109
Bibliografía.....	111

Índice de ilustraciones.

Ilustración 1. Business Canvas.....	26
Ilustración 2. Tiempo consumido por los usuarios en realizar la compra.....	30
Ilustración 3. Dinero invertido al mes en realizar la compra.. ..	31
Ilustración 4. Tiempo invertido al mes en realizar la compra.	31
Ilustración 5. Distribución poblacional.....	34
Ilustración 6. Relaciones entre actores.	40
Ilustración 7. Desglose costes totales en el año 1.....	47
Ilustración 8. Lean Canvas.	48
Ilustración 9. Distribución de los supermercados en España según facturación.....	55
Ilustración 10. Distribución de los servicios de mensajería en España según su facturación.....	56
Ilustración 11. Principales proveedores de productos alimenticios en España por facturación.....	57
Ilustración 12. Distribución edades perfiles encuestados.....	60
Ilustración 13. Distribución según ocupación de la población encuestada.	60
Ilustración 14. Distribución de la ocupación de la población encuestada datos reorganizados.	61
Ilustración 15. Número de compras a la semana realizadas por la población encuestada.	61
Ilustración 16. Días en los que la población encuestada realiza la compra.....	62

Ilustración 17. Tiempo que tarda la población encuestada en llegar al punto de compra.	62
Ilustración 18. Resolución población encuestada sobre el deseo de reducir el tiempo de compra.....	63
Ilustración 19. Análisis Cinco Fuerzas de Porter.....	72
Ilustración 20. Posicionamiento de eCom en la industria.....	79
Ilustración 21. Diagrama evolución temporal de las estrategias de precios.....	84
Ilustración 22. Origen de los beneficios generados.....	88
Ilustración 23. Inbound marketing.....	89
Ilustración 24. Diagrama posicionamiento SEO y SEM.....	90
Ilustración 25. Estructura de recursos humanos de eCom.....	93

Índice de tablas.

Tabla 1. Tiempo medio invertido por los españoles en trabajar.	28
Tabla 2. Resultados salario bruto por hora del ciudadano medio español.....	29
Tabla 3. Desglose costes AWS	47
Tabla 4. Comparación de eCom.....	52
Tabla 5. Facturación de los supermercados en España.....	55
Tabla 6: Facturación de los servicios de mensajería en España.....	56
Tabla 7. Análisis SWOT.	68
Tabla 8. Desglose presupuesto de marketing.	91
Tabla 9. Evolución de la plantilla.	94
Tabla 10. Sueldos de los empleados.....	94
Tabla 11. Equity cedida al equipo de desarrollo de software.	95
Tabla 12. Desglose de ingresos según fuente.	101
Tabla 13. P&L Account.....	103
Tabla 14. Balance sheet.....	104
Tabla 15. Cash Flow.	105
Tabla 16. Key metrics.....	106

1. Introducción.

1.1. Business Canvas

A lo largo del siguiente apartado se procederá a desarrollar el *Business Canvas* y el *Lean Canvas*, de ahora en adelante denominados como BC y LC respectivamente, con los que se pretende otorgar al lector una visión global del plan de negocio correspondiente a *eCom*, siendo dicho desarrollo la finalidad del Trabajo de Fin de Máster, TFM.

eCom consiste en una plataforma en forma de aplicación móvil a través de la cual se proporcionarán esencialmente tres servicios a los clientes: venta de los datos relacionados con los hábitos de consumo de los usuarios, servicios de marketing personalizado y la posibilidad de ofertar y vender sus productos a través de dicha plataforma.

Se explicará a través del LC Y del BC el desarrollo de la estrategia a implementar junto con el plan de negocio que se utilizará para introducir la compañía en el mercado.

Tal y como se observa en la Ilustración 1, el BC estará dividido en nueve bloques funcionales: tres de ellos, *customer relationships*, *customer segment* y *channels* orientados a los dos tipos de *target groups*, formados por los clientes y usuarios potenciales; tres bloques que explican el funcionamiento del negocio, estos tres bloques serán los *key partners*, *key activities* y *key resources*; un bloque que incluye la explicación referente al valor que el servicio ofrecido da a los usuarios y a los clientes; por último dos bloques, *cost structure* y *revenue streams*, en los que se detalla cómo se generarán beneficios y cuál será la estructura de costes.

Se considera que los principales grupos externos de los que dependerá el éxito o el fracaso de negocio son los clientes y los usuarios, siendo ambos pilares críticos para el éxito del *business plan*. Dada esta relevancia, se procederá, tal y como se comenta en el párrafo anterior, a analizar por separado ambos grupos en parte de los bloques funcionales que integran el BC.

Se define por tanto a los usuarios como aquel segmento de la población que utilizará de forma efectiva la aplicación, y por lo tanto constituirá para el negocio la fuente de información que permitirá recabar datos referentes a los hábitos de consumo de la población, que será el principal material de venta contemplado en este plan de negocio. Además de proporcionar esta información, los clientes serán el objetivo de la publicidad dirigida y podrán realizar compras a través de la aplicación.

El cliente y por lo tanto el comprador potencial de los datos recolectados de los usuarios estará formado por aquellas empresas interesadas en dicha información, a saber, distribuidores, proveedores y vendedores finales. Por otra parte, la posibilidad de utilizar la aplicación como un nuevo portal de venta online les permitirá aumentar, de una forma sencilla y sin esfuerzo, las ventas no físicas, que es uno de los principales objetivos de este tipo de empresas. Por último, la publicidad dirigida permite aumentar la eficiencia y disminuir el esfuerzo de marketing.

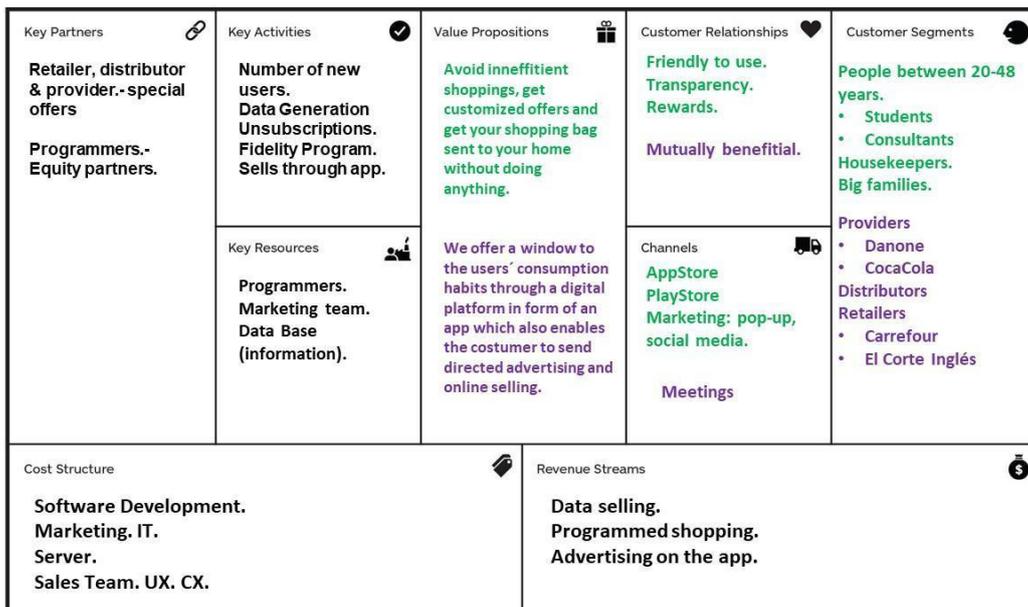


Ilustración 1. Business Canvas.

A continuación, tras la anterior introducción del BC, se procederá a explicar en detalle cada uno de los distintos bloques funcionales:

1.1.1.Propuesta de Valor:

Para comprender el beneficio que aporta la aplicación y por lo tanto el servicio que se pretende aportar a cliente y usuario es imprescindible entender el valor del tiempo de la población.

Esta propuesta de valor se basa principalmente en la afirmación de que el tiempo es un recurso escaso y por lo tanto valioso. Para justificar y demostrar de una forma cuantitativa esta hipótesis se procederá en aplicar un método que evalúa el tiempo de la población, otorgando un valor monetario a cada hora del ciudadano.

Para calcular este precio, dos *inputs* son necesarios: el tiempo invertido en ganar el dinero y el sueldo bruto medio de la población.

En primer lugar, para determinar el tiempo medio invertido por la población para ganar el salario se tendrá en cuenta tanto la duración de la jornada laboral como la de los desplazamientos hasta el punto de trabajo desde el hogar.

De acuerdo con los datos obtenidos de la OECD (OECD, 2020), el trabajador español dedica una media de 1701 horas al año a cumplir su jornada laboral. Por otra parte, según la consultora Michael Page (Michael Page, 2020), el trabajador español invierte una media de 36 minutos por desplazamiento hasta el centro de trabajo.

Según el INE (INE, 2018), el salario bruto medio mensual de España es de 1.944,4€ al año (datos 2018).

Teniendo en cuenta ambos factores y una media de 211 días laborables en España se llega a los siguientes resultados:

Tabla 1. Tiempo medio invertido por los españoles en trabajar.

	Valor	Unidad
Horas trabajadas en España	1701	h/año
Días de trabajo al año en España	211	días/año
Tiempo invertido en desplazamientos en España	36	minutos/día
Salario medio bruto mensual España	1944.4	€/mes

Con los datos de la Tabla 1 se procederá a calcular la cuantía del salario medio bruto por hora del ciudadano medio español:

Las horas totales invertidas en desplazamientos al año se obtendrán como el producto de los días de trabajo al año en España por el tiempo invertido en desplazamiento en España.

El total de horas invertidas al año se calculará como la suma de las horas invertidas en desplazamientos al año, previamente calculadas, y el total de horas invertidas al año.

Por último, el salario medio bruto mensual se obtendrá como el coeficiente entre el salario medio bruto, presente en la Tabla 1 y el número de horas de trabajo al mes.

Tabla 2. Resultados salario bruto por hora del ciudadano medio español.

	Valor	Unidad
Horas trabajadas en España al año	1701	h/año
Horas invertidas en desplazamientos al año	126.6	h/año
Total horas invertidas al año	1827.6	h/año
Horas de trabajo al mes en España	152.3	h/mes
Salario medio bruto por hora España	12.8	€/h

De esta forma se obtiene un **salario medio bruto de 12,8 €/h en España.**

Teniendo en cuenta que las horas de trabajo medias del trabajador español se han mantenido relativamente constantes a lo largo de los años, observándose una cierta tendencia a la reducción de las mismas y considerando el hecho de que el salario bruto tiende a incrementarse (un 2,4% del 2017 al 2018) un porcentaje superior al de la inflación (un 1,2%), se concluye que el **valor del tiempo de los trabajadores españoles seguirá incrementándose**, al menos en el futuro próximo.

Con los datos anteriormente citados y obteniendo el número de compras que realiza el ciudadano español medio al mes, 20, y teniendo en cuenta el tiempo invertido de media por compra, 78,3 minutos, se puede obtener el dinero medio que invierten los ciudadanos españoles en realizar el proceso de la compra. Cabe destacar que el tiempo medio de compra incluye tanto el invertido en el desplazamiento hasta el supermercado, una media de 15 minutos, como el tiempo dentro del mismo.

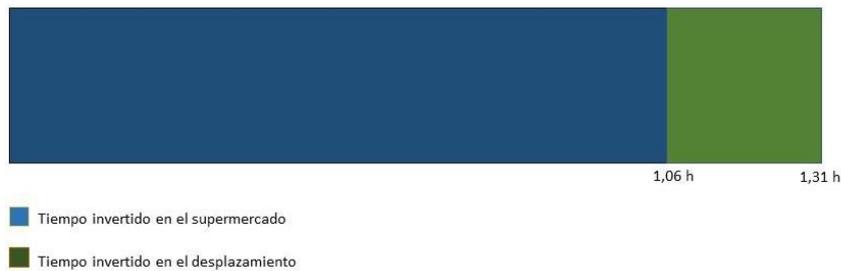


Ilustración 2. Tiempo consumido por los usuarios en realizar la compra.

Con todos los datos recopilados hasta el momento, y tendiendo el valor unitario de la hora media de un ciudadano español se pretende monetizar el tiempo invertido en realizar este proceso de compra.

Para realizar dicha estimación se ha supuesto un incremento del salario medio de los españoles de un 2%. Dicho valor incluye tanto la inflación como el crecimiento del PIB, se trata por tanto de una cifra muy pesimista que pretende obviar considerando como *outlayers* a las crisis económicas futuras. Se considerará un incremento en el número de compras al mes, 1,4%, dado que tras la labor de investigación se demuestra que los españoles realizan cada vez un número mayor de compras de un importe menor con la finalidad de controlar de una forma más eficiente y eficaz las finanzas del hogar. Estos decrementos e incrementos se modelizarán de tal forma que para el primer año del modelo se considerarán los valores reales de dicha reducción o aumento, que se irán acentuando de forma lineal en el caso del incremento del número de compras al mes, dado que se considera, en base a los datos de años pasados, que este modelo representa con suficiente fidelidad la realidad. Por otra parte, el decremento del tiempo invertido en el supermercado para realizar la compra se modelará incluyendo un coeficiente de atenuación que considerará que esta reducción se irá frenando con el tiempo. Por lo tanto, en el cómputo de éstos valores no se ha tenido en cuenta la creciente penetración de las tecnologías en el proceso de compra como la compra a través de internet.

Con estas estimaciones se obtienen las siguientes curvas:

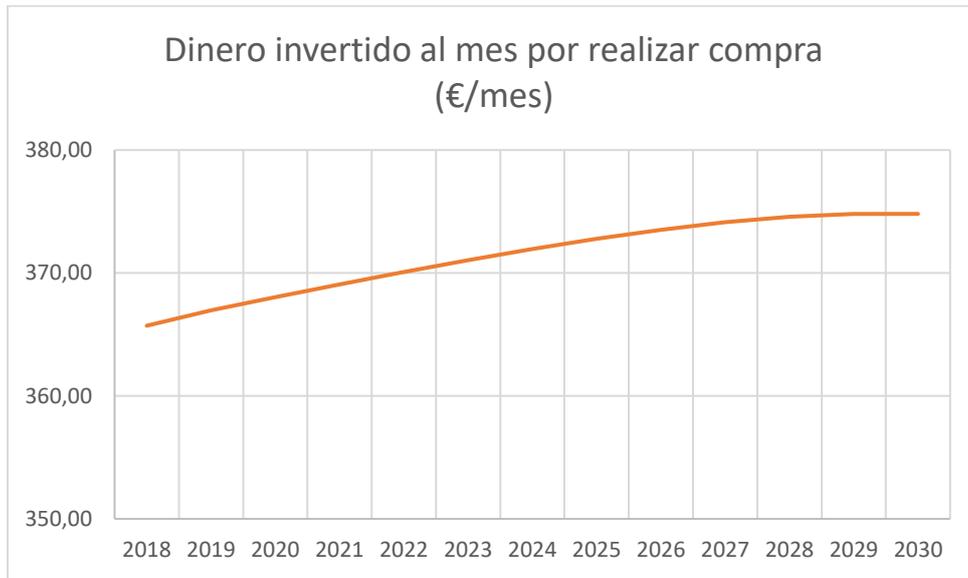


Ilustración 3. Dinero invertido al mes en realizar la compra..

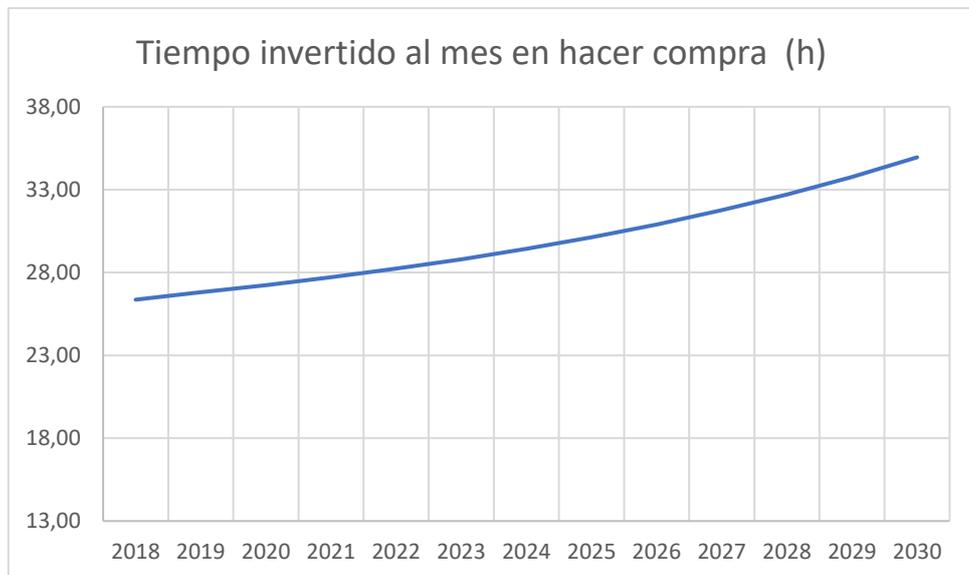


Ilustración 4. Tiempo invertido al mes en realizar la compra.

Tal y como se observa, el tiempo medio invertido por la población en realizar la tarea de la compra es elevado, y la proyección es que éste siga incrementando. Además, el valor de dicho tiempo también es significativo de tal forma que el ahorro conseguido al

realizar dicha compra utilizando el servicio que *eCom* ofrece aportará dos tipos distintos de ahorros dependiendo del perfil del usuario:

- Para aquel usuario que simplemente utilice la aplicación como método para gestionar las existencias del hogar y que realice la compra de forma física, el ahorro mensual sería comparable a la suscripción *premium* de Netflix.
- Para aquel usuario que utilice la aplicación como medio de compra *online*, el ahorro es considerablemente mayor.

Cabe destacar que en las hipótesis realizadas para el desarrollo del modelo anterior se ha establecido un valor medio del tiempo de los ciudadanos españoles basado en su salario, así como en el tiempo invertido para conseguirlo. No obstante, se ha obviado un factor debido a la dificultad de su cuantificación, que es que la cantidad de tiempo libre de cada ciudadano influye de manera significativa en el valor del tiempo de este. Este hecho se puede comparar con algo tan simple como la ley de la oferta y la demanda, de tal forma que cuanto mayor sea el tiempo libre del que se dispone, menor será el valor de este.

La aplicación que se contempla y cuyo plan de negocio se desarrollará a lo largo del TFM soluciona los problemas anteriormente descritos, haciendo de esta forma la vida de los usuarios considerablemente más cómoda a la vez que les otorga un mayor tiempo libre.

El usuario tendrá dos formas de realizar la compra a través de *eCom*:

1. Seleccionar manualmente los productos a comprar.
2. Crear una lista de la compra con los productos elegidos y fijar un valor monetario que, una vez alcanzado, emita una orden de compra automática. De esta forma a medida que los productos de la lista se consumen, el valor monetario se incrementa y al llegar al límite fijado por el usuario se emite automáticamente una orden de pedido. Con esto se pretende otorgar al usuario la posibilidad de evitar los costos de envío de los supermercados.

Una vez analizada la oferta de valor para el usuario se procederá a analizar la del cliente:

En primer lugar, se procederá a definir al grupo integrado por los clientes. Se entenderá por clientes a aquellas compañías que pertenezcan a los siguientes grupos: distribuidores y proveedores de aquellos productos clasificados como *consumer goods* y caracterizados generalmente por su rápida rotación en el hogar medio, tal y como se explica anteriormente. Este tipo de compañías otorgan un gran valor a los datos relacionados con los hábitos de consumo de la población, que son los usuarios de los servicios ofrecidos y los clientes de estas compañías. Este valor radica en la dificultad que tienen para obtenerlos, de tal forma que actualmente poseen dos métodos para dicha obtención: la compra de informes que contienen dichos datos a los vendedores finales y el uso de algoritmos que permiten realizar estimaciones y conocer de forma aproximada los hábitos de consumo de los ciudadanos, no obstante, este último método se caracteriza por su elevado coste y por la inherente inexactitud derivada de las estimaciones en las que se basa.

Un claro ejemplo de la necesidad de los grupos previamente citados para obtener los hábitos de consumo de la población es la inversión realizada por la compañía de productos lácteos, Danone, que enfocó sus esfuerzos en conseguir esta información de una manera diferente a las anteriores. En el caso de Danone, la empresa se dispuso a comprar una impresora de códigos QR capaz de imprimir dichos códigos en los embalajes de todos sus productos a una velocidad elevada. Los códigos QR pueden ser leídos fácilmente por los clientes a través de sus teléfonos móviles por medio de la aplicación de Danone, de tal forma que el cliente obtiene descuentos en sus próximas compras, mientras que Danone obtiene la valiosa información de los hábitos de consumo de los mismos.

En cuanto a los vendedores finales, que son el tercer grupo perteneciente a los clientes de la aplicación cuyo plan de negocio se desarrollará a lo largo de este TFM otorgan un valor considerablemente inferior a este tipo de datos, dado que tienen un acceso mucho más cercano a los hábitos de consumo de la población y por lo tanto los pueden obtener con un esfuerzo considerablemente inferior al de los grupos anteriores.

1.1.2. Customer segment

Para el éxito del plan de negocio es clave analizar por separado y en profundidad tanto al cliente como al usuario.

Tal y como se ha establecido en el BC los *target groups* son:

Población perteneciente al rango de edades de entre 20-48 años

Este es el segmento poblacional en el que se encuentra un mayor número de estudiantes y trabajadores, estando ambos grupos caracterizados por la falta de tiempo. Dado que la aplicación proporciona un método de realizar la compra más rápido y de una forma más eficiente, éste segmento otorgará un gran valor a la aplicación.

Según datos aportados por el Instituto Nacional de Estadística, INE, este segmento supone un 38% de la población total española con una cifra de 18M.

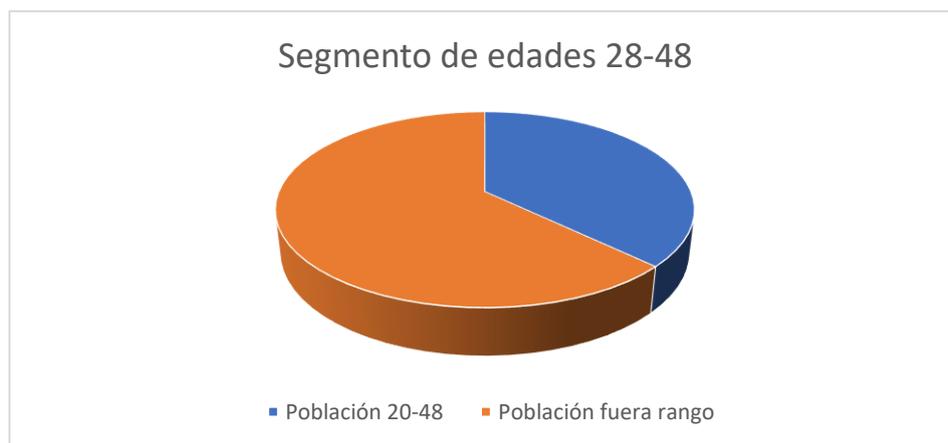


Ilustración 5. Distribución poblacional.

El hecho de que supongan un porcentaje tan alto es un gran beneficio para el éxito del plan de negocio dado que la idea es fundamentalmente tecnológica y este es, además, el segmento más acostumbrado a utilizar las nuevas tecnologías y que se adaptaría más fácilmente al uso de la aplicación del TFM.

Los más jóvenes de este segmento, los estudiantes, generalmente encuentran molesto el hecho de invertir su tiempo en realizar la compra de productos de primera necesidad, mientras que los mayores de este segmento se caracterizan por la falta de tiempo, principalmente por tener que cumplir con la jornada laboral.

Am@s de casa.

La funcionalidad que permite saber en cualquier momento y lugar las necesidades del hogar aporta un gran valor a este segmento dado que supondrá una gran ayuda a la hora de organizar el proceso de la compra y gestionar las provisiones.

Por otra parte, este segmento se caracteriza por realizar un número menor de compras, pero el volumen de estas es considerablemente mayor. De esta forma la posibilidad de programar la compra es altamente interesante para este segmento dado que les permite evitar los gastos de envío dado el elevado volumen monetario de la compra y además la planificación inherente a la realización de la compra de forma semanal o incluso mensual hace que resulte obvio, o por lo menos fácil de estimar, las necesidades a largo plazo y por lo tanto crear dicha cesta para las programar la compra.

Familias numerosas.

Las familias numerosas suponen un segmento similar al de los am@s de casa, dado que la frecuencia en la que realizan las compras y el volumen de las mismas es altamente parecido.

En España se cuenta con una cifra de 700.000 familias numerosas, según el INE (España, 2019).

Estas características hacen que, al igual que el segmento anterior, la posibilidad de programar la compra sea altamente atractiva.

A continuación, se analizarán los diferentes segmentos de los clientes:

Proveedores.

Generalmente los proveedores tienen que recurrir a métodos como complejos programas basados en algoritmos para analizar el comportamiento de los usuarios por medio de la interpolación de los datos que poseen sobre los productos vendidos a los supermercados y demás vendedores finales dado que éstos no proporcionan los datos relacionados con lo que los clientes compran, cada cuanto, con qué frecuencia y demás información relacionada con los hábitos de consumo de estos. Otra opción de elevado

coste es la compra de informes a empresas consultoras, que serán consideradas como potenciales clientes del negocio. La única manera que tienen de recopilar información que no esté basada en hipótesis y por lo tanto con un *bias* inherente es comprar reportes directamente del vendedor final en los que se incluye toda la información previamente citada.

Vendedores finales.

La posibilidad de programar la cesta de la compra es altamente valorada por este segmento dado que por una parte les permite ofertar el servicio de compras online a través de un nuevo canal, incrementando de esta forma sus ventas online, cosa que la mayoría de los supermercados que ofrecen estos servicios están intentando hacer durante los últimos años.

Por otra parte, les ofrece la posibilidad de organizar de una forma más eficiente y efectiva los inventarios, siendo capaces de preparar de antemano cuándo y cuánto comprará el cliente final en función de la información de los hábitos de consumo de los mismos y del estado de las cestas de compra, que les permitirá saber a qué ritmo se van consumiendo los productos.

Distribuidores.

Gracias al empleo de la información recopilada, empresas distribuidoras como por ejemplo DHL podrán utilizar dichos datos para optimizar la ruta de reparto, lo que lleva a mejores costes de operación y a una mejor experiencia de cliente para ellos mismos.

1.1.3. Customer relationship

La relación con el cliente estará al igual que en apartados anteriores dividida en el cliente y el usuario, de tal forma que se explicará qué es lo que el negocio ofrecerá a ambas partes:

Usuario

Este servicio será pionero dado que será el primer método en ofrecer una forma de control de las existencias en el hogar a través de una herramienta tan común como lo es el teléfono móvil utilizando únicamente la cámara de este para registrar el código de barras de los productos. El hecho de que se trate de una novedad hará que gran parte de la población lo pruebe, consiguiendo de esta forma, junto con los esfuerzos de marketing, un gran número de *trial customers*, de tal forma que para mantener a los clientes leales a la aplicación el *user experience* será crítico. La aplicación será fácil de usar, con una interfaz sencilla y clara de tal forma que cualquiera sea capaz de entender su funcionamiento rápidamente, en especial aquellas personas más mayores de los diferentes segmentos.

Se ofrecerá también la posibilidad de realizar la compra a través de la aplicación y el usuario podrá optar a descuentos especiales al hacerlo. Las notificaciones *push-up* se mantendrán sobre control para evitar saturar al usuario, de tal forma que sólo aparecerán cuando éste está en el proceso de compra online o si registra el consumo de algún producto. En ambos casos se considerará que el interés del usuario por la información que incluye el anuncio sobre los diferentes descuentos es alto.

Otra importante función será que el usuario podrá seguir su pedido, de tal forma que recibirá una notificación cuando la orden se envíe, otra cuando el pedido salga del punto de origen y la última tendrá lugar cuando el pedido llegue al punto de destino. Estas notificaciones serán enviadas en forma de *push-up* a través de la aplicación. El usuario recibirá por lo tanto tan sólo tres notificaciones evitando así la saturación de este por recibir demasiada información, lo que provocaría un detrimento del negocio, además la factura será enviada vía email reduciendo de esta forma la huella de carbono. En el caso

de que tenga lugar algún tipo de problema con el envío, el usuario recibirá una oferta especial para evitar que deje de utilizar el servicio.

Para contestar a las preguntas y sugerencias del usuario, se abrirá una sección de FAQ que estará incluida en la aplicación, además de proporcionar un sencillo *chatbot* que responderá de forma automática a las preguntas más sencillas y pedirá el email del usuario si la pregunta realizada no se encuentra aún en la base de datos, de tal forma que a media que pasa el tiempo el *chatbot* será mejor, contestando a un mayor número de preguntas. Se seguirá una política de transparencia total, así que el usuario sabrá en todo momento cual es el uso final de los datos recopilados a través de la aplicación.

Tal y como se comenta previamente, el usuario podrá suscribirse para recibir ofertas directamente a su email, manteniendo en todo momento el servicio de suscripción y baja de éste muy sencillo.

Cliente

En cuanto a la relación con el cliente, como será de beneficio mutuo, se intentará nutrirlo lo máximo posible manteniendo una relación próxima con el cliente y recibiendo y enviando *feedback* del uno al otro por medio de *meetings* periódicos.

El negocio que se plantea es altamente disruptivo, tal y como se dijo anteriormente y el cliente recibirá cantidades enormes de datos valiosos directamente del consumidor final, no obstante, la función más disruptiva es la de ofrecer la posibilidad de crear un contacto directo entre distribuidor y consumidor final y proveedor y consumidor final. Por medio de este link las entidades de alto nivel podrán establecer una relación más cercana con el cliente final y recibir *feedback* del mismo.

Para verificar la necesidad del mercado de un servicio como el que propone la idea cuyo plan de negocio se desarrolla en este TFM se procederá a llevar a cabo reuniones/encuestas con los potenciales clientes y usuarios.

1.1.4. Canales

Para acceder a los usuarios se utilizará una estrategia multicanal:

- La aplicación será promovida a través de anuncios pop-up en las aplicaciones y servicios web de los potenciales clientes, a saber, Carrefour, Día, Mercadona, etc.
- Una promoción masiva a través de las llamadas *social media*, especialmente Instagram. Esta opción ha sido considerada como la más adecuada especialmente para el segmento formado por los más jóvenes, los estudiantes, que se caracterizan por su intensa actividad en las redes sociales.
- Se promoverá la aplicación también a través de las páginas web de los clientes a través de banners. Esta estrategia estará orientada a aquellos que integran el segmento más mayor; los trabajadores y l@s am@s de casa, que no están tan habituados al uso de las redes sociales.
- Para alcanzar al segmento de l@s am@s de casa se utilizará principalmente Facebook. Estudios concluyen que Facebook es utilizado especialmente por mujeres de cierta edad, principalmente de noche, así que esta será una plataforma que nos permitirá incrementar la exposición dentro de este segmento.
- Se utilizará también *POP marketing* en algunos de los establecimientos físicos de los clientes con la finalidad de captar la atención de los usuarios.
- Finalmente, por medio de la suscripción a la aplicación, el usuario podrá recibir información especial a través de la *newsletter* directamente a sus emails.

No obstante, para que los usuarios puedan descargar la aplicación, dos plataformas serán utilizadas: *App Store* y *Play Store*.

Por otra parte, la primera vía para atraer clientes serán las reuniones directas con los mismos.

La siguiente figura muestra todas las posibles relaciones entre las distintas organizaciones que forman parte del proyecto:

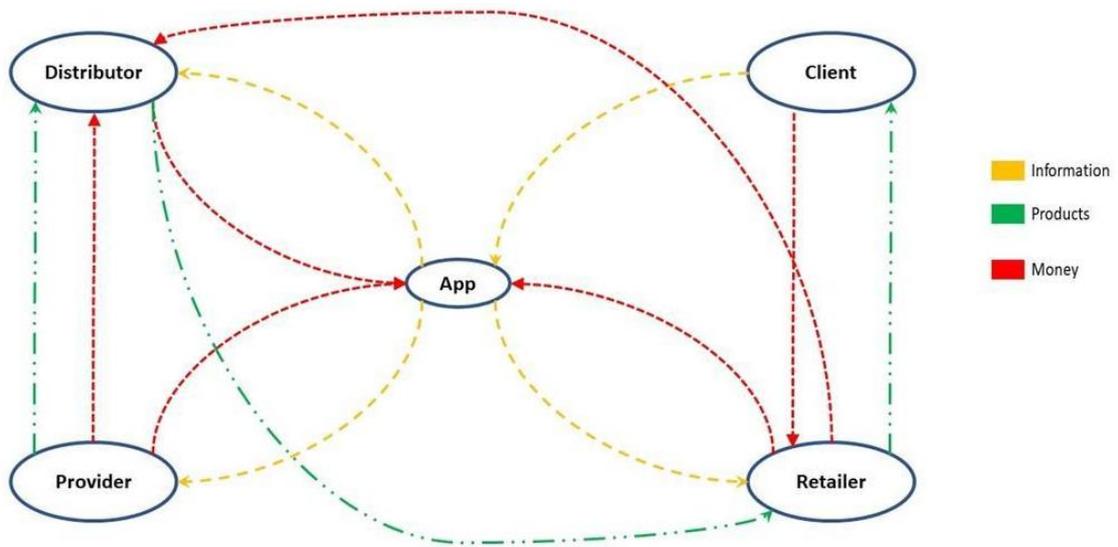


Ilustración 6. Relaciones entre actores.

1.1.5.Key Activities

Actualización de la propuesta de valor: uno de los objetivos es que los distintos servicios ofertados por *eCom* para los clientes y para los usuarios se adapte lo máximo posible a las necesidades de los mismos. Por lo tanto se revisarán periódicamente los distintos indicadores que reflejen la aceptación por parte de estos dos actores y se actuará en consecuencia con la finalidad de adaptarse a las posibles variaciones en las necesidades de éstos.

Desarrollo de canales de distribución: para el éxito del plan de negocios será imprescindible realizar un gran esfuerzo de *marketing* con la finalidad de llegar a todos los tipos de usuarios, así como a los clientes. En el caso de los primeros, esto significará pensar *out of the box* y buscar diferentes formas de llegar a los segmentos más complejos. En cuanto a los segundos y dada la complejidad a la hora de acceder a ellos, supondrá una labor constante en la que se intentará aproximar a *eCom* a los clientes.

Mantenimiento: dada la naturaleza informática de *eCom* serán críticos dos tipos de mantenimiento:

- **Software:** se desarrollarán de forma constante actualizaciones en el software para ofertar una mejor experiencia tanto al usuario como al cliente. Además, de esta forma será posible incluir posibles cambios o mejoras para reaccionar a los cambios propios del mercado como por ejemplo la sustitución o la variación del formato de los pedidos por parte de alguno de los clientes, que supondría a su vez que *eCom* cambien el formato de los pedidos.
- **Base de datos:** la principal oferta de valor que se contempla es la oferta de los datos relacionados con los hábitos de consumo de los usuarios que serán vendidos a los clientes. Para garantizar el correcto funcionamiento de este sistema será crítico disponer en todo momento de una base de datos que funcione correctamente.

Revisión de KPI's: dado que la finalidad de los distintos KPI será la de controlar en todo momento el estado del negocio en cuanto al cumplimiento de las diferentes metas fijadas, será de gran importancia incluir esta actividad en las tareas del día a día de la

empresa con la finalidad de detectar lo más tempranamente posible cualquier desviación de la estrategia fijada y poder tomar acciones correctoras lo antes posible, evitando así cualquier tipo de daño presente o futuro.

1.1.6.Key Resources

Las principales *resources* necesarios para el correcto funcionamiento y éxito del plan de negocio serán: programadores, apoyo financiero, base de datos y equipo de UX y CX.

Programadores: serán esenciales para el desarrollo de la aplicación y su principal tarea será el desarrollo de la aplicación en una primera instancia en la plataforma Android y posteriormente también en IOS. Otra de las tareas esenciales que desarrollará este departamento será la de adaptar el formato de los pedidos que se realizan desde la aplicación al estilo utilizado por los diferentes clientes, a saber, Carrefour, Mercadona, etc.

Base de Datos: el negocio que se plantea se apoya fuertemente en grandes cantidades de datos, que son el principal producto con el que se comercia. Por lo tanto, tener una base de datos sólida será un pieza fundamental y necesaria para el éxito del plan de negocios.

User Experience: la aplicación será sencilla de usar, con una interfaz simple, de tal forma que cualquiera pueda entenderla y manejarla. Esta característica está enfocada principalmente a los mayores de los segmentos de clientes. Para poder garantizar esta característica, un equipo de *user experience* será necesario dado que para la correcta consecución del plan de negocios será clave la transformación de los conocidos como “*trial users*” en “*loyal users*”.

Consumer experience: dado que el negocio aquí planteado se trata de un negocio nuevo en el mercado y disruptivo, serán imprescindible cumplir con las expectativas de los clientes cada vez que se establezca contacto con los mismos, construir una gran experiencia para el cliente a lo largo de todo el proceso será crítico dado que además de clientes serán también aliados imprescindibles.

Apoyo financiero: el apoyo financiero será necesario para pagar por todos los recursos previamente citados. Dado que el desarrollo del software supone una parte importante del desembolso de capital, se promocionará el servicio utilizando un MVP debido al bajo coste de desarrollo del mismo, obteniendo de esta forma la posibilidad de conseguir

recursos sin la necesidad de una gran inversión inicial en la que los fundadores quedaría rápidamente diluidos.

Equipo de ventas: el equipo de ventas será necesario para establecer contacto con los clientes. Durante las primeras etapas del negocio, el equipo se reunirá de forma periódica con los clientes para conseguir cerrar tratos y asegurar una constante fuente de información en forma de *feedback* para asegurar que el servicio proporcionado se ajusta a las necesidades del cliente.

1.1.7.Key Partners

Vendedores, distribuidores y proveedores: todos ellos desarrollarán un papel esencial para el éxito de la estrategia del negocio dado que una de las características más atractivas será la obtención por parte de los usuarios de ofertas especiales a través de la aplicación, así como la posibilidad de realizar la compra online por medio de la plataforma. Para poder proporcionar dichos servicios, será necesario establecer una relación sólida con los agentes anteriormente mencionados que necesitarán una masa crítica de clientes lo suficientemente grande como para obtener datos relevantes de los hábitos de consumo de los usuarios.

No obstante, cabe destacar que con la estrategia de financiación de la compra que se pretende seguir durante los dos primeros años se ha conseguido reducir en gran medida esta dependencia, sobre todo en las etapas más tempranas del negocio en las que la desigualdad en la negociación sería mayor y por lo tanto eCom iba a salir más perjudicado.

Por otra parte, los programadores serán una parte esencial y jugarán un papel imprescindible, siendo así un tipo especial de *key partner*. Dado que la programación y desarrollo de la aplicación supondrá uno de los principales gastos, se intentará cortar estos costes haciendo a la compañía de programación accionista de la empresa por medio de la cesión de acciones a cambio de su trabajo. De esta manera se pretende garantizar la implicación total de los programadores en el proyecto.

1.1.8. Estructura de costes

Desarrollo de Software: el desarrollo y mantenimiento del software será una de las partes más críticas que potencialmente pueden representar un importante porcentaje dentro de la estructura de costes. No obstante, tal y como se explica anteriormente, cediendo parte de las acciones de la empresa a la empresa de programación se pretende costear esta fuente de gastos.

Márketing: una inversión con la finalidad de obtener un equipo de *márketing* será necesaria para así obtener la atención de los clientes potencial y obtener un buen posicionamiento en ambos mundos, el físico y el de internet.

Equipo de Ventas: el equipo de ventas estará a cargo de contactar directamente con los clientes y por lo tanto parte del presupuesto será invertido en la organización de dichos *meetings*.

User Experience: el equipo de UX estará a cargo de mantener la relación entre la aplicación y el usuario. Serán un equipo de gran importancia, considerado como crítico para el éxito del plan de negocio dado que la aplicación necesitará cumplir con ciertos requisitos: interfaz sencilla y clara, comprensible por cualquiera, incluso los más mayores de los segmentos poblacionales.

Customer Experience: tal y como se comenta anteriormente, la relación con los clientes será de máxima importancia, especialmente en este negocio en el que los clientes son también importantes *key partners*. El equipo de CX se asegurará de que el cliente esté satisfecho del servicio con el que se le provee en todo momento.

Servidores: se contratarán servidores como los de *Amazon Web Service* para almacenar todos los datos recolectados de los usuarios.

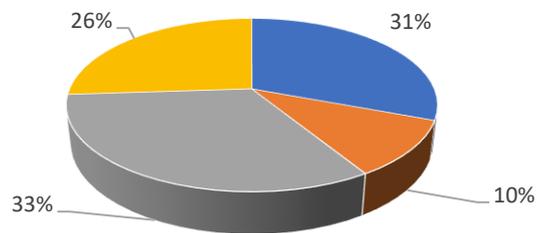
IT: el equipo de IT estará a cargo de corregir todos los posibles errores que el equipo de desarrollo de software introduzca en el código de la aplicación a lo largo del tiempo. Éste equipo también tomará importantes decisiones, especialmente en cuanto a las necesidades del hardware como puede ser la contratación de un firmware para evitar ser hackeado por usuarios maliciosos.

La siguiente tabla muestra la estructura de costes:

Tabla 3. Desglose costes AWS

Amazon Web Service	
Servers Cost	440.64 €
AWS \$/h	0.05 €
Daily Cost	1.22 €
Monthly Cost	36.72 €

Desglose de costes



- Marketing
- Gabinete Administrativo y Legal&Servicios Externos
- Selling Team
- Software Development

Ilustración 7. Desglose costes totales en el año 1.

1.2. Lean canvas

Dado que todos los bloques del *Lean Canvas* ya han sido explicados a lo largo del *Business Canvas* de forma directa o indirecta a excepción de las métricas clave, será este apartado el que ahora se explique en profundidad.

Problemas de los clientes <ul style="list-style-type: none"> - Falta de tiempo - Ineficiencia al realizar la compra - Desperdicio de comida - Falta de datos de hábitos consumo. - Inaccesibilidad al cliente. 	Solución que apporto <ul style="list-style-type: none"> - Dispositivo de control de existencias - Acceso al cliente por medios no convencionales - Datos de clientes 	Proposición de valor única <ul style="list-style-type: none"> - Proporciono una forma de ahorrar tiempo en la compra haciéndola más eficiente y evitando el derroche. - Proporciono una vía de comunicación bidireccional con el cliente que supone una ventana hacia sus hábitos de consumo. 	Ventaja competitiva <ul style="list-style-type: none"> - Solución económica y sencilla - Conocimiento profundo hábitos consumo 	Segmentos de clientes <ul style="list-style-type: none"> - Adultos de entre 20-48 años. <ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes - Consultores - Am@as de casa. - Grandes familias. - Proveedores <ul style="list-style-type: none"> - Danone - CocaCola - Distribuidores <ul style="list-style-type: none"> - Carrefour - Mercadona - Vendedores
	Métricas clave <ul style="list-style-type: none"> - Número de personas que aportan su e-mail. - Número de grandes superficies contactadas. 		Canales <ul style="list-style-type: none"> - Supermercados - Internet - Redes sociales - Visitas 	
Estructura de costes Desarrollo del hardware y software. Marketing Contacto con grandes superficies y marcas. Mantenimiento y actualización del software.		Flujo de ingresos Venta del hardware. Venta de datos. Compra programada. Publicidad en la aplicación.		

Ilustración 8. Lean Canvas.

Métricas Clave

Para poder controlar la evolución del negocio será necesario definir ciertos KPIs que actuarán como *milestones*, permitiendo la detección del incumplimiento de las actividades propuestas, en cuyo caso se tomarán ciertas medidas. Dichos KPIs serán:

Datos vendidos en relación a los datos recopilados: con este parámetro se mostrará el porcentaje de datos que es vendido a los clientes en relación al obtenido de los usuarios. Si este porcentaje no es lo suficientemente alto significará que los clientes no están lo suficientemente interesados en el servicio ofrecido por *eCom*, que son los datos de los usuarios. Para reforzar este interés, se llevarán a cabo reuniones con los clientes, mostrando ejemplos reales de casos de éxito en los que se ha conseguido mejorar el funcionamiento del negocio gracias a los datos recopilados.

Número de nuevos usuarios: para garantizar el crecimiento del negocio este será un parámetro de gran importancia. En caso de las proyecciones no se cumplan, el esfuerzo de marketing será

incrementado a través de posicionamiento web, en especial a través de anuncios *pop-up* y ofertas más agresivas, con la finalidad de promover el boca a boca.

Generación de datos: para poder proporcionar al cliente información relevante a cerca de los hábitos del consumo del usuario será necesario recibir un flujo constante de datos, dado el volumen de estos datos que se incorporarán constantemente a la base de datos de *eCom*, hay que asegurar que la base de datos sea lo suficientemente grande. El mínimo número de parámetros recolectados de los usuarios al mes será de 1.000.000, dicho volumen ha sido calculando suponiendo una media de 100 productos escaneados a través de la aplicación por persona, un mínimo de 10.000 usuarios activos. Para promover el uso de la aplicación se incluirán programas de fidelización de usuarios.

Número de *unsubscribers*: para minimizar el número de usuarios que borran la aplicación, se creará un plan estratégico de tal forma que cuando se detecte que los usuarios limitan su actividad a través de la aplicación, lo que supone un claro paso hacia la eliminación de la misma, se emitirán anuncios *push-up* con ofertas relevantes de tal forma que el interés del usuario se vea aumentado de nuevo. Otra medida importante para evitar este problema es el programa de fidelización.

Programa de fidelización de usuarios: se considerará que dicho programa es un éxito en dos casos: cuando un usuario inactivo vuelve a usar la aplicación de nuevo o cuando un usuario entre en la parte de la aplicación para cancelar la suscripción y salga de ella sin hacerlo. Este programa de fidelización consistirá esencialmente en un calendario en el que el usuario podrá marcar activamente cada uno de los días que utiliza la aplicación de tal forma que al llegar a un cierto número de registros seguidos se proporcionará el acceso a descuentos especiales para recompensar la constancia y el esfuerzo del usuario.

Número de compras a través de la aplicación: un factor importante será cuántos usuarios realmente usan la aplicación para realizar compras a través de la misma. Con la finalidad de incrementar el número de usuarios que compran, se ofrecerán descuentos para aquellos que compran a través de *eCom*. Para conseguir ofertar dichos descuentos será necesario establecer una relación con los clientes que serán los que permitan los mismos. Otra medida será financiar parte de la primera compra a través de la plataforma de tal forma que el cliente esté interesado en probar el servicio lo que dará la oportunidad de conseguir *loyalty* eventualmente.

Acciones de marketing: una de las fuentes de ingresos del negocio provendrá de las campañas de marketing realizadas a través de la aplicación con la finalidad de testear la respuesta de los

consumidores ante dichas iniciativas. Por ello se fijará como KPI un indicador que permita conocer cuántas campañas se están realizando en cada momento y cual es el desembolso de las mismas para eCom.

2. Análisis de mercado

2.1. Descripción del mercado

La oferta de valor, tal y como se ha explicado anteriormente en el Business Canvas, se basa en el uso de grandes cantidades de datos para extraer información relevante sobre los hábitos de consumo de la población. Esto se hará a través de una aplicación móvil, basada en el Big Data y potencialmente en el Data Analytics.

Por lo tanto, los principales mercados en los que se centrará esta descripción serán: las aplicaciones móviles, el Big Data y por último en el mercado de los supermercados, distribuidores y proveedores.

En cuanto a las aplicaciones móviles, hay esencialmente dos portales de descarga oficiales para éstas: *AppStore (IOS)* y *PlayStore (Android)*. Ambos portales contienen millones de aplicaciones distintas. Tal y como se comenta previamente, durante los inicios del lanzamiento de la aplicación móvil, ésta será ofertada a través del *PlayStore* debido, por una parte, a que los equipos de programación suelen estar más acostumbrados a este entorno y a que, además, la exposición que se puede lograr es considerablemente superior dado que el número de usuarios de *Android* es mucho mayor al de *IOS*.

El mercado de las aplicaciones móviles, pese a su relativa juventud, habiendo sido creado *Google Play* en el año 2008, se puede considerar como un mercado maduro, en el que centenares de miles de competidores compiten por incrementar su *market share*. Dicho mercado también se caracteriza por la presencia de grandes jugadores, destacando la enorme desigualdad en la distribución del pastel que representa el mercado total. No obstante, es un clima altamente volátil en el que de manera constante aparecen nuevas aplicaciones que, si se dan las condiciones oportunas, pueden desbancar a estos grandes jugadores en poco tiempo, situándose en la cima. Un claro ejemplo es *Whatsapp*, que, siendo creado en el 2009, con tan sólo 4 años, en 2013 contaba ya con 400 millones de usuarios. Si bien es cierto que el caso de *whatsapp* se puede considerar como una excepción en este mercado, la situación no es única, y se el

patrón se repite en todas las aplicaciones punteras, que en un tiempo realmente corto se sitúan a la cabeza (Uber, Cabify, Snapchat, Instagram...).

Una de las principales características de estas aplicaciones de rápido crecimiento es que son de carácter social, encontrándose un remarcable efecto “popularidad”, de tal forma que a medida que más gente las usa, más rápido crece la expansión de la misma dado que su valor se basa en la posesión de suficiente masa crítica, llegando a conseguir crecimientos de tipo exponencial tras haber capturado a una parte suficientemente significativa de la población.

A continuación, se procederá a centrar más el estudio de mercado alrededor de aplicaciones móvil que ofrezcan servicios más parecidos al de la aplicación propuesta para este plan de negocio, aplicaciones relacionadas con el sector de los llamados *consumer goods* y que permitan, de alguna forma, influir o extraer datos relativos al proceso de compra.

Tabla 4. Comparación de eCom.

	Lista de la compra	Compras online	Compra Automática	Marketing (****)	Ofertas	Data Analytics	Benchmark (***)	Escáner Códigos de Barra	Lectura a través fotografía (*)	Variedad Productos(**)	Esfuerzo usuario	Mercado Español	Alcance supermercados
eCom	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	5	x	10
SmartFridge Samsung	o	x	x	o	o	o	o	o	o	1	o	o	?
UlaBox	o	x	o	o	x	o	o	o	o	o	6	x	10
Amazon	o	x	x	o	x	x	o	o	o	10	2	x	10
Lidl	o	x	o	o	x	o	o	o	o	10	6	x	1
Club Día	o	x	o	o	x	o	o	o	o	10	6	x	1
Bring	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	x	10

(*) :La aplicación es capaz de reconocer caracteres a través de la cámara del dispositivo móvil

(**) :Variedad de productos que se pueden incluir en la aplicación.

(***) : Permite conocer en "tiempo real" el éxito o fracaso de las campañas de marketing.

(****) : Permite realizar iniciativas de marketing, por medio de ofertas, etc. orientadas al usuario.

Tal y como se observa en la Tabla 4, en el mercado existen numerosas aplicaciones o elementos que permiten realizar la lista de la compra a través de un dispositivo móvil como puede ser el caso de la aplicación *Bring*. También hay aplicaciones que permiten comprar productos a través del teléfono móvil como por ejemplo *Amazon Compras* o *Ubox*, además se está desarrollando la tecnología en los *SmartFridge* que permite realizar la compra de forma automática al extraer un alimento del frigorífico. No obstante, ninguna de las compañías anteriormente mencionadas ofrece una solución tan integral y completa como la de *eCom*, que permite por una parte controlar la existencia de productos de varios tipos, no únicamente alimenticios, en el hogar y además realizar la compra a través de la misma de forma manual o automática,

generando así información de gran atractivo para el cliente, quién además puede lanzar campañas de marketing a través de esta.

Tal y como se comenta en el análisis de riesgos, la solución aportada por los *SmartFridge*, a pesar de ser más cómoda para el usuario, tiene grandes limitaciones: en primer lugar, el rango de productos con los que trata es mucho menor, centrándose únicamente en alimentos; en segundo lugar, el precio es mucho más elevado que el de los frigoríficos convencionales, estando al alcance de pocas personas.

Esta última es la razón de su baja penetración en el mercado. No obstante, a medida que el tiempo pase y alcancen economías de escala, los precios se irán reduciendo, pudiendo llegar a desbancar a los frigoríficos convencionales del mercado. Cabe destacar, que ya ha ocurrido anteriormente en el mercado que productos de estas características, que estaban destinados a desbancar a sus predecesores, se han encontrado con un muro que ha hecho que sean estos los que desaparezcan del mercado, como es el caso de las televisiones 3D.

Los *SmartFridge* serán considerados como competidores directos dado que, a pesar de que sólo contribuyan a la gestión de las existencias de productos alimenticios en el hogar, o más específicamente en el frigorífico. La aplicación a desarrollar, por otra parte, no sólo se centra en productos alimenticios si no que en todos aquellos productos con una rotación relativamente elevada presentes en el hogar.

Algunos modelos de *SmartFridge* también permiten realizar la compra a través de Amazon en cuanto detecta que las existencias disminuyen. Estas neveras inteligentes utilizan sensores de tal forma que en cuanto se introduce algún elemento en el frigorífico, lo reconoce, y lo incluye en la lista de elementos presentes, mientras que, cuando se saca, lo sustrae de dicha lista. Uno de los principales *downsides*, además del precio, es la falta de elementos de reconocimiento visual, por lo que el frigorífico no es capaz de reconocer ningún elemento que no contenga un NFC y por tanto, los productos perecederos sin dicho código, como pueden ser frutas, verduras o carne no serán reconocidos y pasarán desapercibidos para la lista, mientras que a través de la aplicación, el reconocimiento de estos elementos es posibles a través de softwares que

utilizan la cámara del teléfono móvil para reconocer el tipo de elemento que se introduce.

El siguiente aspecto a analizar es el del valor de los datos y la existencia de un mercado para los mismos.

En primer lugar, hay que destacar la gran evolución de este sector a lo largo del tiempo. Hace relativamente pocos años, el único dato que los usuarios estaban dispuestos a compartir con terceros era su usuario de email, y lo hacían con recelo. Actualmente los datos son utilizados como moneda de cambio frecuentemente. El 73% de las personas están a favor de ceder sus datos a las empresas (KPMG, 2018). Este cambio en el comportamiento del consumidor se debe al gran cambio generacional. Otra tendencia observada, es la preocupación de los usuarios por la función que se le va a dar a sus datos, se observa que hasta un 40% de los usuarios de redes sociales han revisado y modificado su configuración de privacidad en las redes sociales en el año 2018. Por esto, es de vital importancia la existencia de una transparencia total, de tal forma que el consumidor sepa para qué van a ser utilizados sus datos.

Por otra parte, el sector de los supermercados, distribuidores y proveedores en España se caracteriza, en términos generales por su concentración y por el gran tamaño de los jugadores.

Supermercados.

El sector de los supermercados en España se caracteriza tal y como se ha comentado anteriormente por la gran concentración del mismo, de tal forma que tan solo los 10 primeros supermercados abarcan el 70% de la facturación total tal y como se observa en la ilustración 9, siendo Mercadona el principal jugador con un 31% de la facturación total, lo que supone €22,225 millones en el año 2019.

DISTRIBUCIÓN SECTOR SUPERMERCADOS EN ESPAÑA

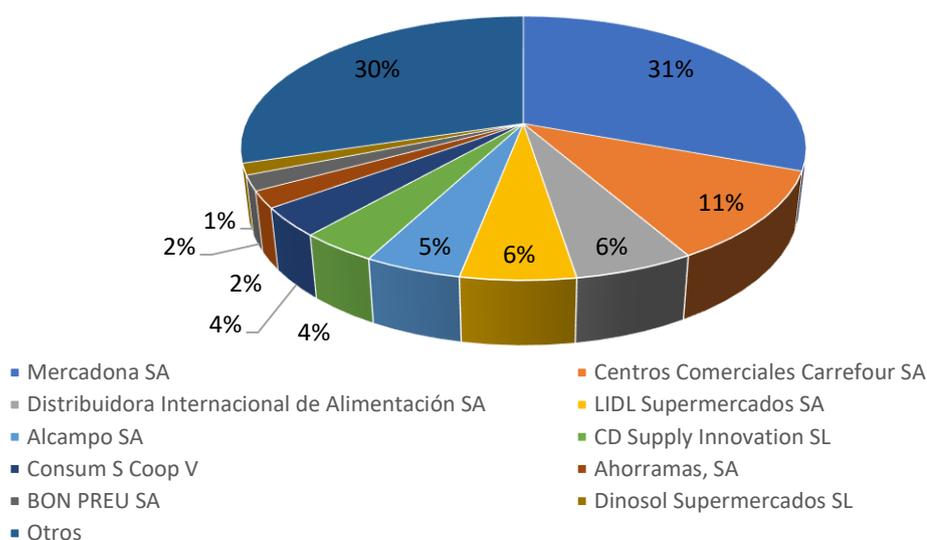


Ilustración 9. Distribución de los supermercados en España según facturación.

Tal y como se observa en la Tabla 5, la concentración y el tamaño de los principales jugadores es elevada. La facturación de los supermercados por debajo del décimo puesto apenas supone un 1% de la facturación total en España.

Tabla 5. Facturación de los supermercados en España.

	Facturación	%	% Acumulado
1 Mercadona SA	22,255,771,000 €	31%	31%
2 Centros Comerciales Carrefour SA	8,015,078,000 €	11%	42%
3 Distribuidora Internacional de Alimentación SA	4,188,401,000 €	6%	47%
4 LIDL Supermercados SA	4,008,823,000 €	6%	53%
5 Alcampo SA	3,393,754,000 €	5%	58%
6 CD Supply Innovation SL	2,725,628,000 €	4%	61%
7 Consum S Coop V	2,542,704,676 €	4%	65%
8 Ahorramas, SA	1,483,633,321 €	2%	67%
9 BON PREU SA	1,346,602,818 €	2%	69%
10 Dinosol Supermercados SL	1,008,893,000 €	1%	70%
11 Vego Supermercados SA	958,728,000 €	1%	72%
12 Supermercados Sabeco SAU	830,133,000 €	1%	73%
13 IFA Retail SA	765,428,000 €	1%	74%
14 Grup Supeco Maxonor SL	738,291,454 €	1%	75%
15 World Duty Free Group Sociedad Anónima Unipersonal	722,781,000 €	1%	76%
16 Grupo el Árbol Distribución y Supermercados SL	702,853,000 €	1%	77%
17 Cecosa Supermercados Sociedad Limitada Unipersonal	695,946,000 €	1%	78%
18 Supercor SA	690,451,893 €	1%	79%
19 Grupo Erosky Distribución SA	633,325,000 €	1%	80%
20 Alimerka SA	633,163,000 €	1%	80%
21 Distribuciones FROIZ SAU	574,171,114 €	1%	81%
22 Modelo Continente International Trade SA	565,839,243 €	1%	82%
TOTAL	72,566,493,131 €	100%	

Distribuidores

El caso de las empresas distribuidoras en España, la concentración es aún mayor que la de los supermercados si cabe, siendo el líder de mercado Correos, con un 47% de la facturación total del sector, tal y como se observa en la Tabla 6y en la Ilustración 10.

DISTRIBUCIÓN SERVICIOS DE MENSAJERÍA EN ESPAÑA

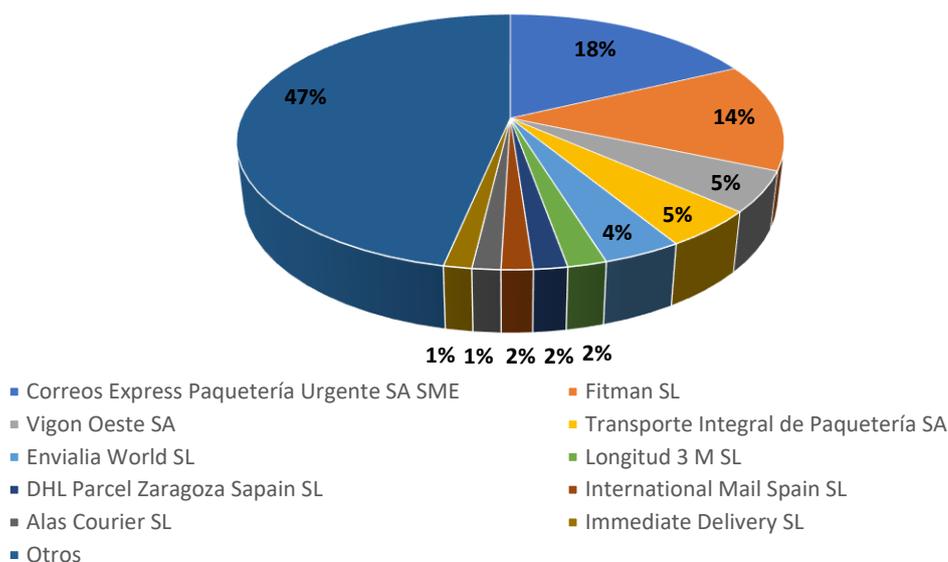


Ilustración 10. Distribución de los servicios de mensajería en España según su facturación.

Tabla 6: Facturación de los servicios de mensajería en España.

	Facturación	%	% Acc.
1 Correos Express Paquetería Urgente SA SME	239,332,000 €	18%	18%
2 Fitman SL	183,252,293 €	14%	32%
3 Vigon Oeste SA	68,304,972 €	5%	37%
4 Transporte Integral de Paquetería SA	63,730,380 €	5%	41%
5 Enviaia World SL	52,621,127 €	4%	45%
6 Longitud 3 M SL	26,014,492 €	2%	47%
7 DHL Parcel Zaragoza Sapain SL	22,579,829 €	2%	49%
8 International Mail Spain SL	20,974,859 €	2%	50%
9 Alas Courier SL	18,878,675 €	1%	52%
10 Immediate Delivery SL	18,759,706 €	1%	53%
Otros	627,021,035 €	47%	100%
TOTAL	1,341,469,368 €	100%	100%

Proveedores

La situación de las empresas que ofrecen servicios de aprovisionamiento en España es ligeramente diferente, esencialmente porque en muchos casos tienen un carácter

internacional del que carecen los dos anteriores. Esto implica que su tamaño es considerablemente mayor al mostrado en la Ilustración 11, dado que sólo se tiene en cuenta la facturación de la filial en España.



Ilustración 11. Principales proveedores de productos alimenticios en España por facturación.

2.2. Investigación propia

Para confirmar que el mercado tiene necesidad de un servicio como el ofrecido por eCom, se ha realizado una encuesta a través de la cual se pretendía confirmar la hipótesis inicial de que el tiempo libre de los ciudadanos españoles es valioso y de que realizar la compra consume una gran parte de éste.

Las diferentes preguntas realizadas tienen un orden específico que pretende ir guiando al encuestado para sacar ciertos *insights* que de otra forma no se obtendrían, especialmente en el caso de las dos últimas preguntas en las que se detecta que en el momento en el que se presenta la oportunidad de un cierto ahorro, el hecho de tener que hacer la compra a través de un sitio web o aplicación móvil pasa a un segundo plano para la mayoría de los encuestados.

La población encuestada es de 207 personas, lo que se considera un tamaño muestral lo suficientemente grande como para obtener datos significativos.

El orden de las preguntas es el siguiente:

- ¿Qué edad tienes?
 - 18 a 25 años.
 - 26 a 35 años.
 - 36 a 48 años.
 - Más de 48 años.
- ¿En cual de los siguientes grupos te posicionas?
 - Estudiante.
 - Trabajador.
 - Cabeza de familia.
 - Am@ de casa.
 - Estudiante y trabajador.
 - Trabajador y cabeza de familia.
- ¿Cuántas veces a la semana haces la compra?
 - 1 vez por semana.
 - 2 veces por semana.

- 3 ó 4 veces por semana.
- Más de 5 veces por semana.
- Mensualmente.
- ¿Qué días haces la compra?
 - Días de semana.
 - Fines de semana.
- ¿Cuánto tiempo inviertes en hacer la compra?
 - 5 a 10 minutos.
 - 10 a 20 minutos.
 - 20 a 30 minutos.
 - 30 a 50 minutos.
 - Más de 50 minutos.
- ¿Cuánto tiempo inviertes en desplazarte al supermercado?
 - Menos de 5 minutos.
 - Entre 5 y 10 minutos.
 - Entre 10 y 15 minutos.
 - Más de 15 minutos.
- ¿Te gustaría hacer la compra en menos tiempo?
 - Si.
 - No.
- ¿Estarías dispuesto a hacer la compra a través de sitios web/APP para el móvil?
 - Si.
 - Si, sólo si esto no supone ningún coste.
 - No.
- ¿Estarías dispuesto a hacer la compra a través de plataformas web/APP si esto supusiese un ahorro en la compra?
 - Si.
 - Si, depende del ahorro.
 - No.

Tal y como se observa, el cuestionario consta de 9 preguntas breves, pudiendo ser contestadas en menos de 5 minutos. Con él, es posible segmentar a los encuestados,

encasillándolos en los diferentes *target groups* explicados en el *Business Canvas* y estudiar sus intereses, necesidades y forma de pensar, obteniéndose los siguientes resultados:

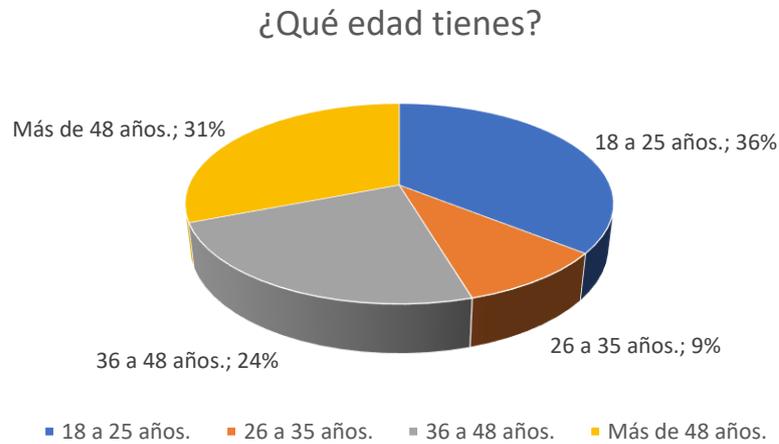


Ilustración 12. Distribución edades perfiles encuestados.

La población encuestada tal y como se observa está distribuida de una forma relativamente uniforme, presentando encuestados de diferentes edades, lo que permite obtener una visión más específica y representativa de todos los grupos.



Ilustración 13. Distribución según ocupación de la población encuestada.

Dado que ésta pregunta oferta posibilidades combinadas, ha sido necesario tratar los datos para incluirlos en las diferentes opciones de *target group*, obteniéndose lo siguiente:

¿En cual de los grupos te posicionas?

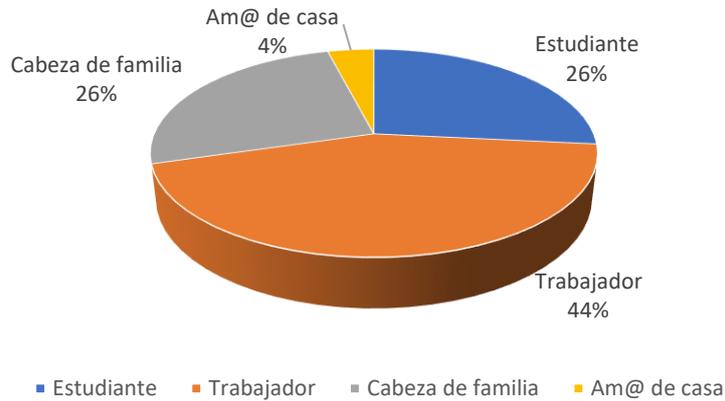


Ilustración 14. Distribución de la ocupación de la población encuestada datos reorganizados.

La encuesta muestra un claro posicionamiento de la población encuestada entre la clase trabajadora, seguido por los cabeza de familia y estudiantes. Dado que la aplicación está orientada principalmente a estas dos clases, los datos obtenidos serán especialmente representativos. Por otra parte, los am@s de casa suponen solamente un 4% del total.

¿Cuántas veces a la semana haces la compra?

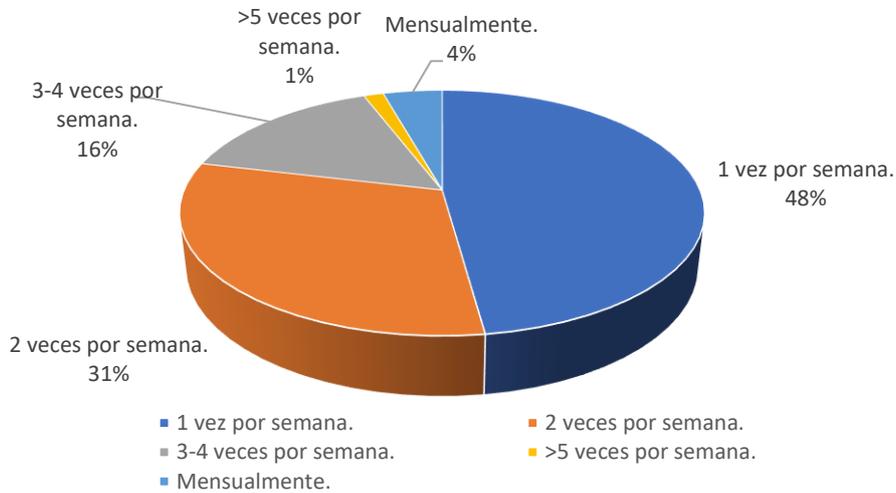


Ilustración 15. Número de compras a la semana realizadas por la población encuestada.

Casi un 80% de los encuestados realizan la compra entre una y dos veces a la semana. Esto implica que la población requiere al menos un cierto grado de organización para comprar en base a las previsiones de las necesidades que se esperan a lo largo de la semana. Un servicio que permita controlar las existencias en el hogar es especialmente

útil para este perfil poblacional, además, dicha organización puede ser trasladada fácilmente al servicio de realizar la compra a través de la aplicación web.



Ilustración 16. Días en los que la población encuestada realiza la compra.

La población encuestada realiza la compra principalmente en días de semana, cuando la eficiencia para reducir el tiempo del proceso es crítica. Este aspecto potencia la tesis inicial de que el tiempo libre es de gran valor, pues se puede presuponer que dejan el fin de semana completamente libre, evitando hacer la compra durante esos días.



Ilustración 17. Tiempo que tarda la población encuestada en llegar al punto de compra.

Con respecto a esta pregunta, es importante destacar que la localización del encuestado juega un papel muy importante en este resultado. En las zonas más urbanas, la tendencia es realizar la compra en lugares cercanos, mientras que en zonas más rurales

o alejadas de los centros de las grandes ciudades este tiempo de desplazamiento aumenta considerablemente.

¿Te gustaría hacer la compra en menos tiempo?

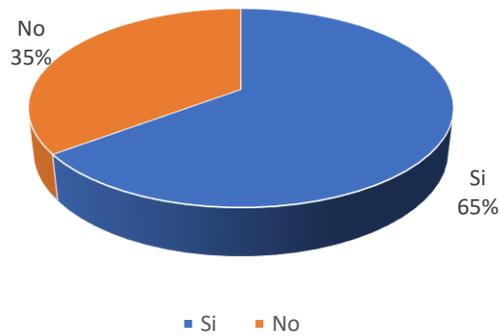


Ilustración 18. Resolución población encuestada sobre el deseo de reducir el tiempo de compra.

Tal y como se observa, la mayoría de la población preferiría poder hacer la compra en menos tiempo.

¿Estarías dispuesto a hacer la compra a través de sitios web/apps para el móvil?



¿Estarías dispuesto a hacer la compra a través de plataformas web/aplicaciones móvil si esto supusiese un ahorro en la compra?



Las últimas dos preguntas, tal y como se

comenta anteriormente, otorgan un *insight* de mercado muy relevante que es que la mayoría de los encuestados estarían dispuestos a realizar la compra a través de eCom si esto supone un ahorro, independientemente del mismo.

En conclusión, la población encuestada es lo suficientemente representativa como para plasmar a los distintos segmentos que conforman el target group de eCom dada la distribución de edades de los encuestados y su ocupación profesional. El único grupo que no queda completamente plasmado es el de l@s am@s de casa, dada su escasa participación en la encuesta.

Por otra parte los resultados obtenidos, tal y como se menciona anteriormente son claramente positivos para el negocio cuyo plan estratégico se plantea en este documento dado el tiempo invertido en realizar el desplazamiento, la iniciativa que se ha demostrado que tienen para realizar las compras a través de portales o sitios web o aplicaciones.

2.3. SOWT

A continuación, se desarrollará un análisis SWOT en el que se estudiarán las oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades del plan de negocio que se desarrolla en este documento:

Strenghts.

La aplicación que se plantea es, tal y como se menciona anteriormente, muy fácil de utilizar. Gracias al equipo de *UX* la interfaz será muy limpia y clara, de tal forma que los distintos segmentos de usuarios puedan manejarla, incluso los segmentos integrados por las personas más mayores.

Por otra parte, el acceso a la aplicación por parte de los usuarios es muy sencillo, estando disponible para su descarga en las dos grandes plataformas de descarga de aplicaciones que son *PlayStore* y *AppStore*.

En caso de conseguir establecer una relación comercial con las grandes superficies, proveedores y distribuidores, el desarrollo de un plan de marketing efectivo y masivo será relativamente fácil, gracias a la exposición que estos grupos proporcionarían.

Dado que se tratará de una aplicación de uso gratis, el usuario únicamente pagará una tasa fija por el concepto de gastos de envío al realizar alguna compra a través de esta. Esta tasa, durante el lanzamiento de la aplicación será cubierta por eCom con la finalidad de fomentar esta acción por parte de los usuarios. El servicio percibido por el usuario será, por tanto, un servicio completo, y gratis considerablemente mejor que el de la competencia.

Por último, dado que únicamente se necesita un teléfono móvil, y dada la gran penetración de éstos en el mercado español, cabe la posibilidad de pivotar el servicio de un tipo de usuario común a un usuario mayor, a saber, bares, restaurantes, etc. Este servicio les facilitaría la gestión de stock y la programación de las compras de forma automática. Esta última funcionalidad es especialmente importante dada la estacionalidad característica de estos.

Weakness

La principal debilidad de *eCom* es conseguir acceder al segmento integrado por los potenciales clientes, que son empresas caracterizadas por su gran tamaño y poder económico. No obstante, se ha planteado una solución que permitirá reducir al mínimo la dependencia de estos grandes jugadores durante los primeros pasos de *eCom* gracias a la financiación de parte de las compras de los usuarios, emitiendo ofertas independientes de los supermercados, es decir, *eCom* financiará parte de la compra por medio de la emisión de ofertas, siendo la diferencia entre el precio original y el precio con la oferta cubierta por la empresa. De esta forma, el supermercado recibirá el importe total de su producto y verá incrementadas sus ventas dado que el usuario percibirá un precio más bajo de dicho producto, creando una situación *win win* para todas las partes: *eCom* aumenta el número de usuarios drásticamente y los supermercados incrementan sus ventas a coste cero.

Otro potencial problema sería que los usuarios no utilicen la aplicación de forma regular, dado que esta requiere la realización de ciertas acciones como el escaneo de los códigos de barra de los productos. Sin la información derivada de dichas acciones, la oferta de valor de *eCom* queda reducida al no poder ofrecer la información acerca de los hábitos de consumo de los clientes. No obstante, este problema puede ser resuelto fácilmente implementando servicios que permitan escanear la lista de la compra de forma automática a través de la cámara del teléfono móvil o bien incluyendo un código QR en los tickets de la compra de los supermercados que trabajen con *eCom*, de tal forma que el cliente simplemente tenga que escanear dicho código. Algunos supermercados ya incluyen dicho código, no obstante, aquellos que no lo tengan es improbable que lo incluyan debido a *eCom*.

Por otra parte, dada la gran relevancia del número de usuarios activos, será clave para el desarrollo la colaboración de los clientes bien para dar a conocer la aplicación a través de sus servicios web o tiendas físicas o bien ofreciendo ofertas exclusivas para los usuarios que realicen compras a través de la aplicación para fomentar el uso de esta.

Opportunities

Tal y como se comenta anteriormente, actualmente se observa la presencia de soluciones similares a *eCom* en el mercado, destacando la presencia de los *Smart-fridge*. Las compañías productoras de estos elementos son grandes empresas como por ejemplo Bosch o Samsung. Una de las principales oportunidades que se presentan es la de realizar una *Joint Venture* con este tipo de empresas, de tal forma que *eCom* aporta el plan de negocio, así como el software y la masa crítica de usuarios mientras que la gran empresa aportaría sus conexiones para facilitar el acceso a los clientes.

Por otra parte, el software de *eCom* puede escalarse fácilmente a otras áreas como podría ser el sector de la hostelería, caracterizado por realizar grandes compras de forma relativamente periódica. Los servicios ofertados facilitarían considerablemente la gestión de suministros de los bares, restaurantes, y demás negocios similares, permitiéndoles controlar de una forma más eficiente las existencias, así como las necesidades.

Por último, actualmente se observa una tendencia al aumento de las compras a través de plataformas online, esencialmente en productos electrónicos y de moda, pero también en la compra de productos de primera necesidad. Uno de los principales problemas que afrontan las empresas que venden estos últimos productos es la dificultad a la hora de atraer clientes a sus plataformas web, de tal forma que el estado del mercado actual presenta un hueco que *eCom* puede llenar al proveer a dichas compañías de una forma efectiva de acercarse a los usuarios y de incrementar los canales de venta online.

Threats

La principal amenaza son los smart-fridge que, aunque a corto plazo no suponen ningún riesgo para el éxito de *eCom*, es cierto que a medio-largo plazo se plantean como una opción que estará en todos los hogares tras reducir sus precios al alcanzar economías de escala. No obstante, mientras que los Smart-fridge simplemente permiten gestionar las existencias de productos esencialmente alimenticios que estén en el frigorífico, la cobertura ofrecida por *eCom* es considerablemente mayor.

Por otra parte, al tratarse de un elemento de *software*, el negocio es relativamente fácil de copiar por terceros saltándose de forma legal o quasi-legal la patente registrada por *eCom*. Hay numerosas entidades en el sector que cuentan con un músculo financiero y tecnológico considerable, entre los que se encuentran los potenciales clientes de *eCom*. Esto significa que cabe la posibilidad de que al presentarles la idea intenten saltarse a la compañía y desarrollar la aplicación por su cuenta.

No obstante, cabe destacar que el comportamiento previamente descrito no es característico de los principales jugadores del sector, siendo más probable que intenten comprar *eCom* antes de su lanzamiento en lugar de intentar desarrollar la aplicación por su cuenta dado que los integrantes de *eCom* son los únicos que conocen el plan a la perfección y todas las horas invertidas en el desarrollo de la aplicación tienen un gran valor.

Tabla 7. Análisis SWOT.

<p><u>Strenghts</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Fácil de usar. ● Gratis para el usuario. ● Posible difusión masiva. ● Coste de desarrollo relativamente bajo. ● Versátil, se puede llevar a otros ámbitos, fuera del núcleo del hogar. ● Altamente escalable. 	<p><u>Weakness</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Los usuarios tienen que realizar de forma activa ciertas acciones para utilizarla. ● Dificultad para acceder a los clientes. ● Necesaria la colaboración con los clientes: Mercadona, Alcampo, etc. Esto supone un grado de dependencia.
<p><u>Opportunities</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Venta del programa a grandes empresas que son la competencia (Samsung, Bosch, etc.) ● Susceptible a <i>trends</i>. 	<p><u>Threats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Relativamente fácil de copiar, en especial por grandes empresas (Samsung, Bosch, etc.). ● La penetración de <i>Smart-fridge</i>.

2.4. Porter

A lo largo de este apartado se procederá a realizar un análisis de las cinco fuerzas de Porter con la finalidad de concluir si la industria es atractiva o no.

Poder de negociación de proveedores

En este caso, el único proveedor de servicios para *eCom* son las empresas encargadas de los servicios de hosting y almacenamiento de datos.

En este caso se ha elegido *Amazon Web Service* como proveedor de este tipo de servicios. Dado el tamaño de la empresa y el de *eCom*, y que el contrato entre ambas será un contrato de servicios a un precio prefijado, el poder de negociación será bajo.

Poder de negociación de los clientes

El segmento de los clientes está formado, tal y como se comenta anteriormente, por proveedores, distribuidores y vendedores finales. Este segmento tal y como se ha analizado, se caracteriza por estar formado por empresas de gran volumen, siendo el número de estos grandes jugadores muy limitado.

En el caso de los supermercados o vendedores finales, tal y como se observa en la Ilustración 9, el 50% de la facturación total de la industria en España entre las 6 primeras compañías líderes del sector. Esto implica que la concentración es considerable, lo que les otorga un poder de negociación alto.

En el caso de las empresas de distribución y mensajería, tal y como se observa en la Ilustración 10, la concentración es mucho menor de tal forma que las 10 principales empresas del sector facturan un 50% de la facturación total de la industria. Por lo tanto, el poder de negociación de este grupo será considerablemente inferior al del anterior dado que existe la posibilidad de establecer relaciones comerciales con muchos más agentes, además, dado el elevado número de entidades es menos probable que se pongan de acuerdo para conseguir mejores condiciones en la negociación. Aun así, hay que tener en cuenta que las principales compañías de distribución tienen un tamaño

muy grande, lo que, a pesar de la relativa fragmentación del sector, sigue aportándoles mucho poder.

Por último, analizando las empresas proveedoras de productos, Ilustración 11, este segmento de los clientes se encuentra en una situación de concentración incluso mayor que los casos anteriores, dado que gran parte de las compañías líderes en el mercado español también lo son a nivel mundial como es el caso de Coca-Cola o Danone. A pesar de que este factor de internacionalización les otorgue un mayor poder de negociación, también implica que, en caso de establecer contacto con ellos, se estaría consiguiendo un cliente de talla internacional, que puede llegar a ser muy útil en el caso de intentar escalar el negocio a otros países.

Los distintos segmentos de clientes presentan unas características comunes que se traducen en una gran concentración de agentes de gran tamaño, lo que les otorga un alto poder de negociación. Cabe destacar que el coste de cambio de un cliente a otro es inexistente, además no hay en el mercado actualmente ninguna oferta que permita a estos actores acceder de una forma tan cercana a los hábitos de consumo de los usuarios, por lo tanto, el factor de diferenciación en el caso de *eCom* con respecto a otras empresas similares en el sector es muy alto.

En conclusión, el poder de negociación de los clientes será grande dado su gran tamaño y músculo económico.

Amenaza de nuevos competidores

Tal y como se comenta anteriormente, es relativamente que la aplicación sea copiada por terceros a pesar de tomar las medidas de protección oportunas a través de las patentes. No obstante, el perfil de las empresas con el músculo económico y tecnológico suficientes para copiar la aplicación de *eCom* antes de que esta consiga una penetración significativa en el mercado no se caracterizan por tomar este tipo de acciones cortando de raíz a los startups, siendo considerablemente más probable que hagan en algún momento una oferta a *eCom* de realizar una *Joint Venture* en la cual proporcionarían la financiación a cambio del *know how*.

Es cierto que eventualmente el riesgo de que aparezcan competidores en el caso de que *eCom* sea exitosa es bastante alto, pero dada la situación de concentración de los clientes, es poco probable que puedan acceder a ellos, especialmente teniendo en cuenta la considerable ventaja que tendría *eCom* como primera empresa en clavar la bandera en un sector nuevo, sin ningún tipo de competencia actualmente.

Por lo tanto, se concluye que, aunque las barreras de entrada para los nuevos competidores sean bajas, dada la dificultad y la concentración de clientes potenciales, estos nuevos competidores no serían una gran amenaza, especialmente si llegan tras el éxito de *eCom*.

Amenaza de productos sustitutivos

Tal y como se comenta, la aplicación sería relativamente fácil de copiar y es complicado patentarla. No obstante, dado que es muy difícil llegar a los clientes, la empresa encargada de plantar bandera tendrá una enorme ventaja con respecto a todas las demás consiguiendo en forma de trial a todos los potenciales usuarios y clientes. Además, a pesar de que el coste de cambio sea nulo, una vez que los usuarios tienen una aplicación descargada que cubre una función es relativamente difícil hacer que se la desinstalen y empiecen a utilizar otra a menos que se haga un enorme esfuerzo de marketing.

Por esto, se concluye que la amenaza de productos sustitutivos es baja.

Rivalidad.

Dado que los márgenes son pequeños y se trabaja con una oferta de valor que sólo es útil en el caso de tener una gran masa crítica, en el caso de que aparezcan competidores en el sector, la rivalidad será alta, dado que el valor de la oferta de los servicios es directamente proporcional al número de usuarios, y al número de clientes que tengas.

Esta situación supone una rivalidad muy alta.

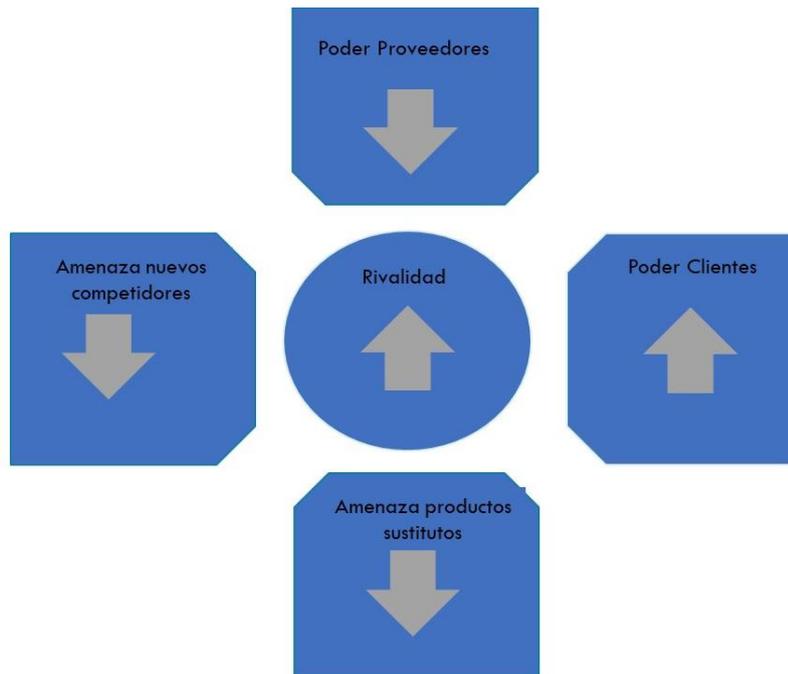


Ilustración 19. Análisis Cinco Fuerzas de Porter.

Tal y como se observa en el diagrama, en resumen, la industria es altamente atractiva y está caracterizada por unos proveedores con bajo poder de negociación y por unos clientes con gran poder. Por otra parte, la amenaza de nuevos productos sustitutos será baja dado que, a pesar de lo fácil que sería replicar la aplicación web, una vez que eCom establezca una relación comercial con los principales jugadores, se establecerá una barrera de entrada muy grande tanto para los productos sustitutos como para los nuevos competidores, resultando en un bajo riesgo de estas fuerzas. Por último, dado el carácter de bajo beneficio unitario y la dependencia de la oferta de valor de las ofertas, la rivalidad, en caso de que aparezcan nuevos competidores será alta.

3. Objetivos

En este apartado se definirán los diferentes objetivos del plan de negocios.

3.1. Cuantitativos

En primer lugar, se pretende cumplir con los datos presentados a través del modelo de estructuración de costes y beneficios aceptando una desviación máxima del 20%. Dicha desviación se permite debido a la variabilidad inherente del entorno que rodea *eCom*.

En segundo lugar, se pretende llegar a alguno de los clientes marcados como grandes a lo largo del año cero, el año de desarrollo de la aplicación. Se considerará como cliente grande a cualquier vendedor final, proveedor o distribuidor que se encuentre en el top 20 del mercado de España.

Dado que actualmente hay un vacío importante en el sector español en cuanto a la oferta de servicios como el de *eCom*, uno de los objetivos será posicionarnos a lo largo del primer año como la empresa más importante del sector, convirtiéndonos en referentes nacionales en esta especialidad.

3.2. Cualitativos

Sentimiento de seguridad

Una de las principales barreras de las aplicaciones nuevas a través de las cuales se pueden efectuar pagos, es la desconfianza por parte del comprador ante la posibilidad de perder su dinero o de que los datos relativos a su tarjeta bancaria puedan llegar a ser robados. Se observa que la sensación de desconfianza del comprador es mayor cuando el pago se realiza a través de aplicaciones móviles, prefiriendo realizarlo a través de páginas web dado que estas otorgan un mayor sentimiento de seguridad. Por lo tanto, será clave crear un entorno que haga que el comprador se sienta cómodo y seguro, ofreciendo garantías reales que avalaran la seguridad del dinero de este. Para conseguir esto, se permitirá realizar la compra utilizando métodos de pago seguros por sí mismos, como es el caso de PayPal que incluye de forma automática medidas para proteger tanto al vendedor como al comprador frente a los diferentes problemas que puedan surgir.

Transparencia

Dado que en definitiva el negocio va a generar beneficios utilizando los datos de los usuarios, será muy importante mantener en todo momento una política de transparencia total, haciendo que los usuarios puedan informarse fácilmente de cómo y con qué finalidad se utilizarán sus datos.

Fidelización

Uno de los principales objetivos de la empresa será intentar evitar que los usuarios se desconecten y dejen de usar la aplicación. Para ello, se invertirá mucho tiempo y recursos en buscar maneras de atajar este problema.

Inicialmente se seguirá una estrategia basada en ofrecer promociones a través de anuncios push-up cada vez que se detecte a algún usuario inactivo, con la finalidad de que éste vuelva a engancharse.

4. Estrategia

4.1. Público Objetivo

Tal y como se menciona en el *Business Canvas*, el público objetivo está separado en dos vertientes: en primer lugar, los clientes y en segundo lugar los usuarios.

El segmento de los clientes estará integrado por aquellas empresas dedicadas bien al aprovisionamiento, venta o distribución de productos alimenticios o de rotación rápida presentes en el hogar como puede ser jabón, detergente, etc.

Los proveedores y distribuidores no tienen contacto directo con el consumidor final, que será el usuario de la aplicación y por tanto carecen de información relevante y cercana a este segmento. La información que se provee a través de eCom es por lo tanto de gran valor para ellos ya que supone una ventana hacia los hábitos de consumo del comprador final, permitiéndoles facilitar labores de aprovisionamiento, gestión de rutas, etc.

En cuanto a los vendedores finales, que sí que tienen un contacto directo con el consumidor final, la principal propuesta de valor radica en poder realizar ofertas y servicios de marketing a través de la aplicación a la vez que incrementar sus ventas online.

Por otra parte, en lo que respecta a las acciones de marketing, este servicio es de gran valor para todos los diferentes tipos de clientes dado que a través de eCom pueden realizar testeos de estas iniciativas enfocándolos a grupos muy concretos de la población y además testear en tiempo real el efecto de dichas campañas en sus ventas.

En cuanto a los usuarios, estos han sido divididos en distintos segmentos en el *Business Canvas*. Se ha detectado a través de la encuesta realizada, una necesidad por parte de la población española de reducir el tiempo de compra y optimizar dicho proceso. El servicio ofertado por eCom les permite por una parte disminuir el tiempo de compra gracias a una mejor gestión de las existencias en el hogar y por otra realizar la compra de forma automática o no a través de la aplicación, teniendo además acceso a ofertas

especiales y distintas de las que se pueden encontrar en un supermercado o centro comercial.

4.2. Oferta de valor

Tal y como se menciona en el *Business Canvas*, la oferta de valor de este servicio para los usuarios será que permite evitar las compras ineficientes, recibir ofertas personalizadas y acordes a los gustos y hábitos de consumo del usuario pudiendo realizar la compra a través de una plataforma online sin tener que hacer nada más que registrar un carrito de compra y pudiendo revisar las existencias de productos alimenticios en cualquier momento y lugar únicamente utilizando el teléfono móvil.

Por otra parte, a los clientes se les ofrece una ventana más cercana a los hábitos de consumo de los usuarios por medio de una plataforma digital en forma de una aplicación móvil que además permite realizar acciones de marketing personalizado y conseguir una mejor gestión del stock y de su rotación gracias a los *insights* conseguidos a cerca de estos hábitos de consumo.

4.3. Posicionamiento

Según la propuesta de valor descrita en apartados anteriores, eCom estará enfocada a diferentes segmentos de usuarios, entre los cuales se encuentran tanto los más tecnológicos como los más resistentes al uso de las tecnologías. Por otra parte, el sector de los clientes es considerablemente más homogéneo, especialmente en cuanto a afinidad con las nuevas herramientas que surgen en el mercado, especialmente si éstas pueden aportar alguna mejora de las eficiencias y así abaratar costes e incrementar márgenes.

Teniendo en cuenta la amplia variedad previamente descrita, eCom necesitará ciertas funcionalidades que permitan captar, principalmente, al amplio espectro de usuarios. Con esta idea en mente es como se han seleccionado las distintas funciones de la aplicación, de tal forma que el posicionamiento, en líneas generales, es el descrito en la Tabla 4.

A continuación, se procederá a comentar y explicar la comparativa de eCom con demás productos que ofertan servicios similares en el sector:

En primer lugar, tal y como se describe en la oferta de valor, la concepción de este plan de negocio deriva de una hipótesis inicial, que es que el tiempo de los ciudadanos españoles es cada vez más valioso dado que cada vez disponemos de menos. Partiendo de esta base, la opción de realizar a través de la aplicación la lista de la compra es básica, dado que es la primera y más sencilla oferta de valor para el usuario. Dado que es una funcionalidad relativamente fácil de ofertar, gran parte de los competidores también la incluyen, no obstante, únicamente el SmartFridge y eCom ofrecen la posibilidad de que dicha lista sea interactiva, de tal forma que cuando se consume algún alimento o producto este se añade automáticamente.

La siguiente opción que ofrece eCom es la de realizar compras online, gran parte de los competidores tienen esta funcionalidad, no obstante, sólo eCom, los SmartFridge y Amazon permiten automatizar estas compras.

Continuando, y centrando la mira más en el segmento de los clientes y en la oferta de valor para los mismo, eCom permite a éstos comprobar en tiempo real la reacción de los usuarios ante las ofertas lanzadas a través de la aplicación, que, además, dichas ofertas podrán ser orientadas con una mayor precisión al target group de los clientes gracias a la información de los usuarios recopilada por eCom.

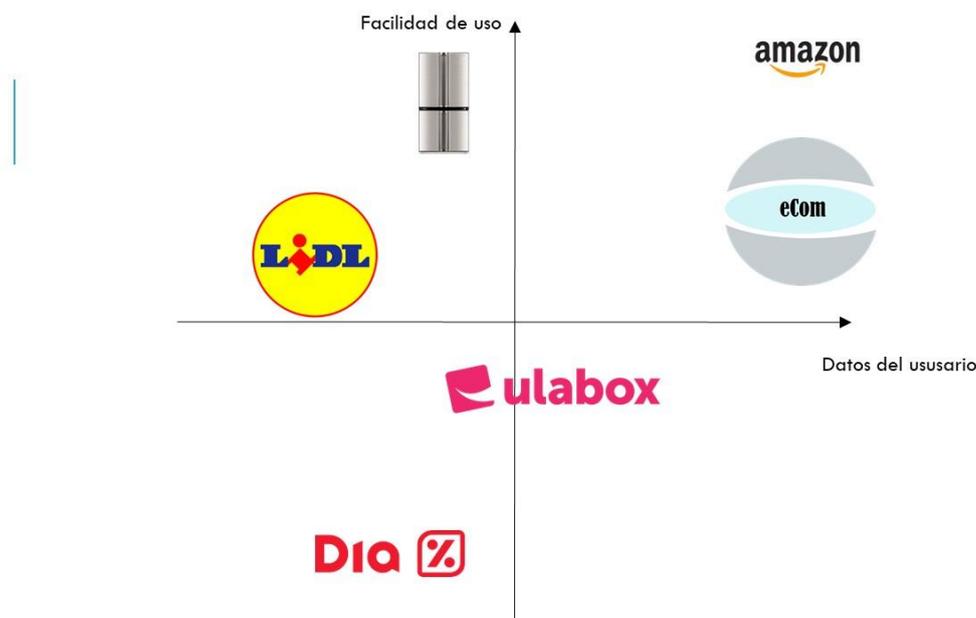


Ilustración 20. Posicionamiento de eCom en la industria.

Tal y como se observa en el cuadro anterior, la aplicación de mayor facilidad de uso con diferencia será Amazon, debido en gran parte a la gran penetración de este servicio en la sociedad que ha lleva a una situación en la que su uso se realiza con gran normalidad por lo que la resistencia de los usuarios al uso de los servicios de compra de la misma es prácticamente cero. Por otra parte, los smart fridge son realmente fáciles de utilizar, no obstante, los datos de los usuarios recopilados simplemente son aquellos relacionados con los productos que puedan estar presentes en el mismo, por lo tanto y teniendo en cuenta el gran precio de este dispositivo, no se considerará como una gran amenaza a corto plazo, siendo eCom considerablemente superior. Cabe destacar, que tal y como se explica anteriormente, si estos alcanzan economías de escala, la situación podría cambiar rápidamente.

En cuanto a las aplicaciones de los propios supermercados, cuya finalidad es completamente distinta a la del servicio que en este TFM se plantea, la utilidad para el

usuario cubre necesidades distintas. Por ello se posicionan de una forma tan desventajosa en el cuadro anterior.

Por último, la única aplicación que ofrece servicios de compra no ofrece los datos obtenidos a terceros, por lo tanto, a pesar de competir parcialmente en el mismo segmento, se posiciona considerablemente peor.

5. Marketing Mix

5.1. Estrategia de producto

La oferta de cara al usuario se tratará de:

- Una aplicación que les permita escanear los códigos de barra de los diferentes productos que compren, de tal forma que serán capaces de conocer en cualquier momento y lugar las existencias de este tipo de productos de rápida rotación en cualquier momento y lugar. También se incluirá la opción de escanear el código QR del ticket de compra en el que se recoge toda la información de los elementos comprados. Se pretende también incluir en el futuro una opción de reconocimiento que permita introducir por medio de la cámara de fotos elementos como pueden ser frutas, verduras o carne que carezcan de código de barras.
- Una aplicación que les permita acceder a publicidad orientada, en forma de ofertas que variarán de un usuario a otro en función de sus hábitos de consumo, conocidos gracias a la información recopilada de los productos comprados y consumidos.
- Ofertas únicas y diferentes a las que se pueden conseguir a través de las páginas web de los supermercados.
- Una aplicación que les permita establecer una lista de la compra, fijar una cuantía económica de tal forma que a medida que se consumen los elementos presentes en esa lista y se alcanza dicha cuantía se emite de forma automática una orden de pedido.
- Una aplicación que les permite realizar la compra online.

La oferta al cliente consta de:

- Una ventana hacia los hábitos de consumo del usuario de eCom, estos datos recopilados a través de la aplicación serán vendidos a los clientes, esencialmente a los proveedores y distribuidores.
- Una posibilidad de incrementar la eficiencia y la eficacia de los esfuerzos de marketing, pudiendo emitir publicidad orientada a los hábitos de los clientes de manera individual.
- Una vía más para incrementar las ventas online utilizando como plataforma la proporcionada por eCom.

5.2. Estrategia de precios

La aplicación, eCom, será de uso gratuito para los usuarios, no obstante, estos tendrán que pagar los gastos de envío cada vez que realicen un pedido a través de la misma. Para ello, se ha pensado en un modelo de pago de cuota fija en el que cada usuario pague 1.5€ por cada envío que realice.

No obstante, el plan de precios estará dividido en distintas etapas claramente diferenciadas con distintas finalidades cada una:

Etapas de captación masiva

Tal y como se comenta anteriormente, una de las principales debilidades del plan de negocio es la alta dependencia de los clientes a la hora de poder ofertar productos a través de la aplicación.

Para poder solucionar este problema, se ha decidido seguir una estrategia de precios en la que , durante el primer año, no sólo se financiarán los gastos de envío por parte de los usuarios, si no que se ofertarán descuentos en las compras. Estos descuentos serán costeados únicamente por eCom, de forma que, el usuario percibirá que al comprar a través de la aplicación puede acceder a descuentos únicos y distintos a los que podría encontrar en cualquier otra plataforma web o similar. Por otra parte, el cliente, en este caso el supermercado o proveedor percibirá un aumento en sus ventas debido a estas promociones pero seguirá recibiendo los mismos ingresos ya que la diferencia entre el precio real y el ofertado será pagada por eCom.

De esta forma se pretende crear una situación win win en la que eCom consigue aumentar considerablemente sus usuarios y además potencia que realicen su primera compra. Por otra parte, los clientes percibirán un aumento en las ventas manteniendo el beneficio unitario, haciendo que su interés en eCom aumente considerablemente.

Etapa de crecimiento

Tras la primera etapa, se mantendrán, durante el segundo año, los gastos de envío gratis, siendo estos costeados por eCom.

Por otra parte, las ofertas serán costeadas a partir de este punto por los clientes, es decir, por los supermercados y/o proveedores.

Tras la potente campaña de promoción seguida durante el primer año, se considera que eCom será lo suficientemente conocida en el mercado como para conseguir negociar precios con los clientes, haciendo que sean éstos los que costeen las ofertas especiales, únicas y distintas a las que se pueden encontrar en otras plataformas.

Etapa de consolidación

Durante los años siguientes, ya será el usuario el que pague los gastos de envío y el cliente el que promueva sus ofertas a través de la aplicación.

Por otra parte, en cuanto a la venta de los datos referentes a los hábitos de consumo de los usuarios, estos serán vendidos por un precio fijo de 0.0015€/dato, aplicando una serie de factores de corrección.

Dado que los datos serán vendidos en grandes paquetes a los clientes, estos factores de corrección pretenden tener en cuenta que parte de este grupo de datos no va a ser de valor para el cliente, además se cuantifica también con estos factores el hecho de que parte de los datos serán usados como tratamiento y verificación y por lo tanto no serán tampoco de valor para el cliente.



Ilustración 21. Diagrama evolución temporal de las estrategias de precios.

5.3. Estrategia de promoción

La estrategia de promoción se llevará a cabo siguiendo dos vertientes diferentes: la estrategia para llegar a los clientes y la estrategia para llegar a los usuarios.

Estrategia para llegar a los usuarios

Los usuarios, tal y como se ha explicado con anterioridad, se caracterizan por pertenecer a distintos segmentos de la población, encontrándose la población del *target-group* en edades que van desde los 20 a los 65.

Por esta razón, y para llegar a todos ellos, se utilizará una estrategia *multi-channel*:

- Se promocionará la aplicación, así como las ofertas a través de la aplicación por medio de anuncios pop-up. Esta estrategia será utilizada para, por una parte, como una herramienta de información a través de la cual los usuarios podrán conocer de primera mano todas las ofertas que van siendo introducidas en la aplicación, mientras que por otra parte será usado como un arma de fidelización a través de la cual, una vez se detecte que un usuario es inactivo o que está en situación cercana a desinstalar la aplicación, promociones especiales serán emitidas con la finalidad de evitar la baja y fomentar la vuelta a la actividad del usuario en cuestión.
- Para conseguir llegar al máximo número de potenciales usuarios posible, se utilizarán las páginas web de los clientes. Dado que tal y como se explica anteriormente, estos van a ver su flujo de ingresos incrementado considerablemente gracias a los planes de promoción proyectados, es plausible esperar que éstos permitan a *eCom* promocionarse a través de sus plataformas dado que el crecimiento acelerado de *eCom* supondrá también un aumento de sus ventas. De esta forma se pretende llegar a los segmentos más tecnológicos del *target-group*, es decir, los am@s de casa y los segmentos de mayor edad.
- Dado que parte del segmento de usuarios pertenece a la parte de la población que se caracteriza por ser menos tecnológica, se utilizarán anuncios pop, es decir, anuncios físicos en puntos de paso comunes de nuestros potenciales usuarios, a saber, supermercados, aparcamientos de los mismos, etc.

- Las redes sociales serán también utilizadas como medio de comunicación de nuestra oferta de valor a los potenciales clientes. Para aquellos que conforman los segmentos más jóvenes, los esfuerzos se concentrarán en el uso de Instagram y Twitter, que son las redes sociales más comunes entre los jóvenes adultos. Por otra parte, para los segmentos de media edad, se utilizará especialmente Facebook, en especial para l@s am@s de casa, dado que se ha observado que este segmento se caracteriza por su gran actividad en esta red social, especialmente a altas horas de la noche.
- Por último, la aplicación ofrecerá la posibilidad de suscripción al *newsletter* de *eCom*, en el que se podrá recibir información privilegiada acerca de las nuevas ofertas y funcionalidades que se vayan incluyendo en la aplicación.
- Para conseguir un correcto posicionamiento de la página web de la aplicación, así como de las redes sociales asociadas, se hará un gran esfuerzo en posicionamiento SEO y SEM que vendrá apoyado por una estrategia de *inbound marketing* a través de la cual se pretende hacer que sea el potencial cliente y sobre todo usuario el que de forma activa entre en la página web de la aplicación gracias al contenido de interés generado en ella.

Estrategia para llegar a los clientes.

Dada la gran concentración de los potenciales clientes y su gran tamaño y músculo económico la estrategia a seguir será completamente diferente a la anterior:

En primer lugar, se utilizará un equipo de ventas para llegar a cada uno de estos potenciales clientes, de tal forma que el equipo pueda presentarles el servicio que se ofrece y las ventajas que supone.

En segundo lugar, tal y como se ha explicado anteriormente, la estrategia de crecimiento masivo supondrá que *eCom* financie las ofertas ofrecidas a través de la página web, de tal forma que las marcas comerciales, distribuidoras y proveedoras empezarán a conocer al agente nuevo en el mercado que provoca este aumento de ventas.

6. Plan de Acción de Marketing

6.1. Objetivo

El objetivo del plan de marketing será garantizar que la información relativa a la existencia de *eCom* y sus ventajas para los usuarios y clientes lleguen claramente a todos los potenciales usuarios y clientes. Para ello tal y como se menciona en el apartado anterior, se utilizarán distintas estrategias de marketing, dependiendo del perfil del segmento al que estarán dirigidas.

6.2. Estrategia de marketing.

Tal y como se comenta anteriormente, *eCom* tendrá diferentes *target groups* dentro del sector de los clientes así como dentro del sector de los usuarios. Los principales target groups serán:

- Usuarios:
 - Am@as de casa.
 - Población entre 20 y 48 años.
 - Cabezas de familia.
- Clientes:
 - Proveedores.
 - Distribuidores.
 - Vendedores finales.

La principal fuente de beneficios será la venta de datos a los clientes, de tal forma que las ventas a través de la aplicación supondrán de forma aproximada un 20% de los ingresos totales brutos. A pesar de representar un porcentaje relativamente bajo, realizarán una importante función pues servirá de herramienta de captación de usuarios, pero sobre todo de clientes dado que la posibilidad de incrementar las ventas a través de medios online es de gran valor para estos últimos.

Origen de los beneficios generados

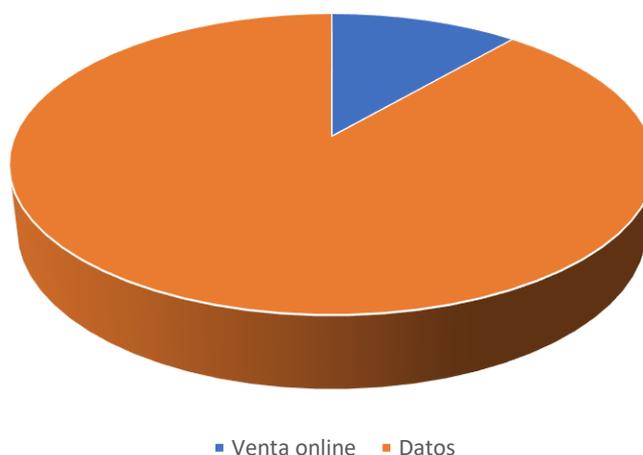


Ilustración 22. Origen de los beneficios generados.

Por esta razón, pese a obtener un retorno relativamente bajo, se realizan grandes esfuerzos en potenciar la venta a través de la aplicación ya que, además de lo mencionado anteriormente, las ventas a través de este canal permiten en las etapas más iniciales del negocio, conseguir cierta independencia de los clientes a la hora de realizar ofertas para en un futuro próximo tener suficiente masa crítica y conseguir un mayor poder de negociación con los mismos, tal y como se explica en apartados anteriores.

Dada la gran diversidad tanto entre los segmentos de los clientes como sobre todo en los de los usuarios, se seguirá una estrategia de marketing multi canal para conseguir llegar a todos ellos:

- Marketing puerta a puerta.
- Posicionamiento SEO y SEM.
- Inbound marketing.

La primera estrategia anteriormente mencionada, el marketing puerta a puerta, estará orientada a conseguir establecer relaciones comerciales con el segmento de los clientes. Tal y como se explica anteriormente, este segmento se caracteriza por su gran concentración, de forma que tan solo los principales tres jugadores del mercado llegan a acaparar más de un 50% de la facturación total. Esta concentración permite que visitar físicamente a todos y cada uno de estos jugadores sea posible a través del equipo de

ventas, que se encargará de informar de la existencia de eCom, de sus ventajas, y de intentar establecer una relación comercial con ellos.

Inbound marketing

En la página web de la empresa, se publicarán noticias relevantes sobre el sector en cuestión, de tal forma que los links a dichas publicaciones se postearán en las redes sociales haciendo que la gente interesada en ellas pueda acceder a la página web para leerlas. De esta forma conseguiremos que los potenciales usuarios y clientes establezcan por iniciativa propia un contacto con eCom.

Dicho contacto puede ser el inicio de una relación comercial o puede derivar también en la descarga de la aplicación y el uso de la misma, generando así un tráfico de clientes y usuarios.

Además, las noticias publicadas versarán sobre temáticas relacionadas con el negocio de eCom, de tal forma que aquellas personas que quieran leerlas estarán interesadas también en la oferta de eCom de una forma más o menos directa haciendo que la captación sea considerablemente mayor dado que es un público que de forma activa muestra interés.



Ilustración 23. Inbound marketing.

Posicionamiento SEO y SEM

Por medio de esta estrategia se pretende mejorar la exposición de eCom y de su página web y redes sociales en el mercado de las aplicaciones similares.

Dado que el posicionamiento SEO es esencialmente gratis, el plan de negocio se fijará en esta estrategia, potenciando este tipo de posicionamiento con el SEM, que es de pago. La metodología de trabajo será la siguiente:

- Creación de una lista de palabras clave: con el objetivo de crear tal lista, se utilizarán diferentes herramientas, como por ejemplo Google Suggests, SEMrush o UÑbersuggest. Estas herramientas ofrecen una vista rápida de la importancia de las diferentes palabras y de cómo estas permiten posicionar el contenido publicado en los diferentes motores de búsqueda. De esta forma se incluirán algunas “single word phrases” dado que éstas aparecen con facilidad en las búsquedas del target. No obstante, dada la baja conversión de estas, se incluirán también algunas palabras clave largas tal y como se muestra en la siguiente figura:

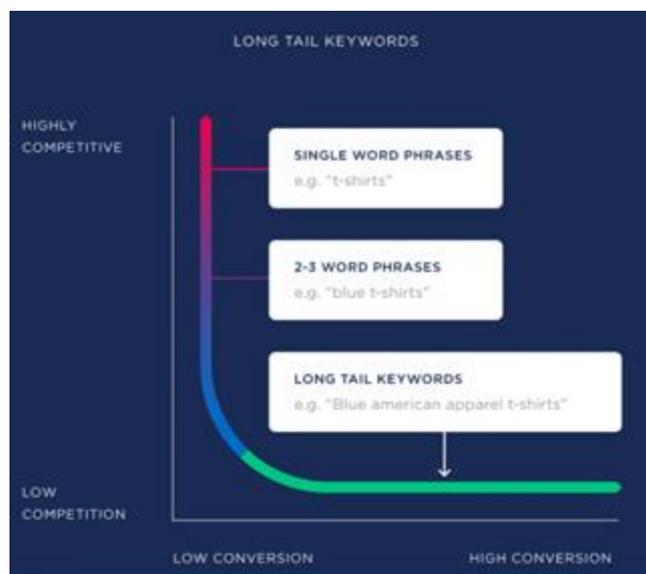


Ilustración 24. Diagrama posicionamiento SEO y SEM.

- Crear contenido de alta calidad: se escribirá contenido interesante y de alta calidad para el lector a través de las diferentes redes sociales de la empresa como Instagram, Twitter, Facebook o la página web. Cuando este contenido sea creado

se revisará por el equipo de marketing de tal forma que las palabras clave estén alineadas con las seleccionadas en el punto anterior.

- Usar las palabras clave seleccionadas e incluirlas en la URL de la página web: Google trend será una herramienta muy importante en esta fase para comparar las diferentes palabras clave y comprobar el interés generado a lo largo del tiempo para así poder elegir las mejores.

Para crear una estrategia SEM efectiva, la compañía contratará a una empresa de marketing que maximizará la relación SEO-SEM intnetando en todo momento conseguir el mayor grado de conversión posible atrayendo a máximo número de pwezonas posible.

6.3. Presupuesto

Para conseguir los objetivos fijados en el plan de marketing, eCom invertirá gran parte de los recursos disponibles en contratar a un CMO que dirigirá y fijará horizontes y ruta estratégica. Para acompañar al CMO se contratará a una empresa externa que proporcionará soporte y la mano de obra necesaria para conseguir los objetivos fijados.

La boutique será responsable de los siguientes aspectos: CX (Customer Experience), UX (User Experience) y márketing digital, que incluye posicionamiento SEO y SEM así como inbound marketing.

Tabla 8. Desglose presupuesto de marketing.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing						
Empleados	0	32,760 €	32,760 €	65,520 €	65,520 €	98,280 €
Empresa externa (subcontrate)	- €	17,800 €	17,800 €	17,800 €	17,800 €	17,800 €
Acciones SEO	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Acciones SEM	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inbound marketing	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Página web	4,500 €	- €	- €	- €	- €	- €
CX	3,000 €	- €	- €	- €	- €	- €
UX	1,600 €	1,000 €	1,000 €	1,000 €	1,000 €	1,000 €
Material Publicitario	- €	1,200 €	1,200 €	1,200 €	1,200 €	1,200 €
TOTAL	9,100 €	52,760 €	52,760 €	85,520 €	85,520 €	118,280 €

Tal y como se puede observar en la tabla, la inversión de marketing será mínima durante la etapa de desarrollo de la aplicación, de tal forma que durante el año de lanzamiento se contratará a un CMO y a una boutique para liderar estos esfuerzos.

A lo largo del tercer año se contratará a otra persona para apoyar el departamento de marketing y en el año quinto a una tercera persona.

El presupuesto destinado al desarrollo de la página web es bajo dado que se pretende, en la etapa inicial, tener una página web básica, muy intuitiva y fácil de usar en la que toda la información sea clara y sencilla.

Esto se debe a que parte del target group principalmente de usuarios son perfiles tecnológicos que prefieren este tipo de interfaces. Se han pedido presupuestos reales a empresas y éste a sido el presupuesto obtenido para conseguir el tipo de página web que anteriormente se propone.

En cuanto a la partida de UX y CX, se prevé que estos esfuerzos sean puntuales, orientados principalmente a los meses previos al lanzamiento de la aplicación una vez que esta esté construida y al lanzamiento de actualizaciones que incluyan cambios en la interfaz gráfica de la misma. El coste de estas operaciones es relativamente bajo, especialmente para una aplicación que, al igual que la página web, pretenda ser muy básica e intuitiva. Cabe destacar, que los presupuestos presentados en este tema también son reales y ofertados por empresas reales, sujetos, en este caso, a un considerable descuento.

7. Organización (RRHH)

La estructura de la organización será la siguiente:

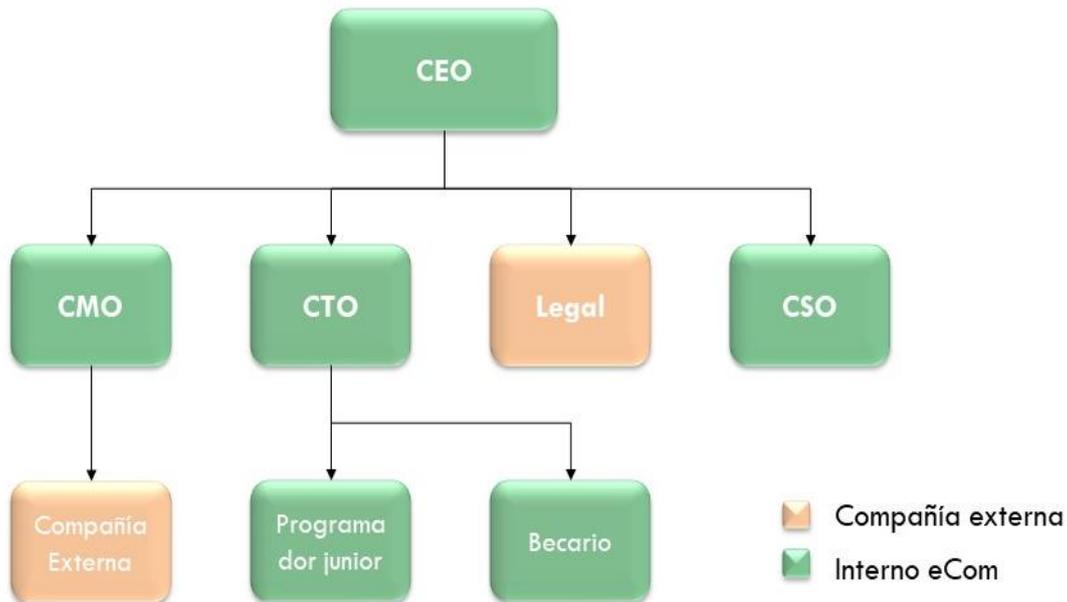


Ilustración 25. Estructura de recursos humanos de eCom.

Tal y como se puede observar, la compañía estará dividida en dos bloques principales: empleados internos y empleados externos o subcontractados.

La posición de CEO será ocupada por Sergio García Palmeiro, quién también es el fundador de la empresa y accionista mayoritario. La principal función del CEO será la de decidir la estrategia de la compañía a un alto nivel.

El CMO, Chief Marketing Officer, estará a cargo de la compañía de marketing externa que se va a contratar y en la que se apoyará eCom para llevar a cabo las diferentes estrategias de marketing y promoción de marca.

La compañía externa de marketing se encargará de llevar a cabo la estrategia planteada por el CMO, así como de implementar los aspectos más esenciales de UX y CX de la aplicación y de la página web.

El CTO, Chief Technology Officer, se encargará de supervisar al equipo de desarrollo de software que estará integrado en un principio por dos personas: un desarrollador junior y un becario. Su principal objetivo será el de crear y lanzar tanto la página web como la aplicación de eCom.

La parte legal será una compañía externa que se contratará para llevar los distintos aspectos legales del negocio, así como los servicios externos de la compañía.

Finalmente, el equipo de ventas se encargará de visitar a los diferentes clientes con la finalidad de informarles de las diferentes ventajas que se ofertan y conseguir establecer una relación comercial. El equipo consistirá en una persona durante el año de lanzamiento, pero se verá incrementado según vayan aumentando las necesidades.

La evolución temporal de los diferentes equipos presentes en la empresa se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 9. Evolución de la plantilla.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing	0	1	1	2	2	3
Desarrollo de Software	3	4	4	4	4	4
Jefe de proyecto	1	1	1	1	1	1
Programador junior (SD)	1	1	1	1	1	1
Programador junior (IT)	0	1	1	1	1	1
Becario	1	1	1	1	1	1
Legal	0	0	0	0	0	0
Ventas	1	2	2	2	3	3
Total	4	7	7	8	9	10

Por otra parte, los salarios contemplados para los diferentes puestos son los siguientes:

Tabla 10. Sueldos de los empleados.

	Mes	Año
Desarrollo de Software		
Jefe de proyecto	3,900 €	46,800 €
Programador Junior	1,282 €	20,000 €
Becario	390 €	4,680 €
Equipo de ventas		
Comercial	2,340 €	28,080 €
Marketing		
CMO	2,730 €	32,760 €

Cabe destacar que en el caso del equipo de desarrollo de software, se planteará un descuento considerable dado que se planea hacerlos parte del equity de la empresa desde el inicio de la misma, de tal forma que la partida correspondiente quedará como:

Tabla 11. Equity cedida al equipo de desarrollo de software.

Software Development						
Staff	71,480 €	91,481 €	91,481 €	91,481 €	91,481 €	91,481 €
Equity	46,800 €	46,800 €	46,800 €	46,800 €	46,800 €	46,800 €
TOTAL	24,680 €	44,681 €				

8. Legal

eCom será una Sociedad Limitada, basada en Madrid, España.

9. Financiación

La financiación se planteará con el objetivo de intentar minimizar la disolución del accionariado en etapas iniciales, dado que esto supone un lastre en rondas de financiación futuras.

Con este objetivo en mente, se estructurarán las diferentes rondas de inversión necesarias para cubrir las necesidades económicas de la empresa.

Para comenzar los negocios y el desarrollo de la aplicación, se realizará una ronda de financiación de 70.00€ con la que se pretenden cubrir las necesidades iniciales del negocio. No obstante, para tener unas ciertas reservas de cash, se pretende solicitar una deuda de 50.000€. En cuanto a la primera fuente de financiación será cubierta por amigos, familia y por el fundador con la finalidad de evitar una dilución del accionariado inicial en etapas demasiado tempranas.

A lo largo del año 1, será necesaria una inversión de 60.000€, en este caso se procederá a realizar una ronda de financiación, serie A, en la que se pretende ceder un 10% de la empresa, pero pudiendo llegar hasta un 20%, lo que implica una valoración de entre 600.000€ y 300.000€. Esta valoración se considera que es aceptable dado que a estas alturas se prevé tener una masa crítica importante y haber cerrado negocios con fines comerciales con parte de las empresas que conforman el segmento de los clientes.

A lo largo del año 2 se necesitará una inversión de aproximadamente 80.000€, en este caso se llevará una segunda ronda de financiación con la finalidad de levantar entre 60.000 y 100.000 dependiendo de las reservas de cash presentes en la empresa. Esto se hace para poder en el futuro cercano pedir deuda al banco y necesitar a inversores lo mínimo posible, reduciendo de esta forma la disolución del accionariado, tal y como se comenta anteriormente.

En años futuros se plantea una tercera ronda de financiación pero será si se quiere lanzar una nueva función que permita cambiar o redirigir el rumbo de la empresa. Se ha considerado el mover parte de la línea del negocio a alguno de los siguientes mercados: farmacéutico, hostelero.

En cuanto al mercado farmacéutico, es de gran importancia que los pacientes se tomen sus medicamentos, así que sería posible recordar a éstos que tomen sus medicinas, avisarles cuando se les estén acabando e informar sobre qué farmacias tienen los productos que necesitan o incluso enviar de forma automática la orden de compra a la farmacia.

Por otro lado, el sector hostelero se caracteriza por la necesaria previsión de la compra, de tal forma que una aplicación que permita gestionar inventarios de formas más eficientes y a la vez realizar la compra a través de la misma sería de gran valor para los integrantes de este sector.

10. Financials

10.1. Cuenta P&L

Tal y como se puede observar en la cuenta de pérdidas y ganancias, Tabla 13, los tres primeros años, contando el año de desarrollo de la aplicación, que se corresponde con el año cero, forman el período de tiempo en el que la empresa estará generando pérdidas.

Durante este período, a pesar de estar generando ingresos, los gastos los superan de tal forma que será necesaria la financiación externa para mantener las actividades de la misma.

Tal y como se comenta anteriormente, durante los dos primeros años se llevará a cabo una estrategia promocional según la cual se financiarán parcialmente las compras de los usuarios realizadas a través de la aplicación lo cual explica que los ingresos brutos sean tan bajos en esos dos años y crezcan tanto en el tercero y en el cuarto.

El desglose de los ingresos según las distintas fuentes se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 12. Desglose de ingresos según fuente.

	Ingresos	
	Venta online	Datos
Año 1	- 29,091 €	22,997 €
Año 2	- 17,719 €	119,044 €
Año 3	93,997 €	438,818 €
Año 4	231,934 €	1,292,416 €
Año 5	367,124 €	3,224,414 €

Tal y como se observa en la Tabla 12, los ingresos generados por la venta online de productos son negativos durante los dos primeros años debido a la financiación de estas compras para disminuir al mínimo la dependencia de los clientes por lo menos hasta que eCom se encuentre en una posición lo suficientemente ventajosa tras aumentar la masa crítica de usuarios considerablemente.

La entrada de capital de trabajo representa principalmente el gasto en las diferentes herramientas necesarias para la consecución del negocio, como viene a ser en este caso los ordenadores portátiles de los empleados.

El equipo de ventas, tal y como se muestra en la Tabla 9 se irá incrementando según crezcan las necesidades de la empresa. Los números reflejados en la Tabla 13 son el resultado de lo fijado en las Tabla 9 y Tabla 10.

El gasto de Amazon Web Service crece considerablemente del año cero al año uno. Esto se debe a que durante el año cero se plantea simplemente un producto mínimo viable, de tal forma que al generar una plataforma real que pueda contener y tratar la cantidad de datos que se plantea el coste de la misma crece considerablemente.

Por último, comentar la partida más significativa, que es la de marketing. Tal y como se explica anteriormente se contratará una persona interna para que lidere la estrategia y marque el camino de los esfuerzos de marketing pero los que realizarán en el día a día las diferentes tareas serán de una boutique especializada en marketing digital que será contratada, siendo esta por supuesto externa a eCom.

Tabla 13. P&L Account.

	Yr 0	Yr 1	Yr 2	Yr 3	Yr 4	Yr 5
Income	- € -	6,095 €	101,325 €	532,814 €	1,524,350 €	3,591,538 €
AWS	4000	40,000 €	40,000 €	40,000 €	40,000 €	60,000 €
Gross profit	- 4,000 € -	46,095 €	61,325 €	492,814 €	1,484,350 €	3,531,538 €
Marketing	9,100 €	52,760 €	52,760 €	85,520 €	85,520 €	118,280 €
Salaries						
Software Development	24,680 €	44,681 €	44,681 €	44,681 €	44,681 €	44,681 €
Equipo de ventas	28,080 €	56,160 €	56,160 €	56,160 €	84,240 €	84,240 €
Gabinete Legal y Administrativo	18,000 €	18,000 €	18,000 €	18,000 €	18,000 €	18,000 €
Rent	- €	2,500 €	2,500 €	2,500 €	2,500 €	2,500 €
Capital de Trabajo	6,000 €	4,500 €	- €	1,500 €	1,500 €	1,500 €
Fixed Costs	85,860 €	178,601 €	174,101 €	208,361 €	236,441 €	269,201 €
EBITDA	- 89,860 € -	224,696 € -	112,776 €	284,453 €	1,247,909 €	3,262,337 €
Depreciation	1,500 €	1,125 €	- €	375 €	375 €	375 €
Operating Expenses	- 88,360 € -	223,571 € -	112,776 €	284,078 €	1,247,534 €	3,261,962 €
Income before taxes	88,360 €	223,571 €	112,776 €	284,078 €	1,247,534 €	3,261,962 €
Taxes	22,090 €	55,893 €	28,194 €	71,020 €	311,884 €	815,491 €
Net Income	66,270 €	167,678 €	84,582 €	213,059 €	935,651 €	2,446,472 €

10.2. Balance

En la Tabla 14 se puede observar el balance de la compañía.

Tabla 14. Balance sheet.

Balance Sheet		In thousand ('000)					
Period		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Fixed Asset	▲	6.00	12.00	16.50	16.50	18.00	19.50
Acc. Depreciation	▲	1.20	3.60	6.90	10.20	13.80	17.70
Non Current Assets		4.80	8.40	9.60	6.30	4.20	1.80
Inventories							
Receivables			1.06	9.30	37.75	110.21	273.61
Cash	▲	115.20	(14.67)	(95.49)	40.06	770.07	2,862.92
Current Assets		115.20	(13.62)	(86.19)	77.80	880.28	3,136.53
Total Assets		120.00	(5.22)	(76.59)	84.10	884.48	3,138.33
Stock (Shares)		70.00	130.27	135.00	135.00	135.00	135.00
Others (reserves, ...)				(153.45)	(229.19)	(71.31)	726.76
Net Income Available			(153.45)	(75.74)	157.87	798.07	2,249.51
Equity (Net Worth)		70.00	(23.18)	(94.19)	63.69	861.76	3,111.28
Non-current Liabilities							
Notes Payable (STD)		50.00					
Paybles			3.29	3.29	3.29	3.29	4.93
Accrued Accountt			14.68	14.31	17.13	19.43	22.13
Current Liabilities		50.00	17.97	17.60	20.41	22.72	27.06
Total Equity & Liabiliies		120.00	(5.22)	(76.59)	84.10	884.48	3,138.33

10.3. Cash Flow

Tabla 15. Cash Flow.

Period	2021	2022	2023	2024	2025
1. Cash from Operations					
Earnings	(153.45)	(75.74)	157.87	798.07	2,249.51
Depreciation	2.40	3.30	3.30	3.60	3.90
O.C.F.	(151.05)	(72.44)	161.17	801.67	2,253.41
Increase in inventory					
Increase in Receivables	(1.06)	(8.24)	(28.45)	(72.47)	(163.40)
Increase in payables	3.29				1.64
Increase in accruals	14.68	(0.37)	2.82	2.31	2.69
Cash from operating acti	(134.14)	(81.04)	135.54	731.51	2,094.35
2. Cash from Investment	(6.00)	(4.50)		(1.50)	(1.50)
3. Cash Flow from Financing Activities					
Capital increase	60.27	4.73			
Preferred dividends					
Common dividends					
Banks	(50.00)				
Cash flow from financin	10.27	4.73			
Cash flow	(129.87)	(80.81)	135.54	730.01	2,092.85
Cash at the beginig	115.20	(14.67)	(95.49)	40.06	770.07
Cash flow	(129.87)	(80.81)	135.54	730.01	2,092.85
Cash at the end	(14.67)	(95.49)	40.06	770.07	2,862.92

10.4. Key metrics

Tabla 16. Key metrics.

Ratios					
Period	2021	2022	2023	2024	2025
Liquidity					
Current ratio	(0.76)	(4.90)	3.81	38.74	115.92
Acid test (Quick ratio)	(0.76)	(4.90)	3.81	38.74	115.92
Cash ratio	-82%	-543%	196%	3389%	10581%
Asset Management					
Inventory turnover					
Days in inventory	0.0 days	0.0 days	0.0 days	0.0 days	0.0 days
Receivables turnover	12.17	12.17	12.17	12.17	12.17
Days of sales outstanding	30.0 days	30.0 days	30.0 days	30.0 days	30.0 days
Payables turnover	12.17	12.17	12.17	12.17	12.17
Days cost in payables	30.0 days	30.0 days	30.0 days	30.0 days	30.0 days
Days to pay accrual	30.0 days	30.0 days	30.0 days	30.0 days	30.0 days
Debt management					
Total debt ratio (leverage)	-344.5%	-23.0%	24.3%	2.6%	0.9%
Credit ratio	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Equity Multiplier	0.22	0.81	1.32	1.03	1.01
Capital Intensity	444.5%	123.0%	75.7%	97.4%	99.1%
Times interest earned					
Cash coverage ratio					
Profitability					
ROE	661.9%	80.4%	247.9%	92.6%	72.3%
ROA	2942.0%	98.9%	187.7%	90.2%	71.7%
Profit Margin	-1191.6%	-67.0%	34.4%	59.5%	67.6%
Asset Turnover	(2.47)	(1.48)	5.46	1.52	1.06
Equity Multiplier	0.22	0.81	1.32	1.03	1.01
Plowback ratio	661.9%	80.4%	247.9%	92.6%	72.3%

11. KPI's

Los KPIs serán los diferentes indicadores que van a determinar el éxito o el fracaso del proyecto que se plantea.

Para que estos indicadores sean útiles y aporten información relevante, será necesario que estén perfectamente determinados y además que la forma de medirlos cuantitativamente sea definida, de tal manera que aunque diferentes agentes los midan, todos lleguen a los mismos resultados.

11.1. Usuarios

Aceptación por parte de los usuarios. Para determinarla se utilizará el método NPS (Net Promoter Score), de tal forma que si en la valoración de la aplicación se otorga una puntuación de cinco estrellas se contará como un más uno, si se otorgan cuatro estrellas será un más cero y si se otorga tres estrellas o menos será un menos uno. El objetivo de este punto será obtener una puntuación positiva o igual a cero.

Uso de la aplicación: el sistema se abastece de los datos captados a través de la aplicación cuando los usuarios escanean artículos, de tal forma que es básico para el éxito del negocio cuantificar esta actividad. Para ello se considerará un éxito si los usuarios escanean de media 60 productos distintos a la semana, alimentando de esta forma la base de datos de eCom.

Compras: dado que un porcentaje significativo de los ingresos proviene de las compras realizadas a través de la aplicación, será importante cuantificar el estado de estas. Se considerará como aceptable cualquier medida del número de compras que se desvíe como máximo un 20% del valor previsto en las predicciones de ventas.

Fidelización: para evitar que los usuarios se den de baja, se establecerán las medidas previamente comentadas. Para que se consideren estas como un éxito, se pretende que de los usuarios inactivos o que lleguen a entrar en la pantalla de desinstalación tan solo un 40% finalicen. Se considerará como usuario inactivo aquel que lleve más de dos semanas sin entrar en la aplicación.

11.2. Clientes

Base de clientes: tal y como se menciona anteriormente, se pretende cerrar un negocio con al menos uno de los clientes considerados como grandes, que lideran la facturación en su respectivo sector dentro de España durante el “año cero”. Dado que durante la etapa de negociación es muy probable que el producto se encuentre en la fase de MVP, se considerará como un éxito el caso en el que el potencial cliente llegue a algún acuerdo de tipo comercial o de tipo promocional con eCom. Consiguiendo un acuerdo del tipo promocional conseguiríamos poder ofertar distintos productos a través de la aplicación sin tener que sufragar el coste a través del músculo financiero de la empresa.

Interés en los datos: el interés por parte de los clientes en el producto ofertado, que son los datos de los hábitos de consumo de los usuarios, será medido de una forma similar a las compras de los usuarios. Se aceptará cualquier medida que sea hasta un 20% a los datos proyectados.

Marketing: se medirá el número de campañas o test llevados a cabo por los clientes a través de la aplicación. Por ello, se determina que como mínimo se realizarán dos de estas campañas durante el primer año.

ANEXO I: ODS

La finalidad de este anexo es la de determinar el alineamiento del negocio con los objetivos de desarrollo sostenible propuestos por las Naciones Unidas, que pueden verse en la siguiente imagen:



Los más relevantes en cuanto al alcance de este proyecto serán el número 1, 5, 10, 11, 12 y 13, que se corresponden con la lucha contra la pobreza, la desigualdad de género, las diferencias sociales, la sostenibilidad en la comunidad y el cambio climático.

Lucha contra la pobreza: por medio de esta aplicación los usuarios serán capaz de realizar la compra de productos a un precio premium, significativamente inferior al que se pueda encontrar en cualquier supermercado gracias a las ofertas presentes en la aplicación. Esto supone una gran diferencia para gran parte de las familias que pueden estar teniendo dificultades para llegar a final de mes pues supone un ahorro significativo en la compra.

Lucha contra la desigualdad de género: los empleados de eCom serán tratados equitativamente sin importar su género. Para garantizar esto, los salarios estarán ligados al nivel del empleado en la organización de tal forma que cualquier "junior" independientemente de su sexo recibirá el mismo salario. Para facilitar la conciliación con la vida familiar, se establecerán ciertas ventajas para los empleados que lo necesiten

como el teletrabajo y en caso de que sea necesario, la financiación por parte de la empresa de lugares como guarderías en los que dejar a los niños de los empleados.

Lucha contra las diferencias sociales: los empleados de eCom serán tratados igualitariamente independientemente de su género, orientación sexual, etnia, ideología o cualquier otra característica. El incumplimiento de esta regla por cualquiera de los empleados o socios será severamente castigado.

Sostenibilidad: por medio de la aplicación, los usuarios podrán gestionar de una forma mucho más eficiente las existencias de productos, en especial productos perecederos, en el hogar. De esta forma será posible disminuir considerablemente el desperdicio de alimentos. Actualmente, en países primermundistas como es el caso de España, se desperdician más de 700 kg de comida por persona al año. La obtención de dichos alimentos supone un impacto considerable en el medio ambiente, de tal forma que si se reduce este número se reducirá también el impacto ambiental, especialmente si tenemos en cuenta que más de la mitad del dióxido de carbono producido a nivel mundial deriva de la industria cárnica, y que para producir el equivalente a 500 gramos de carne se necesita la friolera cantidad de 3 litros de agua.

Por otra parte, cada vez que los usuarios realicen la compra a través de la aplicación, el ticket será emitido de forma virtual, de tal forma que se ahorra por una parte el consumo de papel, que tiene una huella de carbono asociada.

Las medidas previamente citadas ayudan, tal y como se explica, a reducir el cambio climático de una forma considerable, aunque a pequeña escala, por medio de la reducción del desperdicio de productos alimenticios.

Bibliografía

- España, G. d. (2019). *Títulos de familia numerosa en España*. Obtenido de <https://www.mscbs.gob.es/ssi/familiasInfancia/estadistFNumeros/estadistFNumerosas2018/titulosfnenvigor2018.htm>
- INE. (2018). *Decil de salarios del empleo principal*. Obtenido de https://www.ine.es/prensa/epa_2018_d.pdf
- KPMG. (12 de 12 de 2018). *Cientes: el valor de los datos y la confianza*. Recuperado el 10 de 05 de 2020, de <https://www.tendencias.kpmg.es/2018/12/clientes-datos-compartir-privacidad-confianza/>
- Michael Page. (07 de 2020). *El desplazamiento del lugar de trabajo en Europa*. Obtenido de <https://www.michaelpage.es/prensa-estudios/estudios/transport-commute>
- OECD, H. w. (07 de 2020). Obtenido de <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm>