

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Internacionales



## **BUSINESS CASE**

Estudiante: Iker Crespo Fernández.

Director: Rafael Vara García.

Madrid, Marzo 2023.

## **RESUMEN**

El presente trabajo busca elaborar el plan de negocio de la compañía MyBar, una app móvil destinada tanto a bares y restaurantes y sus consumidores en toda España, como a los proveedores, que son aquellas grandes empresas alimenticias que comercializan sus productos de algunas de sus marcas en dichos establecimientos. El servicio que ofrece es el de autopedido y autopago a los clientes de bares y restaurantes, además de otras funciones adicionales como la separación de pagos a los consumidores, la garantía de seguridad para el negocio de restauración, o la elaboración de informes estadísticos tanto a los bares, como a los proveedores. Gracias a este servicio, los negocios podrán mejorar su productividad y su eficiencia en costes, los consumidores tendrán la oportunidad de ahorrar tiempos de espera con una app intuitiva y fácil de usar, y los proveedores podrán tener acceso a información muy valiosa sobre sus productos y consumidores, lo que les permitirá perfilar de manera mucho más precisa su estrategia comercial.

## **PALABRAS CLAVE**

Bar, Restaurante, Partner, Usuario, Proveedor, Aliado Estratégico, App.

## **ABSTRACT**

The present work aims to develop the business plan for MyBar, a mobile application designed for both bars and restaurants and their customers throughout Spain, as well as for suppliers, which are large food companies that market their products under some of their brands in these establishments. The service offered is self-ordering and self-payment for bar and restaurant customers, in addition to other additional functions such as payment separation for consumers, guarantee of security for the restaurant business, or the preparation of statistical reports for both bars and suppliers. Thanks to this service, businesses can improve their productivity and cost efficiency, consumers will have the opportunity to save waiting times with an intuitive and easy-to-use app, and suppliers will have access to very valuable information about their products and consumers, which will allow them to shape their commercial strategy more precisely.

## **KEYWORDS**

Bar, Restaurant, Partner, User, Supplier, Strategic Ally, App.

## ÍNDICE

1.	Introducción y generación de la idea.....	5
2.	Objetivo de la organización.....	9
2.1	Misión.....	9
2.2	Visión.....	9
2.3	Valores.....	9
3.	Análisis del entorno empresarial.....	10
3.1	El macroentorno o entorno de acción directa.....	10
3.2	Análisis y evolución del sector. Evolución de la Oferta y la Demanda.....	13
3.3	Perfil de oportunidades y amenazas.....	15
3.4	Análisis competitivo. Estudio comparativo con la competencia.....	17
3.5	Benchmarking competitivo.....	21
4.	Estrategia empresarial.....	22
4.1	Ámbito y concepto.....	22
4.2	Ventajas competitivas.....	23
5.	Cultura organizativa.....	26
6.	Sección comercial.....	26
6.1	Estimación de ventas.....	26
6.2	Estimación de gastos.....	34
6.3	Segmentación del mercado.....	40
6.4	Estrategia comercial.....	40
6.5	Producto.....	42
6.6	Política de Precios.....	46
7.	Política de Recursos Humanos.....	46
7.1	Personal.....	47
7.2	Régimen laboral.....	49
8.	Finanzas.....	49

8.1	Balance de situación. ....	49
8.2	Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	52
8.3	Planificación de la gestión fiscal. ....	55
8.4	Política de Dividendos. ....	56
9.	Ámbito legal. ....	56
10.	Inversión inicial.....	57
10.1	Métodos de financiación. ....	57
11.	Conclusión. ....	59
12.	Anexo 1. Modelos de Informe. ....	60
13.	Anexo 2. Desglose de costes.....	65
14.	Anexo 3. Convalidación por cuota mensual en caso de bloquear pago por app..	77
15.	Anexo 4. Prototipo de diseño de la pantalla inicial.....	78
16.	Bibliografía. ....	79

## 1. Introducción y generación de la idea.

La idea de MyBar surge a partir de la observación de un sector tan relevante en el mercado español como es el de la hostelería, concretamente la restauración, y el descubrimiento de un nicho poco explotado dentro del mismo: la tecnologización y automatización de sus procesos como valor añadido para los consumidores, los bares y restaurantes, y también para las marcas de aquellos productos que son comercializados en los bares y restaurantes. De este modo, la app cuenta con tres servicios distintos destinados a ofrecer una solución a cada uno de los clientes objetivo mencionados. Para simplificar, en el presente estudio se hablará de los bares y restaurantes como *partners*, de los consumidores como *usuarios* y de los proveedores como *aliados estratégicos*.

En un primer lugar, está el servicio ofrecido a los usuarios o consumidores de bares y restaurantes. Lo primero que estos tendrían que hacer es registrarse en la app con un nombre, un apellido, un correo electrónico, un número de teléfono y una contraseña. Asimismo, para poder crear su cuenta los usuarios deberán escanear una única vez su DNI, verificando de esta manera su identidad y su mayoría de edad o, por el contrario, que no son todavía mayores de edad y, por lo tanto, no podrían consumir bebidas alcohólicas, las cuales quedarán bloqueadas para ellos. Tras realizar la verificación, los usuarios podrán desde su móvil, usando la app de MyBar, escanear un código QR en la mesa, servilletero o plástico marcador a través del cual se les mostrará la carta de bebidas y comidas. Tras esto, realizarán el pedido y pagarán su cuenta sin necesidad de llamar al camarero, ahorrando así los tiempos de espera y seguridad en el pago, evitando los típicos problemas de bebidas o platos en la cuenta que el comensal no ha pedido. Para entender el ahorro de tiempo, es importante detallar los pasos del servicio que un bar ofrece a su cliente y el tiempo medio que se tarda en cada uno: primero, lo ubica en su mesa; después, la entrega de la carta; tercero, el pedido de las bebidas; tras esto, la entrega de las bebidas; en quinto lugar, el pedido de la comida; sexto, la entrega de la comida; después, el consumo de todo el pedido entregado; tras finalizar el consumo, llega la recogida de los platos y el pedido de la cuenta; en noveno lugar, la entrega de la cuenta; después, se le cobra, y finalmente se le despide. Es relevante saber en este sentido que en los bares y restaurantes de España pasan cinco minutos de media desde que el comensal sabe la bebida que desea consumir o el plato que va a pedir hasta que consigue llamar al camarero y este llega a la mesa para escribir la comanda, sin contar además el tiempo que tarda en llevarla a la barra o a la cocina. Asimismo, desde que el cliente es ubicado en su mesa

hasta que se le entrega la carta, se tardan de media otros cinco minutos. Por último, todo el proceso del pago se demora de media también cinco minutos. Por lo tanto, si se considera que lo normal en un servicio de comida o cena es que el consumidor haga un pedido de comida y dos de bebida, además de la cuenta y el pago, se estaría hablando de una media de espera de veinticinco minutos que se reduciría con MyBar a menos de un minuto. Añadido al ahorro de esperas, otro servicio que ofrece la app y que aporta valor al usuario es el de realizar los pagos por separado entre los distintos consumidores de la mesa. El usuario deberá simplemente seleccionar a la hora del pago la opción “Separar pagos”, en la cual podrá repartir todos los productos pedidos entre los distintos usuarios de la app, y una vez terminado el pago por parte de todos, se procesará el pedido (o pagar cada uno cuando lo desee si así lo permite el partner). Asimismo, el usuario podrá seleccionar la opción de pagar en efectivo o con tarjeta física, por lo que será el camarero el encargado de cobrarle de ese modo cuando lleve el pedido a la mesa.

En segundo lugar, el valor que recibe el partner, que es el bar o el restaurante, mediante la incorporación de la app MyBar a su método de trabajo es, por un lado, la seguridad del cobro. Por otro lado, se produce un aumento de la productividad gracias a una mayor rotación de clientes y a los informes trimestrales, lo que deriva en un aumento directo de ingresos, y también se produce una reducción de costes de personal, lo que deriva en un aumento directo del margen EBITDA y el margen neto. Respecto a la seguridad del cobro, al exigir un registro verificado al usuario para crear su cuenta y pedir con la app, el partner se asegura de que los pagos se producen de manera correcta, teniendo además el usuario que pagar antes de recibir su pedido si el partner así lo establece. En cuanto al aumento de la productividad que el uso de MyBar repercutiría en un negocio de restauración, será útil comprobarlo a través de una fórmula sencilla: la Capacidad Productiva (CP), la cual se podría calcular multiplicando la Capacidad Física (número de comensales que cabe en el local) por el Tiempo Total del Servicio (minutos totales que dura un servicio de comida o cena), y dividiendo todo por el Tiempo del Ciclo del Servicio (minutos totales que dura el servicio de un comensal desde que se sienta en su mesa hasta que sale del mismo). Pongamos, por ejemplo, que un Bar X tiene una Capacidad Física de 50 comensales. Asimismo, el Tiempo Total de Servicio suele estar en una media de 210 minutos (3 horas y 30 minutos), y el Tiempo del Ciclo del Servicio en unos 90 minutos (1 hora y 30 minutos). Por lo tanto, se calcula con la fórmula anterior una Capacidad Productiva (CP) de  $50 \cdot 210 / 90 \cong 116$  comensales por servicio para el Bar X que no usa la app MyBar.

Como se ha dicho antes, gracias a la app se pueden reducir tiempos de espera (entrega carta, pedido bebida, pedido comida, cuenta, etc.) de 25 minutos a 1 minuto, pasando así el Tiempo del Ciclo del Servicio de 90 minutos a 66 minutos. De esta forma, si el Bar X usa la app de MyBar en su servicio pasaría a tener una Capacidad Productiva (CP) de  $50 \cdot 210 / 64 \cong 164$  comensales por servicio. Si el Bar X tuviese, además, un precio por tenedor de 20€, pasaría de obtener unos ingresos totales por servicio de cena o de comida de 2.320€ a 3.280 €, lo cual supondría para el negocio (en las condiciones ideales de pleno uso de su capacidad productiva durante 335 días al año, después de quitar 30 días al año de cierre por descanso y vacaciones, y en los dos servicios diarios de comida y cena) pasar de unos ingresos anuales de 1.554.400€ a 2.197.600€. Así, se puede observar como el uso de la app MyBar por parte de un partner le podría llegar a suponer un incremento de más de un 40% en su Capacidad Productiva y, de esta forma, también en sus ingresos anuales. Además, aquí se ha analizado un aumento de la productividad desde el punto de vista del ahorro de esperas y rotación de clientes, pero existe otro aspecto que aporta valor en este sentido: MyBar organiza el trabajo a camareros y cocineros para que puedan seguir el orden de las comandas en función de cual se ha pedido antes y, en caso de una gran afluencia de clientes, repartir el trabajo equitativamente entre los camareros, asignando mesas automáticamente a cada uno en función del número de comensales y volumen de pedidos que tenga cada una. Pero el incremento de la productividad con MyBar no solo se alcanzaría con estos dos puntos, sino que el partner también recibirá un informe estadístico trimestral con valores y una interpretación de los mismos que le ayuden a ser más eficientes, y por consiguiente más productivos, en su estrategia comercial, horarios de apertura y cierre, posible expansión y crecimiento, etc. Este informe recopilará los datos de los clientes del bar sobre aspectos clave para el negocio que van desde los platos o bebidas que consumen, la procedencia de los clientes, los horarios clave y momentos del día o días de la semana en los que se está por debajo del punto muerto, hasta el nivel de satisfacción de los clientes respecto a ciertos parámetros, el ingreso medio por cliente, el número medio de clientes por mesa o el número de consumiciones media de bebidas y platos por cliente. Con esta información, el propietario del negocio podrá adaptar su política de precios, su cartera de productos y ser más eficiente en costes según los días y horarios clave. También podrá tomar decisiones en cuanto a la expansión del negocio, ya que si descubre que un alto porcentaje de sus clientes provienen de otro municipio o provincia, podría ver como una oportunidad de crecimiento el abrir otro local en esa

ubicación, aunque los informes estadísticos se describen más adelante y se detallan con modelos en el Anexo 1.

Ya se ha hablado del valor que aporta MyBar al negocio de restauración en términos de incremento de la productividad, pero, como se ha mencionado, también supondría una posible reducción en los costes de personal. Este ahorro viene derivado también de una mayor productividad, en este caso de los empleados, ya que al hacer referencia de nuevo a los diez pasos que generalmente conforman el servicio de un camarero descritos con anterioridad, mediante el uso de MyBar estos pasos pasarían a ser de tres, con solamente el servicio de llevar la bebida, la comida y la recogida de los platos. De esta forma, se comprueba que se podría reducir aproximadamente un 70% de los viajes de camareros de mesa a barra o de cocina a mesa, consiguiendo de esta manera un servicio igual para el comensal con una menor presencia del camarero. Con un uso y gestión eficaz de esta herramienta por parte del negocio, se podría llevar a cabo una excelente eficiencia en términos de costes de personal, lo que unido al incremento de la productividad supondría un gran impacto positivo en los resultados financieros del negocio.

En tercer y último lugar, es necesario explicar el valor que se aporta a los aliados estratégicos, que son las empresas que comercializan sus productos en los bares y restaurantes (a estas compañías se les considera aliadas porque serán esenciales para la estrategia comercial de MyBar, aunque esto se explica con mayor detalle más adelante). En este caso, habría que tener presentes aquellos productos de marca como aguas embotelladas, cervezas, vinos, refrescos o patatas de bolsa, entre otros, y el valor proviene de dos puntos diferentes: informes estadísticos trimestrales y promoción de sus productos. Por un lado, el aliado estratégico recibe informes estadísticos cada tres meses acerca del consumo que se hace de sus productos, la edad de sus consumidores, las ubicaciones donde más éxito tienen, y a través de esta información las compañías podrán perfilar y desarrollar de una manera más precisa su estrategia comercial. Si, por ejemplo, una empresa cervecera con estos informes descubre que de cuatro municipios parecidos en términos de renta, número y edad media de la población es la marca líder en los bares y restaurantes de tres, mientras que en el cuarto es la segunda marca más consumida, tiene así una valiosa información que le permitirá focalizar sus esfuerzos en el mercado de ese municipio en el que puede potencialmente convertirse, igual que en los otros tres, en la marca más vendida. O si descubre que el perfil del consumidor que más consume uno de sus productos es completamente distinto al perfil del que consume otro de sus productos,



podrá precisar mucho mejor la promoción de cada uno. Añadido a esto, a través de la app de MyBar las marcas podrían realizar promociones de sus productos posicionándolos, por ejemplo, en el comienzo de las cartas de los partners para que así sean los que primero vean los usuarios. De esta forma, la compañía cervecera que se mencionaba antes podría, por ejemplo, promocionar sus productos en las cartas de los partners de ese municipio en el que quiere aumentar su cuota de mercado.

Por lo tanto, existe un claro potencial de mercado para MyBar que podría lograr con sus servicios una auténtica revolución en el sector de la restauración aportando valor a todos los stakeholders de los negocios, desde el partner y sus empleados, hasta los usuarios y los aliados estratégicos.

## **2. Objetivo de la organización.**

A continuación, se detallará la misión y la visión de MyBar, atendiendo también a los valores que enarbola como compañía.

### **2.1 Misión.**

Automatizar los procesos del servicio en bares y restaurantes y hacerlo cómodo, funcional y práctico para empresarios, empleados, clientes y proveedores.

### **2.2 Visión.**

Acompañar al sector de la restauración en su transformación digital e impulsar su crecimiento (mediante las nuevas tecnologías).

### **2.3 Valores.**

Los valores de MyBar se basan en el modelo L.U.R.U., el cual se explica a continuación.

- Liderar el cambio en el sector de la restauración generando un impacto positivo para todas las partes interesadas. Se trata de un sector que prácticamente no ha modificado su funcionamiento en los últimos siglos y los crecientes cambios en el entorno socioeconómico hacen que necesite romper con ese inmovilismo para adaptarse a las nuevas tecnologías. MyBar presenta así como uno de sus valores más importantes el liderar este cambio ayudando a sus partners a mejorar el servicio que ofrecen a sus clientes, permitiendo a los negocios obtener un mayor rendimiento de sus recursos y lograr una mayor implicación de los proveedores, aumentando, así, el valor generado para todas las partes.

- Utilidad para todas las partes implicadas. La incorporación de MyBar debe suponer una mejora que beneficie tanto a los partners que incorporan los servicios de la app, como a los empleados de esos partners, los usuarios y los aliados estratégicos. Con este valor se pretende defender el concepto del win-win, buscando siempre que el uso de MyBar sea provechoso para todas las partes.
- Responsabilidad con todos los stakeholders. Este es otro valor clave para MyBar, ya que persigue que la app sea accesible para todos los públicos, sostenible con el medioambiente y haga partícipes de esta revolución a todos los implicados, teniendo en cuenta su opinión y puntos de vista para conseguir una mejora constante que busque la excelencia del servicio ofrecido a partners, usuarios, empleados y aliados estratégicos. De este modo, MyBar presenta un claro compromiso con el precio ofrecido a sus partners, así como a los aliados estratégicos por sus servicios, permitiendo que todo negocio que desee implementar la app en sus procesos pueda hacerlo. Asimismo, MyBar se compromete a cuidar el medioambiente realizando un uso de recursos y un desarrollo del producto sostenible y respetuoso con la huella de carbono, evitando siempre que el beneficio obtenido por todos los usuarios de la app no acarree un perjuicio en términos de contaminación y destrucción del medioambiente.
- Usabilidad, también en términos de accesibilidad para usuarios de todas las edades. Este valor es esencial para un producto como MyBar, ya que a pesar de que la tecnologización esté avanzando a gran velocidad, es realmente importante tener en cuenta que no todos los usuarios pueden adaptarse a ellas igual de rápido. Por eso MyBar pretende defender la usabilidad de la app como pilar clave, haciendo que sea intuitiva y fácil de utilizar, y permitiendo que todo usuario que desee mejorar su experiencia en los bares y restaurantes pueda hacerlo, sin que se sienta en ningún momento excluido o incapacitado para usar la app.

### **3. Análisis del entorno empresarial.**

El análisis del entorno empresarial es vital para cualquier compañía, pudiendo de esta forma establecer de manera más correcta la estrategia que mejor posicione a MyBar en el mercado.

#### ***3.1 El macroentorno o entorno de acción directa.***

En este apartado se elaborará un análisis PESTEL del mercado español, el cual puede parecer innecesario, pero que en realidad es más que pertinente, ya que, pudiendo darse

el caso, podría requerirse la inversión de capital extranjero que no estuviera familiarizado con el mismo.

Primero, en términos políticos, España es una monarquía parlamentaria y forma parte de la Unión Europea, lo que significa que las políticas y regulaciones de la UE también afectan al mercado español. El gobierno español actual es una coalición de izquierdas liderada por el Partido Socialista Obrero Español (PSOE) y Unidas Podemos, y su política económica se centra en la reducción del déficit presupuestario y la inversión en servicios públicos y políticas sociales. Esto implica un necesario aumento de los ingresos fiscales, lo que ha producido un incremento del tipo impositivo en varios tributos a lo largo de la legislatura, la cual finaliza a finales de 2023. Algunos ejemplos son el tipo mínimo del 15% para el Impuesto de Sociedades, la subida al 47% del tramo más alto del IRPF, o la reducción de la desgravación por aportaciones a planes de pensiones. Asimismo, en 2023 el Consejo de Ministros aprobó la subida del Salario Mínimo Interprofesional hasta los 1.080€, lo que supone un incremento del 8%. Es relevante mencionar también la existencia del Fondo de Recuperación Next Generation EU, del que a España corresponde un total de 140.000 M€, siendo la digitalización uno de los campos clave para la recepción de subvenciones y créditos. Por último, existe cierta incertidumbre respecto a la situación política en Cataluña y el deseo de parte de su población de independizarse de España.

En el ámbito económico, España es la cuarta economía más grande de la zona euro y cuenta con un mercado diversificado y próspero. Su PIB en 2022 fue de 1.328.922 M€ (estando el 71,2% de este compuesto por el sector servicios), lo que supuso un crecimiento del 5,5% respecto a 2021. Asimismo, el Banco de España prevé un crecimiento del 1,6% para este 2023, y, en cuanto al PIB per cápita, se situó en 2022 en 27.910€, siendo el 36º mayor PIB per cápita del mundo. Añadido a esto, España está en el 30º puesto del último ranking Ease of Doing Business del Banco Mundial. Sin embargo, la economía española ha sido afectada por la crisis financiera de 2008 y la pandemia de COVID-19, lo que ha llevado a un aumento del desempleo y una disminución del crecimiento económico. Además, España se ha visto afectada por una alta deuda pública (un 115,6% del PIB en enero de 2023), un elevado déficit público (-6,87% del PIB en 2021) y una elevada tasa de informalidad laboral. Además, el desempleo se sitúa en el 12,87% a finales del 2022. Por último, la economía española cuenta con uno de los niveles de inflación más bajos de la zona euro, a pesar de ser este excesivamente elevado. En este sentido, el Banco de España prevé un IPC para el cierre de 2023 del 4,75%. En resumidas

cuentas, el tamaño del mercado español, su capacidad adquisitiva y la importancia del sector servicios dentro del mismo hace que MyBar tenga grandes posibilidades de éxito en recepción de usuarios e ingresos.

Tercero, en cuanto al aspecto social, España cuenta con una población diversa y multicultural, lo que ha llevado a una riqueza cultural y gastronómica. El total de población es de 47.615.034 de habitantes (4º país con más habitantes de la UE), con un crecimiento interanual del 0,2%. El envejecimiento de la población (edad media de 44,1 años) y la disminución de la tasa de natalidad (registrando en 2022 el mínimo histórico de nacimientos) son tendencias demográficas que afectan al mercado español. Además, la pandemia de COVID-19 ha afectado a los patrones de consumo y ha llevado a un aumento del comercio electrónico. Asimismo, el turismo es una actividad relevante en España, con un total de 71,6 millones de turistas internacionales en 2022, aunque todavía no se han alcanzado los niveles previos a la pandemia. Por último, el idioma oficial es el español, idioma hablado por un total de 500 millones de personas en 2022, según el Instituto Cervantes. Tanto el turismo como el número de habitantes ofrecen grandes posibilidades a MyBar, así como el idioma para una posible futura expansión internacional a otros mercados.

En cuarto lugar, España cuenta con una infraestructura tecnológica moderna y un sector tecnológico en crecimiento. El gasto en I+D fue en 2021 del 1,43% del PIB. Además, la adopción de nuevas tecnologías y herramientas digitales es cada vez mayor en el mercado español, especialmente después de la pandemia de COVID-19. Sin embargo, la brecha digital entre áreas urbanas y rurales sigue siendo un problema. A pesar de esto, según el INE, en 2022 un 94,5% de la población española utilizó en 2022 Internet al menos una vez por semana en los últimos tres meses. Este apartado refleja que se trata de un entorno con posibilidades sumamente interesantes en cuanto al crecimiento de la compañía.

En el ámbito ecológico, la preocupación por el medio ambiente y el cambio climático es cada vez mayor en el mercado español. Casi la mitad de la energía producida por España es energía renovable, mientras que del consumo bruto final, más del 20% corresponde también a ese tipo de fuente. El gobierno ha implementado políticas y regulaciones ambientales para reducir la huella de carbono y fomentar la transición hacia energías renovables. Además, los consumidores españoles son cada vez más conscientes del impacto ambiental de los productos y servicios que adquieren. Esto es importante para MyBar, más aun teniendo en cuenta el tercer valor que caracteriza a la compañía.

Por último, en términos de legislación España cuenta con un sistema legal sólido y estable, con regulaciones y leyes claras para la protección de los derechos de propiedad intelectual, la competencia y el consumidor, lo que lo convierte en un mercado atractivo para el desarrollo y crecimiento empresarial. Sin embargo, existen desafíos legales en algunos sectores, como la propiedad intelectual y la regulación laboral, que pueden afectar el mercado español.

En definitiva, se puede asegurar que el entorno de acción directa de MyBar ofrece grandes oportunidades para el crecimiento de la compañía, así como garantías de seguridad a los inversores, sin que existan grandes riesgos que puedan afectar al rendimiento de su inversión y sin que el control de los cuales pueda escaparse de la propia gestión de la empresa.

### *3.2 Análisis y evolución del sector. Evolución de la Oferta y la Demanda.*

En cuanto al análisis del sector, hay que saber que existen dos factores interrelacionados que influyen de manera directa en el sector de la restauración y su Oferta y Demanda: el sociocultural, que tratará de reflejar cómo se percibe en la cultura de España este sector y cómo influye eso en la Oferta y la Demanda; y el económico, que buscará analizar la evolución del mercado de la restauración en España.

En primer lugar, están los factores socioculturales y se puede comenzar afirmando que la cultura española es una de las culturas en todo el mundo en la que más presente está la hostelería y, en concreto, la restauración. Según datos del INE, en 2020 había un total de 253.350 empresas dedicadas a ofrecer servicios de comidas y bebidas, es decir, bares y restaurantes, aunque el número de locales es aún mayor, ya que habría que tener en cuenta las franquicias que cuentan con más de un local. Así, según el INE en 2020 había un total de 286.561 bares y restaurantes o, lo que es lo mismo, 286.561 potenciales partners. Esto supone una media aproximada de 1 bar o restaurante por cada 165 habitantes, lo que convierte a España en el país líder en la proporción de bar por habitante. De hecho, si se acude a uno de los últimos barómetros del CIS en el que se le preguntó a los encuestados por su ocio, el de junio de 2017, se puede comprobar que aproximadamente un 23% de los españoles dedica su tiempo libre a ir a bares y restaurantes. Además, según los barómetros del CIS de junio y diciembre de 2021, aproximadamente 1 de cada 5 españoles consideraba que el aspecto en el que el COVID había afectado más a su vida social era el cese de las actividades de ocio, mientras que aproximadamente 1 de cada 10 era más específico y consideraba que el aspecto en el que el COVID había afectado más a su vida

social era el cese de las actividades de restauración. Asimismo, en 2020 la hostelería española fue candidata a convertirse en Patrimonio de la Humanidad, aunque finalmente esta no fuese escogida. De esta forma, se puede afirmar que en la cultura y la sociedad española los bares y restaurantes son un factor muy importante. Pero MyBar no solo tiene que ver con la restauración, sino que es en última instancia una app que se manejará desde un smartphone. Por ello, habría que comprobar cómo es el uso de estos dispositivos en España, y con los datos de Statista para 2022 se estima que aproximadamente 33 millones de habitantes tiene un smartphone en España, lo que supone un 70% de la población. Añadido a esto, según el informe Digital 2022 elaborado por Hootsuite y We Are Social, el 94% de la población española es usuario de internet. Además, un 92,3% de los usuarios de internet en España lo hace a través de un smartphone. Por lo tanto, se podría aseverar con todo lo visto que la introducción de MyBar en los procesos de la restauración con una digitalización del servicio no contaría con grandes barreras de entrada en términos de cultura o de adaptación de la sociedad a este nuevo modelo.

En segundo lugar, están los factores económicos y de mercado. Es relevante mencionar que el sector de la restauración es un sector que se ve siempre afectado por las crisis económicas en España, e igual que sucedió con la crisis financiera de 2008, muchos bares y restaurantes han recibido, en mayor medida que otro tipo de negocios, el impacto negativo de la pandemia del COVID-19. De hecho, en el primer año de la pandemia se produjo una reducción en más del 3% del número de bares y restaurantes. A pesar de esto, recuperaron la facturación en 2022 a niveles prepandemia, y las expectativas del sector hostelero en general para 2023 son de un crecimiento de entre un 5% y un 7%, según el anuario elaborado por Hostelería de España en 2022. Por otro lado, a la hora de diferenciar entre los tipos de negocio, es importante saber que aproximadamente el 68% de los negocios son bares, mientras que el 32% son restaurantes y cafeterías, aunque en los últimos 10 años el número de bares ha ido disminuyendo a favor del número de restaurantes y cafeterías, que sigue en aumento. En términos de aportación de la restauración al PIB español, según Statista, en 2020 supuso un 3,1% del PIB y en 2021 un 3,8% del PIB, aunque se espera que las cifras alcancen los niveles normales previos a la pandemia de más de un 4,5% del PIB en 2023. Asimismo, en el anuario 2022 de Hostelería de España se puede comprobar que la media de los últimos 10 años del gasto medio anual de las familias españolas en bares y restaurantes es de 46.749€/año. Por último, Hostelería de España también muestra que los precios de la restauración crecen

habitualmente a una tasa interanual superior a la del IPC, habiendo sucedido esto en 12 años desde 2005, lo que refleja una demanda más inelástica que elástica.

Respecto al volumen de negocio, según Hostelería de España la restauración tuvo un volumen de 55.780M€ en 2020 y de 75.231M€ en 2021. Asimismo, según el INE, aproximadamente el 30% son empresas sin asalariados o con 1 único empleado, un 60% tienen en plantilla entre 2 y 9 trabajadores, un 5% tienen entre 10 y 19 empleados, y el 5% restante tiene más de 19 trabajadores, proporción que se mantiene relativamente estable en los últimos años.

Por lo tanto, con todo este análisis podemos ver en el sector de la restauración un nivel de Oferta más que sano, con un creciente número de establecimientos y volumen de facturación, y una Demanda que resulta tener rasgos de inelasticidad motivados por los factores socioculturales explicados, haciendo todo esto que sea un sector realmente relevante en la composición del PIB de España.

### *3.3 Perfil de oportunidades y amenazas.*

En este apartado se elabora un análisis de las oportunidades que puede encontrar MyBar en la restauración y las amenazas que pueden actuar como barrera a la hora de hacerse un hueco en el mercado.

Primero, en cuanto a las oportunidades, hay que señalar como la principal oportunidad la escasez de competidores dedicados a ofrecer este tipo de servicio (analizado con más detalle en el apartado 3.4), unido esto al elevado volumen de ventas dentro del sector y a la presencia de un alto y creciente número de establecimientos de restauración (potenciales clientes) en España, mencionado con anterioridad. Asimismo, otra gran oportunidad reside en los factores que más preocupan a los hosteleros, explicados por el anuario 2022 de Hostelería de España. En este informe se indica que entre los factores que más preocupan a los hosteleros hay dos que se mantienen constantes a lo largo de los cuatro trimestres del año, y son los costes salariales y la productividad del empleo. Como se ha indicado en el apartado 1, el valor que MyBar aporta a los negocios es la posibilidad de reducir los costes de personal y aumentar la capacidad productiva. Además, se puede ver como en numerosos artículos y entrevistas publicados en revistas especializadas de hostelería, se señala la digitalización y tecnologización como el camino a seguir para el sector, y, añadido a esto, el mercado de la tecnología para sector de la restauración es un mercado que está en claro crecimiento. En este sentido, se pueden observar los cambios

que se han producido a raíz de la pandemia y que se han instalado en el comportamiento de los consumidores, como por ejemplo, el uso de los códigos QR para leer las cartas. De esta forma, MyBar tendría una oportunidad clara dentro de un sector que demanda una solución innovadora para sus negocios. Asimismo, habría que hablar de la oportunidad en relación con los aliados estratégicos. MyBar ofrece a estas empresas unas posibilidades de promoción y de análisis de datos nunca antes experimentada. Estas compañías, además de clientes potenciales, pueden ser grandes aliados a la hora de dar a conocer la app entre los partners con los que ya tienen una amplia y experimentada red comercial. Por último pero no menos importante, habría que mencionar el potencial de expansión que presenta este modelo de negocio, ya que aunque el sector de la restauración sea muy importante en España, hay otros muchos países en los que existe una oportunidad similar en términos de mercado.

Segundo, respecto a las amenazas, la principal sería la gran atomización del mercado. Como se ha dicho anteriormente, la restauración es un sector con un papel relevante en España y cuenta con un elevado número de negocios y locales, lo que hace que haya una barrera en términos de costes en gasto comercial para dar a conocer la marca y sus bondades, así como las ventajas que proporciona a los negocios. Esta barrera inicial se puede sortear de la mano de los aliados estratégicos, los cuales mantienen amplias relaciones comerciales con los potenciales partners. Para estas empresas es interesante contar con el valor añadido que les aportaría MyBar (mencionado en el apartado 1), por lo que se podría buscar una alianza estratégica con ellas mediante la cual acompañen a MyBar en la labor comercial para dar a conocer la app entre los partners con sus equipos de distribución o sus canales de comunicación, como correo electrónico. A cambio, se podría acordar la entrega gratuita de los informes trimestrales y los servicios de promoción.

Otra de las amenazas es la dependencia de la tecnología, ya que aunque la app sea desarrollada por una empresa especializada en desarrollo de apps en un primer momento (mencionado más tarde en el apartado 10), después será necesaria una importante inversión en personal informático que controle el soporte de la app y responda ante posibles fallos técnicos, así como el de un desarrollador que lleve a cabo mejoras en la app. Por otro lado, se podría contar como amenaza la llegada de competidores que se hagan hueco en el mercado, algo fácil si se tiene en cuenta su atomización. En este caso, MyBar cuenta con cierto valor añadido que lo diferenciaría de sus competidores y, en



caso de la llegada de otros nuevos, MyBar buscaría siempre ser competitivo en precio y calidad, el cual funciona como un pilar dentro del valor de la Responsabilidad, antes descrito, y como fuente de valor añadido al mismo tiempo. Las dos últimas amenazas serían, por un lado, la dependencia del sector de la restauración, ya que en ciertos periodos de crisis ha sido uno de los sectores que más se ha resentido, y, por otro lado, las regulaciones que existen respecto a los permisos legales para que los partners puedan emplear esta tecnología, así como en relación con la protección de datos de los usuarios. En cuanto a la primera, el crecimiento, el volumen de empresas y la facturación del sector superan con creces la volubilidad y fragilidad del mercado. En cuanto a la segunda, habría que contar con el asesoramiento de un equipo legal que ayude a MyBar a cumplir con toda la regulación existente y que pueda suponer una barrera para su actividad.

### *3.4 Análisis competitivo. Estudio comparativo con la competencia.*

En cuanto a la competencia, hay una serie de compañías que ofrecen un servicio parecido al de MyBar, pero entre su modelo de negocio y el de MyBar se puede apreciar grandes diferencias.

El principal competidor sería Pikotea, que es la empresa con más años de experiencia dentro del sector de la restauración en comparación con el resto de competidores. En su página web se describe como una empresa que ofrece software de gestión a los negocios de hostelería, así como el servicio de autopedido y autopago a través de app. Pikotea tiene más de 64.000 usuarios y opera en 4 países. Además, Pikotea también elabora un informe básico a los partners. En cuanto a su política de precios, posiblemente sea la más competitiva del mercado. Pikotea ofrece de manera gratuita el servicio de autopedido y autopago, pero solo permite 1 dispositivo y 1 empleado y no ofrece soporte técnico. Cuenta también con otros rangos de precios, que van de los 20€/mes (ofreciendo 2 dispositivos y 3 empleados), hasta los 50€/mes y los 99€/mes en los que incluyen otras funciones como el poder hacer reservas o informes más avanzados. Además, incluye también un servicio de pedido para takeaway y otro de repartidores para pedidos a domicilio. Pikotea es la compañía dentro de los competidores que más experiencia tiene en el sector, operando desde 2017, y está presente en 21 ciudades españolas. En este sentido, ofrece como valor para sus clientes, por un lado, la reducción de tiempo de espera para usuarios, y, por otro lado, el aumento de la productividad (rotación de clientes) y de la calidad del servicio de camareros.

Aun así, existen ciertas diferencias entre MyBar y Pikotea. La primera y principal, que además sucederá también con el resto de competidores, es que Pikotea olvida a los proveedores de bebidas y snacks, agentes muy relevantes en la cadena de valor del sector de la restauración. Además, su repercusión, a pesar de sus seis años de experiencia en la hostelería, parece todavía reducida. Asimismo, en la opción del pago de los usuarios, Pikotea no incluye el pago separado, ya que parece una app más focalizada en el partner que en el usuario. En cuanto al informe básico que incluye, este solo ofrece el número de pedidos, la facturación, los pedidos por empleado, y los pedidos por salas (terraza o interior), por lo que sería un informe mucho más escueto que el de MyBar. Añadido a esto, a la hora de contratar sus servicios, Pikotea no permite contratar los servicios de pago sin antes hablar con un agente. Mientras tanto, MyBar busca que la agilidad exista en todos los procesos, por lo que esto sería mucho más sencillo de lo que es en Pikotea. De hecho, la pantalla de la app Pikotea para el empleado es más compleja de lo que MyBar pretende que sea.

El segundo competidor sería Order In, app española que también ofrece un servicio de carta digital y pago de pedidos. En su página web se puede ver cómo ofrecen a los partners el valor añadido de aumentar la facturación con la rotación de clientes, y, por la parte de los usuarios, ahorrar tiempo de espera así como poder separar los pagos. Aun así, no se hace ninguna referencia a los proveedores de bebidas y snacks de los negocios de hostelería, como se ha dicho antes, parte importante de la cadena de valor. Además, en cuanto al precio, ofrece dos opciones. La primera es un servicio gratuito que solo sirve para que los usuarios vean la carta. La segunda es la que incluye el poder hacer el pedido y pagar, y para esta los restaurantes deberán abonar 15€ al mes de cuota fija más un 2,5% por pedido, más 0,25€ fijos por pedido, más el IVA. Si se usa como ejemplo para un bar una facturación bruta media anual de 300.000€, al usar el servicio de Order In, debería pagar un total de 24.255€ al año, lo que supone más de un 8% de su ingreso bruto. En este caso, si ese mismo bar contrata un empleado a tiempo completo por el SMI, que actualmente es de 1.080€/mes, y a su salario se le suma la Seguridad Social a cargo de la empresa (entorno al 30% del sueldo bruto), tendría un coste total por ese empleado de 16.848€, por lo que usar la app de Order In supone un coste de más de un 9% superior. Asimismo, Order In es una aplicación que lleva funcionando años, y su primera aparición en prensa data de septiembre de 2021, protagonizando un artículo en El Confidencial Digital acerca de su servicio. La última aparición en prensa es de febrero de 2022 en

Madridiario, por lo que parece que su repercusión en los medios ha perdido poder. Además, en Play Store para móviles Android la app solo cuenta con 500 descargas totales y ninguna reseña de usuarios.

A la hora de comparar el modelo de Order In con el de MyBar podemos ver que existen algunas similitudes, pero cabe destacar que hay grandes ventajas competitivas que diferencian el servicio que la app de MyBar ofrece frente al servicio de la app de Order In. En primer lugar, Order In solo tiene en cuenta a los partners y a los usuarios, mientras que MyBar incluye también a los proveedores. Además, parece que por la información de su página web y por las notas de prensa, el contexto de pandemia en el que surge Order In hace que uno de los principales valores que aporta el uso de la app es reducir el contacto social entre camareros y comensales, pero una vez acabada la pandemia este aporte de valor desaparece. Por otro lado, este tipo de negocios necesita una buena estrategia comercial para darse a conocer. Con sus 500 descargas en Play Store, la app de Order In parece que no ha sabido realizar una correcta labor comercial, la cual, además, es muy costosa, como ya se ha dicho, en un sector tan atomizado. MyBar busca en los aliados estratégicos reducir los costes comerciales directos y hacer llegar la app al mayor número de locales. Asimismo, como se ha mencionado, el precio que ofrece la app a los partners es excesivo, sobre todo si se tiene en cuenta que es un servicio nuevo, siendo el coste para el partner mayor que el de contratar un empleado a tiempo completo, por lo que podría resultar complicado convencer al dueño de un restaurante para que use la app de Order In en vez de contratar un camarero si todavía no ha podido comprobar en su propio negocio las bondades del servicio. En este sentido, MyBar se compromete a ser, por un lado, mucho más competitivo en precios para que la introducción de la app sea más sencilla, y, por otro lado, a ser más responsable con el sector de la restauración en términos de la relación calidad-precio del servicio ofrecido, pretendiendo con esto que aquellos negocios que cuenten con unos ingresos brutos más ajustados puedan igualmente contratar la app y disfrutar del beneficio que les aporta.

El tercer competidor en cuanto a la similitud con MyBar sería la compañía española Sírveme, nacida también en tiempos de pandemia, ofrece, según su página web, el servicio para realizar el pedido con código QR sin esperar al camarero, aunque en la app parece que también permite al usuario pagar su cuenta. Asimismo, ofrece otros servicios de takeaway y, además, ha tenido una mayor introducción en hoteles que en bares y restaurantes, para pedir el servicio de habitaciones desde tu propio teléfono, por lo que

no especializa su servicio. En la página web de Sírveme no se indica el precio por cual vende a los negocios el servicio de su app, ni tampoco el sistema de cobro (si es por cuotas o por pagos mensuales). Además, igual que Order In, las notas de prensa que hay de Sírveme en su página web datan de 2020, ya que parece que, como Order In, surge ante el riesgo sanitario ofreciendo el valor de la reducción de contacto físico. Aun así, a diferencia de la primera, Sírveme cuenta con 10.000 descargas en Play Store, aunque parece que, según su página web, ya no existe la app en App Store. Si prestamos atención a las reseñas, la más reciente en Play Store es del 30 de marzo de 2022. Además, cuenta con un 3,5/5 de valoración, siendo las principales críticas la dificultad de su funcionamiento para usuarios, fallos en el buscador o la inseguridad en el pago.

Si se compara el modelo de Sírveme con el de MyBar, se pueden apreciar claras diferencias. Por un lado, Sírveme no se especializa en un tipo de negocio del sector de la hostelería ni en un tipo de servicio, ya que ofrece el mismo producto a hoteles y restaurantes, así como a usuarios que quieren pedir en mesa como pedir para takeaway. MyBar busca dirigirse exclusivamente al sector de la restauración y ofrecer a este el servicio de pedido en mesa y pago, especializándose en esto para así alcanzar la excelencia del producto. Además, Sírveme no entrega ninguna información estadística a los partners, y tampoco tiene en cuenta a los proveedores. Por otro lado, aunque se desarrollará más adelante, MyBar busca aliados estratégicos que ofrezcan a los usuarios seguridad en el registro de la app y en el pago, así como una plena transparencia. Asimismo, MyBar, basándose en el principio de Usabilidad, trata de buscar la sencillez conjugada con la funcionalidad en el funcionamiento de la app, permitiendo emplear su servicio a todos los usuarios que tengan un smartphone.

Finalmente, hay que mencionar que existen otras compañías como MrNow o Foodeo que ofrecen servicios parecidos, aunque presentan mayores diferencias con el modelo de MyBar que los negocios anteriores. MrNow está pensada para obviar los códigos QR, por lo que el usuario puede pedir incluso antes de llegar al establecimiento. Foodeo ofrece el servicio de autopedido y autopago, igual que MyBar. Pero ninguna de ellas, del mismo modo que las anteriores, incluye en su negocio a los proveedores. Asimismo, el sistema de pago no permite separar los pagos. En cuanto a su brand awareness, el de las dos apps es todavía muy pequeño. Por último, estas apps no exigen registro y permiten, igual que las anteriores, que el pago se haga cuando el usuario quiera. En cambio, MyBar quiere

dejar esta elección a cargo del partner, pudiendo, además, modificar el momento del pago cuando desee.

A modo de resumen, se ofrece a continuación una tabla que incluye los principales aspectos a tener en cuenta a la hora de analizar la competencia de MyBar.

	<i>MyBar</i>	<i>Pikotea</i>	<i>Order In</i>	<i>Sírveme</i>	<i>MrNow</i>	<i>Foodeo</i>
<b>Número de usuarios</b>	-	69.292	500	10.000	50.000	500
<b>¿Ofrece un servicio especializado?</b>	Sí	Sí	Sí	No	No	No
<b>¿Tiene en cuenta a los proveedores?</b>	Sí	No	No	No	No	No
<b>¿Ofrece informes estadísticos?</b>	Sí	Sí	No	Sí	No	No
<b>¿Permite la separación de pagos a los usuarios?</b>	Sí	No	No	No	No	No
<b>Precio</b>	0,78% + comisión pasarela de pago	20€-99€/mes	2,5% + 0,25€ por transacción + IVA	-	-	-

### *3.5 Benchmarking competitivo.*

El benchmarking competitivo será esencial para que MyBar logre ese objetivo de mejora y aprendizaje constantes. Para ello, serán necesarias una serie de métricas internas y externas que ayuden a mejorar el servicio que ofrece.

En el caso de las métricas internas, será esencial contar con la opinión de los partners que incluyen la app en su servicio, así como el de los usuarios, para lograr que el funcionamiento sea todo lo sencillo que debe ser y cumpla con las metas de seguridad y

eficiencia que promete. Asimismo, la opinión de los partners y de los aliados estratégicos será clave en la mejora de los informes que se les ofrece, logrando que estos sean cada vez más interpretativos y útiles para todos los agentes.

Respecto a las métricas externas, será muy importante revisar, como ya se ha hecho, las reseñas de la app de MyBar y de la app de los competidores, para así encontrar en los comentarios aquellos deseos de los usuarios que todavía no se han satisfecho, así como problemas que se deben resolver. Otra forma de benchmarking competitivo será analizar constantemente el funcionamiento de la app de los competidores para comprobar la evolución de los servicios que ofrecen y de las mejoras que introducen.

#### **4. Estrategia empresarial.**

En este apartado, se habla del ámbito geográfico que comprende la estrategia de MyBar, así como la estrategia de penetración. Asimismo, aunque ya se ha hablado de los competidores y se han expuesto las diferencias de estos con MyBar, resaltando el valor que tiene la empresa frente a sus competidores, es preciso dedicar un apartado analizando las ventajas competitivas.

##### **4.1 Ámbito y concepto.**

El ámbito de MyBar es nacional, con el objetivo de alcanzar todas las provincias del territorio nacional español en los primeros tres años. MyBar se basa en el concepto de acompañar al sector de la restauración en su proceso de digitalización, ayudando a los negocios a dar el paso al siguiente nivel, tratando con esto de aumentar su esperanza de vida, así como de incrementar la utilidad de empresas y proveedores y la comodidad de los usuarios.

En cuanto al mercado, la estrategia a seguir sería la de priorizar en primer lugar las principales ciudades españolas por número de habitantes y volumen de bares y restaurantes, para luego alcanzar aquellas ciudades o municipios con menor población.

Respecto a la penetración del mercado, es importante volver a resaltar que el sector de la restauración es un sector muy atomizado. Por eso, a la hora de dar a conocer la app a los partners, el emplear una estrategia comercial tradicional con personal de ventas puede ser muy costoso. Por ello, es esencial alcanzar un acuerdo con aliados estratégicos para que nos ofrezcan acompañamiento con su red comercial y su experiencia en el sector a cambio del gran valor de los informes estadísticos y la promoción. De esta forma, la penetración

en el mercado sería mucho más potente y se podría alcanzar un mayor número de partners en menor tiempo.

#### *4.2 Ventajas competitivas.*

Aunque muchas de las ventajas competitivas se han adelantado ya en el apartado 3.4 del análisis competitivo, es importante resumirlas y desarrollarlas todas en un apartado diferenciado, para que de esta forma quede más claro el valor diferencial de MyBar.

En primer lugar, hay que hablar de la ya mencionada estrategia comercial. A diferencia del resto de competidores, MyBar pone el foco, no solo en los partners, sino también en los aliados estratégicos. Existen en España grandes empresas alimenticias internacionales que controlan buena parte de la distribución a bares y restaurantes de ciertos productos, como aguas embotelladas, refrescos, cervezas o snacks. Por poner algunos ejemplos, Coca Cola es la compañía líder de refrescos y sus marcas se venden en la gran mayoría de establecimientos de restauración de España. Mahou-San Miguel es la compañía cervecera líder en numerosas comunidades autónomas, como la Comunidad de Madrid, Castilla La Mancha, Castilla y León, Asturias, País Vasco, Cantabria y Navarra, y también cuenta con reconocidas marcas de agua, como Solán de Cabras. Estrella Galicia también está adquiriendo presencia en numerosas comunidades, aunque es en Galicia donde nadie les puede disputar el liderazgo. En cuanto a los snacks, la claramente vencedora es PepsiCo, la cual ha logrado un extraordinario posicionamiento de sus productos con numerosas marcas reconocidas. Así, se puede comprobar cómo el acceso a los partners y la penetración de mercado es mucho más eficiente mediante una alianza estratégica con alguna de estas compañías. Además, se trata de empresas que tienen un increíble brand awareness entre los consumidores y un elevado prestigio, por lo que si MyBar consigue llegar al mercado acompañado por alguna de ellas, alcanzará mucho más rápido un elevado prestigio.

En segundo lugar, en cuanto a ese prestigio, es tan importante alcanzarlo como mantenerlo. Por eso, otra ventaja competitiva de MyBar es su servicio de atención al cliente, con el que se busca mantener una constante relación con los usuarios y los partners, ya que el objetivo es que los primeros disfruten de su ocio de una manera cada vez más cómoda y que los segundos mejoren los resultados de su negocio. En este sentido, es primordial que el funcionamiento para unos y para otros sea extremadamente sencillo e intuitivo, exento de confusiones para los usuarios. Además, es también importante que el diseño de la app sea visualmente atractivo e invite al usuario a usarla.

En tercer lugar, uno de los pilares más importantes del valor añadido de MyBar es la posibilidad de que los usuarios paguen por separado. Pongamos el ejemplo de una mesa de cuatro comensales. Uno de ellos es el que hace el pedido por todos. Al finalizar el pedido, habría que pagar, por lo que el usuario deberá seleccionar la opción de separar pago. Aquí, el usuario seleccionará a los otros tres usuarios y repartirá entre los cuatro lo que se ha consumido. Cada uno, desde su app, paga su parte correspondiente, e incluso puede que paguen tres por la app y uno quiera pagar en efectivo. Así, cuando se haga, al camarero le llegará la información y podrá llevar el pedido a la mesa cobrando, en caso de que esa opción haya sido seleccionada, en efectivo al comensal que quiera pagar de ese modo.

En tercer lugar, hay que destacar la seguridad de la aplicación. El requisito de registrarse para que el usuario pueda usar la app es algo que, por un lado, no supone un esfuerzo extra, y que, por otro lado, ofrece unas garantías extraordinarias de seguridad para usuarios y partners. El usuario sabe que sus datos están registrados en la app, por lo que en caso, por ejemplo, de algún problema relacionado con una intoxicación alimenticia, la información de los platos o bebidas que ha consumido quedaría registrada. El partner, por su parte, tiene la certeza de que el usuario que consume bebidas alcohólicas es mayor de edad. Además, con el uso de MyBar se evitan los problemas por impago de clientes, ya que puede seleccionar la opción de que los usuarios paguen por adelantado. De este modo, hasta que no se haya pagado el pedido completo al camarero no le aparecerá en su dispositivo. Añadido a esto, la seguridad va más allá, porque en caso de que el usuario escogiese el pago en efectivo, el camarero olvidase cobrarle y este se marchase sin pagar, están en la app sus datos para que el establecimiento pueda exigir el pago. Además, si se diese también el caso de que el usuario, por confusión o a propósito se marchase del establecimiento sin pagar por la app, esta enviará notificaciones al usuario para que complete su pago, pudiendo llegar a bloquear el resto de funciones de la app hasta que no pague su cuenta.

En cuarto lugar, uno de los aspectos de MyBar que aporta valor añadido es el aumento de la productividad del negocio. Se ha explicado anteriormente que existen varios impulsores de la productividad, como la rotación de clientes o los informes estadísticos, de los que se hablará al final. Pero esos dos puntos ya los ofrecen, de alguna u otra forma, los competidores. MyBar, además de eso, ofrece un sistema de organización en la llegada de los pedidos. Por ejemplo, en un Bar X hay tres camareros trabajando, uno en barra y



dos en sala. Antes de empezar el servicio, el camarero en barra seleccionará en su dispositivo que está en barra, mientras que los otros dos indicarán que están en sala. De esta forma, según vayan llegando los pedidos sucederá lo siguiente: el primer pedido lo recibirá uno de los camareros en sala, el segundo lo recibirá el otro, y según vayan realizándose pedidos, estos serán repartidos entre los camareros para organizar el trabajo. Por otro lado, el camarero en barra, encargado de preparar todas las bebidas, recibirá todos los pedidos realizados por los usuarios y el nombre del camarero al que se le ha encargado cada pedido, así como el orden de entrada, por lo que podrá prepararlos en orden y entregárselos al camarero de sala correspondiente. Incluso si la totalidad o parte del pedido se paga en efectivo o tarjeta física, el camarero que vaya a servir el pedido recibirá también esa información y podrá llevar preparado el datáfono, en caso necesario. Asimismo, este ejemplo de organización se podría usar para incluir y diferenciar camareros de sala y terraza.

Por último, hay que hablar sobre los informes a partners y a aliados estratégicos, el cual es, sin duda, otro de los pilares fundamentales en la creación de valor de MyBar. Como se ha visto en el análisis de la competencia en el apartado 3.4, existen competidores que elaboran informes básicos para los bares y restaurantes. Aun así, estos informes son realmente pobres e incluyen muy poca información, por lo que los partners le pueden dar muy poca utilidad. Además, los proveedores no son considerados clientes potenciales por los competidores de MyBar, por lo que sería la única app en ofrecer informes para ellos. Igual que otros competidores, como Pikotea, MyBar busca ofrecer en su servicio a los partners dos tipos de informes: un informe básico gratuito, el cual será más elaborado que el de la competencia; y, por otro lado, un informe premium con más detalle e información. Asimismo, el ofrecido a los aliados estratégicos será un único informe que aúne toda la información relevante para ellos. A diferencia del informe a aliados estratégicos, que será trimestral, el informe básico para los partners será semestral, pudiendo este pasar a ser trimestral con el informe premium.

En el Anexo 1 se incluyen tres modelos de informe: dos dirigidos a partners, el básico y el premium, y uno dirigido a aliados estratégicos.

Por lo tanto, MyBar cuenta con una serie de ventajas competitivas que aportan un extraordinario valor a los partners, a los usuarios y a los aliados estratégicos en términos de conocimiento y seguridad, de volumen de ventas y reducción de costes, de estrategia de marketing, de calidad del servicio y de usabilidad, conectando de tal forma a estos tres

actores clave de la restauración para hacer que el sector siga mejorando y creciendo exponencialmente.

## **5. Cultura organizativa**

La cultura organizativa de MyBar se basa en dos aspectos principales: la escucha activa y la implicación de los empleados en los objetivos de la compañía.

En primer lugar, la escucha activa se refiere, por un lado, a escuchar siempre las quejas de los clientes (partners, usuarios y aliados estratégicos), para que la app esté en un constante proceso de mejora, y, por otro lado, ofrecer un servicio de atención al cliente de una extraordinaria calidad para ayudar y asesorar a los partners, a los usuarios y a los proveedores con todos aquellos problemas o dudas que les surjan. Además, en caso de problema entre el partner y el usuario, MyBar responderá para evitar cualquier malentendido que pueda surgir.

En segundo lugar, la implicación de los empleados en los objetivos empresariales precisa de una participación activa de los mismos en la toma de decisiones, pudiendo participar con sus opiniones, para que, de esta forma, alcancen un verdadero sentimiento de pertenencia e integración en la organización.

## **6. Sección comercial.**

En este apartado se elabora una estimación de las ventas y de los gastos en base a cuatro escenarios distintos. Asimismo. Se establece la estrategia comercial y se lleva a cabo una descripción exhaustiva y detallada del producto que es MyBar, así como de sus características.

### **6.1 Estimación de ventas.**

La estimación de las ventas del primer año se ha hecho en base a cuatro escenarios distintos. Para diferenciarlos, se ha considerado el primero de todos como un Escenario Optimista, el segundo como Moderadamente Optimista, el tercero como Moderadamente Pesimista y, el último, como Pesimista. Para cada escenario se ha elaborado una estimación a tres años.

Asimismo, antes de describir cada escenario, será conveniente mostrar una serie de cifras comunes para cada supuesto. En primer lugar, se ha dado por hecho que los partners siguen la estadística nacional según su tamaño, es decir, un 60% tendrá de 2 a 9 empleados, un 30% tendrá de 0 a 1 empleado y un 10% más de 9 empleados, considerando

la facturación promedio para cada grupo. En segundo lugar, la estrategia de precios, que se explicará con más detalle posteriormente, es igual para todos los escenarios, siendo la app gratis en los primeros dos meses y pasando después a cobrar una comisión del 0,78% por pago, la cual se mantiene igual en los tres primeros años. Asimismo, se detalla el precio del informe premium, cuya venta se ha estimado para todos los escenarios en un 5% de los partners totales de un año, siendo el precio el mismo para cada escenario e incrementándose cada año en la misma proporción. Por último, se ha tenido en cuenta que un 75% de los pagos se realizan a través de la app, siendo el 25% restante pagos que, aunque habiendo pedido por la app, se realizan en efectivo o tarjeta física, o de clientes que no quieren o pueden utilizar la app.

BASE ESTADÍSTICA RESTAURACIÓN EN ESPAÑA			
Negocios	Ingreso Anual Bruto Promedio	Ingreso Mensual Bruto Promedio	Proporción
0-1 empleados	100.000 €	8.333 €	30%
2-9 empleados	400.000 €	33.333 €	60%
+9 empleados	700.000 €	58.333 €	10%
ESTRATEGIA DE PRECIOS			
Precios	Comisión por transacción	Desglose	
Primeros dos meses	0,00%	-	
A partir de los dos meses	0,78%	0,65% + 21% de IVA (0,13%)	
		Proporción Pagos Realizados con App	75%

a) *Escenario Optimista.*

El escenario optimista presupone un crecimiento mensual del 35% en el número de partners nuevos en el primer año. Para el segundo año se ha estimado un crecimiento mensual del número de partners nuevos a ritmo decreciente de un 2,5%. Finalmente, el tercer año estima un número mensual de partners nuevos igual para todos los meses (calculado como la mitad de partners nuevos incorporados el mes 12 del año 2), así como el de partners que se dan de baja.

## AÑO 1

ESTIMACIÓN 1. CRECIMIENTO DEL 35% RESPECTO AL MES ANTERIOR EN NÚMERO DE PARTNERS NUEVOS						
AÑO 1	Nº de Partners Nuevos	Nº de Partners Baja	Nº Neto de Partners Nuevos	Nº Total de Partners	Crecimiento Mensual Real	Ingreso bruto
Mes 1	100	-	100	100	-	- €
Mes 2	135	1	134	234	134,00%	- €
Mes 3	182	1	181	415	77,35%	16.575,00 €
Mes 4	245	1	244	659	58,80%	38.785,50 €
Mes 5	330	2	328	987	49,77%	68.786,25 €
Mes 6	445	3	442	1.429	44,78%	109.229,25 €
Mes 7	600	8	592	2.021	41,43%	163.595,25 €
Mes 8	810	12	798	2.819	39,49%	236.856,75 €
Mes 9	1.093	16	1.077	3.896	38,21%	334.980,75 €
Mes 10	1.475	21	1.454	5.350	37,32%	467.249,25 €
Mes 11	1.991	29	1.962	7.312	36,67%	645.762,00 €
Mes 12	2.687	39	2.648	9.960	36,21%	886.762,50 €

Ingreso Bruto Anual	2.968.582,50 €		Alcance de Mercado	3,56%
CAGR (Nº Partners)	46,73%			
CAGR (Ingreso Bruto)	48,88%			
Nº Informe Premium	498		Ingreso Bruto Anual TOTAL	3.068.177,52 €
Ingreso Bruto Anual	99.595,02 €			

Como se puede ver, en el primer año se comienza con un total de 100 partners en el primer mes para llegar a los 9.960 partners en el último mes, lo que supone crecimiento mensual medio de 46,73%. En este sentido, podemos ver como en el primer año de un escenario optimista se llega a alcanzar el 3,56% del mercado de partners. Asimismo, igual que sucederá en el resto de años y demás escenarios, el ingreso bruto anual proviene mayoritariamente de la comisión a los partners, siendo muy inferior a este el ingreso obtenido por los informes premium. El crecimiento medio mensual del ingreso bruto es de un 48,88%, porcentaje para el cual no se ha tenido en cuenta los meses 1 y 2, debido a que en esta estimación y en las otras tres los dos primeros meses del primer año no reportan ingresos.

## AÑO 2

ESTIMACIÓN 1. DECRECIMIENTO DEL 2,5% RESPECTO AL MES ANTERIOR EN NÚMERO DE PARTNERS NUEVOS						
AÑO 2	Nº de Partners Nuevos	Nº de Partners Baja	Nº Neto de Partners Nuevos	Nº Total de Partners	Crecimiento Mensual Real	Ingreso bruto
Mes 1	2.619	53	2.566	12.526	-	1.211.964,00 €
Mes 2	2.553	53	2.500	15.026	19,96%	1.650.870,00 €
Mes 3	2.489	53	2.436	17.462	16,21%	2.076.184,50 €
Mes 4	2.426	53	2.373	19.835	13,59%	2.490.559,50 €
Mes 5	2.365	53	2.312	22.147	11,66%	2.894.326,50 €
Mes 6	2.305	53	2.252	24.399	10,17%	3.287.651,25 €
Mes 7	2.247	53	2.194	26.593	8,99%	3.670.865,25 €
Mes 8	2.190	53	2.137	28.730	8,04%	4.044.134,25 €
Mes 9	2.135	53	2.082	30.812	7,25%	4.407.789,75 €
Mes 10	2.081	53	2.028	32.840	6,58%	4.761.997,50 €
Mes 11	2.028	53	1.975	34.815	6,01%	5.107.089,00 €
Mes 12	1.977	53	1.924	36.739	5,53%	5.443.230,00 €

Ingreso Bruto Anual	41.046.661,50 €		Alcance de Mercado	13,12%
CAGR (Nº Partners)	9,38%			
CAGR (Ingreso Bruto)	13,33%			
Crecimiento Interanual	1282,70%			
Nº Informe Premium	1.837		Ingreso Bruto Anual TOTAL	41.505.880,63 €
Ingreso Bruto Anual	459.219,13 €			

En este segundo año se puede ver como el crecimiento mensual medio tanto de partners como del ingreso bruto desciende considerablemente. Aun así, se llega a un alcance de mercado de un 13,12% al final del año y se logra un crecimiento bruto anual por comisiones a partners de un 1.282,70% respecto al primer año, siendo el total del ingreso bruto de 41.505.880,63€, frente a los 3.068.177,52€ del año 1.

## AÑO 3

ESTIMACIÓN 1. CRECIMIENTO MENSUAL IGUAL DEL NÚMERO DE PARTNERS NUEVOS							
AÑO 3	Nº de Partners Nuevos	Nº de Partners Baja	Nº Neto de Partners Nuevos	Nº Total de Partners	Crecimiento Mensual Real	Ingreso bruto	
Mes 1	988	53	935	37.674	-	5.770.586,25 €	
Mes 2	988	53	935	38.609	2,48%	6.089.489,25 €	
Mes 3	988	53	935	39.544	2,42%	6.244.465,50 €	
Mes 4	988	53	935	40.479	2,36%	6.399.441,75 €	
Mes 5	988	53	935	41.414	2,31%	6.554.418,00 €	
Mes 6	988	53	935	42.349	2,26%	6.709.394,25 €	
Mes 7	988	53	935	43.284	2,21%	6.864.370,50 €	
Mes 8	988	53	935	44.219	2,16%	7.019.346,75 €	
Mes 9	988	53	935	45.154	2,11%	7.174.323,00 €	
Mes 10	988	53	935	46.089	2,07%	7.329.299,25 €	
Mes 11	988	53	935	47.024	2,03%	7.484.275,50 €	
Mes 12	988	53	935	<b>47.959</b>	1,99%	7.639.251,75 €	

Ingreso Bruto Anual	<b>81.278.661,75 €</b>		Alcance de Mercado	<b>17,13%</b>
CAGR (Nº Partners)	<b>2,03%</b>			
CAGR (Ingreso Bruto)	<b>2,37%</b>			
Crecimiento Interanual	<b>98,02%</b>			
Nº Informe Premium	2.398		Ingreso Bruto Anual TOTAL	<b>81.878.125,27 €</b>
Ingreso Bruto Anual	599.463,52 €			

Por último, en el año 3 se logra un crecimiento interanual del 98,02% en el ingreso bruto por comisiones a partners, logrando un alcance de mercado del 17,13%, aunque el crecimiento mensual medio siga descendiendo. El ingreso bruto total, incluyendo los informes premium, casi duplica la cifra del año anterior.

### *b) Escenario Moderadamente Optimista.*

El escenario moderadamente optimista presupone un crecimiento mensual del 25% en el número de partners nuevos en el primer año. Para el segundo año se ha estimado un crecimiento mensual del número de partners nuevos a ritmo decreciente de un 5%. Finalmente, el tercer año estima un número mensual de partners nuevos igual para todos los meses (calculado como la mitad de partners nuevos incorporados el mes 12 del año 2), así como el de partners que se dan de baja.

## AÑO 1

ESTIMACIÓN 2. CRECIMIENTO DEL 25% RESPECTO AL MES ANTERIOR EN NÚMERO DE PARTNERS NUEVOS						
AÑO 1	Nº de Partners Nuevos	Nº de Partners Baja	Nº Neto de Partners Nuevos	Nº Total de Partners	Crecimiento Mensual Real	Ingreso bruto
Mes 1	100	-	100	100	-	- €
Mes 2	125	1	124	224	124,00%	- €
Mes 3	156	1	155	379	69,20%	16.575,00 €
Mes 4	195	1	194	573	51,19%	37.128,00 €
Mes 5	243	1	242	815	42,23%	62.819,25 €
Mes 6	303	2	301	1.116	36,93%	94.974,75 €
Mes 7	378	4	374	1.490	33,51%	135.086,25 €
Mes 8	472	6	466	1.956	31,28%	184.977,00 €
Mes 9	590	7	583	2.539	29,81%	246.967,50 €
Mes 10	737	9	728	3.267	28,67%	324.207,00 €
Mes 11	921	11	910	4.177	27,85%	420.839,25 €
Mes 12	1.151	14	1.137	<b>5.314</b>	27,22%	541.505,25 €

Ingreso Bruto Total	2.065.079,25 €		Alcance de Mercado	1,90%
CAGR (Nº Partners)	39,25%			
CAGR (Ingreso Bruto)	41,71%			
Nº Informe Premium	266		Ingreso Bruto Anual TOTAL	2.118.216,59 €
Ingreso Bruto Anual	53.137,34 €			

En este escenario se ha estimado, igual que en el anterior y en los demás, que se comienza el año 1 con un total de 100 partners en el primer mes, llegando a los 5.314 en el mes 12, lo que supone crecimiento mensual medio de 39,25%. En este sentido, podemos ver como en el primer año de un escenario optimista se llega a alcanzar el 1,90% del mercado de partners, cifra con la que, aunque parezca pequeña, se obtiene un ingreso anual bruto por comisiones a partners de 2.065.079,25€. Asimismo, el crecimiento medio mensual del ingreso bruto es de un 48,88%.

## AÑO 2

ESTIMACIÓN 2. DECREMENTO DEL 5% RESPECTO AL MES ANTERIOR EN EL NÚMERO DE PARTNERS NUEVOS						
AÑO 2	Nº de Partners Nuevos	Nº de Partners Baja	Nº Neto de Partners Nuevos	Nº Total de Partners	Crecimiento Mensual Real	Ingreso bruto
Mes 1	1.093	23	1.070	6.384	-	692.337,75 €
Mes 2	1.038	23	1.015	7.399	15,90%	880.795,50 €
Mes 3	986	23	963	8.362	13,02%	1.058.148,00 €
Mes 4	936	23	913	9.275	10,92%	1.226.384,25 €
Mes 5	889	23	866	10.141	9,34%	1.386.001,50 €
Mes 6	844	23	821	10.962	8,10%	1.537.331,25 €
Mes 7	801	23	778	11.740	7,10%	1.680.870,75 €
Mes 8	760	23	737	12.477	6,28%	1.816.951,50 €
Mes 9	722	23	699	13.176	5,60%	1.945.905,00 €
Mes 10	685	23	662	13.838	5,02%	2.068.062,75 €
Mes 11	650	23	627	14.465	4,53%	2.183.922,00 €
Mes 12	617	23	594	15.059	4,11%	2.293.648,50 €

Ingreso Bruto Total	18.770.358,75 €		Alcance de Mercado	5,38%
CAGR (Nº Partners)	7,41%			
CAGR (Ingreso Bruto)	10,50%			
Crecimiento Interanual	808,94%			
Nº Informe Premium	753		Ingreso Bruto Anual TOTAL	18.958.588,72 €
Ingreso Bruto Anual	188.229,97 €			

En este segundo año se puede ver como el crecimiento mensual medio tanto de partners como del ingreso bruto desciende igual que lo hace en el primer escenario. Aun así, se llega a un alcance de mercado de un 5,38% al final del año y se logra un crecimiento bruto anual por comisiones a partners de 808,94% respecto al primer año, siendo el total del ingreso bruto de 18.958.588,72€, frente a los 2.118.216,59€ del año 1.

## AÑO 3

ESTIMACIÓN 2. CRECIMIENTO MENSUAL IGUAL DEL NÚMERO DE PARTNERS NUEVOS						
AÑO 3	Nº de Partners Nuevos	Nº de Partners Baja	Nº Neto de Partners Nuevos	Nº Total de Partners	CreCIMIENTO Mensual Real	Ingreso bruto
Mes 1	308	23	285	15.344	-	2.397.573,75 €
Mes 2	308	23	285	15.629	1,86%	2.496.029,25 €
Mes 3	308	23	285	15.914	1,82%	2.543.268,00 €
Mes 4	308	23	285	16.199	1,79%	2.590.506,75 €
Mes 5	308	23	285	16.484	1,76%	2.637.745,50 €
Mes 6	308	23	285	16.769	1,73%	2.684.984,25 €
Mes 7	308	23	285	17.054	1,70%	2.732.223,00 €
Mes 8	308	23	285	17.339	1,67%	2.779.461,75 €
Mes 9	308	23	285	17.624	1,64%	2.826.700,50 €
Mes 10	308	23	285	17.909	1,62%	2.873.939,25 €
Mes 11	308	23	285	18.194	1,59%	2.921.178,00 €
Mes 12	308	23	285	<b>18.479</b>	1,57%	2.968.416,75 €

Ingreso Bruto Total	<b>32.452.026,75 €</b>		Alcance de Mercado	<b>6,60%</b>
CAGR (Nº Partners)	<b>1,56%</b>			
CAGR (Ingreso Bruto)	<b>1,80%</b>			
CreCIMIENTO Interanual	<b>72,89%</b>			
Nº Informe Premium	924		Ingreso Bruto Anual TOTAL	<b>32.683.005,01 €</b>
Ingreso Bruto Anual	230.978,26 €			

En este último año el crecimiento respecto al año 2 se modera frente al crecimiento del año 2 respecto al año 1, pero igualmente se alcanza un incremento del ingreso bruto anual por comisiones a partners del 72,89%. Además, partiendo de un alcance de mercado del 1,90% en el primer año, se logra un 6,60% en este tercer ejercicio. Por último, el ingreso bruto total llega a los 32.683.005,01€.

### *c) Escenario Moderadamente Pesimista.*

El escenario moderadamente pesimista presupone un crecimiento mensual del 15% en el número de partners nuevos en el primer año. Para el segundo año se ha estimado un crecimiento mensual del número de partners nuevos a ritmo decreciente de un 7,5%. Finalmente, el tercer año estima un número mensual de partners nuevos igual para todos los meses (calculado como la mitad de partners nuevos incorporados el mes 12 del año 2), así como el de partners que se dan de baja.

## AÑO 1

ESTIMACIÓN 3. CRECIMIENTO DEL 15% RESPECTO AL MES ANTERIOR EN NÚMERO DE PARTNERS NUEVOS						
AÑO 1	Nº de Partners Nuevos	Nº de Partners Baja	Nº Neto de Partners Nuevos	Nº Total de Partners	CreCIMIENTO Mensual Real	Ingreso bruto
Mes 1	100	-	100	100	-	- €
Mes 2	115	1	114	214	114,00%	- €
Mes 3	132	1	131	345	61,21%	16.575,00 €
Mes 4	151	1	150	495	43,48%	35.470,50 €
Mes 5	173	1	172	667	34,75%	57.183,75 €
Mes 6	198	1	197	864	29,54%	82.046,25 €
Mes 7	227	3	224	1.088	25,93%	110.555,25 €
Mes 8	261	3	258	1.346	23,71%	143.208,00 €
Mes 9	300	4	296	1.642	21,99%	180.336,00 €
Mes 10	345	5	340	1.982	20,71%	223.099,50 €
Mes 11	396	6	390	2.372	19,68%	272.161,50 €
Mes 12	455	6	449	<b>2.821</b>	18,93%	328.516,50 €

Ingreso Bruto Total	1.449.152,25 €	Alcance de Mercado	1,01%
CAGR (Nº Partners)	32,09%		
CAGR (Ingreso Bruto)	34,81%		
Nº Informe Premium	141	Ingreso Bruto Anual TOTAL	1.477.360,84 €
Ingreso Bruto Anual	28.208,59 €		

Con un escenario moderadamente pesimista se comprueba que, partiendo del mismo número de partners se alcanzan los 2.821 en el último mes del año 1, lo que supone un crecimiento mensual medio de 32,09%. En este sentido, podemos ver como en el primer año de un escenario moderadamente pesimista se llega a alcanzar el 1,01% del mercado de partners, obteniendo un ingreso anual bruto por comisiones a partners de 1.449.152,25€.

## AÑO 2

ESTIMACIÓN 3. DECRECIMIENTO DEL 7,5% RESPECTO AL MES ANTERIOR EN NÚMERO DE PARTNERS NUEVOS						
AÑO 2	Nº de Partners Nuevos	Nº de Partners Baja	Nº Neto de Partners Nuevos	Nº Total de Partners	Crecimiento Mensual Real	Ingreso bruto
Mes 1	420	9	411	3.232	-	393.159,00 €
Mes 2	388	9	379	3.611	11,73%	467.580,75 €
Mes 3	358	9	349	3.960	9,66%	535.704,00 €
Mes 4	331	9	322	4.282	8,13%	598.523,25 €
Mes 5	306	9	297	4.579	6,94%	656.370,00 €
Mes 6	283	9	274	4.853	5,98%	709.741,50 €
Mes 7	261	9	252	5.105	5,19%	758.969,25 €
Mes 8	241	9	232	5.337	4,54%	804.384,75 €
Mes 9	222	9	213	5.550	3,99%	846.153,75 €
Mes 10	205	9	196	5.746	3,53%	884.607,75 €
Mes 11	189	9	180	5.926	3,13%	919.912,50 €
Mes 12	174	9	165	6.091	2,78%	952.399,50 €

Ingreso Bruto Total	8.527.506,00 €	Alcance de Mercado	2,18%
CAGR (Nº Partners)	5,42%		
CAGR (Ingreso Bruto)	7,65%		
Crecimiento Interanual	488,45%		
Nº Informe Premium	305	Ingreso Bruto Anual TOTAL	8.603.640,45 €
Ingreso Bruto Anual	76.134,45 €		

En el año 2 se puede ver como el crecimiento mensual medio tanto de partners como del ingreso bruto desciende, aunque se llega a un alcance de mercado del 2,81%, así como a un crecimiento interanual del ingreso por comisiones a partners del 488,45%, para obtener un ingreso bruto total de 8.8603.640,45€.

## AÑO 3

ESTIMACIÓN 2. CRECIMIENTO MENSUAL IGUAL DEL NÚMERO DE PARTNERS NUEVOS						
AÑO 3	Nº de Partners Nuevos	Nº de Partners Baja	Nº Neto de Partners Nuevos	Nº Total de Partners	Crecimiento Mensual Real	Ingreso bruto
Mes 1	87	9	78	6.169	-	982.234,50 €
Mes 2	87	9	78	6.247	1,26%	1.009.583,25 €
Mes 3	87	9	78	6.325	1,25%	1.022.511,75 €
Mes 4	87	9	78	6.403	1,23%	1.035.440,25 €
Mes 5	87	9	78	6.481	1,22%	1.048.368,75 €
Mes 6	87	9	78	6.559	1,20%	1.061.297,25 €
Mes 7	87	9	78	6.637	1,19%	1.074.225,75 €
Mes 8	87	9	78	6.715	1,18%	1.087.154,25 €
Mes 9	87	9	78	6.793	1,16%	1.100.082,75 €
Mes 10	87	9	78	6.871	1,15%	1.113.011,25 €
Mes 11	87	9	78	6.949	1,14%	1.125.939,75 €
Mes 12	87	9	78	7.027	1,12%	1.138.868,25 €



Ingreso Bruto Total	12.798.717,75 €	Alcance de Mercado	2,51%
CAGR (Nº Partners)	1,09%		
CAGR (Ingreso Bruto)	1,24%		
Crecimiento Interanual	50,09%		
Nº Informe Premium	351	Ingreso Bruto Anual TOTAL	12.886.551,74 €
Ingreso Bruto Anual	87.833,99 €		

Por último, en el año 3 de la estimación moderadamente pesimista se alcanza un incremento del ingreso bruto anual por comisiones a partners del 50,09% respecto al año 2. Además, se ha llegado a un alcance de mercado del 2,51%, lo que supone un ingreso bruto anual total de 12.886.551,74€.

*d) Estimación Pesimista.*

El escenario pesimista presupone un crecimiento mensual del 5% en el número de partners nuevos en el primer año. Para el segundo año se ha estimado un crecimiento mensual del número de partners nuevos a ritmo decreciente de un 10%. Finalmente, el tercer año estima un número mensual de partners nuevos igual para todos los meses (calculado como la mitad de partners nuevos incorporados el mes 12 del año 2), así como el de partners que se dan de baja.

**AÑO 1**

ESTIMACIÓN 4. CRECIMIENTO DEL 5% RESPECTO AL MES ANTERIOR EN NÚMERO DE PARTNERS NUEVOS						
AÑO 1	Nº de Partners Nuevos	Nº de Partners Baja	Nº Neto de Partners Nuevos	Nº Total de Partners	Crecimiento Mensual Real	Ingreso bruto
Mes 1	100	-	100	100	-	- €
Mes 2	105	1	104	204	104,00%	- €
Mes 3	110	1	109	313	53,43%	16.575,00 €
Mes 4	115	1	114	427	36,42%	33.813,00 €
Mes 5	120	1	119	546	27,87%	51.879,75 €
Mes 6	126	1	125	671	22,89%	70.775,25 €
Mes 7	132	2	130	801	19,37%	90.499,50 €
Mes 8	138	2	136	937	16,98%	111.218,25 €
Mes 9	144	2	142	1.079	15,15%	132.765,75 €
Mes 10	151	2	149	1.228	13,81%	155.307,75 €
Mes 11	158	2	156	1.384	12,70%	178.844,25 €
Mes 12	165	3	162	1.546	11,71%	203.541,00 €

Ingreso Bruto Total	1.045.219,50 €	Alcance de Mercado	0,55%
CAGR (Nº Partners)	25,63%		
CAGR (Ingreso Bruto)	28,50%		
Nº Informe Premium	77	Ingreso Bruto Anual TOTAL	1.060.678,73 €
Ingreso Bruto Anual	15.459,23 €		

Se puede observar que para el escenario pesimista el ingreso bruto anual total el primer año es tres veces menor que en el escenario optimista. El alcance de mercado es aún muy limitado (0,55%), y los crecimientos mensuales medios de tanto el número de partners nuevos como del ingreso bruto por comisión a partners son aproximadamente 20 puntos porcentuales inferiores al de los CAGR del escenario optimista.

## AÑO 2

ESTIMACIÓN 4. DECRECIMIENTO DEL 10% RESPECTO AL MES ANTERIOR EN NÚMERO DE PARTNERS NUEVOS							
AÑO 2	Nº de Partners Nuevos	Nº de Partners Baja	Nº Neto de Partners Nuevos	Nº Total de Partners	Crecimiento Mensual Real	Ingreso bruto	
Mes 1	148	3	145	1.691	-	229.398,00 €	
Mes 2	133	3	130	1.821	7,69%	256.249,50 €	
Mes 3	119	3	116	1.937	6,37%	280.283,25 €	
Mes 4	107	3	104	2.041	5,37%	301.830,75 €	
Mes 5	96	3	93	2.134	4,56%	321.057,75 €	
Mes 6	86	3	83	2.217	3,89%	338.295,75 €	
Mes 7	77	3	74	2.291	3,34%	353.710,50 €	
Mes 8	69	3	66	2.357	2,88%	367.467,75 €	
Mes 9	62	3	59	2.416	2,50%	379.733,25 €	
Mes 10	55	3	52	2.468	2,15%	390.672,75 €	
Mes 11	49	3	46	2.514	1,86%	400.452,00 €	
Mes 12	44	3	41	<b>2.555</b>	1,63%	409.071,00 €	

Ingreso Bruto Total	<b>4.028.222,25 €</b>		Alcance de Mercado	<b>0,91%</b>
CAGR (Nº Partners)	<b>3,50%</b>			
CAGR (Ingreso Bruto)	<b>4,94%</b>			
Crecimiento Interanual	<b>285,39%</b>			
Nº Informe Premium	128		Ingreso Bruto Anual TOTAL	<b>4.060.158,47 €</b>
Ingreso Bruto Anual	31.936,22 €			

En el segundo año de un escenario pesimista el ingreso bruto anual total, aunque en términos relativos sea muy inferior al de otros escenarios, es cuatro veces mayor que el del primer año. Aun así, el alcance de mercado, del 0,91%, es todavía muy pequeño.

## AÑO 3

ESTIMACIÓN 4. CRECIMIENTO MENSUAL IGUAL DEL NÚMERO DE PARTNERS NUEVOS							
AÑO 3	Nº de Partners Nuevos	Nº de Partners Baja	Nº Neto de Partners Nuevos	Nº Total de Partners	Crecimiento Mensual Real	Ingreso bruto	
Mes 1	22	3	19	2.574	-	416.695,50 €	
Mes 2	22	3	19	2.593	0,74%	423.491,25 €	
Mes 3	22	3	19	2.612	0,73%	426.640,50 €	
Mes 4	22	3	19	2.631	0,73%	429.789,75 €	
Mes 5	22	3	19	2.650	0,72%	432.939,00 €	
Mes 6	22	3	19	2.669	0,72%	436.088,25 €	
Mes 7	22	3	19	2.688	0,71%	439.237,50 €	
Mes 8	22	3	19	2.707	0,71%	442.386,75 €	
Mes 9	22	3	19	2.726	0,70%	445.536,00 €	
Mes 10	22	3	19	2.745	0,70%	448.685,25 €	
Mes 11	22	3	19	2.764	0,69%	451.834,50 €	
Mes 12	22	3	19	<b>2.783</b>	0,69%	454.983,75 €	

Ingreso Bruto Total	<b>5.248.308,00 €</b>		Alcance de Mercado	<b>0,99%</b>
CAGR (Nº Partners)	<b>0,65%</b>			
CAGR (Ingreso Bruto)	<b>0,74%</b>			
Crecimiento Interanual	<b>30,29%</b>			
Nº Informe Premium	139		Ingreso Bruto Anual TOTAL	<b>5.283.094,11 €</b>
Ingreso Bruto Anual	34.786,11 €			

En este año 3 se puede ver que, aunque se trata del peor escenario de todos, el ingreso bruto anual total alcanza los 5.283.094,11€, pero con un alcance de mercado que todavía no llega al 1%, con un total de partners de 2.783.

### *6.2 Estimación de gastos.*

A continuación, se presenta un resumen de la estimación de costes a la que se ha llegado para cada escenario y para cada uno de los tres años proyectados. Aunque la información

que aparece en esta sección es reducida, en el Anexo 2 se incluye el desarrollo a través del cual se ha obtenido la información de este apartado. Del mismo modo que con las ventas, se presentarán los costes para cada escenario, desde el optimista hasta el pesimista, y dentro de cada uno para cada año. Antes de comenzar, es oportuno explicar brevemente cada partida incluida para el cálculo total de los costes. Los costes base son los costes que podrían ser considerados como “Otros gastos de explotación”, y en ellos se incluye el alquiler de la oficina, las licencias de distintas plataformas o software para almacenamiento de datos, realización de los informes, o para la lectura del código QR. Además, estos costes base incluyen los gastos de publicidad y marketing. En segundo lugar, están los gastos de personal, los cuales incluyen el salario bruto y el pago de la empresa a la Seguridad Social. Los detalles de Personal se desarrollan de manera más exhaustiva en el apartado 7.1. En tercer lugar, está el gasto de verificación del DNI. El concepto de este gasto aparece fuera de los costes base porque es bastante superior a cualquier otro. Se trata del coste que supone la verificación de la identidad de cada usuario con una tecnología contratada. Aunque se explicará más adelante, el coste está entorno a los 0,50€ por verificación para volúmenes tan elevados de usuarios verificados. Por último, la partida de “Parte de Ingreso a IVA” es la parte que se extrae del 0,78% que se cobra de comisión al partner por el IVA del servicio. Supone el 0,13%, por lo que el ingreso neto por comisión es, como ya se ha mencionado, del 0,65%.

a) *Escenario Optimista.*

**AÑO 1**

<b>ESTIMACIÓN 1. GASTOS TOTALES AÑO 1 OPTIMISTA</b>	
Costes Base	130.680,00 €
Gastos de Personal	507.000,00 €
Verificación DNI	3.527.500,00 €
Parte de Ingreso a IVA	494.763,75 €
<b>TOTAL</b>	<b>4.659.943,75 €</b>

**AÑO 2**

<b>ESTIMACIÓN 1. GASTOS TOTALES AÑO 2 OPTIMISTA</b>	
Costes Base	851.040,00 €
Gastos de Personal	1.076.400,00 €
Verificación DNI	9.484.229,17 €
Parte de Ingreso a IVA	6.841.110,25 €
<b>TOTAL</b>	<b>18.252.779,42 €</b>

### AÑO 3

<b>ESTIMACIÓN 1. GASTOS TOTALES AÑO 3 OPTIMISTA</b>	
<b>Costes Base</b>	1.277.400,00 €
<b>Gastos de Personal</b>	1.667.900,00 €
<b>Verificación DNI</b>	993.437,50 €
<b>Parte de Ingreso a IVA</b>	13.546.443,63 €
<b>TOTAL</b>	<b>17.485.181,13 €</b>

Como se puede observar, el gasto total aumenta considerablemente del primer año al segundo, aproximadamente un 390%, pero en el tercer año se estabiliza, incluso disminuyendo ligeramente respecto al año 2. Asimismo, se puede ver que la partida que más crece del año 1 al año 2 es la Verificación de DNI, ya que se estima que el número de usuarios para el segundo año sea muy superior. Aun así, esta partida también es la única que disminuye el tercer año respecto al anterior, llegando a situarse en niveles inferiores a los del año 1, y pasando de suponer más de un 75% del gasto total en el año 1 a representar apenas un 5% del gasto en el año 3. Esto se debe a que, aunque el número de usuarios siga creciendo, lo hará a menor escala que el año 2 y, además, se trata este de un gasto único, ya que asumido una vez no se tiene que volver a asumir más. Por otro lado, se puede comprobar un aumento del año 1 al año 2 en los costes base muy superior al aumento que se produce en los gastos de personal, ya que la capacidad productiva del personal contratado para el año 1 permite asumir hasta cierto punto el crecimiento de la facturación y volumen de clientes del año 2, sin que sea necesario una gran ampliación de la plantilla excepto en algunos perfiles. Los gastos de personal son, de esta forma, los que tienen un crecimiento más estable y no suponen en ninguno de los tres años más del 10% del gasto. Por último, el gasto del IVA es proporcional al ingreso bruto en comisión a partners, por lo que crece en proporción al crecimiento del ingreso año a año, adquiriendo cada año más peso dentro de los gastos. Es esta última la que provoca prácticamente en solitario el crecimiento del gasto en el año 3 y junto con la Verificación del DNI en el año 2.

b) Escenario Moderadamente Optimista.

**AÑO 1**

<b>ESTIMACIÓN 2. GASTOS TOTALES AÑO 1 M. OPTIMISTA</b>	
Costes Base	118.680,00 €
Gastos de Personal	464.750,00 €
Verificación DNI	1.882.041,67 €
Parte de Ingreso a IVA	344.179,88 €
<b>TOTAL</b>	<b>2.809.651,54 €</b>

**AÑO 2**

<b>ESTIMACIÓN 2. GASTOS TOTALES AÑO 2 M. OPTIMISTA</b>	
Costes Base	816.360,00 €
Gastos de Personal	822.900,00 €
Verificación DNI	3.451.354,17 €
Parte de Ingreso a IVA	3.128.393,13 €
<b>TOTAL</b>	<b>8.219.007,29 €</b>

**AÑO 3**

<b>ESTIMACIÓN 2. GASTOS TOTALES AÑO 3 M. OPTIMISTA</b>	
Costes Base	1.211.040,00 €
Gastos de Personal	1.277.900,00 €
Verificación DNI	302.812,50 €
Parte de Ingreso a IVA	5.408.671,13 €
<b>TOTAL</b>	<b>8.200.423,63 €</b>

Para la estimación Moderadamente Optimista, el gasto se comporta de manera similar, algo que, como se podrá comprobar, sucede en todas las estimaciones. Hay un crecimiento muy elevado del gasto en el año 2 con respecto al año 1, de aproximadamente un 292%, aunque para el año 3, igual que en la estimación anterior, se produce un pronunciado descenso. Por su parte, la partida “Parte de Ingreso a IVA” es responsable también en buena proporción del crecimiento del gasto del año 1 al 2, y es la partida que hace que en el año 3, aun teniendo una gran disminución del gasto por Verificación de DNI, los gastos totales se mantengan en niveles similares a los del año anterior. Asimismo, igual que en la estimación optimista, la partida “Verificación DNI” es la que más peso tiene en los gastos totales del año 1, el cual se va reduciendo en el año 2 y el año 3 a favor de la partida “Parte de Ingreso a IVA”. Finalmente, el gasto de personal tiene algo más de peso en esta estimación que en la anterior dentro de los gastos totales,

siendo de entre el 16% y el 10% del total, debido a que la plantilla contaba con esa capacidad productiva, pero no ha sido aprovechada al máximo.

c) *Escenario Moderadamente Pesimista.*

**AÑO 1**

<b>ESTIMACIÓN 3. GASTOS TOTALES AÑO 1 M. PESIMISTA</b>	
Costes Base	106.630,00 €
Gastos de Personal	429.000,00 €
Verificación DNI	999.104,17 €
Parte de Ingreso a IVA	241.525,38 €
<b>TOTAL</b>	<b>1.776.259,54 €</b>

**AÑO 2**

<b>ESTIMACIÓN 3. GASTOS TOTALES AÑO 2 M. PESIMISTA</b>	
Costes Base	773.040,00 €
Gastos de Personal	751.400,00 €
Verificación DNI	1.158.125,00 €
Parte de Ingreso a IVA	1.421.251,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>4.103.816,00 €</b>

**AÑO 3**

<b>ESTIMACIÓN 3. GASTOS TOTALES AÑO 3 M. PESIMISTA</b>	
Costes Base	1.205.760,00 €
Gastos de Personal	1.011.400,00 €
Verificación DNI	331.500,00 €
Parte de Ingreso a IVA	2.133.119,63 €
<b>TOTAL</b>	<b>4.681.779,63 €</b>

En el escenario Moderadamente Pesimista vemos un comportamiento parecido a las anteriores. Los gastos crecen considerablemente en el año 2 y ese crecimiento se estabiliza en el año 3, aunque en este supuesto, a diferencia de los anteriores, el gasto total del año 3 es superior al del año 2, de un 14% más. Esto se debe a que los costes base no son todos proporcionales a los niveles de facturación o al volumen de clientes y, como se puede ver, para el escenario Moderadamente Optimista en el año 3 los costes base son prácticamente iguales a los del año 3 en este escenario Moderadamente Pesimista.

Por otro lado, el gasto de Verificación de DNI se comporta ligeramente distinto a cómo lo hace en los otros escenarios, ya que en esta ocasión el crecimiento de nuevos partners y, por lo tanto, de nuevos usuarios es mucho más pausado. A pesar de esto, al llegar al

año 3 sucede lo mismo que en los otros escenarios: este gasto de Verificación disminuye. En cuanto al gasto de Parte de Ingreso a IVA, este tiene un comportamiento similar al que tiene en otros escenarios en su evolución año a año. Finalmente, el gasto de personal cuenta con un peso mucho mayor en este escenario, de entre un 18% y un 24% del total, ya que en este caso, al haber una facturación menor, las economías de escala no se están aprovechando del mismo modo que en los escenarios anteriores.

d) Escenario Pesimista.

**AÑO 1**

<b>ESTIMACIÓN 4. GASTOS TOTALES AÑO 1 PESIMISTA</b>	
Costes Base	94.630,00 €
Gastos de Personal	429.000,00 €
Verificación DNI	547.541,67 €
Parte de Ingreso a IVA	174.203,25 €
<b>TOTAL</b>	<b>1.245.374,92 €</b>

**AÑO 2**

<b>ESTIMACIÓN 4. GASTOS TOTALES AÑO 2 PESIMISTA</b>	
Costes Base	711.360,00 €
Gastos de Personal	588.900,00 €
Verificación DNI	357.354,17 €
Parte de Ingreso a IVA	671.370,38 €
<b>TOTAL</b>	<b>2.328.984,54 €</b>

**AÑO 3**

<b>ESTIMACIÓN 4. GASTOS TOTALES AÑO 3 PESIMISTA</b>	
Costes Base	1.133.040,00 €
Gastos de Personal	952.900,00 €
Verificación DNI	80.750,00 €
Parte de Ingreso a IVA	874.718,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>3.041.408,00 €</b>

A diferencia de los primeros escenarios, el Pesimista cuenta con un incremento del gasto mucho más estable de un año a otro. Aunque el incremento del año 1 al año 2 es mayor, un 87% del año 1, el año 3 crece respecto al año 2 mucho más en proporción que cualquiera de los demás escenarios, un 30% del año 2, concretamente. Esto se debe principalmente a que las economías de escala están siendo desaprovechadas en comparación con los otros escenarios y se cuenta con costes base o costes de personal similares a los de los otros escenarios. Por otro lado, al haber una facturación y un

volumen de clientes inferior, los gastos de Verificación del DNI y la Parte del Ingreso que va a IVA son muy inferiores. De esta forma, los gastos de personal y de costes base tienen un peso mucho más alto dentro de los costes totales, suponiendo respectivamente un 31% y un 37% en el año 3.

### *6.3 Segmentación del mercado.*

Aunque ya se ha mencionado que el sector de la restauración está demandando en términos generales una adaptación a las nuevas tecnologías y una digitalización del servicio que ofrece a sus clientes, no todos los negocios son iguales ni ofrecen el mismo tipo de servicio. Por esto hay es importante determinar cuáles son los clientes potenciales que podrían convertirse en los partners de MyBar.

En este sentido, es evidente que aquellos bares o restaurantes de un ticket elevado no son negocios para los cuales la app de MyBar es un complemento ideal en un primer momento. Estos establecimientos cobran un precio superior al resto debido, en buena medida, al servicio y la atención que sus camareros ofrecen al cliente. Además, el cliente de este tipo de negocios exige una atención más personal por parte de los camareros. Por eso, introduciendo esta app, esos restaurantes que se caracterizan por este tipo de servicio perderían parte de su valor.

De esta forma, existe un grupo de clientes potenciales en aquellos bares o restaurantes que cuentan con un servicio menos personal, que tienen en plantilla pocos o ningún empleado, haciendo que de esta forma puedan ofrecer a sus clientes un servicio más rápido y, al mismo tiempo, aumentar ellos su facturación y su productividad gracias a lo que se ha explicado en el apartado 1. De esta forma, vemos como hay un mercado en España de aproximadamente 84.000 bares y restaurantes que cuentan con 0 o 1 empleados en plantilla, así como un aproximado de 96.000 negocios que tienen una plantilla de entre 2 y 5 empleados. Por lo tanto, se observa cómo mediante la segmentación del mercado la estrategia comercial puede ser mucho más efectiva y dirigirse a aquellos partners potenciales para los que MyBar supone un verdadero valor añadido.

### *6.4 Estrategia comercial.*

La estrategia comercial, como se ha comentado antes, debe estar apoyada por uno o varios aliados estratégicos que permitan a MyBar alcanzar la mayor parte posible de esos partners potenciales.



Para esto, habría que llegar a un acuerdo con esas empresas, en el cual MyBar puede ofrecerles los servicios de informes estadísticos de manera gratuita durante un año, así como promoción gratuita de sus productos en carta durante ese mismo año. De esta forma, para que los informes estadísticos y la promoción sean provechosas para el aliado estratégico, su participación activa y eficiente en la estrategia comercial es esencial, haciendo que sean ellos los primeros interesados en llegar al máximo número de establecimientos posible.

Una vez establecido el acuerdo con el o los aliados, se procedería a, primero, establecer los pasos a seguir por parte del comercial. Este daría a conocer la app de MyBar por folleto físico o correo electrónico, presentando al partner las bondades y beneficios de la app, así como la promoción que el aliado desea incluir en la app y que también podría beneficiar a al partner. Si, por ejemplo, el aliado estratégico es una compañía cervecera, el incluir como promoción una botella gratis de 200 ml de cerveza para cada usuario que se registre en el bar, lograría que el negocio aumentase para los días de la promoción su afluencia de clientes. Asimismo, en el folleto o correo electrónico se incluye, además de la información para realizar el registro y las condiciones, un teléfono de atención al cliente para que, en caso de que fuera necesario, llamar y ser asistido a la hora de llevar a cabo los pasos del registro.

Por otro lado, es conveniente hablar de la estrategia de publicidad y marketing. En este caso, la inversión en publicidad para el primer año sería todavía reducida, de 2.500€ al mes, como se puede comprobar en el Anexo 2. Esto se debe a que es conveniente que sean los usuarios los que en un primer momento descubran la app cuando consuman en los bares y restaurantes que la han introducido, ya que posibles fallos de la app en su versión 1.0 junto con un registro masivo de usuarios gracias a campañas de publicidad pueden dañar la imagen de MyBar.

Por esto, los pasos a seguir son: primero, darse a conocer entre los aliados estratégicos; segundo, llegar al máximo número posible de partners; y tercero, lograr un gran alcance en los usuarios. Por eso, una campaña publicitaria de gran potencia no tendría mucho sentido en un primer año si todavía el número de partners que ha incluido el servicio de la app no es el adecuado. Así, la estrategia de publicidad será mucho más poderosa en el segundo y el tercer año, cuando ya se haya alcanzado un número importante de partners, con una inversión de 50.000€ al mes en el segundo y 80.000€ al mes en el tercero, incluyendo marketing de influencers o ads en redes sociales. Con estas campañas se

consiguen dos beneficios, por un lado, que cada vez más usuarios quieran usar el servicio de MyBar para consumir en los bares y restaurantes y, por otro lado, un efecto presión a aquellos negocios que todavía no han introducido la app en su servicio.

Así, se busca establecer una estrategia comercial que permita un mayor alcance primero en partners y luego en usuarios, beneficiando tanto a MyBar, como a sus clientes.

### *6.5 Producto.*

Aunque en el apartado 1 se han especificado las funciones y características de la app, es conveniente explicar los servicios de software, plataformas y licencias que se necesitan contratar para que esta pueda tener un pleno rendimiento.

En primer lugar, la app de MyBar estará disponible tanto para Android, como para iOS, por lo que se podrá descargar tanto en Play Store, como en App Store. En Play Store se debe pagar una tarifa única de registro de unos 25€ para poder publicar una aplicación en la plataforma, mientras que en App Store se debe pagar una tarifa anual de unos 99€ para poder publicar una aplicación en la plataforma.

En segundo lugar, MyBar necesita un software para la lectura de los códigos QR y la impresión de los mismos por los partners para colocarlos en las mesas de sus establecimientos. Existen múltiples opciones, pero la mejor plataforma del mercado para integrar dentro de la app ese servicio es la de QR Code Reader SDK. Esta plataforma es una biblioteca de software que se puede integrar en aplicaciones móviles para permitir la lectura de códigos QR y también ofrece una API para enviar los códigos QR al bar o restaurante para su impresión. Además, es compatible con iOS y Android y sus precios varían en función del número de usuarios que escaneará el código.

En tercer lugar, MyBar verificará la identidad de sus usuarios con un escaneo de su DNI, para que, de esta forma, se garantice más que de ningún otro modo la seguridad para usuarios y partners. Por un lado, el usuario tiene garantizada la seguridad del servicio en términos de seguridad alimenticia o en el pago de su consumición. Por otro lado, el partner ve cómo el cobro a sus clientes está también garantizado sin necesidad de estar tan pendiente de las mesas de estos para que paguen. De hecho, si el usuario se alejase del establecimiento sin haber pagado, su móvil vibrará avisando de que no ha pagado y recibirá notificaciones periódicas hasta que pague su cuenta. Asimismo, como en su usuario está registrada su identidad, el partner podrá reclamar el pago de su cuenta y, en caso de que el cliente no pague, MyBar podrá bloquear las funciones de la app hasta que

el pago quede saldado. Existen numerosos softwares que se pueden integrar en una app como MyBar para verificar la identidad del usuario con un escaneo del DNI, así como también se puede verificar la edad del mismo (pudiendo así bloquear las bebidas alcohólicas en caso de ser menor de edad), o incluso detectar si el carné de identidad es falso para que no se cometa ningún tipo de fraude. Tanto el partner como el usuario deberá verificar su identidad antes de crear su cuenta con MyBar y hay varias plataformas que ofrecen este servicio de manera automática, sin que el usuario tenga que esperar días a la verificación. Algunos ejemplos son: Onfido, plataforma de verificación de identidad que utiliza inteligencia artificial y tecnología de reconocimiento óptico de caracteres (OCR) para verificar la identidad de los usuarios; Veridas, solución de verificación de identidad que utiliza tecnología de reconocimiento facial y biometría para verificar la identidad de los usuarios; Jumio, plataforma de verificación de identidad que utiliza tecnología de reconocimiento de documentos y facial para verificar la identidad de los usuarios; Sumsb, solución de cumplimiento de identidad y KYC que utiliza tecnología de reconocimiento facial y biometría para verificar la identidad de los usuarios; o Passbase, que ofrece una solución de verificación de identidad fácil de usar que ayuda a las empresas a verificar la identidad de sus clientes de manera segura y eficiente, siendo fácil de integrar en apps. Hay que destacar que el precio de estas plataformas suele estar determinado por verificación realizada, aunque normalmente en caso de que haya un gran volumen de usuarios, ofrecen precios personalizados.

En cuarto lugar, relacionado con la seguridad del cobro, MyBar dará la opción al partner de establecer su forma de cobro a sus clientes, pudiendo seleccionar el pago anticipado (hasta que el usuario no complete el pago, el camarero no recibirá el pedido) o el pago libre (cuando el usuario prefiera). Asimismo, el partner podrá cambiar de una a otra cuando desee. Por otro lado, el partner podrá desactivar la opción de que el usuario pague con la app y, al llegar al momento del pago, el usuario solo podrá seleccionar pago en efectivo o con tarjeta física. De esta forma, como desaparece para MyBar el ingreso por comisión, en función de los pedidos que los usuarios hagan con la app, el partner deberá pagar una cuota mensual que sustituya al cobro de comisiones por pago, la cual se actualizará mes a mes en función de la facturación del partner. En el Anexo 3 se incluye la tabla de convalidación de cuotas para esta opción.

Asimismo, la app de MyBar, como se ha dicho antes, organizará los pedidos de los usuarios de manera automática y los repartirá entre los camareros en función de la

disposición de mesas (salón, terraza, etc.) y en función del volumen de trabajo que tenga cada uno. Además, el camarero, una vez entregado el pedido en la mesa, marcará el pedido como completado. También podrá, en caso de estar en su tiempo de descanso, desactivar momentáneamente su cuenta para que no le lleguen pedidos, o, en caso de que tenga mucho volumen de trabajo, cancelar el último pedido que le haya llegado para que este sea enviado a otro de los camareros.

Respecto al pago de los usuarios a través de la app, MyBar incluye a la hora de efectuar el pago una pasarela de pago segura para el emisor y el receptor y que además cumpla con los requisitos legales para este tipo de transacciones. Existen muchas pasarelas de pago que se pueden integrar de manera sencilla en apps, pero las más comunes y que ofrecen una mayor garantía de seguridad son: Stripe, que es una de las plataformas de pagos más populares a nivel mundial y ofrece una solución completa y segura para procesar pagos en línea, con integraciones para Android e iOS y garantía en la seguridad de los datos de pago de los clientes, así como unos precios del 1.4% + 0.25 € por transacción en Europa; PayPal, que es una de las plataformas de pagos más conocidas a nivel mundial y también ofrece una solución completa y segura para procesar pagos en línea, con integraciones para Android e iOS y garantía en la seguridad de los datos de pago de los clientes, así como unos precios que varían según el volumen de transacciones, pero su tarifa base es del 1.5% + 0.35 € por transacción en Europa; Adyen, la cual es otra plataforma de pagos segura y completa que ofrece integraciones para Android e iOS, y además es una de las plataformas más usadas por grandes empresas a nivel mundial, siendo sus precios estándar una tarifa base de 0,10€ por transacción más la comisión variable en función del tipo de pago, como por ejemplo, un 0,4% por Visa o MasterCard; y Square, que cuenta con las características de seguridad del resto y con unas tarifas base de 0,25€ por transacción y 1,4% de comisión. El coste de integrar estos servicios en la app es nulo y sus tarifas son cobradas de manera automática en cada transacción, por lo que no supone un coste para MyBar. Al ser asumido el coste de la pasarela de pago por parte del partner, se podría pensar que este es un motivo que frenaría la introducción de la app en el mercado, pero esto no es del todo cierto. Para entenderlo, habría que poner un ejemplo que muestre la peor situación posible en este sentido para el partner. Un Bar X recibe un ingreso por la app de 100.000€ y todos los pagos realizados por sus usuarios son por ticket mínimo, es decir, toda consumición es pagada como transacción individual de 2,8€ (que sería precio mínimo de sus productos, como puede ser un vino o una Coca

Cola). Esto daría un total de 35.715 transacciones para recibir esos 100.000€ de ingreso, lo que con Adyen como pasarela de pago supondría un coste en tarifa fija por transacción de 3.571€ para el partner. Si a esto se le suma la comisión de 0,4% que cobra Adyen por un pago con Visa o MasterCard, estaríamos hablando de un coste total para el partner por pasarela de pago de 3.971€ al año. Esto refleja que, en las peores condiciones, las cuales son prácticamente irreales, la pasarela de pago supondría un coste al partner de menos de un 4% de sus ingresos. Si además se tiene en cuenta que con el uso de MyBar la facturación puede hacer crecer la facturación del partner hasta en un 40%, será sencillo para el partner cubrir ese coste de la pasarela de pago y seguir obteniendo grandes beneficios con el uso de la app.

Por otro lado, es posible que los partners requieran imprimir los recibos de aquellos pagos que han recibido por la app. En este sentido, existen varias plataformas o softwares que permiten integrar este servicio en la app. Los más conocidos son los de Stripe o los de Square, las pasarelas de pago mencionada antes, que ofrecen una API para que los desarrolladores integren su plataforma de pago en línea con diferentes dispositivos de impresión, lo que permite imprimir recibos directamente desde la app de MyBar.

Asimismo, MyBar necesita recopilar los datos de sus usuarios para poder generar esos informes a partners y aliados estratégicos. Para esto, se necesitará licencia de varios softwares. El primero será un programa de almacenamiento y gestión de datos, los cuales suelen cobrar cuotas mensuales por la licencia en función del volumen de datos. Algunos ejemplos de los más conocidos del mercado son: MySQL, un sistema de gestión de bases de datos de código abierto muy popular en España y en todo el mundo, conocido por su facilidad de uso, alta velocidad y capacidad para manejar grandes cantidades de datos; PostgreSQL, otro sistema de gestión de bases de datos de código abierto muy popular en España, conocido por su capacidad de escalabilidad, seguridad y capacidad para manejar grandes cantidades de datos; Microsoft SQL Server, un sistema de gestión de bases de datos propiedad de Microsoft que es muy popular en España y en todo el mundo, conocido también por la facilidad de uso, una alta velocidad y una alta capacidad para manejar grandes cantidades de datos; y Oracle Database, también muy conocido y con una capacidad de manejo de grandes cantidades de datos parecida a las plataformas anteriores. En cuanto a la generación de informes automáticos con los datos almacenados, existen muchas otras plataformas, siendo las mejores: Tableau, que es una plataforma de visualización de datos que permite a los usuarios crear y compartir visualizaciones y

paneles interactivos con los datos almacenados en diferentes sistemas de bases de datos; Power BI, que es una plataforma de inteligencia empresarial que permite también a los usuarios crear visualizaciones y paneles interactivos; QlikView y SAP BusinessObjects, que cuentan con funciones similares a las anteriores.

### **6.6 Política de Precios.**

La política de precios de MyBar tiene dos pilares clave: por un lado, ser Responsable (apartado 2.3) con los partners y los aliados estratégicos, permitiendo que todos, independientemente de su facturación, puedan incorporar la app y beneficiarse de ella; y, por otro lado, el obtener un excelente resultado en cada uno de los ejercicios, con márgenes suficientemente amplios, pudiendo así disponer de caja suficiente para trabajar en mejoras de la app e innovar en nuevas funcionalidades.

Para los primeros tres años, la política de precios no varía y se establecen dos meses de servicio gratuito y una comisión a partir de dos meses de un 0,78% de la facturación obtenida a través de la app. Como se ha mencionado, este 0,78% supone un 0,65% neto para MyBar, ya que el 0,13% restante corresponde al IVA.

Asimismo, como ya se ha dicho, en caso de que el partner lo quiera, podrá desactivar la opción de pago a través de la app. En ese caso, se le cobrará una cuota mensual en función de la facturación que este obtiene gracias a la app de MyBar, pudiendo así MyBar asegurarse un ingreso similar al obtenido con el 0,78% de comisión. La tabla de convalidaciones de las cuotas mensuales se incluyen en el Anexo 3.

### **7. Política de Recursos Humanos.**

La política de Recursos Humanos de MyBar busca, por un lado, ser competente en salario y, por otro lado, ofrecer la excelencia en el servicio de atención al cliente y soporte técnico sin que esto comprometa en exceso los márgenes.

En primer lugar, la política de Selección debe ser realmente precisa y eficaz, ya que se trata de un punto clave para la empresa el lograr captar personal altamente cualificado. Por un lado, se buscarán perfiles que aporten habilidades técnicas y conocimientos especializados para el desarrollo y crecimiento de la empresa, es decir, perfiles senior, combinando estos con perfiles junior de menor experiencia, pero que puedan ayudar en el apoyo a los distintos departamentos.

En cuanto a la política de retribución, se intentará, como se ha dicho, ser competitivo en el salario. En caso de que esto sea difícil de cumplir en los primeros meses, MyBar usará otras opciones que sean atractivas para el empleado, como un aplazamiento de parte de su salario a cambio de un incremento elevado del mismo a partir de un volumen determinado de facturación, o como opciones de compra de acciones. Asimismo, un buen atractivo será la flexibilidad horaria y el teletrabajo, aunque este último se buscará posponer lo máximo posible, ya que para una compañía nueva como MyBar es esencial crear un equipo bien cohesionado que adquiera los valores de la compañía, aprendiendo y aprehendiendo su cultura empresarial.

Por último, respecto a la Formación, este es un punto esencial para los empleados de MyBar, ya que es realmente importante que todos sus trabajadores, pero sobre todo los perfiles más técnicos, estén en constante aprendizaje para poder, de esta forma, mejorar la app en todos los servicios que ofrece.

### *7.1 Personal.*

En el primer año, se requerirán cinco tipos de perfil profesional distintos, y el número de empleados con el que se comienza a trabajar será el mismo para todos los escenarios anteriormente expuestos, aunque luego en cada uno ese número evolucione de manera diferente.

El primer perfil es el de Desarrollador. En este caso se buscará un desarrollador de apps con experiencia suficiente para supervisar el funcionamiento de MyBar así como de realizar las mejoras necesarias en la misma. El segundo perfil es el de Soporte Técnico. Serán cinco los trabajadores de soporte técnico que se contratarán para comenzar con la actividad en el primer año. Estos darán solución a los problemas técnicos que tengan los partners y usuarios con la app, con un canal directo a través de un chat en la app. Además, darán apoyo al desarrollador para investigar y diagnosticar los problemas técnicos que surjan, así como en la búsqueda de soluciones, realizando, asimismo, propuestas de mejora.

El tercer perfil es el de un Analista de Datos Senior, el cual se encargará de elaborar la estrategia de recopilación de datos, gestión y análisis de los mismos, y de elaborar la plantilla de los informes para luego obtenerlos de manera automática con los softwares contratados. El cuarto perfil es el de un Analista de Datos Junior, el cual dará apoyo al

Analista de Datos Senior en todas sus tareas, así como propondrá mejoras en los informes y su contenido.

El quinto perfil es el de Marketing. Será un empleado el que se dedique en el primer año a monitorizar y modificar, en caso necesario, la estrategia comercial junto con los aliados estratégicos, así como de llevar a cabo la comunicación unidireccional con los partners y usuarios. El sexto perfil es el de Atención al Cliente. En caso de ser contratado, se precisaría un mínimo de cinco empleados que se encarguen de dar respuesta a las dudas de los partners y usuarios, acompañándolos en caso necesario en los pasos que tengan que seguir para el registro, o aportándoles la información que soliciten acerca del uso de la app, las funciones, la verificación de su identidad, etc. En caso de que la contratación del personal de Atención al Cliente sea compleja, se puede valorar la posibilidad de externalizarla contratando el servicio de compañías de prestigio, como Sitel, Concentrix, Atento, TTEC o Majorel, que ofrecen personal de Atención al Cliente a empresas que necesiten contratarlo.

A partir de los años 2 y 3 será necesario, siempre en función del crecimiento de la empresa, aumentar el número de empleados de estos perfiles, así como incluir otros perfiles técnicos, como un Analista Financiero o un Responsable de Recursos Humanos, así como otros menos técnicos pero igual de necesarios, como personal de Administración. Aun así, como ya se ha anticipado antes, MyBar buscará contratar al mismo número de empleados en el año 1 para las cuatro estimaciones, ya que con ese número de personal hay capacidad productiva para hacer frente a una estimación optimista a lo largo de todo el primer semestre del primer año, y, en caso necesario, se llevarán a cabo las nuevas contrataciones que sean pertinentes.

Por último, el CEO se encargará de coordinar a todos los equipos para alcanzar los objetivos de MyBar y aumentar los niveles de facturación, volumen de clientes, así como lograr una extraordinaria eficiencia en gasto, mejora de márgenes, o supervisar las labores de los empleados para conseguir el mejor rendimiento por parte de estos. Asimismo, el CEO, en señal de compromiso con el objetivo de MyBar y con una clara alineación con la visión y misión de la compañía, no cobrará salario hasta que no se consiga un nivel de EBITDA superior a 1.000.000€ con un margen EBITDA superior al 30%.



### 7.2 Régimen laboral.

Por contrato, los trabajadores de MyBar tendrán descansos semanales y diarios, vacaciones remuneradas, seguridad y salud en el trabajo, y otras condiciones laborales previstas por la ley.

Además, la empresa cumplirá con sus obligaciones fiscales y de seguridad social, como la inscripción en la Seguridad Social, el pago de las cotizaciones sociales, la gestión de las nóminas y las retenciones fiscales, entre otros aspectos relevantes.

Asimismo, la jornada laboral prevista es de 8 horas, de 08:00 a 17:00 o de 08:00 a 18:00, con descanso de 1 hora o de 2 horas, a elegir por el trabajador, para los perfiles de desarrollador, analista senior, analista junior y marketing. Para los perfiles de soporte técnico y atención al cliente, los horarios serán de 07:00 a 16:00 y de 16:00 a 02:00, en función de las preferencias y necesidades de los trabajadores.

### 8. Finanzas.

En este apartado se muestra la evolución en los primeros años de los estados financieros de MyBar para cada uno de los cuatro escenarios. Asimismo, se desarrollará la planificación de la gestión fiscal, así como un breve comentario sobre la política de dividendos que desea establecer MyBar

#### 8.1 Balance de situación.

El Balance de MyBar en el año 0 es común para los cuatro escenarios.

BALANCE DE SITUACIÓN PARA AÑO 0			
ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
<b>Activo no corriente</b>		<b>Patrimonio Neto</b>	
Patentes	60.000,00 €	Capital	71.000,00 €
EPI	10.000,00 €	<b>Pasivo no corriente</b>	
Mobiliario	1.000,00 €		
<b>Activo corriente</b>			
Bancos	300.000,00 €	Deudas a l/p con entidades de crédito	300.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>371.000,00 €</b>	<b>TOTAL</b>	<b>371.000,00 €</b>

a) Escenario Optimista.

BALANCE DE SITUACIÓN PARA AÑO 1 ESTIMACIÓN OPTIMISTA			
ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
<b>Activo no corriente</b>		<b>Patrimonio Neto</b>	
Patentes	60.000,00 €	Capital	71.000,00 €
EPI	14.000,00 €	Resultado del ejercicio	- 1.598.816,23 €
Mobiliario	1.000,00 €	<b>Pasivo no corriente</b>	
Amortización	7.050,00 €	Deudas a l/p con entidades de crédito	1.280.000,00 €
<b>Activo corriente</b>		<b>Pasivo corriente</b>	
Bancos	50.000,00 €	Deudas a c/p con entidades de crédito	365.766,23 €
<b>TOTAL</b>	<b>117.950,00 €</b>	<b>TOTAL</b>	<b>117.950,00 €</b>

BALANCE DE SITUACIÓN PARA AÑO 2 ESTIMACIÓN OPTIMISTA			
ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
<b>Activo no corriente</b>		<b>Patrimonio Neto</b>	
Patentes	60.000,00 €	Capital	71.000,00 €
EPI	20.000,00 €	Resultado del ejercicio	14.671.879,62 €
Mobiliario	2.500,00 €	<b>Pasivo no corriente</b>	
Amortización	9.250,00 €	Deudas a l/p con entidades de crédito	250.000,00 €
<b>Activo corriente</b>		<b>Pasivo corriente</b>	
Bancos	14.919.629,60 €	Deudas a c/p con entidades de crédito	- €
<b>TOTAL</b>	<b>14.992.879,60 €</b>	<b>TOTAL</b>	<b>14.992.879,62 €</b>

Como se puede observar, el resultado del ejercicio en pérdidas hace que en el año 1 incremente considerablemente la deuda a largo plazo para hacer frente a esas pérdidas, del mismo modo que se comienza a usar la línea de crédito. Asimismo, aunque se deja un remanente, la cuenta de bancos inicial también disminuye para hacer frente a las pérdidas. Aun así, se puede ver como en el año 2, gracias al extraordinario resultado del ejercicio, buena parte de la deuda se repaga y la tesorería sigue aumentando.

b) Escenario Moderadamente Optimista.

BALANCE DE SITUACIÓN PARA AÑO 1 ESTIMACIÓN M. OPTIMISTA			
ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
<b>Activo no corriente</b>		<b>Patrimonio Neto</b>	
Patentes	60.000,00 €	Capital	71.000,00 €
EPI	14.000,00 €	Resultado del ejercicio	- 698.484,95 €
Mobiliario	1.000,00 €	<b>Pasivo no corriente</b>	
Amortización	7.050,00 €	Deudas a l/p con entidades de crédito	670.000,00 €
<b>Activo corriente</b>		<b>Pasivo corriente</b>	
Bancos	50.000,00 €	Deudas a c/p con entidades de crédito	75.434,95 €
<b>TOTAL</b>	<b>117.950,00 €</b>	<b>TOTAL</b>	<b>117.950,00 €</b>

<b>BALANCE DE SITUACIÓN PARA AÑO 2 ESTIMACIÓN M. OPTIMISTA</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	
<b>Activo no corriente</b>		<b>Patrimonio Neto</b>	
Patentes	60.000,00 €	Capital	71.000,00 €
EPI	20.000,00 €	Resultado del ejercicio	6.812.747,05 €
Mobiliario	2.500,00 €	<b>Pasivo no corriente</b>	
Amortización	9.250,00 €	Deudas a l/p con entidades de crédito	250.000,00 €
<b>Activo corriente</b>		<b>Pasivo corriente</b>	
Bancos	7.060.497,05 €	Deudas a c/p con entidades de crédito	- €
<b>TOTAL</b>	<b>7.133.747,05 €</b>	<b>TOTAL</b>	<b>7.133.747,05 €</b>

En este escenario Moderadamente Optimista, al ser las pérdidas menos cuantiosas, el aumento de la deuda a largo y a corto plazo en el año 1 es inferior que en el Escenario Optimista, aunque en el año 2 el incremento de la tesorería por Bancos es también menor.

c) *Escenario Moderadamente Pesimista.*

<b>BALANCE DE SITUACIÓN PARA AÑO 1 ESTIMACIÓN M. PESIMISTA</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	
<b>Activo no corriente</b>		<b>Patrimonio Neto</b>	
Patentes	60.000,00 €	Capital	71.000,00 €
EPI	14.000,00 €	Resultado del ejercicio	- 305.948,70 €
Mobiliario	1.000,00 €	<b>Pasivo no corriente</b>	
Amortización	7.050,00 €	Deudas a l/p con entidades de crédito	300.000,00 €
<b>Activo corriente</b>		<b>Pasivo corriente</b>	
Bancos	50.000,00 €	Deudas a c/p con entidades de crédito	52.898,70 €
<b>TOTAL</b>	<b>117.950,00 €</b>	<b>TOTAL</b>	<b>117.950,00 €</b>

<b>BALANCE DE SITUACIÓN PARA AÑO 2 ESTIMACIÓN M. PESIMISTA</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	
<b>Activo no corriente</b>		<b>Patrimonio Neto</b>	
Patentes	60.000,00 €	Capital	71.000,00 €
EPI	20.000,00 €	Resultado del ejercicio	2.837.453,42 €
Mobiliario	2.500,00 €	<b>Pasivo no corriente</b>	
Amortización	9.250,00 €	Deudas a l/p con entidades de crédito	250.000,00 €
<b>Activo corriente</b>		<b>Pasivo corriente</b>	
Bancos	3.085.203,42 €	Deudas a c/p con entidades de crédito	- €
<b>TOTAL</b>	<b>3.158.453,42 €</b>	<b>TOTAL</b>	<b>3.158.453,42 €</b>

El comportamiento del Balance de situación de MyBar en el año 1 y 2 del escenario Moderadamente Pesimista, así como del escenario Pesimista, es igual que en los escenarios anteriores, pero con niveles mucho más bajos de deuda en el año 1 y de incremento de la tesorería gracias al resultado del ejercicio en el año 2.

d) Escenario Pesimista.

BALANCE DE SITUACIÓN PARA AÑO 1 ESTIMACIÓN PESIMISTA			
ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
<b>Activo no corriente</b>		<b>Patrimonio Neto</b>	
Patentes	60.000,00 €	Capital	71.000,00 €
EPI	14.000,00 €	Resultado del ejercicio	- 191.746,19 €
Mobiliario	1.000,00 €	<b>Pasivo no corriente</b>	
Amortización	7.050,00 €	Deudas a l/p con entidades de crédito	300.000,00 €
<b>Activo corriente</b>		<b>Pasivo corriente</b>	
Bancos	142.303,81 €	Deudas a c/p con entidades de crédito	31.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>210.253,81 €</b>	<b>TOTAL</b>	<b>210.253,81 €</b>

BALANCE DE SITUACIÓN PARA AÑO 2 ESTIMACIÓN PESIMISTA			
ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
<b>Activo no corriente</b>		<b>Patrimonio Neto</b>	
Patentes	60.000,00 €	Capital	71.000,00 €
EPI	20.000,00 €	Resultado del ejercicio	1.013.600,56 €
Mobiliario	2.500,00 €	<b>Pasivo no corriente</b>	
Amortización	9.250,00 €	Deudas a l/p con entidades de crédito	250.000,00 €
<b>Activo corriente</b>		<b>Pasivo corriente</b>	
Bancos	1.261.350,56 €	Deudas a c/p con entidades de crédito	- €
<b>TOTAL</b>	<b>1.334.600,56 €</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1.334.600,56 €</b>

Con este último escenario, se puede llegar a la conclusión de que para el año 1, el escenario Pesimista sería el óptimo en cuestión de incremento de la deuda a causa de las pérdidas, pero se puede ver cómo esa situación se revierte y el Balance de situación del año 2 mejora sustancialmente para el escenario Optimista, mientras que para el escenario Pesimista no crece, ni mucho menos, en la misma medida.

**8.2 Cuenta de Pérdidas y Ganancias.**

A continuación, la cuenta de Pérdidas y Ganancias se expone por años, para así poder comparar los resultados y márgenes de un escenario con otro.

a) Año 1.

P&L AÑO 1 OPTIMISTA		P&L AÑO 1 M. OPTIMISTA	
Ingreso Bruto	3.068.177,52 €	Ingreso Bruto	2.118.216,59 €
Gastos	4.659.943,75 €	Gastos	2.809.651,54 €
<b>EBITDA</b>	<b>- 1.591.766,23 €</b>	<b>EBITDA</b>	<b>- 691.434,95 €</b>
Margen EBITDA	-51,88%	Margen EBITDA	-32,64%
Depreciación	7.050,00 €	Depreciación	7.050,00 €
EBIT	- 1.598.816,23 €	EBIT	- 698.484,95 €
Impuestos	- €	Impuestos	- €
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>- 1.598.816,23 €</b>	<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>- 698.484,95 €</b>
Margen Neto	-52,11%	Margen Neto	-32,98%

P&L AÑO 1 M. PESIMISTA		P&L AÑO 1 PESIMISTA	
Ingreso Bruto	1.477.360,84 €	Ingreso Bruto	1.060.678,73 €
Gastos	1.776.259,54 €	Gastos	1.245.374,92 €
<b>EBITDA</b>	<b>- 298.898,70 €</b>	<b>EBITDA</b>	<b>- 184.696,19 €</b>
Margen EBITDA	-20,23%	Margen EBITDA	-17,41%
Depreciación	7.050,00 €	Depreciación	7.050,00 €
EBIT	- 305.948,70 €	EBIT	- 191.746,19 €
Impuestos	- €	Impuestos	- €
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>- 305.948,70 €</b>	<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>- 191.746,19 €</b>
Margen Neto	-20,71%	Margen Neto	-18,08%

Lo explicado anteriormente con la evolución del Balance de situación de MyBar para cada escenario sirve también a la hora de analizar la cuenta de Pérdidas y Ganancias. Como se puede observar en el primer año, el resultado del ejercicio para el escenario Optimista es el más negativo de todos, y conforme el escenario se va volviendo más pesimista, el resultado del ejercicio es menos negativo. Esto se aprecia también con el margen neto, el cual es para el escenario Optimista de -52,11%, mientras que para el Pesimista es de -18,08%.

*b) Año 2.*

P&L AÑO 2 OPTIMISTA		P&L AÑO 2 M. OPTIMISTA	
Ingreso Bruto	41.505.880,63 €	Ingreso Bruto	18.958.588,72 €
Gastos	18.252.779,42 €	Gastos	8.219.007,29 €
<b>EBITDA</b>	<b>23.253.101,21 €</b>	<b>EBITDA</b>	<b>10.739.581,43 €</b>
Margen EBITDA	56,02%	Margen EBITDA	56,65%
Depreciación	9.250,00 €	Depreciación	9.250,00 €
EBIT	23.243.851,21 €	EBIT	10.730.331,43 €
Impuestos	6.973.155,36 €	Impuestos	3.219.099,43 €
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>16.270.695,85 €</b>	<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>7.511.232,00 €</b>
Margen Neto	39,20%	Margen Neto	39,62%

P&L AÑO 2 M. PESIMISTA		P&L AÑO 2 PESIMISTA	
Ingreso Bruto	8.603.640,45 €	Ingreso Bruto	4.060.158,47 €
Gastos	4.103.816,00 €	Gastos	2.328.984,54 €
<b>EBITDA</b>	<b>4.499.824,45 €</b>	<b>EBITDA</b>	<b>1.731.173,93 €</b>
Margen EBITDA	52,30%	Margen EBITDA	42,64%
Depreciación	9.250,00 €	Depreciación	9.250,00 €
EBIT	4.490.574,45 €	EBIT	1.721.923,93 €
Impuestos	1.347.172,34 €	Impuestos	516.577,18 €
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>3.143.402,12 €</b>	<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>1.205.346,75 €</b>
Margen Neto	36,54%	Margen Neto	29,69%

La situación del año 1, como se puede ver, se revierte para el año 2 y los escenarios más optimistas son los más favorables en cuanto a resultado del ejercicio y márgenes. Se puede

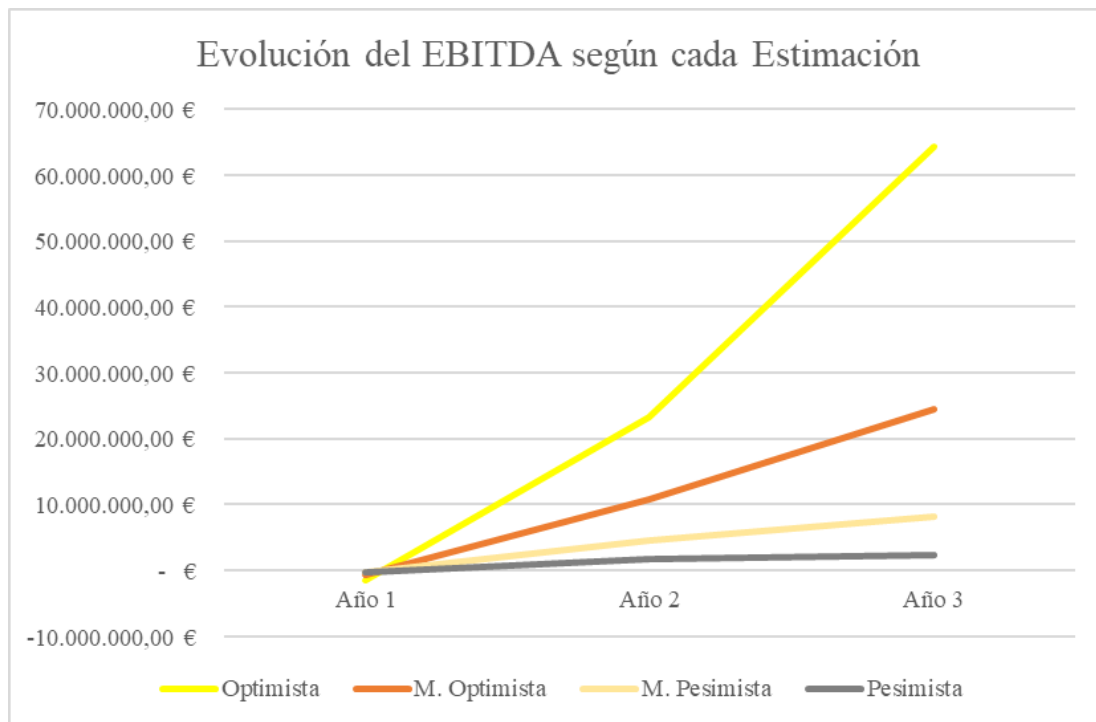
comprobar, así, que para el escenario Optimista el margen neto es de 39,20% y 16.270.695,85€ de beneficio después de impuestos, mientras que el margen del Pesimista es de 29,69% y beneficio antes de impuestos de 1.205.346,75€, cifra que no alcanza el 7,5% del resultado del ejercicio del escenario Optimista.

c) Año 3.

P&L AÑO 3 OPTIMISTA		P&L AÑO 3 M. OPTIMISTA	
Ingreso Bruto	81.878.125,27 €	Ingreso Bruto	32.683.005,01 €
Gastos	17.485.181,13 €	Gastos	8.200.423,63 €
<b>EBITDA</b>	<b>64.392.944,15 €</b>	<b>EBITDA</b>	<b>24.482.581,39 €</b>
Margen EBITDA	78,64%	Margen EBITDA	74,91%
Depreciación	9.250,00 €	Depreciación	9.250,00 €
EBIT	64.383.694,15 €	EBIT	24.473.331,39 €
Impuestos	19.315.108,24 €	Impuestos	7.341.999,42 €
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>45.068.585,90 €</b>	<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>17.131.331,97 €</b>
Margen Neto	55,04%	Margen Neto	52,42%

P&L AÑO 3 M. PESIMISTA		P&L AÑO 3 PESIMISTA	
Ingreso Bruto	12.886.551,74 €	Ingreso Bruto	5.283.094,11 €
Gastos	4.681.779,63 €	Gastos	3.041.408,00 €
<b>EBITDA</b>	<b>8.204.772,11 €</b>	<b>EBITDA</b>	<b>2.241.686,11 €</b>
Margen EBITDA	63,67%	Margen EBITDA	42,43%
Depreciación	9.250,00 €	Depreciación	9.250,00 €
EBIT	8.195.522,11 €	EBIT	2.232.436,11 €
Impuestos	2.458.656,63 €	Impuestos	669.730,83 €
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>5.736.865,48 €</b>	<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>1.562.705,28 €</b>
Margen Neto	44,52%	Margen Neto	29,58%

Asimismo, lo comprobado en el año 2 vuelve a repetirse en el año 3. Los márgenes de los escenarios optimistas escalan hasta sobrepasar ambos márgenes netos el 50%, con un increíble incremento del beneficio neto, mientras que el escenario Pesimista sufre un cierto estancamiento en términos de margen y resultado del ejercicio, aunque ambos siguen siendo bastante buenos.



Finalmente, tal y como se puede ver en el gráfico, en el año 1 las estimaciones son verdaderamente parejas en términos de EBITDA, siendo la peor de ellas la estimación Optimista, pero según se avanza en el tiempo las estimaciones más optimistas despuntan y mejoran en una proporción muy superior a la mejora que experimentan las estimaciones más pesimistas.

### *8.3 Planificación de la gestión fiscal.*

En primer lugar, en cuanto a los impuestos directos, MyBar deberá pagar impuestos sobre el EBIT. En España, la tasa de impuesto sobre sociedades es del 25% para las empresas con ingresos anuales inferiores a 1 millón de euros, pero como se prevé para todos los escenarios un EBIT negativo en el año 1, lo cual haría que MyBar estuviese exenta del pago de impuesto, y un EBIT superior a 1.000.000€ en el año 2, MyBar tendría una tasa de impuesto sobre sociedades del 30% a partir del año 2.

Para los impuestos indirectos, hay que saber que MyBar deberá pagar el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) sobre la cuota mensual y la comisión por transacción que cobra a los bares y restaurantes, la cual es del 21% en España. Esto ya se ha tenido en consideración para calcular la comisión que se cobra a los partners y la correspondiente cuota en caso de querer evitar el pago por la app.

Asimismo, MyBar deberá cumplir con otras obligaciones fiscales, como presentar declaraciones trimestrales del IVA y pagos fraccionados de impuesto sobre sociedades.

Además, deberá pagar las cotizaciones a la Seguridad Social y presentar declaraciones fiscales sobre los salarios y los impuestos retenidos.

Por último, es importante realizar una planificación fiscal estratégica para optimizar las obligaciones fiscales. Por ejemplo, MyBar podría optar por reducir su carga fiscal al elegir la forma jurídica adecuada y aprovechar las deducciones fiscales disponibles.

#### ***8.4 Política de Dividendos.***

En cuanto a la política de dividendos, no se prevé repartir dividendos entre los accionistas hasta que la compañía no logre enlazar tres ejercicios fiscales seguidos con resultado neto positivo y un margen neto superior al 10%.

### **9. *Ámbito legal.***

MyBar es una app móvil y necesitará adaptar sus servicios a la ley en términos de política de privacidad y protección de datos de los usuarios, más aún si parte de su modelo de negocio requiere recopilar la información de estos usuarios.

En España, el tratamiento de los datos personales está regulado por la Ley Orgánica 3/2018, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, que establece una serie de obligaciones y derechos para las empresas que recopilan y tratan datos personales.

De acuerdo con la normativa, las empresas deben obtener el consentimiento explícito de los usuarios para recopilar y tratar sus datos personales, informándoles sobre la finalidad del tratamiento, los destinatarios de los datos y los derechos que les corresponden en relación con sus datos personales. Además, las empresas deben garantizar la seguridad de los datos personales y adoptar medidas técnicas y organizativas para prevenir su pérdida, alteración o acceso no autorizado.

Por lo tanto, para poder utilizar la información de los usuarios de la app para elaborar informes estadísticos, la empresa debería obtener el consentimiento explícito de los usuarios, informándoles sobre la finalidad del tratamiento y los destinatarios de los datos, y garantizando la seguridad de los datos personales. Además, la empresa debería cumplir con las obligaciones de la normativa en materia de protección de datos, como la designación de un delegado de protección de datos y la elaboración de un registro de actividades de tratamiento.



## 10. Inversión inicial.

La inversión inicial es necesaria para el desarrollo de la app, para lo que se necesitará contratar una compañía especializada en desarrollo de aplicaciones móviles, así como de un soporte web para que los partners puedan manejar su cuenta desde un ordenador si lo desean. Asimismo, al ser una app disponible para Android e iOS, sería conveniente emplear React Native como framework de desarrollo de aplicaciones, ya que este permite crear una app para Android e iOS usando el mismo código base, es decir, que la app sea multiplataforma. Asimismo, React Native utiliza un sistema de "hot reloading", lo que significa que los cambios en el código se actualizan automáticamente en la aplicación sin necesidad de reiniciarla, lo que hace que el proceso de desarrollo sea más rápido y eficiente.

Existen en España numerosas compañías dedicadas al desarrollo de softwares y apps móviles. Por ejemplo, Solid GEAR, Ebury Partners, Tapptitude, Zennioptica e Intelygenz con sede en Madrid, las cuales ofrecen servicio de desarrollo de apps para Android e iOS, o YeePLY, que conecta a empresas y startups con desarrolladores de aplicaciones móviles.

Así, habría que considerar, según los precios del mercado, una inversión inicial para el desarrollo de la app de entre 50.000€ y 60.000€, teniendo en cuenta todos los softwares y plataformas que precisa integrar, así como un desarrollo con React Native. En este sentido, puede ser interesante para MyBar llegar primero a un acuerdo con aliados estratégicos, aunque sea un acuerdo de compromiso, antes realizar la inversión en el desarrollo de la app. Además, tales acuerdos harán que la búsqueda de financiación para la app sea más sencilla y ofrezca al inversor una mayor garantía. Además, la financiación de los costes iniciales al comienzo del funcionamiento de la compañía pueden ascender a los 300.000€.

### 10.1 Métodos de financiación.

En primer lugar, está la posibilidad de buscar financiación bancaria, aunque puede tratarse esta de algo complicado si no se ofrecen las garantías suficientes. En este caso, la financiación bancaria sería útil para solicitar un préstamo para financiar los primeros costes de funcionamiento de la compañía.

Por otro lado, la búsqueda de inversores privados, como business angels, family offices o fondos de capital riesgo, puede resultar interesante, ya que estos pueden aportar experiencia y conocimiento en el sector, además de la financiación.

Asimismo, son varias las posibilidades que existen para obtener ayudas y subvenciones por parte de entidades públicas y privadas, destinadas a emprendedores y a financiar proyectos de innovación. Algunos ejemplos son: el Programa NEOTEC del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), que es una ayuda financiera para startups tecnológicas innovadoras que se encuentren en sus primeras fases de desarrollo; las ayudas a jóvenes emprendedores de la Comunidad de Madrid, destinada a jóvenes de entre 18 y 35 años que quieran emprender un proyecto empresarial en la Comunidad de Madrid, o las ayudas para la innovación tecnológica y digital de la Comunidad de Madrid, las cuales van dirigidas a pymes y startups que realicen proyectos de innovación tecnológica y digital en el ámbito de la Comunidad de Madrid; ENISA, empresa pública que ofrece una línea de financiación de proyectos empresariales viables e innovadores de pymes españolas; BBVA Momentum, que es un programa de apoyo a emprendedores sociales que ofrece financiación, formación y mentoría; Telefónica Open Future, programa que ofrece apoyo a startups y emprendedores en sus primeras fases de desarrollo, a través de financiación, formación y networking; y Ship2B, que es una plataforma de inversión social que se centra en invertir en proyectos innovadores con impacto social y medioambiental, ofreciendo financiación a través de su fondo de inversión, así como mentoría y formación.

Por último, están las aceleradoras y las incubadoras, como Accelerate, SeedRocket, Wayra, Lanzadera o Conector, que son programas que ofrecen financiación, mentoría, formación y networking, a cambio de una participación en la compañía.

Por lo tanto, sería importante obtener, además de la financiación, experiencia y asesoramiento por parte del inversor ayudando a impulsar la creación y el crecimiento de MyBar. Es por eso por lo que la estrategia de financiación debería centrarse primero en una financiación por parte de una compañía privada que ofrezca ese conjunto, así como tratar de obtener ayudas públicas. Asimismo, tras esto, un proceso de aceleración del crecimiento por parte de una compañía aceleradora puede resultar beneficioso para MyBar, así como contar con la experiencia de inversores privados en el sector. La oferta de inversión será siempre por participación en la compañía, sin perder el CEO en ningún momento de los primeros tres años más del 49% de la participación en la sociedad.

## **11. Conclusión.**

Como se ha demostrado a lo largo de este plan de negocio, el proyecto de MyBar es realmente atractivo a la inversión, sobre todo a largo plazo, ya que en el peor de los escenarios el inversor podrá obtener rentabilidad de su inversión. La digitalización en el sector de la restauración ofrece grandes oportunidades a corto-medio plazo, sobre todo en un mercado como el Español, con un elevadísimo volumen de empresas y usuarios.

El valor que MyBar ofrece a sus clientes es diferencial y único en el sector, focalizándose en la calidad en la atención a sus clientes, en la excelencia de las funcionalidades ofrecidas, en la sencillez del uso del productos y en una participación activa directa o indirecta de todos los stakeholders con el fin de mejorar constantemente la app y adaptarlas a las nuevas necesidades de partners, usuarios y aliados estrarégicos. Esta mejora no será posible sin el capital humano de la compañía, el cual será clave en la generación e implementación de nuevas ideas que hagan de MyBar una compañía cada vez más valiosa. Asimismo, la involucración de los inversores en el proyecto será esencial para que MyBar alcance sus objetivos y consiga llegar a la mayoría del mercado, aportando estos experiencia además de capital.

## 12. Anexo 1. Modelos de Informe.

### MODELO DE INFORME BÁSICO SEMESTRAL PARA PARTNERS.

*El informe estaría dividido en cinco secciones o capítulos. Toda información tendrá comparación con el semestre anterior y con el mismo semestre del ejercicio anterior.*

La primera sección estaría destinada a los CLIENTES y las preguntas que responde son las siguientes:

- ¿Cuál es el perfil de nuestros clientes (edad, género, ingresos, etc.)?
- ¿Cuál es el porcentaje de clientes habituales y de nuevos clientes?
- ¿Cuál es la frecuencia promedio de visita de nuestros clientes?
- ¿Cuál es el ingreso medio por cliente?

La segunda sección estaría destinada a los PRODUCTOS y las preguntas que responde son las siguientes:

- ¿Cuáles son los productos más vendidos?
- ¿Cuáles son los productos menos vendidos? ¿Cómo podemos mejorar su rendimiento?
- ¿Cuál es la satisfacción promedio de los clientes con nuestros productos y servicios?

La tercer sección estaría destinada al HORARIO y las preguntas que responde son las siguientes:

- ¿Cuáles son los días y horarios de mayor y menor afluencia de clientes?

La cuarta sección estaría destinada a la PRODUCTIVIDAD y las preguntas que responde son las siguientes:

- ¿Cuál es el nivel de Capacidad Productiva de la empresa?
- ¿Cuál es la rotación promedio de mesas por hora?
- ¿Cuál es el promedio de ingreso bruto por hora?

La quinta sección estaría destinada a los EMPLEADOS y las preguntas que responde son las siguientes:

- ¿Cuál es la productividad promedio de cada empleado? (en términos de mesas atendidas)

## **MODELO DE INFORME PREMIUM TRIMESTRAL PARA PARTNERS.**

*El informe estaría dividido en seis secciones o capítulos. El informe incluye todas las preguntas que se responden en el informe básico, además de otras que añaden valor. Las preguntas que ya se incluyen en el informe básico no se repiten aquí. Toda la información tendrá comparación con el trimestre anterior y con el mismo trimestre del ejercicio anterior.*

La primera sección estaría destinada a los CLIENTES y las preguntas que responde son las siguientes:

- ¿Cuál es el perfil del cliente para cada producto?\*

La segunda sección estaría destinada a los PRODUCTOS y las preguntas que responde son las siguientes:

- ¿Cuáles son los productos menos vendidos? ¿Cómo podemos mejorar su desempeño? Según lo que los clientes consumen en la zona ¿es interesante mantener los productos menos vendidos en la carta o, por el contrario, eliminarlos?
- ¿Cuál es la satisfacción de los clientes con nuestros productos?

La tercer sección estaría destinada al HORARIO y las preguntas que responde son las siguientes:

- ¿Cuál es la productividad de los empleados en cada día de la semana y horario? (en términos de mesas atendidas)
- ¿Cuál es el ingreso bruto medio de cada día de la semana y horario?

La cuarta sección estaría destinada a la PRODUCTIVIDAD y las preguntas que responde son las siguientes: (No se incluye ninguna información adicional).

La quinta sección estaría destinada a los EMPLEADOS y las preguntas que responde son las siguientes:

- ¿Cuál es el ingreso bruto promedio de cada empleado por cada día de la semana y horario?
- ¿Cuál es la satisfacción de los clientes con el servicio ofrecido por cada empleado?

La sexta sección estaría destinada a la COMPETENCIA y las preguntas que responde son las siguientes:

- ¿Cuáles son los competidores que más gustan a nuestros clientes?
- ¿Cuál es nuestro nivel de ingreso bruto en relación con la competencia?
- ¿Cómo de diferente es el perfil de nuestros clientes frente al de la competencia?
- ¿Cuál es la frecuencia promedio de visita de nuestros clientes en relación con la de la competencia?
- ¿Cuál es el ingreso medio por cliente en relación con el de la competencia?
- ¿Cuál es nuestro nivel de precios en bebidas y comidas en comparación con la competencia?
- ¿Cuáles son los productos más vendidos por la competencia?
- Teniendo en cuenta la afluencia de horario en la zona, ¿interesa seguir con el horario actual o realizar cambios para obtener un mejor rendimiento?
- ¿Cuál es la rotación promedio de mesas por hora en relación con el de la competencia?
- ¿Cuál es la productividad promedio de cada empleado en comparación con la productividad promedio por empleado de la competencia? (en términos de mesas atendidas)

\*Para el análisis de la competencia se hará un estudio comparativo con el municipio y otro con la provincia.

## **MODELO DE INFORME TRIMESTRAL PARA UN ALIADO ESTRATÉGICO.**

*El informe para los aliados estratégicos tendría un análisis más exhaustivo en términos de conclusiones e interpretación de la información. Todos los informes irán acompañados de la evolución de datos en el ejercicio y de una comparación con los datos del mismo trimestre del ejercicio anterior. Para un ejemplo de compañía cervecera como aliado estratégico, la estructura sería la siguiente.*

- Un gráfico que muestre la proporción de las veces que un cliente elige consumir un producto de la compañía y las veces que elige consumir uno de la competencia. (siempre que haya posibilidad de elección).
- Una comparación del volumen de ventas de cada producto de la compañía con los comparables de sus principales competidores por provincia.
- Un análisis del perfil de los consumidores con mejores patrones de fidelidad.
- Un análisis del perfil de los consumidores en los que mejor efecto generan las promociones de los productos de la compañía a través de la app.
- Un análisis de los productos de la compañía preferidos por los clientes en cada provincia, para identificar oportunidades de desarrollo de nuevos productos y estrategias de marketing específicas.
- Un gráfico que muestre la distribución geográfica, por provincia y por municipio, de los puntos de venta de cada producto de la compañía.
- Una tabla que muestre el ranking de municipios por volumen de ventas de cada producto de la compañía en relación con su número de habitantes por provincia. (sería un ranking del ratio volumen de ventas/número de habitantes).
- Un perfil detallado de los consumidores que compran cada producto de la compañía por provincia, incluyendo información demográfica, comportamientos de consumo relevantes.
- Una tabla que muestre el ranking de los productos de la compañía de los más vendidos y los menos vendidos por municipio y por provincia.
- Una tabla o gráfico que muestre la frecuencia de compra de los productos de la compañía por municipio y provincia.
- Un análisis detallado de la evolución histórica de las ventas de cada producto de la compañía en los bares y restaurantes, identificando las tendencias y patrones de comportamiento.

- Un análisis detallado de las características de los bares y restaurantes que compran los productos de la compañía en función de su volumen de ingresos, su horario de apertura y la satisfacción de sus clientes, para identificar oportunidades de crecimiento y posibles nuevas estrategias comerciales. (puede que no interese que relacionen un producto con bares y restaurantes con poca satisfacción de la clientela)
- Una evaluación de la satisfacción de los clientes con los productos de la marca de cerveza.

Un análisis de las preferencias de los clientes en cuanto al tipo de cerveza en cada punto de venta, para identificar oportunidades de desarrollo de nuevos productos y estrategias de marketing específicas para cada punto de venta.



### 13. Anexo 2. Desglose de costes.

#### a) Escenario Optimista.

### AÑO 1

#### ESTIMACIÓN 1. GASTO DE PERSONAL PARA LA ESTIMACIÓN OPTIMISTA

AÑO 1	Desarrollador de App	Soporte Técnico	Atención al Cliente	Analista de Datos Senior	Analista de Datos Junior	Marketing y Publicidad
Mes 1	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €
Mes 2	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €
Mes 3	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €
Mes 4	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €
Mes 5	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €
Mes 6	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €
Mes 7	3.250,00 €	18.958,33 €	13.000,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	2.708,33 €
Mes 8	3.250,00 €	18.958,33 €	13.000,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	2.708,33 €
Mes 9	3.250,00 €	18.958,33 €	13.000,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	2.708,33 €
Mes 10	3.250,00 €	18.958,33 €	13.000,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	2.708,33 €
Mes 11	3.250,00 €	18.958,33 €	13.000,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	2.708,33 €
Mes 12	3.250,00 €	18.958,33 €	13.000,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	2.708,33 €
<b>TOTAL</b>	<b>39.000,00 €</b>	<b>195.000,00 €</b>	<b>126.750,00 €</b>	<b>65.000,00 €</b>	<b>48.750,00 €</b>	<b>32.500,00 €</b>

Tipo	Nº Empleados Iniciales	Salario Anual por Empleado	Seguridad Social	Coste Mensual Para la Empresa
Desarrollador	1	30.000,00 €	9.000,00 €	3.250,00 €
Soporte Técnico	5 (+2 en 2º semestre)	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Atención al Cliente	5 (+3 en 2º semestre)	15.000,00 €	4.500,00 €	1.625,00 €
Analista de Datos Senior	1	50.000,00 €	15.000,00 €	5.416,67 €
Analista de Datos Junior	1 (+1 en 2º semestre)	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Marketing y Publicidad	1	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €

#### ESTIMACIÓN 1. COSTES BASE PARA LA ESTIMACIÓN OPTIMISTA

AÑO 1	Alquiler Oficina	Material Oficina	Almacenamiento de Datos	Licencia Gestión Base Datos	Licencia Elaboración Informes	Plataforma Código QR y Envío	Publicidad y Marketing
Mes 1	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	4.000,00 €	2.500,00 €
Mes 2	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	4.000,00 €	2.500,00 €
Mes 3	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	4.000,00 €	2.500,00 €
Mes 4	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	4.000,00 €	2.500,00 €
Mes 5	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	4.000,00 €	2.500,00 €
Mes 6	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	4.000,00 €	2.500,00 €
Mes 7	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	4.000,00 €	2.500,00 €
Mes 8	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	4.000,00 €	2.500,00 €
Mes 9	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	4.000,00 €	2.500,00 €
Mes 10	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	4.000,00 €	2.500,00 €
Mes 11	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	4.000,00 €	2.500,00 €
Mes 12	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	4.000,00 €	2.500,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>36.000,00 €</b>	<b>480,00 €</b>	<b>1.200,00 €</b>	<b>12.000,00 €</b>	<b>3.000,00 €</b>	<b>48.000,00 €</b>	<b>30.000,00 €</b>

Nº USUARIOS REGISTRADOS AL MES		VERIFICACIÓN DNI	
Mes 1	70.833	Mes 1	35.416,67 €
Mes 2	94.917	Mes 2	47.458,33 €
Mes 3	128.208	Mes 3	64.104,17 €
Mes 4	172.833	Mes 4	86.416,67 €
Mes 5	232.333	Mes 5	116.166,67 €
Mes 6	313.083	Mes 6	156.541,67 €
Mes 7	419.333	Mes 7	209.666,67 €
Mes 8	565.250	Mes 8	282.625,00 €
Mes 9	762.875	Mes 9	381.437,50 €
Mes 10	1.029.917	Mes 10	514.958,33 €
Mes 11	1.389.750	Mes 11	694.875,00 €
Mes 12	1.875.667	Mes 12	937.833,33 €
<b>TOTAL</b>	<b>7.055.000</b>	<b>TOTAL</b>	<b>3.527.500,00 €</b>

## AÑO 2

ESTIMACIÓN 1. GASTOS DE PERSONAL PARA LA ESTIMACIÓN OPTIMISTA							
AÑO 2	Desarrollador de App	Soporte Técnico	Atención al Cliente	Analista de Datos Senior	Analista de Datos Junior	Marketing y Publicidad	Administración
Mes 1	6.500,00 €	27.083,33 €	32.500,00 €	5.416,67 €	8.125,00 €	8.125,00 €	1.950,00 €
Mes 2	6.500,00 €	27.083,33 €	32.500,00 €	5.416,67 €	8.125,00 €	8.125,00 €	1.950,00 €
Mes 3	6.500,00 €	27.083,33 €	32.500,00 €	5.416,67 €	8.125,00 €	8.125,00 €	1.950,00 €
Mes 4	6.500,00 €	27.083,33 €	32.500,00 €	5.416,67 €	8.125,00 €	8.125,00 €	1.950,00 €
Mes 5	6.500,00 €	27.083,33 €	32.500,00 €	5.416,67 €	8.125,00 €	8.125,00 €	1.950,00 €
Mes 6	6.500,00 €	27.083,33 €	32.500,00 €	5.416,67 €	8.125,00 €	8.125,00 €	1.950,00 €
Mes 7	6.500,00 €	27.083,33 €	32.500,00 €	5.416,67 €	8.125,00 €	8.125,00 €	1.950,00 €
Mes 8	6.500,00 €	27.083,33 €	32.500,00 €	5.416,67 €	8.125,00 €	8.125,00 €	1.950,00 €
Mes 9	6.500,00 €	27.083,33 €	32.500,00 €	5.416,67 €	8.125,00 €	8.125,00 €	1.950,00 €
Mes 10	6.500,00 €	27.083,33 €	32.500,00 €	5.416,67 €	8.125,00 €	8.125,00 €	1.950,00 €
Mes 11	6.500,00 €	27.083,33 €	32.500,00 €	5.416,67 €	8.125,00 €	8.125,00 €	1.950,00 €
Mes 12	6.500,00 €	27.083,33 €	32.500,00 €	5.416,67 €	8.125,00 €	8.125,00 €	1.950,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>78.000,00 €</b>	<b>325.000,00 €</b>	<b>390.000,00 €</b>	<b>65.000,00 €</b>	<b>97.500,00 €</b>	<b>97.500,00 €</b>	<b>23.400,00 €</b>

Tipo	Nº Empleados Iniciales	Salario Anual por Empleado	Seguridad Social	Coste Mensual Para la Empresa
Desarrollador	2	30.000,00 €	9.000,00 €	3.250,00 €
Soporte Técnico	10	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Atención al Cliente	20	15.000,00 €	4.500,00 €	1.625,00 €
Analista de Datos Senior	1	50.000,00 €	15.000,00 €	5.416,67 €
Analista de Datos Junior	3	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Marketing y Publicidad	3	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Administración	1	18.000,00 €	5.400,00 €	1.950,00 €

ESTIMACIÓN 1. COSTES BASE PARA LA ESTIMACIÓN OPTIMISTA							
AÑO 2	Alquiler Oficina	Material Oficina	Almacenamiento de Datos	Licencia Gestión Base Datos	Licencia Elaboración Informes	Plataforma Código QR y Envío	Publicidad y Marketing
Mes 1	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	10.000,00 €	50.000,00 €
Mes 2	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	10.000,00 €	50.000,00 €
Mes 3	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	10.000,00 €	50.000,00 €
Mes 4	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	10.000,00 €	50.000,00 €
Mes 5	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	10.000,00 €	50.000,00 €
Mes 6	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	10.000,00 €	50.000,00 €
Mes 7	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	10.000,00 €	50.000,00 €
Mes 8	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	10.000,00 €	50.000,00 €
Mes 9	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	10.000,00 €	50.000,00 €
Mes 10	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	10.000,00 €	50.000,00 €
Mes 11	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	10.000,00 €	50.000,00 €
Mes 12	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	10.000,00 €	50.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>96.000,00 €</b>	<b>1.440,00 €</b>	<b>3.600,00 €</b>	<b>24.000,00 €</b>	<b>6.000,00 €</b>	<b>120.000,00 €</b>	<b>600.000,00 €</b>

Nº USUARIOS REGISTRADOS AL MES		VERIFICACIÓN DNI	
Mes 1	1.817.583	Mes 1	908.791,67 €
Mes 2	1.770.833	Mes 2	885.416,67 €
Mes 3	1.725.500	Mes 3	862.750,00 €
Mes 4	1.680.875	Mes 4	840.437,50 €
Mes 5	1.637.667	Mes 5	818.833,33 €
Mes 6	1.595.167	Mes 6	797.583,33 €
Mes 7	1.554.083	Mes 7	777.041,67 €
Mes 8	1.513.708	Mes 8	756.854,17 €
Mes 9	1.474.750	Mes 9	737.375,00 €
Mes 10	1.436.500	Mes 10	718.250,00 €
Mes 11	1.398.958	Mes 11	699.479,17 €
Mes 12	1.362.833	Mes 12	681.416,67 €
<b>TOTAL</b>	<b>18.968.458</b>	<b>TOTAL</b>	<b>9.484.229,17 €</b>

## AÑO 3

ESTIMACIÓN 1. GASTOS DE PERSONAL PARA LA ESTIMACIÓN OPTIMISTA									
AÑO 3	Desarrollador de App	Soporte Técnico	Atención al Cliente	Analista de Datos Senior	Analista de Datos Junior	Marketing y Publicidad	Administración	RRHH	Analista Financiero Senior
Mes 1	9.750,00 €	40.625,00 €	48.750,00 €	5.416,67 €	13.541,67 €	10.833,33 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €
Mes 2	9.750,00 €	40.625,00 €	48.750,00 €	5.416,67 €	13.541,67 €	10.833,33 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €
Mes 3	9.750,00 €	40.625,00 €	48.750,00 €	5.416,67 €	13.541,67 €	10.833,33 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €
Mes 4	9.750,00 €	40.625,00 €	48.750,00 €	5.416,67 €	13.541,67 €	10.833,33 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €
Mes 5	9.750,00 €	40.625,00 €	48.750,00 €	5.416,67 €	13.541,67 €	10.833,33 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €
Mes 6	9.750,00 €	40.625,00 €	48.750,00 €	5.416,67 €	13.541,67 €	10.833,33 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €
Mes 7	9.750,00 €	40.625,00 €	48.750,00 €	5.416,67 €	13.541,67 €	10.833,33 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €
Mes 8	9.750,00 €	40.625,00 €	48.750,00 €	5.416,67 €	13.541,67 €	10.833,33 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €
Mes 9	9.750,00 €	40.625,00 €	48.750,00 €	5.416,67 €	13.541,67 €	10.833,33 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €
Mes 10	9.750,00 €	40.625,00 €	48.750,00 €	5.416,67 €	13.541,67 €	10.833,33 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €
Mes 11	9.750,00 €	40.625,00 €	48.750,00 €	5.416,67 €	13.541,67 €	10.833,33 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €
Mes 12	9.750,00 €	40.625,00 €	48.750,00 €	5.416,67 €	13.541,67 €	10.833,33 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €
<b>TOTAL</b>	<b>117.000,00 €</b>	<b>487.500,00 €</b>	<b>585.000,00 €</b>	<b>65.000,00 €</b>	<b>162.500,00 €</b>	<b>130.000,00 €</b>	<b>23.400,00 €</b>	<b>32.500,00 €</b>	<b>65.000,00 €</b>

Tipo	Nº Empleados Iniciales	Salario Anual por Empleado	Seguridad Social	Coste Mensual Para la Empresa
Desarrollador	3	30.000,00 €	9.000,00 €	3.250,00 €
Soporte Técnico	15	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Atención al Cliente	20	15.000,00 €	4.500,00 €	1.625,00 €
Analista de Datos Senior	1	50.000,00 €	15.000,00 €	5.416,67 €
Analista de Datos Junior	5	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Marketing y Publicidad	4	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Administración	1	18.000,00 €	5.400,00 €	1.950,00 €
RRHH	1	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Analista Financiero Senior	1	50.000,00 €	15.000,00 €	5.416,67 €

ESTIMACIÓN 1. COSTES BASE PARA LA ESTIMACIÓN OPTIMISTA							
AÑO 3	Alquiler Oficina	Material Oficina	Almacenamiento de Datos	Licencia Gestión Base Datos	Licencia Elaboración Informes	Plataforma Código QR y Envío	Publicidad y Marketing
Mes 1	10.000,00 €	200,00 €	500,00 €	3.000,00 €	750,00 €	12.000,00 €	80.000,00 €
Mes 2	10.000,00 €	200,00 €	500,00 €	3.000,00 €	750,00 €	12.000,00 €	80.000,00 €
Mes 3	10.000,00 €	200,00 €	500,00 €	3.000,00 €	750,00 €	12.000,00 €	80.000,00 €
Mes 4	10.000,00 €	200,00 €	500,00 €	3.000,00 €	750,00 €	12.000,00 €	80.000,00 €
Mes 5	10.000,00 €	200,00 €	500,00 €	3.000,00 €	750,00 €	12.000,00 €	80.000,00 €
Mes 6	10.000,00 €	200,00 €	500,00 €	3.000,00 €	750,00 €	12.000,00 €	80.000,00 €
Mes 7	10.000,00 €	200,00 €	500,00 €	3.000,00 €	750,00 €	12.000,00 €	80.000,00 €
Mes 8	10.000,00 €	200,00 €	500,00 €	3.000,00 €	750,00 €	12.000,00 €	80.000,00 €
Mes 9	10.000,00 €	200,00 €	500,00 €	3.000,00 €	750,00 €	12.000,00 €	80.000,00 €
Mes 10	10.000,00 €	200,00 €	500,00 €	3.000,00 €	750,00 €	12.000,00 €	80.000,00 €
Mes 11	10.000,00 €	200,00 €	500,00 €	3.000,00 €	750,00 €	12.000,00 €	80.000,00 €
Mes 12	10.000,00 €	200,00 €	500,00 €	3.000,00 €	750,00 €	12.000,00 €	80.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>120.000,00 €</b>	<b>2.400,00 €</b>	<b>6.000,00 €</b>	<b>36.000,00 €</b>	<b>9.000,00 €</b>	<b>144.000,00 €</b>	<b>960.000,00 €</b>

Nº USUARIOS REGISTRADOS AL MES		VERIFICACIÓN DNI	
Mes 1	165.573	Mes 1	82.786,46 €
Mes 2	165.573	Mes 2	82.786,46 €
Mes 3	165.573	Mes 3	82.786,46 €
Mes 4	165.573	Mes 4	82.786,46 €
Mes 5	165.573	Mes 5	82.786,46 €
Mes 6	165.573	Mes 6	82.786,46 €
Mes 7	165.573	Mes 7	82.786,46 €
Mes 8	165.573	Mes 8	82.786,46 €
Mes 9	165.573	Mes 9	82.786,46 €
Mes 10	165.573	Mes 10	82.786,46 €
Mes 11	165.573	Mes 11	82.786,46 €
Mes 12	165.573	Mes 12	82.786,46 €
<b>TOTAL</b>	<b>1.986.875</b>	<b>TOTAL</b>	<b>993.437,50 €</b>

b) Escenario Moderadamente Optimista.

**AÑO 1**

ESTIMACIÓN 2. GASTOS DE PERSONAL PARA LA ESTIMACIÓN MODERADAMENTE OPTIMISTA							
AÑO 1	Desarrollador de App	Soporte Técnico	Atención al Cliente	Analista de Datos Senior	Analista de Datos Junior	Marketing y Publicidad	
Mes 1	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 2	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 3	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 4	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 5	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 6	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 7	3.250,00 €	16.250,00 €	11.375,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 8	3.250,00 €	16.250,00 €	11.375,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 9	3.250,00 €	16.250,00 €	11.375,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 10	3.250,00 €	16.250,00 €	11.375,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 11	3.250,00 €	16.250,00 €	11.375,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 12	3.250,00 €	16.250,00 €	11.375,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
<b>TOTAL</b>	<b>39.000,00 €</b>	<b>178.750,00 €</b>	<b>117.000,00 €</b>	<b>65.000,00 €</b>	<b>32.500,00 €</b>	<b>32.500,00 €</b>	

Tipo	Nº Empleados Iniciales	Salario Anual por Empleado	Seguridad Social	Coste Mensual Para la Empresa
Desarrollador	1	30.000,00 €	9.000,00 €	3.250,00 €
Soporte Técnico	5 (+1 en 2º semestre)	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Atención al Cliente	5 (+2 en 2º semestre)	15.000,00 €	4.500,00 €	1.625,00 €
Analista de Datos Senior	1	50.000,00 €	15.000,00 €	5.416,67 €
Analista de Datos Junior	1	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Marketing y Publicidad	1	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €

ESTIMACIÓN 2. COSTES BASE PARA LA ESTIMACIÓN MODERADAMENTE OPTIMISTA							
AÑO 1	Alquiler Oficina	Material Oficina	Almacenamiento de Datos	Licencia Gestión Base Datos	Licencia Elaboración Informes	Plataforma Código QR y envío	Publicidad y Marketing
Mes 1	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	3.000,00 €	2.500,00 €
Mes 2	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	3.000,00 €	2.500,00 €
Mes 3	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	3.000,00 €	2.500,00 €
Mes 4	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	3.000,00 €	2.500,00 €
Mes 5	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	3.000,00 €	2.500,00 €
Mes 6	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	3.000,00 €	2.500,00 €
Mes 7	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	3.000,00 €	2.500,00 €
Mes 8	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	3.000,00 €	2.500,00 €
Mes 9	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	3.000,00 €	2.500,00 €
Mes 10	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	3.000,00 €	2.500,00 €
Mes 11	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	3.000,00 €	2.500,00 €
Mes 12	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	3.000,00 €	2.500,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>36.000,00 €</b>	<b>480,00 €</b>	<b>1.200,00 €</b>	<b>12.000,00 €</b>	<b>3.000,00 €</b>	<b>36.000,00 €</b>	<b>30.000,00 €</b>

Nº USUARIOS REGISTRADOS AL MES		VERIFICACIÓN DNI	
Mes 1	70.833	Mes 1	35.416,67 €
Mes 2	87.833	Mes 2	43.916,67 €
Mes 3	109.792	Mes 3	54.895,83 €
Mes 4	137.417	Mes 4	68.708,33 €
Mes 5	171.417	Mes 5	85.708,33 €
Mes 6	213.208	Mes 6	106.604,17 €
Mes 7	264.917	Mes 7	132.458,33 €
Mes 8	330.083	Mes 8	165.041,67 €
Mes 9	412.958	Mes 9	206.479,17 €
Mes 10	515.667	Mes 10	257.833,33 €
Mes 11	644.583	Mes 11	322.291,67 €
Mes 12	805.375	Mes 12	402.687,50 €
<b>TOTAL</b>	<b>3.764.083</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1.882.041,67 €</b>

## AÑO 2

ESTIMACIÓN 2. GASTOS DE PERSONAL PARA LA ESTIMACIÓN MODERADAMENTE OPTIMISTA								
AÑO 2	Desarrollador de App	Soporte Técnico	Atención al Cliente	Analista de Datos Senior	Analista de Datos Junior	Marketing y Publicidad	Administración	
Mes 1	6.500,00 €	24.375,00 €	19.500,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	
Mes 2	6.500,00 €	24.375,00 €	19.500,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	
Mes 3	6.500,00 €	24.375,00 €	19.500,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	
Mes 4	6.500,00 €	24.375,00 €	19.500,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	
Mes 5	6.500,00 €	24.375,00 €	19.500,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	
Mes 6	6.500,00 €	24.375,00 €	19.500,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	
Mes 7	6.500,00 €	24.375,00 €	19.500,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	
Mes 8	6.500,00 €	24.375,00 €	19.500,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	
Mes 9	6.500,00 €	24.375,00 €	19.500,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	
Mes 10	6.500,00 €	24.375,00 €	19.500,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	
Mes 11	6.500,00 €	24.375,00 €	19.500,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	
Mes 12	6.500,00 €	24.375,00 €	19.500,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	
<b>TOTAL</b>	<b>78.000,00 €</b>	<b>292.500,00 €</b>	<b>234.000,00 €</b>	<b>65.000,00 €</b>	<b>65.000,00 €</b>	<b>65.000,00 €</b>	<b>23.400,00 €</b>	

Tipo	Nº Empleados Iniciales	Salario Anual por Empleado	Seguridad Social	Coste Mensual Para la Empresa
Desarrollador	2	30.000,00 €	9.000,00 €	3.250,00 €
Soporte Técnico	9	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Atención al Cliente	12	15.000,00 €	4.500,00 €	1.625,00 €
Analista de Datos Senior	1	50.000,00 €	15.000,00 €	5.416,67 €
Analista de Datos Junior	2	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Marketing y Publicidad	2	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Administración	1	18.000,00 €	5.400,00 €	1.950,00 €

ESTIMACIÓN 2. COSTES BASE PARA LA ESTIMACIÓN MODERADAMENTE OPTIMISTA							
AÑO 2	Alquiler Oficina	Material Oficina	Almacenamiento de Datos	Licencia Gestión Base Datos	Licencia Elaboración Informes	Plataforma Código QR y envío	Publicidad y Marketing
Mes 1	8.000,00 €	80,00 €	200,00 €	2.000,00 €	250,00 €	7.500,00 €	50.000,00 €
Mes 2	8.000,00 €	80,00 €	200,00 €	2.000,00 €	250,00 €	7.500,00 €	50.000,00 €
Mes 3	8.000,00 €	80,00 €	200,00 €	2.000,00 €	250,00 €	7.500,00 €	50.000,00 €
Mes 4	8.000,00 €	80,00 €	200,00 €	2.000,00 €	250,00 €	7.500,00 €	50.000,00 €
Mes 5	8.000,00 €	80,00 €	200,00 €	2.000,00 €	250,00 €	7.500,00 €	50.000,00 €
Mes 6	8.000,00 €	80,00 €	200,00 €	2.000,00 €	250,00 €	7.500,00 €	50.000,00 €
Mes 7	8.000,00 €	80,00 €	200,00 €	2.000,00 €	250,00 €	7.500,00 €	50.000,00 €
Mes 8	8.000,00 €	80,00 €	200,00 €	2.000,00 €	250,00 €	7.500,00 €	50.000,00 €
Mes 9	8.000,00 €	80,00 €	200,00 €	2.000,00 €	250,00 €	7.500,00 €	50.000,00 €
Mes 10	8.000,00 €	80,00 €	200,00 €	2.000,00 €	250,00 €	7.500,00 €	50.000,00 €
Mes 11	8.000,00 €	80,00 €	200,00 €	2.000,00 €	250,00 €	7.500,00 €	50.000,00 €
Mes 12	8.000,00 €	80,00 €	200,00 €	2.000,00 €	250,00 €	7.500,00 €	50.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>96.000,00 €</b>	<b>960,00 €</b>	<b>2.400,00 €</b>	<b>24.000,00 €</b>	<b>3.000,00 €</b>	<b>90.000,00 €</b>	<b>600.000,00 €</b>

Nº USUARIOS REGISTRADOS AL MES	
Mes 1	757.917
Mes 2	718.958
Mes 3	682.125
Mes 4	646.708
Mes 5	613.417
Mes 6	581.542
Mes 7	551.083
Mes 8	522.042
Mes 9	495.125
Mes 10	468.917
Mes 11	444.125
Mes 12	420.750
<b>TOTAL</b>	<b>6.902.708</b>

VERIFICACIÓN DNI	
Mes 1	378.958,33 €
Mes 2	359.479,17 €
Mes 3	341.062,50 €
Mes 4	323.354,17 €
Mes 5	306.708,33 €
Mes 6	290.770,83 €
Mes 7	275.541,67 €
Mes 8	261.020,83 €
Mes 9	247.562,50 €
Mes 10	234.458,33 €
Mes 11	222.062,50 €
Mes 12	210.375,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>3.451.354,17 €</b>

## AÑO 3

ESTIMACIÓN 2. GASTOS DE PERSONAL PARA LA ESTIMACIÓN MODERADAMENTE OPTIMISTA										
AÑO 3	Desarrollador de App	Soporte Técnico	Atención al Cliente	Analista de Datos Senior	Analista de Datos Junior	Marketing y Publicidad	Administración	RRHH	Analista Financiero Senior	
Mes 1	6.500,00 €	32.500,00 €	35.750,00 €	5.416,67 €	8.125,00 €	8.125,00 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €	
Mes 2	6.500,00 €	32.500,00 €	35.750,00 €	5.416,67 €	8.125,00 €	8.125,00 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €	
Mes 3	6.500,00 €	32.500,00 €	35.750,00 €	5.416,67 €	8.125,00 €	8.125,00 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €	
Mes 4	6.500,00 €	32.500,00 €	35.750,00 €	5.416,67 €	8.125,00 €	8.125,00 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €	
Mes 5	6.500,00 €	32.500,00 €	35.750,00 €	5.416,67 €	8.125,00 €	8.125,00 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €	
Mes 6	6.500,00 €	32.500,00 €	35.750,00 €	5.416,67 €	8.125,00 €	8.125,00 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €	
Mes 7	6.500,00 €	32.500,00 €	35.750,00 €	5.416,67 €	8.125,00 €	8.125,00 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €	
Mes 8	6.500,00 €	32.500,00 €	35.750,00 €	5.416,67 €	8.125,00 €	8.125,00 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €	
Mes 9	6.500,00 €	32.500,00 €	35.750,00 €	5.416,67 €	8.125,00 €	8.125,00 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €	
Mes 10	6.500,00 €	32.500,00 €	35.750,00 €	5.416,67 €	8.125,00 €	8.125,00 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €	
Mes 11	6.500,00 €	32.500,00 €	35.750,00 €	5.416,67 €	8.125,00 €	8.125,00 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €	
Mes 12	6.500,00 €	32.500,00 €	35.750,00 €	5.416,67 €	8.125,00 €	8.125,00 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €	
<b>TOTAL</b>	<b>78.000,00 €</b>	<b>390.000,00 €</b>	<b>429.000,00 €</b>	<b>65.000,00 €</b>	<b>97.500,00 €</b>	<b>97.500,00 €</b>	<b>23.400,00 €</b>	<b>32.500,00 €</b>	<b>65.000,00 €</b>	

Tipo	Nº Empleados Iniciales	Salario Anual por Empleado	Seguridad Social	Coste Mensual Para la Empresa
Desarrollador	2	30.000,00 €	9.000,00 €	3.250,00 €
Soporte Técnico	12	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Atención al Cliente	22	15.000,00 €	4.500,00 €	1.625,00 €
Analista de Datos Senior	1	50.000,00 €	15.000,00 €	5.416,67 €
Analista de Datos Junior	3	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Marketing y Publicidad	3	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Administración	1	18.000,00 €	5.400,00 €	1.950,00 €
RRHH	1	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Analista Financiero Senior	1	50.000,00 €	15.000,00 €	5.416,67 €

ESTIMACIÓN 2. COSTES BASE PARA LA ESTIMACIÓN MODERADAMENTE OPTIMISTA							
AÑO 3	Alquiler Oficina	Material Oficina	Almacenamiento de Datos	Licencia Gestión Base Datos	Licencia Elaboración Informes	Plataforma Código QR y envío	Publicidad y Marketing
Mes 1	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	10.000,00 €	80.000,00 €
Mes 2	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	10.000,00 €	80.000,00 €
Mes 3	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	10.000,00 €	80.000,00 €
Mes 4	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	10.000,00 €	80.000,00 €
Mes 5	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	10.000,00 €	80.000,00 €
Mes 6	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	10.000,00 €	80.000,00 €
Mes 7	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	10.000,00 €	80.000,00 €
Mes 8	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	10.000,00 €	80.000,00 €
Mes 9	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	10.000,00 €	80.000,00 €
Mes 10	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	10.000,00 €	80.000,00 €
Mes 11	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	10.000,00 €	80.000,00 €
Mes 12	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	10.000,00 €	80.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>96.000,00 €</b>	<b>1.440,00 €</b>	<b>3.600,00 €</b>	<b>24.000,00 €</b>	<b>6.000,00 €</b>	<b>120.000,00 €</b>	<b>960.000,00 €</b>

Nº USUARIOS REGISTRADOS AL MES		VERIFICACIÓN DNI	
Mes 1	50.469	Mes 1	25.234,38 €
Mes 2	50.469	Mes 2	25.234,38 €
Mes 3	50.469	Mes 3	25.234,38 €
Mes 4	50.469	Mes 4	25.234,38 €
Mes 5	50.469	Mes 5	25.234,38 €
Mes 6	50.469	Mes 6	25.234,38 €
Mes 7	50.469	Mes 7	25.234,38 €
Mes 8	50.469	Mes 8	25.234,38 €
Mes 9	50.469	Mes 9	25.234,38 €
Mes 10	50.469	Mes 10	25.234,38 €
Mes 11	50.469	Mes 11	25.234,38 €
Mes 12	50.469	Mes 12	25.234,38 €
<b>TOTAL</b>	<b>605.625</b>	<b>TOTAL</b>	<b>302.812,50 €</b>

c) Escenario Moderadamente Pesimista.

**AÑO 1**

ESTIMACIÓN 3. GASTOS DE PERSONAL PARA LA ESTIMACIÓN MODERADAMENTE PESIMISTA							
AÑO 1	Desarrollador de App	Soporte Técnico	Atención al Cliente	Analista de Datos Senior	Analista de Datos Junior	Marketing y Publicidad	
Mes 1	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 2	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 3	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 4	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 5	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 6	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 7	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 8	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 9	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 10	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 11	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 12	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
<b>TOTAL</b>	<b>39.000,00 €</b>	<b>162.500,00 €</b>	<b>97.500,00 €</b>	<b>65.000,00 €</b>	<b>32.500,00 €</b>	<b>32.500,00 €</b>	

Tipo	Nº Empleados Iniciales	Salario Anual por Empleado	Seguridad Social	Coste Mensual Para la Empresa
Desarrollador	1	30.000,00 €	9.000,00 €	3.250,00 €
Soporte Técnico	5	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Atención al Cliente	5	15.000,00 €	4.500,00 €	1.625,00 €
Analista de Datos Senior	1	50.000,00 €	15.000,00 €	5.416,67 €
Analista de Datos Junior	1	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Marketing y Publicidad	1	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €

ESTIMACIÓN 3. COSTES BASE PARA LA ESTIMACIÓN MODERADAMENTE PESIMISTA							
AÑO 1	Alquiler Oficina	Material Oficina	Almacenamiento de Datos	Licencia Gestión Base Datos	Licencia Elaboración Informes	Plataforma Código QR y envío	Publicidad y Marketing
Mes 1	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	2.000,00 €	2.500,00 €
Mes 2	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	2.000,00 €	2.500,00 €
Mes 3	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	2.000,00 €	2.500,00 €
Mes 4	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	2.000,00 €	2.500,00 €
Mes 5	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	2.000,00 €	2.500,00 €
Mes 6	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	2.000,00 €	2.500,00 €
Mes 7	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	2.000,00 €	2.500,00 €
Mes 8	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	2.000,00 €	2.500,00 €
Mes 9	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	2.000,00 €	2.500,00 €
Mes 10	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	2.000,00 €	2.500,00 €
Mes 11	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	2.000,00 €	2.500,00 €
Mes 12	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	2.000,00 €	2.500,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>36.000,00 €</b>	<b>480,00 €</b>	<b>1.200,00 €</b>	<b>12.000,00 €</b>	<b>2.950,00 €</b>	<b>24.000,00 €</b>	<b>30.000,00 €</b>

Nº USUARIOS REGISTRADOS AL MES		VERIFICACIÓN DNI	
Mes 1	70.833	Mes 1	35.416,67 €
Mes 2	80.750	Mes 2	40.375,00 €
Mes 3	92.792	Mes 3	46.395,83 €
Mes 4	106.250	Mes 4	53.125,00 €
Mes 5	121.833	Mes 5	60.916,67 €
Mes 6	139.542	Mes 6	69.770,83 €
Mes 7	158.667	Mes 7	79.333,33 €
Mes 8	182.750	Mes 8	91.375,00 €
Mes 9	209.667	Mes 9	104.833,33 €
Mes 10	240.833	Mes 10	120.416,67 €
Mes 11	276.250	Mes 11	138.125,00 €
Mes 12	318.042	Mes 12	159.020,83 €
<b>TOTAL</b>	<b>1.998.208</b>	<b>TOTAL</b>	<b>999.104,17 €</b>

## AÑO 2

ESTIMACIÓN 1. GASTOS DE PERSONAL PARA LA ESTIMACIÓN MODERADAMENTE PESIMISTA							
AÑO 2	Desarrollador de App	Soporte Técnico	Atención al Cliente	Analista de Datos Senior	Analista de Datos Junior	Marketing y Publicidad	Administración
Mes 1	6.500,00 €	21.666,67 €	16.250,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €
Mes 2	6.500,00 €	21.666,67 €	16.250,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €
Mes 3	6.500,00 €	21.666,67 €	16.250,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €
Mes 4	6.500,00 €	21.666,67 €	16.250,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €
Mes 5	6.500,00 €	21.666,67 €	16.250,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €
Mes 6	6.500,00 €	21.666,67 €	16.250,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €
Mes 7	6.500,00 €	21.666,67 €	16.250,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €
Mes 8	6.500,00 €	21.666,67 €	16.250,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €
Mes 9	6.500,00 €	21.666,67 €	16.250,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €
Mes 10	6.500,00 €	21.666,67 €	16.250,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €
Mes 11	6.500,00 €	21.666,67 €	16.250,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €
Mes 12	6.500,00 €	21.666,67 €	16.250,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>78.000,00 €</b>	<b>260.000,00 €</b>	<b>195.000,00 €</b>	<b>65.000,00 €</b>	<b>65.000,00 €</b>	<b>65.000,00 €</b>	<b>23.400,00 €</b>

Tipo	Nº Empleados Iniciales	Salario Anual por Empleado	Seguridad Social	Coste Mensual Para la Empresa
Desarrollador	2	30.000,00 €	9.000,00 €	3.250,00 €
Soporte Técnico	8	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Atención al Cliente	10	15.000,00 €	4.500,00 €	1.625,00 €
Analista de Datos Senior	1	50.000,00 €	15.000,00 €	5.416,67 €
Analista de Datos Junior	2	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Marketing y Publicidad	2	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Administración	1	18.000,00 €	5.400,00 €	1.950,00 €

ESTIMACIÓN 1. COSTES BASE PARA LA ESTIMACIÓN MODERADAMENTE PESIMISTA							
AÑO 2	Alquiler Oficina	Material Oficina	Almacenamiento de Datos	Licencia Gestión Base Datos	Licencia Elaboración Informes	Plataforma Código QR y Envío	Publicidad y Marketing
Mes 1	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	3.500,00 €	50.000,00 €
Mes 2	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	3.500,00 €	50.000,00 €
Mes 3	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	3.500,00 €	50.000,00 €
Mes 4	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	3.500,00 €	50.000,00 €
Mes 5	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	3.500,00 €	50.000,00 €
Mes 6	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	3.500,00 €	50.000,00 €
Mes 7	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	3.500,00 €	50.000,00 €
Mes 8	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	3.500,00 €	50.000,00 €
Mes 9	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	3.500,00 €	50.000,00 €
Mes 10	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	3.500,00 €	50.000,00 €
Mes 11	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	3.500,00 €	50.000,00 €
Mes 12	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	3.500,00 €	50.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>96.000,00 €</b>	<b>1.440,00 €</b>	<b>3.600,00 €</b>	<b>24.000,00 €</b>	<b>6.000,00 €</b>	<b>42.000,00 €</b>	<b>600.000,00 €</b>

Nº USUARIOS REGISTRADOS AL MES		VERIFICACIÓN DNI	
Mes 1	291.125	Mes 1	145.562,50 €
Mes 2	268.458	Mes 2	134.229,17 €
Mes 3	247.208	Mes 3	123.604,17 €
Mes 4	228.083	Mes 4	114.041,67 €
Mes 5	210.375	Mes 5	105.187,50 €
Mes 6	194.083	Mes 6	97.041,67 €
Mes 7	178.500	Mes 7	89.250,00 €
Mes 8	164.333	Mes 8	82.166,67 €
Mes 9	150.875	Mes 9	75.437,50 €
Mes 10	138.833	Mes 10	69.416,67 €
Mes 11	127.500	Mes 11	63.750,00 €
Mes 12	116.875	Mes 12	58.437,50 €
<b>TOTAL</b>	<b>2.316.250</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1.158.125,00 €</b>



## AÑO 3

ESTIMACIÓN 1. GASTOS DE PERSONAL PARA LA ESTIMACIÓN MODERADAMENTE PESIMISTA									
AÑO 3	Desarrollador de App	Soporte Técnico	Atención al Cliente	Analista de Datos Senior	Analista de Datos Junior	Marketing y Publicidad	Administración	RRHH	Analista Financiero Senior
Mes 1	6.500,00 €	27.083,33 €	24.375,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €
Mes 2	6.500,00 €	27.083,33 €	24.375,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €
Mes 3	6.500,00 €	27.083,33 €	24.375,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €
Mes 4	6.500,00 €	27.083,33 €	24.375,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €
Mes 5	6.500,00 €	27.083,33 €	24.375,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €
Mes 6	6.500,00 €	27.083,33 €	24.375,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €
Mes 7	6.500,00 €	27.083,33 €	24.375,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €
Mes 8	6.500,00 €	27.083,33 €	24.375,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €
Mes 9	6.500,00 €	27.083,33 €	24.375,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €
Mes 10	6.500,00 €	27.083,33 €	24.375,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €
Mes 11	6.500,00 €	27.083,33 €	24.375,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €
Mes 12	6.500,00 €	27.083,33 €	24.375,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €
<b>TOTAL</b>	<b>78.000,00 €</b>	<b>325.000,00 €</b>	<b>292.500,00 €</b>	<b>65.000,00 €</b>	<b>65.000,00 €</b>	<b>65.000,00 €</b>	<b>23.400,00 €</b>	<b>32.500,00 €</b>	<b>65.000,00 €</b>

Tipo	Nº Empleados Iniciales	Salario Anual por Empleado	Seguridad Social	Coste Mensual Para la Empresa
Desarrollador	2	30.000,00 €	9.000,00 €	3.250,00 €
Soporte Técnico	10	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Atención al Cliente	15	15.000,00 €	4.500,00 €	1.625,00 €
Analista de Datos Senior	1	50.000,00 €	15.000,00 €	5.416,67 €
Analista de Datos Junior	2	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Marketing y Publicidad	2	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Administración	1	18.000,00 €	5.400,00 €	1.950,00 €
RRHH	1	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Analista Financiero Senior	1	50.000,00 €	15.000,00 €	5.416,67 €

ESTIMACIÓN 1. COSTES BASE PARA LA ESTIMACIÓN MODERADAMENTE PESIMISTA							
AÑO 3	Alquiler Oficina	Material Oficina	Almacenamiento de Datos	Licencia Gestión Base Datos	Licencia Elaboración Informes	Plataforma Código QR y Envío	Publicidad y Marketing
Mes 1	10.000,00 €	180,00 €	180,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	7.500,00 €
Mes 2	10.000,00 €	180,00 €	180,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	7.500,00 €
Mes 3	10.000,00 €	180,00 €	180,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	7.500,00 €
Mes 4	10.000,00 €	180,00 €	180,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	7.500,00 €
Mes 5	10.000,00 €	180,00 €	180,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	7.500,00 €
Mes 6	10.000,00 €	180,00 €	180,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	7.500,00 €
Mes 7	10.000,00 €	180,00 €	180,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	7.500,00 €
Mes 8	10.000,00 €	180,00 €	180,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	7.500,00 €
Mes 9	10.000,00 €	180,00 €	180,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	7.500,00 €
Mes 10	10.000,00 €	180,00 €	180,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	7.500,00 €
Mes 11	10.000,00 €	180,00 €	180,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	7.500,00 €
Mes 12	10.000,00 €	180,00 €	180,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	7.500,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>120.000,00 €</b>	<b>2.160,00 €</b>	<b>3.600,00 €</b>	<b>24.000,00 €</b>	<b>6.000,00 €</b>	<b>90.000,00 €</b>	<b>960.000,00 €</b>

Nº USUARIOS REGISTRADOS AL MES		VERIFICACIÓN DNI	
Mes 1	55.250	Mes 1	27.625,00 €
Mes 2	55.250	Mes 2	27.625,00 €
Mes 3	55.250	Mes 3	27.625,00 €
Mes 4	55.250	Mes 4	27.625,00 €
Mes 5	55.250	Mes 5	27.625,00 €
Mes 6	55.250	Mes 6	27.625,00 €
Mes 7	55.250	Mes 7	27.625,00 €
Mes 8	55.250	Mes 8	27.625,00 €
Mes 9	55.250	Mes 9	27.625,00 €
Mes 10	55.250	Mes 10	27.625,00 €
Mes 11	55.250	Mes 11	27.625,00 €
Mes 12	55.250	Mes 12	27.625,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>663.000</b>	<b>TOTAL</b>	<b>331.500,00 €</b>

d) Escenario Pesimista.

**AÑO 1**

ESTIMACIÓN 3. GASTOS DE PERSONAL PARA LA ESTIMACIÓN PESIMISTA							
AÑO 1	Desarrollador de App	Soporte Técnico	Atención al Cliente	Analista de Datos Senior	Analista de Datos Junior	Marketing y Publicidad	
Mes 1	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 2	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 3	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 4	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 5	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 6	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 7	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 8	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 9	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 10	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 11	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
Mes 12	3.250,00 €	13.541,67 €	8.125,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	2.708,33 €	
<b>TOTAL</b>	<b>39.000,00 €</b>	<b>162.500,00 €</b>	<b>97.500,00 €</b>	<b>65.000,00 €</b>	<b>32.500,00 €</b>	<b>32.500,00 €</b>	

Tipo	Nº Empleados Iniciales	Salario Anual por Empleado	Seguridad Social	Coste Mensual Para la Empresa
Desarrollador	1	30.000,00 €	9.000,00 €	3.250,00 €
Soporte Técnico	5	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Atención al Cliente	5	15.000,00 €	4.500,00 €	1.625,00 €
Analista de Datos Senior	1	50.000,00 €	15.000,00 €	5.416,67 €
Analista de Datos Junior	1	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Marketing y Publicidad	1	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €

ESTIMACIÓN 3. COSTES BASE PARA LA ESTIMACIÓN PESIMISTA							
AÑO 1	Alquiler Oficina	Material Oficina	Almacenamiento de Datos	Licencia Gestión Base Datos	Licencia Elaboración Informes	Plataforma Código QR y envío	Publicidad y Marketing
Mes 1	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	1.000,00 €	2.500,00 €
Mes 2	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	1.000,00 €	2.500,00 €
Mes 3	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	1.000,00 €	2.500,00 €
Mes 4	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	1.000,00 €	2.500,00 €
Mes 5	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	1.000,00 €	2.500,00 €
Mes 6	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	1.000,00 €	2.500,00 €
Mes 7	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	1.000,00 €	2.500,00 €
Mes 8	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	1.000,00 €	2.500,00 €
Mes 9	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	1.000,00 €	2.500,00 €
Mes 10	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	1.000,00 €	2.500,00 €
Mes 11	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	1.000,00 €	2.500,00 €
Mes 12	3.000,00 €	40,00 €	100,00 €	1.000,00 €	250,00 €	1.000,00 €	2.500,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>36.000,00 €</b>	<b>480,00 €</b>	<b>1.200,00 €</b>	<b>12.000,00 €</b>	<b>2.950,00 €</b>	<b>12.000,00 €</b>	<b>30.000,00 €</b>

Nº USUARIOS REGISTRADOS AL MES		VERIFICACIÓN DNI	
Mes 1	70.833	Mes 1	35.416,67 €
Mes 2	73.667	Mes 2	36.833,33 €
Mes 3	77.208	Mes 3	38.604,17 €
Mes 4	80.750	Mes 4	40.375,00 €
Mes 5	84.292	Mes 5	42.145,83 €
Mes 6	88.542	Mes 6	44.270,83 €
Mes 7	92.083	Mes 7	46.041,67 €
Mes 8	96.333	Mes 8	48.166,67 €
Mes 9	100.583	Mes 9	50.291,67 €
Mes 10	105.542	Mes 10	52.770,83 €
Mes 11	110.500	Mes 11	55.250,00 €
Mes 12	114.750	Mes 12	57.375,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>1.095.083</b>	<b>TOTAL</b>	<b>547.541,67 €</b>

## AÑO 2

ESTIMACIÓN 1. GASTOS DE PERSONAL PARA LA ESTIMACIÓN PESIMISTA							
AÑO 2	Desarrollador de App	Soporte Técnico	Atención al Cliente	Analista de Datos Senior	Analista de Datos Junior	Marketing y Publicidad	Administración
Mes 1	3.250,00 €	18.958,33 €	11.375,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	5.416,67 €	1.950,00 €
Mes 2	3.250,00 €	18.958,33 €	11.375,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	5.416,67 €	1.950,00 €
Mes 3	3.250,00 €	18.958,33 €	11.375,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	5.416,67 €	1.950,00 €
Mes 4	3.250,00 €	18.958,33 €	11.375,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	5.416,67 €	1.950,00 €
Mes 5	3.250,00 €	18.958,33 €	11.375,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	5.416,67 €	1.950,00 €
Mes 6	3.250,00 €	18.958,33 €	11.375,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	5.416,67 €	1.950,00 €
Mes 7	3.250,00 €	18.958,33 €	11.375,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	5.416,67 €	1.950,00 €
Mes 8	3.250,00 €	18.958,33 €	11.375,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	5.416,67 €	1.950,00 €
Mes 9	3.250,00 €	18.958,33 €	11.375,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	5.416,67 €	1.950,00 €
Mes 10	3.250,00 €	18.958,33 €	11.375,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	5.416,67 €	1.950,00 €
Mes 11	3.250,00 €	18.958,33 €	11.375,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	5.416,67 €	1.950,00 €
Mes 12	3.250,00 €	18.958,33 €	11.375,00 €	5.416,67 €	2.708,33 €	5.416,67 €	1.950,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>39.000,00 €</b>	<b>227.500,00 €</b>	<b>136.500,00 €</b>	<b>65.000,00 €</b>	<b>32.500,00 €</b>	<b>65.000,00 €</b>	<b>23.400,00 €</b>

Tipo	Nº Empleados Iniciales	Salario Anual por Empleado	Seguridad Social	Coste Mensual Para la Empresa
Desarrollador	1	30.000,00 €	9.000,00 €	3.250,00 €
Soporte Técnico	7	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Atención al Cliente	7	15.000,00 €	4.500,00 €	1.625,00 €
Analista de Datos Senior	1	50.000,00 €	15.000,00 €	5.416,67 €
Analista de Datos Junior	1	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Marketing y Publicidad	2	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Administración	1	18.000,00 €	5.400,00 €	1.950,00 €

ESTIMACIÓN 1. COSTES BASE PARA LA ESTIMACIÓN PESIMISTA							
AÑO 2	Alquiler Oficina	Material Oficina	Almacenamiento de Datos	Licencia Gestión Base Datos	Licencia Elaboración Informes	Plataforma Código QR y Envío	Publicidad y Marketing
Mes 1	5.000,00 €	80,00 €	200,00 €	1.500,00 €	500,00 €	2.000,00 €	50.000,00 €
Mes 2	5.000,00 €	80,00 €	200,00 €	1.500,00 €	500,00 €	2.000,00 €	50.000,00 €
Mes 3	5.000,00 €	80,00 €	200,00 €	1.500,00 €	500,00 €	2.000,00 €	50.000,00 €
Mes 4	5.000,00 €	80,00 €	200,00 €	1.500,00 €	500,00 €	2.000,00 €	50.000,00 €
Mes 5	5.000,00 €	80,00 €	200,00 €	1.500,00 €	500,00 €	2.000,00 €	50.000,00 €
Mes 6	5.000,00 €	80,00 €	200,00 €	1.500,00 €	500,00 €	2.000,00 €	50.000,00 €
Mes 7	5.000,00 €	80,00 €	200,00 €	1.500,00 €	500,00 €	2.000,00 €	50.000,00 €
Mes 8	5.000,00 €	80,00 €	200,00 €	1.500,00 €	500,00 €	2.000,00 €	50.000,00 €
Mes 9	5.000,00 €	80,00 €	200,00 €	1.500,00 €	500,00 €	2.000,00 €	50.000,00 €
Mes 10	5.000,00 €	80,00 €	200,00 €	1.500,00 €	500,00 €	2.000,00 €	50.000,00 €
Mes 11	5.000,00 €	80,00 €	200,00 €	1.500,00 €	500,00 €	2.000,00 €	50.000,00 €
Mes 12	5.000,00 €	80,00 €	200,00 €	1.500,00 €	500,00 €	2.000,00 €	50.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>60.000,00 €</b>	<b>960,00 €</b>	<b>2.400,00 €</b>	<b>18.000,00 €</b>	<b>6.000,00 €</b>	<b>24.000,00 €</b>	<b>600.000,00 €</b>

Nº USUARIOS REGISTRADOS AL MES		VERIFICACIÓN DNI	
Mes 1	102.708	Mes 1	51.354,17 €
Mes 2	92.083	Mes 2	46.041,67 €
Mes 3	82.167	Mes 3	41.083,33 €
Mes 4	73.667	Mes 4	36.833,33 €
Mes 5	65.875	Mes 5	32.937,50 €
Mes 6	58.792	Mes 6	29.395,83 €
Mes 7	52.417	Mes 7	26.208,33 €
Mes 8	46.750	Mes 8	23.375,00 €
Mes 9	41.792	Mes 9	20.895,83 €
Mes 10	36.833	Mes 10	18.416,67 €
Mes 11	32.583	Mes 11	16.291,67 €
Mes 12	29.042	Mes 12	14.520,83 €
<b>TOTAL</b>	<b>714.708</b>	<b>TOTAL</b>	<b>357.354,17 €</b>

## AÑO 3

ESTIMACIÓN 1. GASTOS DE PERSONAL PARA LA ESTIMACIÓN PESIMISTA										
AÑO 3	Desarrollador de App	Soporte Técnico	Atención al Cliente	Analista de Datos Senior	Analista de Datos Junior	Marketing y Publicidad	Administración	RRHH	Analista Financiero Senior	
Mes 1	6.500,00 €	27.083,33 €	19.500,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €	
Mes 2	6.500,00 €	27.083,33 €	19.500,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €	
Mes 3	6.500,00 €	27.083,33 €	19.500,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €	
Mes 4	6.500,00 €	27.083,33 €	19.500,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €	
Mes 5	6.500,00 €	27.083,33 €	19.500,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €	
Mes 6	6.500,00 €	27.083,33 €	19.500,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €	
Mes 7	6.500,00 €	27.083,33 €	19.500,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €	
Mes 8	6.500,00 €	27.083,33 €	19.500,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €	
Mes 9	6.500,00 €	27.083,33 €	19.500,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €	
Mes 10	6.500,00 €	27.083,33 €	19.500,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €	
Mes 11	6.500,00 €	27.083,33 €	19.500,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €	
Mes 12	6.500,00 €	27.083,33 €	19.500,00 €	5.416,67 €	5.416,67 €	5.416,67 €	1.950,00 €	2.708,33 €	5.416,67 €	
<b>TOTAL</b>	<b>78.000,00 €</b>	<b>325.000,00 €</b>	<b>234.000,00 €</b>	<b>65.000,00 €</b>	<b>65.000,00 €</b>	<b>65.000,00 €</b>	<b>23.400,00 €</b>	<b>32.500,00 €</b>	<b>65.000,00 €</b>	

Tipo	Nº Empleados Iniciales	Salario Anual por Empleado	Seguridad Social	Coste Mensual Para la Empresa
Desarrollador	2	30.000,00 €	9.000,00 €	3.250,00 €
Soporte Técnico	10	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Atención al Cliente	12	15.000,00 €	4.500,00 €	1.625,00 €
Analista de Datos Senior	1	50.000,00 €	15.000,00 €	5.416,67 €
Analista de Datos Junior	2	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Marketing y Publicidad	2	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Administración	1	18.000,00 €	5.400,00 €	1.950,00 €
RRHH	1	25.000,00 €	7.500,00 €	2.708,33 €
Analista Financiero Senior	1	50.000,00 €	15.000,00 €	5.416,67 €

ESTIMACIÓN 1. COSTES BASE PARA LA ESTIMACIÓN PESIMISTA							
AÑO 3	Alquiler Oficina	Material Oficina	Almacenamiento de Datos	Licencia Gestión Base Datos	Licencia Elaboración Informes	Plataforma Código QR y Envío	Publicidad y Marketing
Mes 1	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	3.500,00 €	80.000,00 €
Mes 2	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	3.500,00 €	80.000,00 €
Mes 3	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	3.500,00 €	80.000,00 €
Mes 4	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	3.500,00 €	80.000,00 €
Mes 5	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	3.500,00 €	80.000,00 €
Mes 6	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	3.500,00 €	80.000,00 €
Mes 7	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	3.500,00 €	80.000,00 €
Mes 8	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	3.500,00 €	80.000,00 €
Mes 9	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	3.500,00 €	80.000,00 €
Mes 10	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	3.500,00 €	80.000,00 €
Mes 11	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	3.500,00 €	80.000,00 €
Mes 12	8.000,00 €	120,00 €	300,00 €	2.000,00 €	500,00 €	3.500,00 €	80.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>96.000,00 €</b>	<b>1.440,00 €</b>	<b>3.600,00 €</b>	<b>24.000,00 €</b>	<b>6.000,00 €</b>	<b>42.000,00 €</b>	<b>960.000,00 €</b>

Nº USUARIOS REGISTRADOS AL MES		VERIFICACIÓN DNI	
Mes 1	13.458	Mes 1	6.729,17 €
Mes 2	13.458	Mes 2	6.729,17 €
Mes 3	13.458	Mes 3	6.729,17 €
Mes 4	13.458	Mes 4	6.729,17 €
Mes 5	13.458	Mes 5	6.729,17 €
Mes 6	13.458	Mes 6	6.729,17 €
Mes 7	13.458	Mes 7	6.729,17 €
Mes 8	13.458	Mes 8	6.729,17 €
Mes 9	13.458	Mes 9	6.729,17 €
Mes 10	13.458	Mes 10	6.729,17 €
Mes 11	13.458	Mes 11	6.729,17 €
Mes 12	13.458	Mes 12	6.729,17 €
<b>TOTAL</b>	<b>161.500</b>	<b>TOTAL</b>	<b>80.750,00 €</b>

#### 14. Anexo 3. Convalidación por cuota mensual en caso de bloquear pago por app.

TABLA DE CONVALIDACIONES	
Ingreso Mensual por Comisión	Cuota Mensual Equivalente
< o =25,00€	25€/mes
25,01€-49,99€	45€/mes
50,00€-74,99€	70€/mes
75,00€-99,99€	90€/mes
100,00€-124,99€	115€/mes
125,00€/149,99€	140€/mes
150,00€-174,99€	165€/mes
175,00€-199,99€	190€/mes
200,00€-224,99€	210€/mes
225,00€-249,99€	235€/mes
250,00€/274,99€	250€/mes
275,00€/299,99€	285€/mes
> o =300,00€	300€/mes

## 15. Anexo 4. Prototipo de diseño de la pantalla inicial.



## 16. Bibliografía.

- Centro de Investigaciones Sociológicas. (2017). *Barómetro de Junio de 2017* (N.º 3179). CIS. Recuperado 1 de enero de 2023, de [http://datos.cis.es/pdf/Es3179mar\\_A.pdf](http://datos.cis.es/pdf/Es3179mar_A.pdf)
- Centro de Investigaciones Sociológicas. (2021). *Barómetro de Junio de 2021* (N.º 3326). CIS. Recuperado 1 de enero de 2023, de [https://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3320\\_3339/3326/es3326mar.pdf](https://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3320_3339/3326/es3326mar.pdf)
- Centro de Investigaciones Sociológicas. (2021b). *Barómetro de Diciembre de 2021* (N.º 3344). CIS. Recuperado 1 de enero de 2023, de [https://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3340\\_3359/3344/es3344mar.pdf](https://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3340_3359/3344/es3344mar.pdf)
- Fernández, R. & Statista Research Department. (2019). *Número de usuarios de smartphones en España entre 2015 y 2022* [Conjunto de datos]. <https://es.statista.com/estadisticas/493856/pronostico-de-usuarios-de-smartphone-en-espana/>
- Hootsuite & We are Social. (2022). *Digital Report España 2022*. Recuperado 1 de enero de 2023, de <https://wearesocial.com/es/blog/2022/02/digital-report-espana-2022-nueve-de-cada-diez-espanoles-usan-las-redes-sociales-y-pasan-cerca-de-dos-horas-al-dia-en-ellas/>
- Hostelería de España. (2023). *Anuario de la Hostelería de España 2022*. Recuperado 1 de febrero de 2023, de <https://www.cetex.es/wp-content/uploads/2022/12/ANUARIO-HOSTELERIA-2022.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística. (2021). *Resultados nacionales. Principales indicadores según actividad principal (CNAE-2009 a 1, 2, 3 y 4 dígitos)* [Conjunto de datos]. INE. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=36182>
- Instituto Nacional de Estadística. (2021). *Resultados nacionales. Principales magnitudes según actividad principal (CNAE-2009 a 1, 2, 3 y 4 dígitos)* [Conjunto de datos]. INE. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=36179>
- Instituto Nacional de Estadística. (2021). *Resultados nacionales. Principales magnitudes según actividad principal (CNAE-2009 a 1, 2 y 3 dígitos ) y tamaño (por*

*personal ocupado*) [Conjunto de datos]. INE.

<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=36180>

Instituto Nacional de Estadística. (2021). *Resultados nacionales. Resultados de explotación según actividad principal (CNAE-2009 a 1, 2 y 3 dígitos)* [Conjunto de datos]. INE. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=36184>

Instituto Nacional de Estadística. (2021b). *Serie desde 2018. Resultados por Comunidades y Ciudades Autónomas. Magnitudes regionalizadas según comunidades y ciudades autónomas y actividad principal (CNAE-2009 a 1 y 2 dígitos)* [Conjunto de datos]. INE. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=36188>

Statista Research Department. (2023). *Aportación al PIB de la hostelería en España 2017-2021* [Conjunto de datos].

<https://es.statista.com/estadisticas/1079100/contribucion-de-los-sectores-de-la-restauracion-y-del-alojamiento-turistico-al-pib-en-espana/>