



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Modelo de negocio y plan financiero de la *Start-Up* Bill-Save

Autor: Nicolás Sánchez de Lamadrid

Director: Esther Vaquero Lafuente

RESUMEN

El presente trabajo se encuadra dentro del concurso “Comillas Emprende”. Este concurso es una iniciativa de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE) donde está involucrado un jurado y una serie de empresas de gran reconocimiento. Cada grupo, en un plazo determinado, debe desarrollar una *Start-Up* con un producto mínimo viable y un *Business Plan* coherente.

Nuestro grupo conformado por cuatro integrantes ha creado “Bill-Save”. Bill-Save se define como un SaaS¹ B2B² que va destinado a autónomos y empresas y que tiene como objetivo eliminar la acumulación de facturas y demás recibos en papel, creando una base de datos relacional que centralice la generación y almacenamiento de facturas y que esté integrada con los destinatarios pertinentes (como pueden ser los sistemas de gestión contable de las empresas) y de este modo facilite la gestión de gastos, y su correspondiente clasificación a la hora de realizar las deducciones fiscales pertinentes en materia de Impuesto de Sociedades e Impuesto de Valor Añadido.

Bill-Save surgió a raíz de un problema que veíamos día a día y cuya solución no estaba del todo desarrollada. Miles de trabajadores y autónomos siguen acumulando facturas para luego presentarlas ante sus empresas o ante la autoridad pertinente a efectos de deducción fiscal. Esta acumulación de facturas es incómoda y costosa no solo para los propios trabajadores y autónomos, sino también para los sistemas de gestión empresarial que en su caso tengan contratados las empresas.

En este Trabajo de Fin de Grado, se expondrá brevemente la propuesta de negocio de forma general para luego pasar a centrarme en los aspectos financieros que se verían involucrados en la constitución y funcionamiento de nuestro negocio. Creo que es muy interesante y retador, no solo ver como se construye algo desde un principio, sino el cómo lo hacemos funcionar.

Palabras clave: *software*, *Start-Up*, ingresos, gastos, inversión.

¹ *Software as a Service*, o Software como Servicio.

² *Business to Business*, un servicio de empresa a empresa.

ABSTRACT

This Final Degree Project is part of the "Comillas Emprende" contest. This contest is an initiative of the Comillas Pontifical University (ICADE) where a competent jury and a series of highly recognized companies are involved. Each group, within a given period of time, must develop a Start-Up with a minimum viable product and a coherent Business Plan.

Our four-member group has created "Bill-Save". Bill-Save is defined as a B2B SaaS aimed at freelancers and companies, which aims to eliminate the accumulation of invoices and other paper receipts, creating a relational database that centralizes the generation and storage of invoices and is integrated with the relevant recipients (such as the accounting management systems of companies) and thus facilitates the management of expenses, and their corresponding classification when making the relevant tax deductions in terms of Corporate Income Tax and Value Added Tax.

Bill-Save arose as a result of a problem that we were seeing every day, and which solution was not fully developed. Thousands of workers and freelancers continue to accumulate invoices and then submit them to their companies or to the relevant authority for tax deduction purposes. This accumulation of invoices is inconvenient and costly not only for the workers and freelancers themselves, but also for the business management systems that the companies may have contracted.

For this Final Degree Project, I have proposed to cover in general terms our idea and Business Plan as well as focusing on the financial aspects that would be involved in the constitution and operation of our business. I think it is very interesting and challenging, not only to see how something is built from scratch, but how we make it work.

Keywords: software, Start-Up, income, expenses, investment.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
1. Objetivos.....	5
2. Metodología.....	6
BILL-SAVE	7
1. Descripción.....	7
2. Plan de negocio.....	8
2.1 Propuesta de valor	8
2.2 Productos y servicios.....	9
2.3 Análisis de mercado	10
2.4 DAFO	13
2.5 5 Fuerzas de Porter.....	15
2.6 Competencia y diferenciación.....	16
2.7 Marketing y comercialización.....	18
2.8 Funcionamiento y operaciones.....	21
2.9 Organización empresarial.....	22
3. PLAN FINANCIERO	23
3.1 KPIs.....	24
3.2 LEVANTAMIENTO DE CAPITAL E INVERSIÓN INICIAL	29
3.3 ESTRUCTURA DE INGRESOS.....	34
3.4 ESTRUCTURA DE COSTES	35
3.5 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	37
3.6 FLUJO DE CAJA.....	43
3.7 BALANCE DE SITUACIÓN	46
CONCLUSIONES	48
BIBLIOGRAFÍA	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Datos históricos y previsión del gasto mundial de los usuarios finales en servicios de nube, en miles de millones	11
Figura 2: Gráfico del crecimiento y rentabilidad de los <i>Software as a Service</i>	23
Figura 3: KPIs principales y objetivos a alcanzar	29
Figura 4: Principales fuentes de financiación.....	29
Figura 5: Tipos de suscripciones de Bill-Save y servicios que incluye cada una	33
Figura 6: Tipos de suscripciones de Bill-Save y servicios que incluye cada una	34
Figura 7: Cuenta de pérdidas y ganancias	37
Figura 8: <i>Breakdown</i> de ingresos	38
Figura 9: <i>Breakdown</i> de coste de ventas	38
Figura 10: <i>Breakdown</i> de coste de ventas	39
Figura 11: <i>Breakdown</i> de la amortización.....	41
Figura 12: <i>Breakdown</i> de los impuestos.....	42
Figura 13: Flujo de caja.....	43
Figura 14: <i>Breakdown</i> de circulante.....	45
Figura 15: Balance de situación	46

INTRODUCCIÓN

1. Objetivos

Los dos objetivos principales de este Trabajo de Fin de Grado son:

- Dar una descripción generalizada de la empresa y su correspondiente *Business Plan* como fundamento principal.
- Centrarse en el pilar financiero de la misma y todo lo que ello implica: financiación, inversión inicial, proyecciones financieras, estructura de ingresos y costes, balance de situación y estado de flujos de caja.

El objetivo de Comillas Emprende era realizar un *Business Plan* y tener un producto mínimo viable. En este trabajo quiero desarrollarlo, haciendo hincapié en la función que desempeñaría un CFO³. Cabe destacar que estamos hablando de aproximaciones o estimaciones. No se trata por lo tanto de plasmar cifras exactas, sino de cubrir en líneas generales cómo se financia un proyecto y cómo pueden ser los primeros años de actividad a nivel contable y financiero.

Con estos dos objetivos en el punto de mira intentaré plasmar los elementos fundamentales que cualquier idea de negocio debe tener para después centrarme en el plano operativo financiero. Podría decirse que el objetivo principal del trabajo es analizar cómo se crea y hace funcionar una idea.

³ *Chief Financial Officer.*

2. Metodología

Para todo el proceso de emprendimiento que llevamos hasta la fecha hemos tenido reuniones periódicas entre los integrantes del grupo, investigación semanal destinada a definir los principales puntos de nuestro negocio y hemos recibido asistencia de nuestra tutora del concurso Yael Hernández Oaknín. Además, en la labor de investigación y desarrollo de nuestro producto, hemos tenido que apoyarnos en distintas personas especializadas del sector. Estas personas nos han ayudado a perfilar y definir de forma concreta nuestro producto y modelo de negocio:

- **Manu Marín Coe-Archer:** Más de 20 años de experiencia en el sector financiero, estratégico y tecnológico. Actualmente Managing Director de Altria Corpo & Invest Services SL. Especialización en financiación empresarial. Previa experiencia en Visa.
- **Cristina Ricaurte:** 15 años de experiencia en el sector. Global leader en Cloud Transformation Initiatives & Operations y Customer Advisory en SAP. Previa experiencia en SunGard y Accenture.
- **Alejandro Rodríguez Barea:** 6 años de experiencia en el sector. Platform & Technology Presales Specialist en SAP.
- **Pablo Sánchez Jiménez:** 13 años de experiencia en el sector bancario. Director de Planificación y Desarrollo de Negocio en Medio de Pago.
- **Alberto López Nestar:** Más de 10 años de experiencia. Director General en Tecnología, Proyectos e Innovación en Iberpay.
- **Juan Boquera:** Más de 25 años de experiencia en el sector tecnológico empresarial. Especializado en Inteligencia Artificial aplicada en Social y Google Ads.

Hemos puesto el foco en profesionales del emprendimiento, del sector bancario y del sector *tech* (específicamente del sector del software). Además de la investigación y del trabajo pertinente, estas reuniones con estos profesionales, sus conocimientos compartidos y know-how, han sido absolutamente cruciales para el desarrollo de nuestro proyecto.

BILL-SAVE

1. Descripción

Como he mencionado antes, Bill-Save es un Software as a Service, es decir “*es un modelo de distribución y de licencias usado para entregar aplicaciones de software a través de Internet*” (Salesforce, 2022). A través de una aplicación ofrece tanto a autónomos como empresas una plataforma que centraliza e integra todo lo que gira alrededor de la emisión y recepción de facturas de gastos empresariales.

El concepto gira en torno a lo siguiente: un trabajador de la empresa “x” se va de viaje de negocios o un autónomo compra ciertos materiales a su proveedor o para amueblar las oficinas con el fin de prestar su servicio. Estos gastos tienen que ser recogidos en facturas de acuerdo con la normativa vigente para que sea posible su deducción a nivel fiscal, tanto en el Impuesto de Sociedades⁴ como un gasto afecto a la actividad empresarial como a efectos de deducción de IVA soportado al IVA repercutido⁵. A través de Bill-Save, tanto el autónomo como el trabajador en un viaje de negocios, podrá generar y almacenar esa factura en la plataforma de forma digital y no solo eso, sino que el trabajador podrá enviar dicha factura al sistema de gestión contable o ERP⁶ y hacer el pertinente asiento contable, y el autónomo podrá apoyarse en dicha factura frente a Hacienda para sus respectivas liquidaciones.

Bill-Save contará con la más puntera tecnología de IA⁷ y Machine Learning⁸ para poder llevar a cabo una lectura inteligente de la factura y realizar de forma automática el asiento contable. Ello implica que herramientas como Bill-Save junto con los ERPs van destinados a la completa automatización de todo el proceso que envuelve las facturas.

Además de dicho servicio, desde Bill-Save ofreceremos la generación de informes de gastos a empresas para garantizar una mayor seguridad y transparencia a la hora de evitar operaciones fraudulentas y asegurar que se cumplen las políticas presupuestarias de la empresa.

⁴ Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades.

⁵ Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido.

⁶ Enterprise Resource Planning o Sistema de Planificación de Recursos Empresariales, consiste en un software que ofrece a las empresas una gestión y control de cualquier tipo de actividad dentro de la empresa (contabilidad, RRHH, ventas etc.).

⁷ Inteligencia Artificial.

⁸ Tipo de inteligencia artificial que hace posible el aprendizaje autónomo.

Es decir, más que funcionar como un mero intermediario de recepción y envío, la propia aplicación generará informes sobre las tendencias, localizaciones de los gastos, momentos, cantidades etc.

Bill-Save cumple entonces dos funciones. La primera es facilitar todo lo que tiene que ver con la gestión de los gastos empresariales a efectos de acumulación, envío y emisión de facturas. La segunda es facilitar el llevar un control sobre los gastos en los que incurre un autónomo o un trabajador en una empresa. Es decir, además de ahorrar tiempo a los empleados, mejora la gestión y supervisión empresarial.

2. Plan de negocio

2.1 Propuesta de valor

Desde Bill-Save observamos un problema claro que requiere solución: los trabajadores y autónomos siguen pidiendo y acumulando las facturas físicas en papel de sus gastos de empresa. Esto provoca que las facturas se puedan perder, que se ralentice la operatividad contable de las empresas, y que la gestión de gastos empresariales sea, en general, menos eficaz.

A efectos de deducción fiscal, el hecho de que se haya realizado un gasto considerado como deducible por la ley del Impuesto de Sociedades o que se haya soportado un cierto IVA que minorará la liquidación que se realice a Hacienda, requiere una acreditación en formato de factura.

Ello quiere decir que para que el autónomo deduzca el IVA soportado al IVA que repercute y para que las empresas puedan deducirse los gastos de sus empleados relacionados con la actividad laboral, se requiere la presentación de una factura. Gracias a la transición hacia un mundo más digitalizado la legislación española no solo permite, si no que insta a que estas facturas se presenten de forma electrónica⁹. Esto supone un cambio radical a la hora de gestionar la contabilidad empresarial.

Se necesita presentar una solución integral, sencilla e innovadora que le solucione la vida a todas las empresas que sigan con dificultades operativas en temas de gestión de gastos. No solo a efectos de deducciones fiscales, sino también de llevar un control de que los gastos de los empleados sean acordes con las políticas y presupuestos de la

⁹ La nueva Ley Crea y Crece, o Ley 18/2022 de 28 de septiembre de creación y crecimiento de empresas, ha introducido la generalización del uso de factura electrónica entre empresarios y profesionales.

empresa y evitar cualquier tipo de fraude, Bill-Save proporciona una solución sencilla, completa e integradora.

La tendencia a la automatización y a la digitalización de procesos es muy atractiva ya que las ventajas que traen consigo la implementación de SaaS son muy significativas:

- Los SaaS mejoran la eficiencia y la productividad. Como no es una infraestructura interna y funciona a través de la nube la instalación es rápida y sencilla. Solo se necesita conexión a internet.
- Ahorro de costes y escalabilidad. No se tiene que hacer una gran inversión, sino que basta con el pago de una suscripción cuyo coste no aumenta con las actualizaciones o mejoras.
- Mejoras y actualizaciones automáticas por parte del proveedor. Las empresas o autónomos disfrutan de ellas sin ningún tipo de esfuerzo.
- Centralización. Todos los clientes de SaaS tienen acceso a una única infraestructura centralizada.
- Fácil acceso y uso. Al estar todo centralizado y apoyarse en las tecnologías más eficientes y disruptivas (Cloud, Machine Learning, Data Analysis), su uso es mucho más cómodo.
- Disponible para todo tipo de empresas. Alto grado de adaptabilidad y personalización, perfecto para satisfacer las necesidades específicas de cada cliente.
- Seguridad. Garantiza control de cumplimiento de políticas y presupuestos empresariales y evita fraudes.

2.2 Productos y servicios

Creemos que el ofrecer un SaaS facilita mucho la configuración de la gama de servicios a ofrecer. Al estar centralizado en una aplicación, se le pueden añadir funcionalidades, o, de forma contraria retirar partes que no presten un servicio querido o esperado de forma mucho más sencilla que cualquier otro tipo de servicio. Nuestra idea inicial o desde el punto en el que queremos empezar con respecto a la gama de productos y servicios que queremos ofrecer al cliente, nos gustaría resaltar los siguientes:

- Generación, almacenamiento y envío digital de facturas.
- Integraciones con los ERPs o sistemas de gestión contable de la empresa.
- Lectura inteligente:

- Extrae los datos de la factura
- Puede llevar a cabo una categorización dentro de la aplicación del tipo de gasto en el que se ha incurrido
- Realizar el asiento contable correspondiente
- Verificar y validar los datos de la factura para evitar fraudes
- Representación de gastos. A través de herramientas de análisis generar informes de los gastos de los empleados, lo que trae consigo una serie de beneficios:
 - Control de los gastos de empleados
 - Asegurarse de que se cumplen los presupuestos y las políticas de la empresa
 - Facilitar el reembolso para los trabajadores
- Servicio de gestión de viajes, *partnerships* con Booking y otras agencias para poder reservar en hoteles y restaurantes a través de la app.
- Poder añadir además de todo lo que tiene que ver con facturas y gastos, una parte para tickets regalo, tickets de parking etc. que elimine también la acumulación innecesaria de tickets (ya sean de uso profesional o personal).

Como he mencionado, estos son los productos o servicios que queremos ofrecer de forma inicial. Nada impide que, con el rápido avance de las tecnologías que vamos a implementar, podamos ofrecer más productos en un futuro, ya sean complementarios o dentro de la propia aplicación.

2.3 Análisis de mercado

Las tendencias de automatización y digitalización de procesos empresariales están en auge. Llegará un punto en el que contratar un SaaS sea más inevitable que una decisión de coste de oportunidad.

Alrededor del 41% de los empleados buscan una mayor asistencia tecnológica en sus empresas, mientras que el 85% de las pequeñas y medianas empresas han experimentado un incremento en su eficiencia gracias a la implementación de soluciones basadas en la nube (Telefónica, 2022). La digitalización desempeña un papel fundamental en la propuesta de Bill-Save a sus clientes, especialmente en lo que respecta a la administración de procesos y la generación, almacenamiento y envío de facturas, convirtiéndose en una parte esencial de su funcionamiento.

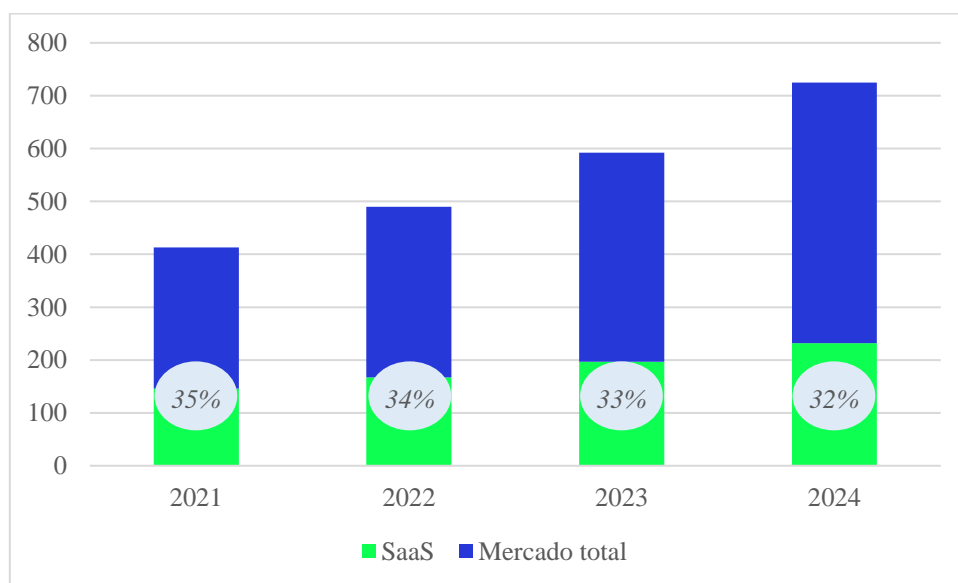
Las empresas que han adoptado la digitalización han resistido mejor los impactos de la pandemia, estimándose que han incrementado su productividad y ventas en un 10%. Se prevé que, gracias a la digitalización, las pequeñas y medianas empresas puedan aumentar su eficiencia hasta en un 25% para el año 2025. Al personalizar tus productos, comprender mejor a tus clientes, aumentar la productividad y automatizar tareas repetitivas, podrás aprovechar al máximo los beneficios de la digitalización (Telefónica, 2022).

Esta necesidad se está convirtiendo en objeto de incentivo de financiación. Se han dotado 3.000 millones de euros a través de fondos europeos para PYMES y autónomos que deciden emprender el camino de la digitalización.

En lo que a nosotros respecta, la industria de los *Software as a Service* dentro de todo ese abanico de servicios de digitalización y automatización, está creciendo a un ritmo vertiginoso. Al ser una solución fácil, económica y eficaz para digitalizar y automatizar procesos en los negocios, su implementación y popularidad no para de incrementar.

La siguiente tabla muestra la evolución en el consumo de este tipo de aplicaciones desde el año 2021 hasta el 2022. He querido incluir el mercado total de servicios en la nube (que incluye servicios como el PaaS, BPaaS, Daas, de *Management* y Seguridad o IaaS) para ver el porcentaje que ocupa los *Software as a Service* dentro de ese abanico de productos. Pese a estar decreciendo, ocupa la mayor cuota de mercado con diferencia.

Figura 1: Datos históricos y previsión del gasto mundial de los usuarios finales en servicios de nube, en miles de millones



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Gartner (2023)

De este gasto mundial en servicios de nube, en 2023 se espera que, de los 600.000 millones, 150.000 mil millones correspondan a Europa. Se espera que Europa alcance los 258.000 millones de dólares en 2026, es decir, un CAGR¹⁰ del 22% durante el período de 5 años (IDC España, 2023), y se vuelve a puntualizar que el SaaS compone el mayor porcentaje.

International Data Corporation (2023) resalta que más del 35% de los servicios *cloud* son consumidos por el sector de la banca., los servicios profesionales y la industria de fabricación. Esta organización menciona que pese a las vicisitudes económicas y políticas que estamos viviendo (alta inflación, altos tipos de interés, precios de la energía y de las materias primas, crisis de cadena de suministro) que impulsan a las empresas a comprobar sus presupuestos y recortar costes de donde sea posible, el SaaS se presenta como una solución que pese a requerir inversión en un entorno de incertidumbre, viene para facilitar las cosas. De hecho, es un elemento que se presenta como solución frente a dicha incertidumbre porque viene aparejada con ella la reducción de costes y una mejora de la gestión.

En España, que es nuestro mercado inicial, el consumo de SaaS se encuentra en una fase más temprana (Statista, 2023). No se puede comparar con países como Estados Unidos, donde el software está en absoluto auge. Sin embargo, como he mencionado antes, se pueden observar tendencias importantes a la digitalización y automatización, apoyadas por financiación (fondos europeos) e incluso por legislación. En lo que a nosotros respecta, la nueva Ley 18/2022 de 28 de septiembre (también conocida como Ley Crea y Crece) ha establecido la obligatoriedad del uso de factura electrónica en las relaciones entre empresas y autónomos en España, algo que ya era obligatorio para las relaciones con la Administración Pública desde 2015. La factura electrónica trae consigo numerosas ventajas:

- Aumenta la productividad y la eficiencia
- Aumenta la seguridad y evita el fraude fiscal
- Reduce los errores humanos
- Reduce el consumo innecesario de papel
- Mejora la gestión y facilita la trazabilidad de los datos

¹⁰ Tasa de crecimiento anual compuesta.

Bill-Save es un intermediario B2B que ataca a este mercado en auge. Nuestro servicio llega de la mano de legislación que establece la obligatoriedad de facturas electrónicas por lo que el momento no podría ser más idóneo. Al ser un SaaS que conecta negocios con sistemas contables empresariales, toda esta tendencia a la digitalización que cada día siguen más empresas facilita mucho prestar dicho servicio.

En definitiva, nos encontramos ante una tendencia absolutamente clara de digitalización empresarial. Tanto empresas como autónomos quieren ser más eficientes día a día, y para ello intentan digitalizar cualquier parte de su negocio. Centramos nuestro objetivo en un mercado absolutamente inmenso que abarca todo el tejido empresarial español, desde empresas pequeñas hasta multinacionales. Un mercado que ansía poder reducir costes y aumentar la productividad con soluciones como la nuestra.

Cabe destacar que, para nosotros, estudiantes que nos graduamos este año, el mundo de la digitalización se da por hecho porque hemos crecido entre tecnología. Sin embargo, no nos damos cuenta de que, en todo este tejido empresarial, el software para empresas está despegando y es un mercado nuevo listo para ser explotado.

2.4 DAFO

A continuación, antes de adentrarme a analizar las circunstancias de operatividad en el mercado en específico y la competencia de Bill-Save, voy a llevar a cabo un análisis DAFO (Speth, C., Martín Serra, M., 2016) con la finalidad de poner en contexto nuestra idea con el entorno en general. Es decir, antes de centrarme en las 5 fuerzas de Porter, es pertinente comprobar qué puntos están a nuestro favor y cuáles están en contra, más allá de las que presentan los demás agentes del mercado.

Debilidades

- Resistencia al cambio: puede que a aplicaciones como Bill-Save les cueste despegar porque los usuarios/autónomos/empresas no quieran o no vean viable la transición hacia un proceso más digitalizado y automatizado.
- Necesidad de adaptación: las empresas deben establecer el sistema, instar a que sus trabajadores la utilicen.
- Dar una solución universal a todos los usuarios no podrá satisfacer las pequeñas necesidades individuales de cada negocio.
- Necesidad de continuas actualizaciones: continua adaptabilidad a los rápidos cambios tecnológicos.

Amenazas

- Posible incremento de costes conforme a la demanda por los servicios Cloud vaya aumentando.
- Crisis económicas y geopolíticas: la inflación y los tipos de interés se han disparado. Todo es más caro y recurrir a financiación es más difícil.
- Vulnerabilidad ante cambios regulatorios: la legislación en materia fiscal y contable puede cambiar, lo que obligaría a adaptar el servicio.

Fortalezas

- Bajo coste de instalación y mantenimiento: las empresas y autónomos verán sus costes reducirse y sus procesos simplificarse.
- Actualizaciones periódicas, integración y escalabilidad: nuestro servicio ofrece continuas actualizaciones e integraciones con los sistemas de gestión empresariales. Ello nos permite una rápida adaptación frente al eventual crecimiento del negocio con el aumento de suscripciones.
- Alta tecnología de Inteligencia Artificial y solución integral: al implementar la más alta tecnología, Bill-Save es capaz de ofrecer una solución integral y centralizada de gestión de gastos empresariales (recepción, lectura inteligente, almacenamiento, envío, generación de informes etc.).

Oportunidades

- Aumentar el abanico de servicios: el ser un SaaS facilita mucho actualizar la aplicación. Pero no solo eso, sino que también es muy fácil aumentar los servicios o elementos de dicha aplicación, ofreciendo una solución cada vez más amplia e integradora al cliente.
- Integraciones con otras aplicaciones o servicios: capacidad de colaboración con todas las empresas que estén relacionadas con los gastos empresariales (agencias de viajes, restaurantes, mayoristas etc.).
- Crecimiento exponencial: gracias a las nuevas tendencias de digitalización y automatización, la industria del SaaS no para de crecer, lo que nos da la oportunidad de expandirnos a muchos sectores y mercados.

2.5 5 Fuerzas de Porter

Después de comprobar esos factores que presentan ventajas y otros que presentan flaquezas a trabajar, compruebo como debe afrontar Bill-Save la situación que le presentan los agentes del mercado (competidores, productos sustitutivos, proveedores y clientes).

De una forma más simple, me gustaría recalcar que el análisis DAFO es un análisis interno, presenta tanto elementos sobre los que podemos capitalizar en el caso de fortalezas y oportunidades, como elementos sobre los que debemos prevenir en caso de debilidades y amenazas. Por otra parte, Porter (ThePowerMBA, 2023) hace referencia a cinco elementos que tener en cuenta a la hora de llevar a cabo un análisis más externo. Se podrían definir como las reglas de un determinado mercado en concreto. Para el caso de Bill-Save, estas reglas serían las siguientes:

Competidores existentes:

Nos encontramos ante un mercado donde ya existe competencia con un conjunto de empresas que ofrecen soluciones muy similares. Este es un punto que cubriremos más adelante pero no lo consideramos negativo. En palabras de uno de nuestros mentores, Manu Marín, *“si alguien me presenta un proyecto alegando que son pioneros y que no hay competencia yo no me meto, que no haya competencia suele significar que no hay mercado”* Nuestro objetivo se basa en prestar un servicio mejor, para así diferenciarnos.

Amenaza de nuevos competidores, barreras de entrada:

Las barreras de entrada pueden ser significativas ya que se trata de un sector muy técnico que requiere de infraestructura y de una mayor inversión inicial. Sin embargo, la demanda cada vez es mayor por lo que el número de nuevos competidores irá incrementando.

Amenaza de productos o servicios sustitutos:

Creemos que no existe una gran amenaza en cuanto a productos sustitutivos. En este punto me gustaría hacer un matiz. Considero que no existe una gran amenaza en cuanto a un producto que pueda sustituir a la solución de SaaS, ya que esta viene a sustituir a los métodos tradicionales. Sin embargo, si que creo que es un mercado que va a estar en continua innovación tecnológica y que las soluciones van a ser cada vez más avanzadas.

Poder de negociación de los clientes:

Los clientes tienen cierto poder de negociación porque el coste de cambiar de producto es prácticamente insignificante. Los SaaS funcionan a través de suscripciones, por lo que los clientes solo tienen que dejar de pagar la suscripción y pagar los servicios de otro competidor.

Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores en este mercado son los que nos proporcionan la tecnología subyacente al servicio (*Cloud*, almacenamiento, IA, *Machine Learning* etc.). Es decir, nosotros como SaaS B2B no contamos con nuestra propia infraestructura de almacenamiento de datos para recoger todas estas facturas, sino que ese servicio de Cloud se contrata a proveedores. Por ejemplo, Bill-Save contrata un cierto número de *Gigabytes* a Amazon Web Services, pero de la misma forma que puedo contratar ese “espacio en la nube” para almacenar las facturas de mis clientes, puedo contratar por ejemplo el de Dropbox con la misma facilidad que un cliente cambia mis servicios a los de otro competidor.

En conclusión, los proveedores no tienen tanto poder de negociación porque de la misma forma que pasaba con los clientes, aquí también hay numerosos proveedores de estas tecnologías (AWS, DropBox, Google etc.). Por esta razón, se facilita la negociación en los contratos con proveedores.

2.6 Competencia y diferenciación

Como he mencionado en el análisis de Porter, ya existen una serie de empresas asentadas en este sector. Algunas de ellas prestan sus servicios a clientes muy grandes como pueden ser las grandes consultoras de EY y KPMG y otras prestan sus servicios a PYMES. La mayor parte de ellas prestan una gama de servicios prácticamente idéntica y a unos precios similares. Dado que el mercado inicial de Bill-Save es España, se han mencionado las empresas que son competencia nuestra en este país para observar qué puntos tienen en común y cuáles son sus diferencias que, como se ha mencionado antes, son mínimas.

Las empresas competidoras en el mercado español son las siguientes:

- Captio
- Pleo
- Tickelia
- SAP Concur
- Circula
- Expensify
- Payhawck

Todas ellas se focalizan en la automatización y gestión de gastos empresariales, tanto del día a día como de viajes. Se centran también en la conciliación contable conectando con los ERPs de las empresas, y en la realización de informes de gastos, incluso algunas de ellas emiten sus propias tarjetas de crédito para facilitar dicho servicio.

Todas ellas utilizan la tecnología OCR¹¹, una tecnología a través de la cual realizan una foto a la factura y la aplicación es capaz de leer los datos y subirlos a la plataforma, sin tener que introducirlos manualmente. Todas ellas están homologadas por la Agencia Tributaria para cumplir con la legislación vigente.

Tenemos claro cómo ofreceremos valor al usuario, pero también es fundamental cómo diferenciarse de la competencia. En mi opinión, para diferenciarse se pueden tomar dos caminos que generen una ventaja competitiva, u ofrecer un producto mejor, u ofrecer un precio más competitivo. No hace falta que la forma de diferenciarse sea la misma a lo largo de toda la vida de la empresa, pero esos son los dos caminos principales.

Para mejorar el producto tenemos una serie de opciones. Podemos introducir una mayor innovación tecnológica a través de la inteligencia artificial y del machine learning, y de esta forma ofrecer un mejor servicio. Podemos también ofrecer una mejor y más cómoda experiencia al usuario, con una mayor adaptabilidad a sus necesidades y una mayor capacidad de personalización a sus gustos. Ello debería involucrar también mejorar la atención al cliente, recoger feedback y enfocarnos en estar disponible para el cliente las 24 horas del día y solventar sus problemas de una forma más rápida y concreta. Otra opción es ampliar la gama de servicios con colaboraciones con agencias de viajes y otro tipo de establecimientos.

¹¹ *Optical character recognition*, o reconocimiento óptico de caracteres.

La segunda opción es ofrecer un precio más competitivo. En este caso los precios son muy parecidos entre una empresa y otra, por lo que al principio podría ser una buena vía de diferenciación.

Nuestro equipo tiene claro que, en un principio, las formas de diferenciarse son el trato con el cliente y ofrecer precios competitivos. En una etapa tan temprana lo consideramos lo más importante, ir fidelizando clientes ofreciéndoles el mejor servicio posible. En cambio, sabemos que a la larga lo que nos va a diferenciar de los competidores, además de esa imagen con el cliente que hemos ido creando, es la innovación tecnológica. En la industria de los SaaS y en los tiempos que nos ha tocado vivir, el margen de innovación, crecimiento y desarrollo tecnológico, especialmente con la presencia de la inteligencia artificial, es abrumadoramente amplio. Por ello pensamos que al medio/largo plazo la mayor parte de la inversión tiene que ir destinada a I+D+i¹² a la hora de mejorar nuestro servicio de forma exponencial.

2.7 Marketing y comercialización

Nuestro producto, en una etapa más temprana (los próximos 5 años) irá destinado principalmente a pequeñas y medianas empresas. Creemos que no tiene mucho sentido poner el *target* en empresas de gran tamaño y que es mejor enfocarnos en prestar un servicio inmejorable a empresas de hasta 250 empleados.

Es probable que el CAC¹³, que viene a ser el coste de adquirir clientes, sea el más elevado de todos nuestros costes fijos o variables en este periodo inicial. Un factor clave es que nos encontramos ante un mercado absolutamente inmenso. El tejido empresarial de PYMES español configura el 99% de empresas en el país (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023). No solo eso, sino que la demanda por las soluciones SaaS, como he puntualizado antes, está en auge. Se trata de un nicho de mercado con mucho potencial y que no va a parar de crecer en nuestro horizonte estratégico. Cada vez las empresas van a ir automatizando y digitalizando más procesos, por lo que aunque ya exista una competencia sólida, queda mucho mercado por cubrir y muchas necesidades que satisfacer.

¹² Investigación, Desarrollo e Innovación.

¹³ *Customer Acquisition Cost*, un KPI (*key performance indicator*) que analizaré más adelante cuando desarrolle la parte financiera de nuestro proyecto.

Sin ánimo de ser muy exhaustivo en lo que a la estrategia de marketing y comercialización se refiere, no quiero extenderme mucho en el análisis previo del target potencial o “público objetivo” para determinar dicha estrategia, sino centrarme en el cómo nos daremos a conocer.

Como he mencionado antes, nuestro producto vas destinado a cualquier PYME, sin ningún tipo de filtro por actividad, industria y trayectoria, más allá del tamaño (y como el 99% de las empresas son PYMES no supone un filtro complicado de aplicar) y la geografía, en nuestro caso, al menos durante este periodo, nos centraremos únicamente en España.

Las principales vías que vemos para darnos a conocer son:

- Boca a boca: en un primer momento, como nos vamos a dar a conocer más allá de los siguientes métodos expuestos, es a través del boca a boca. Es decir, uno de nosotros se encargará específicamente del departamento de ventas, contactará a las empresas directamente (yendo a por el cliente) para presentarles nuestro producto. A medida que vayamos ganando clientes, el boca a boca empieza a funcionar y el crecimiento empieza a ser exponencial.

Es, en nuestra opinión, el sistema de marketing más eficaz que existe en el primer año de actividad. Pese a que contemplemos más vías, consideramos que las siguientes tienen una aplicación más a medio plazo. Las he querido mencionar en orden con respecto al tiempo o momento en el que empezamos a implementarlas (de corto a largo plazo). Pero los primeros clientes no vemos otra forma de obtenerlos que yendo personalmente a por ellos.

- Redes sociales junto con el marketing de contenido y el marketing de influencia: las redes sociales, como bien sabemos, son el espacio más concurrido no solo por motivos de puro entretenimiento sino también por motivos profesionales. Enfocaríamos nuestra publicidad en anuncios en LinkedIn y en Twitter. Consideramos que la publicidad no cuajaría tanto en otras redes sociales ya que nuestro público objetivo, pese a tener presencia en estas plataformas, no la utiliza a esos efectos.

Menciono también el marketing de contenido y el marketing de influencia porque dentro de las redes sociales consideramos que son las vías más potentes para dar a conocer nuestro producto. Dentro del marketing de contenido nos enfocaríamos,

en vídeos, podcasts, blogs etc. De la misma forma, podemos explotar mucho la vía del marketing de influencia, es decir, dar a conocer nuestro producto a través de *influencers*, sobre todo *LinkedIn Top Voices* en el ámbito tecnológico y de emprendimiento.

- Optimización para motores de búsqueda (o SEO): gracias al SEO, puedes optimizar la información que le llega a tus potenciales clientes a través de los motores de búsqueda más comunes (Google, Bing, Yahoo...). Consisten en un conjunto de estrategias que vienen a mejorar nuestra página web para que estos motores de búsqueda la consideren más relevante e importante y consecuentemente estén en ese top de búsquedas. De esta forma, se generan más tráfico y más visualizaciones. El objetivo es dar visibilidad.

Es decir, la finalidad es conseguir posicionarnos dentro de las búsquedas más relevantes cuando cualquier usuario busque nuestra empresa o algo muy relacionado con ella como puede ser un competidor o algún elemento común en la industria.

- Colaboraciones: nuestro SaaS funciona como complemento de otras aplicaciones como pueden ser ERPs, establecimientos donde se produzcan muchos gastos empresariales etc. Por ello, otra forma para darnos a conocer es a través de colaboraciones con estos sistemas, ya que consideramos que es un win-win. Por ejemplo, hay un ERP conocido como Holded que hace pocos años era un proyecto igual que el nuestro, en etapa de creación. Holded ha levantado mucha financiación y ahora se posiciona como el ERP de confianza para PYMES. Nuestro SaaS, al conectarse con los ERPs y hacerles la vida más simple, podría alcanzar colaboraciones con este tipo de empresas que ya tienen una presencia significativa en el mercado y nos pueden catapultar hasta una posición mucho más ventajosa.
- Conferencias, *meet-ups*¹⁴ y eventos: el mundo del emprendimiento cada día crece más, sobre todo alrededor de la innovación y la tecnología. Hay miles de conferencias, eventos y reuniones de start-ups y proyectos de nueva creación a los que atenderíamos para dar a conocer nuestro servicio, y también para conocer que nuevas tendencias está experimentando nuestro mercado objetivo.

¹⁴ Reuniones alrededor de intereses, *hobbies* y profesiones.

2.8 Funcionamiento y operaciones

Aprovecho este apartado para explicar cómo construimos y cómo funcionaría Bill-Save a nivel técnico, para luego describir las operaciones del día a día en nuestra empresa.

Como ya he mencionado numerosas veces, Bill-Save es un SaaS que se presta a través de una aplicación. Los usuarios/clientes, no tienen que instalarse ningún tipo de tecnología ni contar con ningún tipo de infraestructura, simplemente con el pago de una suscripción y con acceso a internet cuentan con nuestro servicio las 24 horas del día descargándose la aplicación.

Los SaaS funcionan, en líneas muy generales, a través de un *Front-End* y un *Back-End*. El *Front-End* es lo que ve el usuario que paga dicha suscripción, y viene a ser la página web o aplicación del móvil que utilicen. Es decir, es la interfaz visible para el usuario con la que este interactúa. Por poner un ejemplo, el *Front-End* en el servicio de Uber o Cabify (aun que no sea lo mismo que nuestro SaaS) viene a ser la aplicación que tenemos en el móvil y a través de la cual pedimos el transporte. La inversión que se requiere para el *Front-End* es la suficiente como para desarrollar una aplicación y una web. Más allá de los costes operativos de mantener esa aplicación en funcionamiento.





En segundo lugar, tenemos el *Back-End*. El *Back-End* es el motor que hace que funcione todo el servicio y suele ser la parte más complicada de entender, construir y mantener a flote. En el *Back-End* encontramos los servicios *Cloud*, servidores, el almacenamiento de datos, los APIs¹⁵ que nos posibilitan conectarnos con los ERPs de las empresas y con otros sistemas, y todo lo que tiene que ver con la funcionalidad del software.

El *Back-End* se encarga de que el *Front-End* funcione, de almacenar toda la información, garantizar seguridad, conectar los principales elementos del sistema y soportar la escalabilidad del servicio (es decir, el mejorar y ampliar la infraestructura para poder soportar un mayor número de clientes, conexiones, y usos de la aplicación). A la larga, el mantenimiento y evolución del *Back-End* supone una inversión mucho mayor que la previa inversión de *Front-End*. El motor siempre es más caro (y da más problemas) que la carrocería.

¹⁵ *Application Programming Interface*, consiste en una tecnología que permite conectar distintos servicios, servidores, o aplicaciones entre sí.

El usuario solo tendrá que hacer un par de “clicks” en la aplicación (Front-End), pero detrás de todo eso, todo lo que tiene que ver con la lectura inteligente de la factura, su almacenamiento, envío y correspondiente asiento contable, se gestiona en el Back-End. Aplicando lo teórico al plano práctico, nuestras operaciones se basan en ofrecer un servicio a empresas a través de nuestra aplicación. Por lo que en el día a día, Bill-Save trabajaría en mantener a flote la aplicación (mantener la operatividad del Front-End y del Back-End), estudiar mejoras y actualizaciones, prestar un servicio de atención al cliente inmejorable, ganar más clientes y mantener a los que ya hemos ganado. Es decir, ganar más suscripciones de las que perdemos y ofrecer el mejor servicio posible a las empresas y autónomos.

2.9 Organización empresarial

	<ul style="list-style-type: none"> • Mario Cavestany, Chief Technology Officer • Mario se encargará de todo lo que tiene que ver con la supervisión del Front-End y Back-End, además de la búsqueda de nuevas actualizaciones y mejoras • Mario es ingeniero industrial y ha tenido previa experiencia en NTT DATA
	<ul style="list-style-type: none"> • Diego Escudeo, Chief Executive Officer • Diego se centrará en el desarrollo de negocio y durante esta primera etapa se encargará del área de ventas • Diego ha fundado otra Start-Up de ropa y se quiere dedicar al mundo de la hostelería y restauración
	<ul style="list-style-type: none"> • Ignacio Gallastegui, Chief Legal Officer • Ignacio supervisará todo el área legal de la Start-Up, asegurándose de que todas nuestras actividades cumplen con la legislación vigente • Ignacio ha tenido previa experiencia en despachos muy prestigiosos como Freshfields o Linklaters
	<ul style="list-style-type: none"> • Nicolás Sánchez de Lamadrid, Chief Financial Officer • Nicolás se encargará de toda la parte financiera de la Start-Up, financiación inicial, inversión y estrategias de obtención de rentabilidad • Nicolás ha tenido previa experiencia en el mundo de la banca de inversión y del Private equity

Fuente: Elaboración propia

Comenzaríamos siendo cuatro socios, cada uno de nosotros ocuparía una cierta posición en la Start-Up supervisaría un área en específico. Mas allá de los cuatro, se contratará a corto/medio plazo:

- Una persona encargada del *Back-End* y una en el *Front-End*, cuya responsabilidad como he mencionado antes será de mantener el servicio a flote.
- Una persona diseñadora de UI (interfaz de usuario) y UX (experiencia de usuario) que se centre en la apariencia visual y el uso cómodo y accesible del servicio. Esta persona trabajará codo con codo con la encargada del desarrollo y mantenimiento del *Front-End*.

- Dos personas encargadas del I+D+i.
- Por último, una persona especializada en ventas y marketing.

Es decir, además de nosotros cuatro, un total de seis empleados. Naturalmente, el número de empleados irá creciendo conforme pase el tiempo, especialmente en el área de ventas y de I+D+i.

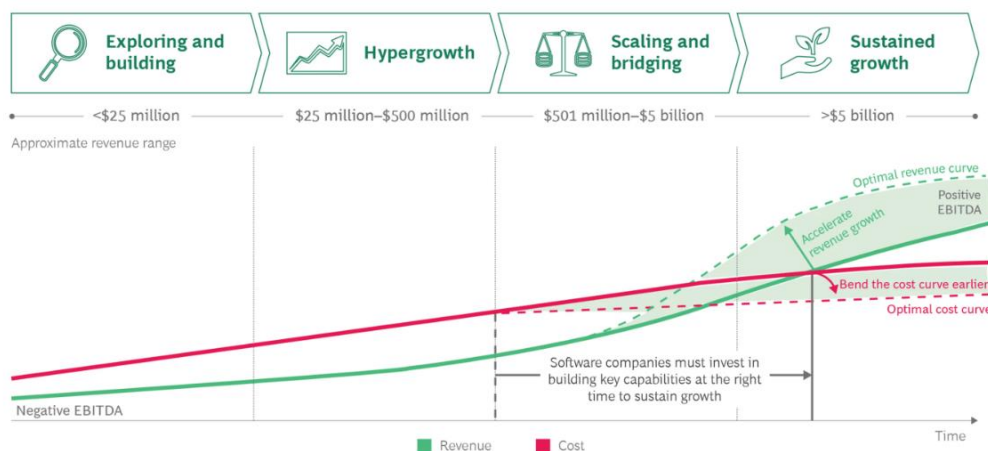
3. PLAN FINANCIERO

La segunda parte de este Trabajo de Fin de Grado es cubrir la parte financiera de la *Start-Up*. Me gustaría puntualizar que mi objetivo es cubrirla en líneas generales, ya que no preciso de cifras exactas al tratarse de un *Business Plan*. Sin embargo, considero muy atractivas las finanzas de una empresa de software, principalmente por la capacidad de crecimiento y por lo rentables que pueden llegar a ser este tipo de negocios.

Al tratarse de una *Start-Up*, la idea principal es centrarse en el crecimiento de forma agresiva, dejando un poco de lado la idea de rentabilidad. La actitud de “*growth at all costs*” puede ser de aplicación en esta etapa tan temprana. El problema de centrarse en generar rentabilidad y no incurrir en pérdidas es que puedes dejar pasar oportunidades de inversión (en marketing, en I+D+i etc.) que a la larga favorecen mucho el crecimiento y éxito de tu compañía pero que pueden llevar consigo importantes pérdidas al principio.

Un reciente informe de *Boston Consulting Group (2022)*, cubre la materia sobre el balance entre crecimiento y rentabilidad en las compañías de software. El siguiente gráfico muestra el momento en el cual estas compañías empiezan a ser rentables:

Figura 2: Gráfico del crecimiento y rentabilidad de los Software as a Service



Fuente: Boston Consulting Group (2022)

En las fases iniciales del proyecto, los costes, especialmente los de I+D y los de marketing y ventas suelen ser mayores que los ingresos (Boston Consulting Group, 2022). Ello no supone un problema ni un factor negativo. Las compañías de software crecen a una velocidad vertiginosa pero la alta rentabilidad y los amplios márgenes se obtienen con un modelo de negocio estable, simple e integrado.

Es muy interesante ver la evolución de estos servicios que, una vez alcanzado un punto de eficiencia, son proyectos de enorme crecimiento y rentabilidad. Existe un concepto conocido como “*Rule of 40%*”, que a mi parecer no es de aplicación general, pero que refleja las expectativas que tiene el mercado y los inversores del crecimiento y rentabilidad de una empresa de software. Esta regla supone que el crecimiento junto con la rentabilidad (la rentabilidad medida como el porcentaje que configura el flujo de caja libre de los ingresos totales), deben sumar entre los dos un 40% (McKinsey & Company, 2021).

En mi opinión no siempre es significativa porque una empresa que tiene un crecimiento del 40% y una rentabilidad negativa o del 0% es igual de poco atractiva que una empresa que tiene una rentabilidad del 40% pero que no crece en absoluto. Sin embargo, es una regla que permite ver, al menos en líneas generales, lo eficientes que son las operaciones de las compañías. El mercado nos muestra que las que cumplen esta regla están valoradas a múltiplos más elevados que las que no la cumplen (McKinsey & Company, 2021).

Cabe destacar que lo anterior no aplica a una *Start-Up* de reciente creación como la nuestra que lo que busca es empezar a captar clientes. Aun así, es un gran punto de partida ya que lo verdaderamente importante e interesante es analizar cuáles son las palancas de crecimiento a la hora de invertir dentro del negocio y cuáles son las palancas de creación de valor que permitan alcanzar márgenes de rentabilidad.

3.1 KPIs

Me gustaría comenzar analizando los KPIs ya que son elementos que puede que no encontremos en los estados financieros de una compañía, pero su continua revisión, estudio y mejora son absolutamente esenciales.

Los KPIs, o *Key Performance Indicators* son: “las variables, factores y unidades de medida que se necesitan para generar una estrategia de mercado, es decir, son herramientas que permiten medir la eficacia y la productividad de determinadas acciones,

con el fin de saber si se están cumpliendo los objetivos establecidos por la empresa. En definitiva, son un elemento clave a la hora de optimizar tu sistema de planificación” (Banco Santander, 2022). Es decir, son métricas que permiten analizar nuestro rendimiento y ponerlo en relación con nuestros objetivos. Por lo tanto, los KPIs varían dependiendo de la industria o sector donde nos encontremos. Serán un elemento crucial a la hora de analizar el rendimiento de nuestro SaaS.

Antes de analizar la estructura de ingresos y de gastos y los principales estados financieros, quería mencionar los KPIs como base ya que de aquí parte cualquier tipo de decisión operativa y financiera. Si por ejemplo hay algún cambio en lo que ingresamos, vamos a poder estudiar ese cambio a través de los KPIs.

Los principales KPIs en los que nos tenemos que fijar y analizar son los siguientes (Plecto, 2023):

- **MRR (Monthly Recurring Revenue)**

El MRR es la suma de las cifras esperadas y predecibles que generen suscripciones activas de nuestra aplicación, es decir, nuestros ingresos provenientes de las suscripciones. Cabe destacar que esta cifra podría no suponer necesariamente el 100% de nuestros ingresos porque podríamos prestar otro tipo de servicios, sin embargo, a efectos de Bill-Save lo consideraremos la cifra total de ingresos mensuales.

Podríamos decir que es el KPI más importante puesto que reflejará la cifra de negocios que estamos generando mes a mes. Nos ayudará a llevar cuenta del crecimiento o decrecimiento de nuestra actividad, como somos de líquidos y nuestra capacidad de generar ingresos a largo plazo. La forma de calcularla es la siguiente:

Número de suscripciones x ARPA (concepto que veremos más adelante) = MRR

Sumatorio de cuotas de suscripción mensuales = MRR

El MRR nos ayuda a predecir los futuros ingresos de la compañía. Al ser recurrentes y como veremos después en el análisis específico de cada estado financiero, el *revenue stream* tiende a ser constante y predecible, lo que facilita enormemente la gestión financiera de nuestra Start-Up además de su posible valoración.

- **ARR (Annual Recurring Revenue)**

Es lo mismo que el MRR, pero incluye todo el año. Utilizaremos las dos para ver tanto el crecimiento mensual como el anual.

$$\text{ARR} \times 12 = \text{MRR}$$

El problema que tiene el ARR es que predice los ingresos de forma anual y no tiene en cuenta los cambios que se puedan producir durante el año.

- **CMRR (Committed Monthly Recurring Revenue)**

El CMRR es parecido al MRR pero tiene en cuenta los principales cambios que pueden sufrir las suscripciones. Mientras que el MRR mide los ingresos esperados cada mes, el CMRR mide lo mismo, pero teniendo en cuenta nuevas suscripciones, *upgrades*¹⁶ y *downgrades*¹⁷ y *Churns*. Podríamos decir que es una métrica más “concreta” o “exacta”.

A nivel mensual su cálculo sería el siguiente:

$$(\text{MRR del mes anterior} + \text{Nuevas suscripciones} + \text{Upgrades}) - (\text{Downgrades} - \text{Churn})$$

- **Churn Rate**

El *Churn Rate* consiste en el porcentaje o la tasa a la que nuestros clientes dejan de utilizar nuestra tecnología, es decir, cancelan su suscripción, lo que tiene un impacto directo en los ingresos. Es crucial tener en cuenta el *Churn Rate* porque solo creceremos como SaaS si adquirimos nuevos clientes además de conservar los antiguos. No solo eso, si no que los clientes antiguos tienen que mantener su suscripción el tiempo suficiente para que le saquemos una rentabilidad al coste de haber adquirido a esos clientes (CAC, un concepto que explicamos más adelante).

La fórmula para calcular el *Churn Rate* es la siguiente:

$$((\text{Total suscripciones EoP}^{18} - \text{Total suscripciones BoP}^{19}) / \text{Total suscripciones BoP})$$

El EoP y el BoP puede ser mensual o anual, depende que si queremos ver cuántos suscriptores hemos perdido en un mes o en todo el año. Como buen SaaS, tendremos que

¹⁶ Mejoras de suscripción de clientes existentes.

¹⁷ En vez de mejorar la suscripción el cliente decide pasarse a una suscripción más barata con menos servicios incluidos.

¹⁸ *End of Period* (final del periodo).

¹⁹ *Beginning of Period* (comienzo del periodo).

conseguir nuevos clientes además de fidelizar a los suscriptores existentes, teniendo un *Churn rate* bajo.

- **Revenue Churn**

El Revenue Churn lo que muestra es la cantidad de ingresos que se han perdido correspondientes a los usuarios que han cancelado su suscripción, es decir, los ingresos que suponen el Churn Rate. Se puede calcular, como mencionábamos antes, de forma anual o mensual. La forma mensual sería esta:

$$((\text{MRR BoP} - \text{MRR EoP}) - \text{Upgrades}) / \text{MRR BoP}$$

En este caso el BoP es el primer día del mes y el EoP el último día del mes.

Cabe destacar que el porcentaje de suscripciones que perdamos (Churn Rate) no será necesariamente igual al porcentaje de ingresos que perdamos (Revenue Churn). Este sería igual si solo existiese un tipo de suscripción. En BillSave, y como detallaré más adelante, ofrecemos diferentes tipos de suscripciones con diferentes precios, cada uno cubriendo un abanico de necesidades distinto. Por lo que, si tuviésemos más Churn en la suscripción más cara, el Revenue Churn sería más elevado, y si tuviésemos más Churn en la suscripción más barata, el Revenue Churn sería menor.

- **ARPA (Average Revenue Per Account)**

El ARPA son los ingresos promedios por cuenta/suscripción. En nuestro caso, como diferenciaremos y ofreceremos distintos tipos de suscripción, es importante ver el promedio generado para la toma de decisiones, sobre todo en las relacionados con las políticas de precio y políticas de clientes.

$$\text{Ingresos recurrentes} / \text{número total de suscripciones}$$

$$\text{MRR} / \text{número total de suscripciones}$$

- **CAC (Customer Acquisition Cost)**

Como su nombre indica y como he explicado anteriormente, el CAC es el dinero que gastamos para adquirir nuevos suscriptores. En mi opinión pienso que será el coste más elevado que tendremos al principio de nuestra trayectoria. Esta cifra también nos es muy útil para calcular el CAC Payback Period, que supone el tiempo que tardamos en recuperar esa inversión.

Los CAC más importantes son los de marketing y ventas, es decir, aquellos en los que incurrimos para llegar al cliente. Por lo tanto su cálculo será el siguiente:

Marketing / nuevas suscripciones

Lo lógico sería medirlo a final de año para ver cuánto hemos gastado y con cuántas nuevas suscripciones contamos en la aplicación.

- **CLV (Customer Lifetime Value)**

Para poner en comparación con el CAC tenemos el CLV. El CLV mide la cifra de negocios que esperamos recibir a lo largo del contrato de suscripción con nuestros clientes. El CLV siempre tendrá que ser mayor que el CAC ya que eso significa que rentabilizaremos nuestra inversión de haber conseguido ese cliente. Por ello, debemos aspirar a alcanzar un *ratio* CLV/CAC elevado.

- **NRR (Net Revenue Retention)**

Es igual de importante ganar clientes como retener a los ya existentes. Una de los KPIs más importantes por ello será el NRR, que muestra la cifra de ingresos de clientes que hemos retenido. Se calcula de esta forma:

$$(MRR \text{ BoP} + \text{Crecimiento de MRR} - \text{Churn MRR})/MRR \text{ BoP}$$

- **NPS (Net Promoter Score)**

El NPS va a ser la forma de medir la satisfacción del cliente. Es una métrica que nos será muy útil para ver como las diferentes suscripciones satisfacen las necesidades de los distintos tipos de clientes. Cabe destacar que, nuestra principal forma de diferenciarnos como he expuesto antes es el trato con el cliente, así que el NPS debería ser muy alto.

Estos no son todos, pero son los KPIs más importantes para un Software as a Service. Como se puede apreciar, todos giran en torno al número de suscripciones que obtenemos y que dejamos de tener, ya que es nuestra única fuente de ingresos.

El análisis de los KPIs debe ser continuo para que nos proporcione ventajas a la hora de elaborar nuestra estrategia. En líneas generales, el objetivo es crecer con los clientes que ya tenemos manteniendo un alto nivel de satisfacción, y obtener nuevos

clientes. Por ello, pese a que todos los KPIs tienen una gran importancia, nos debemos de enfocar principalmente en los siguientes:

Figura 3: KPIs principales y objetivos a alcanzar

KPIs	Objetivo
MRR	<ul style="list-style-type: none"> Incrementarlo mes a mes
Revenue Churn	<ul style="list-style-type: none"> Mantenerlo en el mínimo posible. Evitar que los suscriptores se den de baja o que cambien a una suscripción peor
CLV/CAC	<ul style="list-style-type: none"> Cuanto más alto mejor. Ello implica un mayor valor que nos aporta el cliente frente a lo que nos ha costado obtenerlo+
NRR	<ul style="list-style-type: none"> Igual de importante que obtener nuevos clientes son mantenerlos. Por ello el % debe ser del 100% o mayor

Fuente: Elaboración propia

3.2 LEVANTAMIENTO DE CAPITAL E INVERSIÓN INICIAL

Existen diversas maneras de financiar un proyecto: *Friends Family & Fools*, *Crowdfunding* y *Crowlending*, *Business Angels*, Fondos de Capital Riesgo o *Venture Capital*, financiación por parte del gobierno u otras entidades gubernamentales como la Comisión Europea, financiación bancaria, o incubadoras (BBVA, 2022). Podríamos dividirlos en dos grupos: inversores no profesionales y pequeños inversores, e inversores profesionales.

Figura 4: Principales fuentes de financiación

Inversores no profesionales y pequeños inversores	Inversores profesionales
<ul style="list-style-type: none"> <i>Friends Family & Fools</i> <i>Crowdfunding</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Venture Capital</i> <i>Business Angels</i> Financiación Pública Financiación Bancaria Incubadoras y aceleradoras

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BBVA (2022)

De forma breve, expondré qué implica cada una, la fuente que hemos escogido y la motivación detrás de esa decisión.

En primer lugar, los inversores no profesionales y pequeños inversores:

- *Friends, Family & Fools*: como su nombre indica, esta vía consiste en levantar capital de fuentes cercanas como pueden ser familia y amigos. No existe una institución como tal, sino que se trata de inversores cercanos.
- *Crowdfunding o crowdlending*: aquí nos encontramos con un grupo de pequeños inversores que suelen solicitar algo a cambio como contrapartida a la inversión. La diferencia entre la primera y la segunda es que la primera busca una recompensa de algún tipo o una pequeña participación de la empresa. En cambio, en la segunda el *crowdlender* solicita su inversión de vuelta junto con unos intereses a modo de préstamo (Inversa, 2022).

En segundo lugar, los inversores profesionales:

- Fondos de capital riesgo o *Venture Capital*: los fondos de capital riesgo levantan financiación de distintos tipos de inversores llamados *LPs (limited partners)*, para luego invertir dicho capital en pequeñas empresas y *Start-Ups*. De esta forma, adquieren una participación minoritaria o mayoritaria de la empresa, ayudan a operarla y hacerla crecer junto con el equipo de dirección de dicha empresa, beneficiándose de ese crecimiento y obteniendo una rentabilidad para los *LPs* (Semaipata, 2022). El beneficio se genera a través de la venta de la participación mayoritaria o minoritaria una vez finalizado el horizonte de inversión. Comprar barato y vender caro es el objetivo de cualquier fondo.
- *Business Angels*: consiste en un inversor que invierte su propio capital en la empresa a cambio de una participación, y que gracias a su experiencia aporta también conocimiento, asesoramiento, red de contactos, *know-how*²⁰ etc. La diferencia con el *Venture Capital*, es que el primero no es un fondo que recauda capital para invertir en empresas dentro de un portfolio que posteriormente tiene el objetivo de vender, sino un individuo que cree en el proyecto y crece con este (Holded, 2020).

²⁰ Amplio conocimiento de una industria o producto en concreto.

- Financiación pública: dentro de esta vía de financiación se encuadran los organismos y entidades gubernamentales. Se puede obtener financiación de distintos ministerios de la Administración Pública, como puede ser del Ministerio de Ciencia e Innovación, del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo o del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, o de entidades como el Instituto de Crédito Oficial (Telefónica, 2022). No solo las entidades nacionales prestan financiación, sino que entidades europeas, concretamente la Comisión Europea, dispone de fondos para Pymes y *Start-Ups*. El Acelerador del CEI ofrece financiación de hasta 2,5 millones de euros (Comisión Europea, n.d.).
- Financiación bancaria: esta vía de financiación es probablemente la menos utilizada ya que los bancos buscan estabilidad y solvencia, no proyectos de riesgo. Aun así, los instrumentos más comunes para emprendedores son líneas de crédito, avales, *factoring*²¹ o *confirming*²² o simples préstamos a corto, medio o largo plazo (Telefónica, 2022).
- Incubadoras y aceleradoras: las incubadoras ayudan a lanzar el proyecto y las aceleradoras ayudan a su rápido crecimiento. No son como tal vías de financiación sino sistemas de lanzamiento e impulso.

Antes de establecer que métodos de financiación descartamos y por cuáles nos decantaríamos es preciso puntualizar que en los próximos años de actividad recurriremos a más de una fuente de financiación, y que es importante diferenciar las distintas fases que recorre un proyecto como este. Cabe destacar que nuestra *Start-Up* se encuentra en una fase pre-semilla. Las distintas fases de un proyecto son: pre-semilla, semilla, fase temprana, fase de crecimiento, fase de expansión y/o fase de salida (Lean Finance, 2023). La primera fase, que es donde nos encontramos, consiste en intentar sacar la idea o proyecto adelante, antes de iniciar cualquier actividad.

Para una primera ronda de financiación (en la fase semilla o pre-semilla) descartamos rápidamente la financiación bancaria, la financiación pública y los fondos de capital riesgo. Las dos primeras porque son vías más complicadas a las que acceder y requieren una cierta estabilidad. Descartamos los venture capital también porque estos

²¹ Consiste en hacer efectivos los cobros pendientes a clientes a través de una línea de financiación bancaria.

²² Financiación para el pago de proveedores.

fondos se centran mayoritariamente en *Start-Ups* de mayor tamaño y con cierta trayectoria, aunque puede llegar a ser mínima, normalmente en una fase temprana

Con respecto a las vías que contemplamos como viables, en una fase pre-semilla o semilla en la que se intenta alcanzar un producto mínimo viable, encontramos las vías de *Friends, Family & Fools*, *el crowdfunding o lending*, y los *Business Angels*.

Queremos descartar FFF ya que queremos abordar este proyecto desde un enfoque más profesional ajeno a cualquier lazo paternofamiliar o de amistad. El *crowdfunding* y *crowdlending* son muy atractivos, pero la idea de convencer a un gran número de pequeños inversores puede parecer más costosa y complicada. Por ello, nos hemos decidido decantar por la vía de los *Business Angels*. El motivo principal es que se trata de un único inversor, o unos pocos, y que además de aportar capital aportan su gran experiencia y red de contactos, que creemos que para un proyecto en lanzamiento es de gran importancia.

La inversión inicial irá destinada principalmente a desarrollar ese producto mínimo viable y a cubrir los gastos iniciales del proyecto: constituir la empresa, desarrollar y testar el producto, establecer la infraestructura, y cubrir los gastos generados por nuestra actividad durante el primer año.

Los gastos de constitución de la entidad no suponen una cantidad muy elevada, incluirían gastos notariales, de registro y otro tipo de trámites administrativos (Amazon Business, 2021). La mayor parte de la inversión inicial irá destinada al desarrollo del producto mínimo viable, que consiste en la aplicación que vamos a desarrollar.

La cantidad específica para desarrollar la aplicación oscila entre un amplio intervalo ya que influyen muchos factores. El precio de desarrollo varía principalmente por las funcionalidades de la aplicación, la conectividad con otros sistemas, los tipos de tecnología que utilicen (Inteligencia artificial, machine learning etc.) la interfaz y el diseño, el número de plataformas que la soporten y por el tipo de desarrollador, ya sea una empresa especializada o un freelance (Yeeply, 2021). Dado que nuestra aplicación a desarrollar va a incorporar numerosas funcionalidades y tecnologías avanzadas, además de contar con una amplia conectividad, consideramos que el coste estará por encima de la media. Después de hablar con expertos como Cristina Ricaurte o Juan Boquera, llegamos a una estimación de 70,000€.

En cuanto a la infraestructura y al primer año de actividad, encuadramos aquí todo lo que tiene que ver con el pago a proveedores de nube para el almacenamiento de los datos, el pago a los empleados, el coste de marketing y de ventas que será de los más elevados, y todos aquellos gastos operativos que desarrollaré en los epígrafes siguientes.

Sin embargo, como he mencionado anteriormente, la financiación aportada por el *Business Angel* no será la única financiación a la que recurramos. Es importante puntualizar que lo explicado previamente corresponde a la fase pre-semilla, y que cubrirá tanto el desarrollo de la aplicación como el primer año de actividad. No obstante, debemos también financiar la actividad de los próximos años ya que, como mostraré en los epígrafes siguientes, seguimos teniendo pérdidas. Es por ello que, en el segundo, tercer y cuarto año, tras la fase pre-semilla y encontrándonos en una fase temprana, recurriremos a financiación de Venture Capital.

De acuerdo a nuestras proyecciones financieras y a nuestros objetivos, los levantamientos de capital tendrían que cumplir las siguientes cantidades para poder satisfacer las necesidades de financiación de los cuatro primeros años:

Figura 5: Tipos de suscripciones de Bill-Save y servicios que incluye cada una

Financiación	2024	2025	2026	2027
Levantamiento de fondos	405.800 €	384.344 €	104.031 €	65.600 €

Fuente: Elaboración propia

Esta es una estimación del capital necesario para financiar la actividad de los 4 primeros años. La financiación del año 2024 corresponde al *Business Angel* y las siguientes rondas corresponderían a financiación de *Venture Capital* que inviertan en una fase semilla y temprana.

La mayor parte de esta cantidad iría destinada al desarrollo de la aplicación e infraestructura con respecto al año 2024, y con respecto a los siguientes, se destinaría principalmente a inversión en marketing y gastos de I+D+i. De los epígrafes 3.5 a 3.7 mostraré cómo llegamos a esta cifra.

3.3 ESTRUCTURA DE INGRESOS

Al ser un *Software as a Service* empresarial B2B, nuestros ingresos se generan a través de suscripciones. Nuestros futuros clientes abonarían una cantidad mensual por nuestros servicios.

Ofreceríamos dos tipos de suscripciones con distintos costes. Un primer tipo de suscripción que ofrezca un determinado abanico de servicios y una suscripción más avanzada para aquellas empresas y autónomos que quieran centrarse más aún en el proceso de automatización.

Con nuestro objetivo en mente de ofrecer en un principio precios competitivos para ganar cuota de mercado, los dos planes de suscripción que ofreceríamos son los siguientes:

Figura 6: Tipos de suscripciones de Bill-Save y servicios que incluye cada una

BÁSICO	AVANZADO
159€	249€
<ul style="list-style-type: none">• Tecnología de IA y ML• Conciliación con ERP• Lectura de factura y asiento contable• Generación de informes anuales• Límite de empleados: 15	<ul style="list-style-type: none">• Tecnología de IA y ML• Conciliación con ERP• Lectura de factura y asiento contable• Generación de informes mensuales• Empleados ilimitados• Conciliación con otras aplicaciones• Integración con correo electrónico

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la estrategia de precios, hemos decidido implementar una estrategia basada en la competencia (Universidad Europea, 2022). Hemos estudiado la política de precios de la competencia y comprobado que, al igual que nosotros, ofrecen

distintos tipos de suscripciones y mayoritariamente un precio por empleado. Como he mencionado antes y con el fin de penetrar en el mercado, hemos fijado un precio menor a la media de nuestros competidores para ser más competitivos en ese aspecto. El precio es por suscripción, es decir, por empleado. Ambas suscripciones ofrecen el servicio principal de Bill-Save, automatizar el almacenamiento y envío de facturas y la generación de informes. Sin embargo, la suscripción avanzada prestaría un servicio más “ilimitado” y con mayores integraciones.

Cabe destacar que, al ser un B2B y no un B2C como pueden ser Netflix o Spotify, los contratos que celebraríamos con clientes, pese a que se cobren mensualmente, serían contratos de larga duración. Los ingresos que obtenemos a través de dichas suscripciones y como hemos mencionado anteriormente, son recurrentes.

El obtener ingresos recurrentes a través de contratos de larga duración facilita mucho la toma de decisiones, el levantamiento de capital, las inversiones y cualquier otro tipo de estrategia operativa o corporativa gracias a la predictibilidad de los flujos de caja que ofrece esta estabilidad en los ingresos.

Es decir, al no depender de una fuente de ingresos “instantánea” como puede ser cualquier empresa que venda bienes o servicios a consumidores, podemos contar con una mayor predictibilidad, ya que nuestra única fuente de ingresos viene de planes de suscripción celebrados a medio y largo plazo. El que sean predecibles conlleva que invirtamos con menos riesgo en el propio negocio porque las cifras que lo respaldan son estables. Los inversores ven en nuestra empresa unos flujos de caja y un crecimiento estable además de una gran potencialidad por la escalabilidad. Por ende, tienden a invertir en la empresa ya que esperan una rentabilidad segura. Y desde un punto de vista operativo, se simplifica la gestión del negocio (gestión de los gastos tanto operacionales como financieros y gestión del capital circulante) haciéndola más eficaz, visible, flexible y duradera (Consero, 2022).

3.4 ESTRUCTURA DE COSTES

A la hora de analizar nuestra estructura de costes, desde mi punto de vista es pertinente diferenciar entre costes de ventas, costes operativos y gastos financieros y dentro de los dos primeros, diferenciar entre costes fijos y costes variables.

Con respecto a la primera diferenciación en cuanto a los costes en primer lugar encontramos los costes de ventas, estos son aquellos asociados o vinculados directamente

a la actividad de prestar nuestro servicio (Salesforce, 2022). En nuestro caso, los costes de ventas aglutinarán el pago a los proveedores de almacenamiento y el coste de mantener la infraestructura que garantiza operatividad de la aplicación día a día. Es decir, un coste inseparable de la prestación del servicio.

En segundo lugar, los costes operativos son aquellos que están vinculados indirectamente a la prestación del servicio (Corporate Finance Institute, 2023). Dentro de nuestros costes operativos encontraremos los gastos en marketing (o el CAC que mencionaba antes), gastos en I+D+i y salarios. Cabe destacar que aquí también incluiríamos la amortización del inmovilizado material, cualquier tipo de alquiler o leasing, gastos administrativos y cualquier otro tipo de gasto en el que incurramos para llevar a cabo nuestra actividad.

Por último, encontramos los gastos financieros. Estos gastos son los que se derivan de la estructura de capital de una empresa y de la deuda a la que esta recurra, por ejemplo, los intereses de un préstamo bancario que se pagan anualmente. Como en un principio hemos descartado cualquier tipo de financiación de deuda, no tendremos gastos financieros.

La segunda clasificación que creo que es importante porque es esencial para perfilar la estrategia y operatividad de la compañía es la división entre costes fijos y costes variables.

Los costes fijos son aquellos que no dependen estrictamente de las ventas, en nuestro caso del número de suscriptores, o en general del aumento o disminución de la actividad, por ejemplo, el pago a los empleados (salvo que se incluya un bonus o salario variable). Por otra parte, los costes variables son aquellos que varían dependiendo del volumen de ventas, como pueden ser el pago a proveedores de almacenamiento y mantenimiento de infraestructura (cuanto mayor es el número de clientes, más almacenamiento se requiere).

3.5 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

La cuenta de pérdidas y ganancias es el primer estado financiero y refleja lo que ha ingresado una compañía y sus principales gastos incurridos por llevar a cabo su actividad mercantil en un determinado intervalo de tiempo (Corporate Finance Institute, 2019), en nuestro caso un año.

Según nuestras proyecciones, alcanzaríamos el punto de *Break-Even* el tercer año, es decir, el punto donde dejamos de tener pérdidas.

Figura 7: Cuenta de pérdidas y ganancias

Cuenta de pérdidas y ganancias					
	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos	34.575 €	202.950 €	487.500 €	1.293.000 €	2.835.000 €
% Crecimiento		487%	140%	165%	119%
Coste de ventas	-5.000 €	-11.050 €	-26.600 €	-37.800 €	-53.500 €
Resultado bruto	29.575 €	191.900 €	460.900 €	1.255.200 €	2.781.500 €
% Margen	86%	95%	95%	97%	98%
Costes Operativos	-326.000 €	-477.000 €	-396.875 €	-872.200 €	-1.502.250 €
EBITDA	-296.425 €	-285.100 €	64.025 €	383.000 €	1.279.250 €
% Margen	n.a.	n.a.	13%	30%	45%
Amortización	-14.000 €	-14.000 €	-42.000 €	-76.000 €	-166.000 €
EBIT	-310.425 €	-299.100 €	22.025 €	307.000 €	1.113.250 €
Intereses	-	-	-	-	-
EBT	-310.425 €	-299.100 €	22.025 €	307.000 €	1.113.250 €
Impuestos	46.564 €	44.865 €	-3.304 €	-46.050 €	-166.988 €
	15%	15%	15%	15%	15%
Beneficio Neto	-263.861 €	-254.235 €	18.721 €	260.950 €	946.263 €

Fuente: Elaboración propia

Comenzando con los ingresos, cabe tener en cuenta el amplio crecimiento que experimentan las Start-Ups independientemente de las pérdidas en las que se incurran. Nuestro equipo tiene el objetivo de alcanzar 15.000 suscriptores (empleados) para el año 2028, y a partir de ahí he proyectado los ingresos. He asumido cierta tasa de *Churn*, que como he explicado en el epígrafe de los KPIs, supone la cifra de suscriptores que se dan de baja. La razón por lo que he asumido una tasa baja es porque es un producto nuevo que no supone un coste elevado de contratar sino todo lo contrario ya que agiliza procesos y consecuentemente ofrece una gestión menos costosa. Por lo que no creemos que muchos suscriptores abandonen dicha suscripción una vez contratado el servicio.

Figura 8: Breakdown de ingresos

Breakdown de ingresos	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos suscripción 1	15.900 €	103.350 €	238.500 €	795.000 €	1.590.000 €
Número suscripciones	100	650	1500	5000	10000
% Crecimiento		550%	131%	233%	100%
% Churn		10%	10%	10%	10%
Precio:	159 €				
Ingresos suscripción 2	18.675 €	99.600 €	249.000 €	498.000 €	1.245.000 €
Número suscripciones	75	400	1000	2000	5000
% Crecimiento		433%	150%	100%	150%
% Churn		10%	10%	10%	10%
Precio:	249 €				
Total Ingresos	34.575 €	202.950 €	487.500 €	1.293.000 €	2.835.000 €

Fuente: Elaboración propia

Parece lógico también asumir que tengamos un mayor número de suscripciones Tipo 1 que Tipo 2 ya que es más barata y nuestro cliente objetivo, al menos en un principio, serían empresas de tamaño reducido sin muchos empleados.

Si a los ingresos les restamos nuestro coste de ventas obtenemos el margen bruto. Me gustaría recalcar que, nuestra Start-Up no incurre prácticamente en costes de ventas definido como aquella inversión que se realiza para poder comercializar tu producto (Oberlo, 2022) ya que prestamos un servicio, carecemos de materia prima que transformar mediante un proceso de producción para luego vender. Aun así, he querido incluir en esos costes de ventas las siguientes actividades porque considero que, en nuestro caso, configuran nuestra “materia prima”:

Figura 9: Breakdown de coste de ventas

Breakdown de coste de ventas	2024	2025	2026	2027	2028
Proveedor almacenamiento	2.000 €	10.000 €	25.000 €	35.000 €	50.000 €
Front-End	1.000 €	550 €	600 €	800 €	1.000 €
Back-End	2.000 €	500 €	1.000 €	2.000 €	2.500 €
Total Coste de Ventas	5.000 €	11.050 €	26.600 €	37.800 €	53.500 €

Fuente: Elaboración propia

He considerado pertinente incluir las cantidades a pagar al proveedor de almacenamiento (Amazon Web Services, Dropbox, Google etc.), el mantenimiento de la

aplicación (*Front-End*) y la subcontratación de la infraestructura del *Back-End*. A medida que se aumentan el número de usuarios todos estos costes aumentan ya que se requiere más almacenamiento y mayor infraestructura. Sin embargo, no considero la cifra de nuestro margen bruto muy significativa ya que, como acabo de mencionar, no tenemos costes de ventas, pero si incluyésemos los anteriores aun así la cifra seguiría siendo muy baja.

De mayor importancia son los costes operativos. En nuestro caso, los costes operativos son los más elevados con diferencia. Como se menciona en el epígrafe de estructura de costes, aquí incluimos los gastos de marketing, salarios, alquileres (ya que todos los materiales no los tenemos en propiedad) etc.

Figura 10: Breakdown de coste de ventas

<i>Breakdown de costes operativos</i>	2024	2025	2026	2027	2028
Marketing y ventas	150.000 €	300.000 €	219.375 €	517.200 €	992.250 €
<i>Inversión y % de ingresos</i>			45%	40%	35%
I+D+i	40.000 €	100.000 €	170.000 €	450.000 €	1.000.000 €
<i>Salario de equipo I+D+i</i>					
Salarios	175.000 €	175.000 €	175.000 €	350.000 €	500.000 €
Alquileres materiales y otros	1.000 €	2.000 €	2.500 €	5.000 €	10.000 €
Total Costes Operativos	326.000 €	477.000 €	396.875 €	872.200 €	1.502.250 €

Fuente: Elaboración propia

Es muy importante puntualizar, y como se aprecia de la tabla anterior, que el gasto de I+D+i no lo hemos incluido como tal en los costes operativos. Lo he situado en la tabla a modo de categorizarlo como un gasto operativo, pero he decidido capitalizarlo.

Con respecto a la legislación vigente del Impuesto de Sociedades, la contabilidad permite la llamada activación de gastos de I+D. Esto supone llevar al balance de situación (explicado en los siguientes epígrafes) la inversión en I+D en vez de contabilizarlo como coste operativo y así mejorar el resultado de explotación (Ayming, 2022). Cuando esta inversión empieza a generar beneficio (en nuestro caso en el año 3), empezamos a amortizarla. No solo amortizamos la inversión de los primeros años, sino que vamos amortizando la inversión que seguimos haciendo año a año. La inversión en I+D+i consiste en el salario del equipo de I+D.

Por otra parte, e incluidos en el cálculo de los costes operativos, encontramos los gastos en marketing, los salarios (no incluimos aquí los salarios de I+D ya que como he mencionado se capitalizan) y alquiler de materiales.

Como se muestra en la tabla, para los gastos de marketing primero se realiza una inversión y los 3 últimos años los gastos de marketing se calculan como porcentaje de lo que ingresemos. Este porcentaje sobre los ingresos va disminuyendo mientras que el de I+D va aumentando porque consideramos que a medida que pase el tiempo, la inversión debe ser mayor en ofrecer un mejor servicio cada vez más actualizado a nuestros clientes que en darnos a conocer. Es decir, durante los primeros cuatro años la inversión en marketing es mayor ya que nuestro principal objetivo es posicionarnos dentro del mercado y ganar la mayor cuota posible. Sin embargo, a partir del quinto año estimamos que esta inversión sea menor como porcentaje de ingresos que nuestro departamento de investigación y desarrollo. Ello no significa que dejemos de invertir en marketing, ya que un 35% de los ingresos es una inversión muy elevada, pero invertiremos menos a nivel proporcional.

Naturalmente, los salarios se incrementarán a medida que vaya creciendo el equipo y los ingresos. Y con respecto a los alquileres, en principio hemos decidido no tener nada en propiedad por lo que todo el material que utilicemos (ordenadores, programas etc.) será alquilado.

Una vez tenemos en cuenta los costes operativos, procedo al cálculo de una métrica muy utilizada conocida como EBITDA²³ y que se obtiene tras restar los costes operativos al resultado bruto antes de tener en cuenta el impacto de la amortización, o más fácil, sumándole la amortización al EBIT²⁴. El EBITDA se utiliza en la mayor parte de los casos como una rápida aproximación a la caja que genera una compañía ya que no tiene en cuenta el impacto de la amortización (que no es un gasto que suponga una salida de caja). Es una métrica que nos permite observar el resultado de nuestras operaciones sin tener en cuenta *non-cash expenses* como la amortización, nuestra estructura de capital al no tener en cuenta los intereses de deuda y omitiendo el gasto de los impuestos. El margen de EBITDA (porcentaje de los ingresos) es una métrica muy importante a la hora

²³ *Earnings before interests, taxes, depreciation and amortization.*

²⁴ *Earnings before interests and taxes.*

de valorar y comparar distintas compañías y mostrar solvencia y eficiencia (Banco Santander, 2022).

En cuanto a la amortización, en nuestro caso tendremos en cuenta la primera inversión en el desarrollo de la aplicación (70.000 €) a la que hemos dotado de una vida útil de cinco años, y una vez alcanzado el punto de *Break Even*, comenzaremos a tener en cuenta la amortización de la inversión en investigación y desarrollo. Esta consiste en la mejora y actualización de dicha aplicación incurrida en los primeros años, y la que vamos invirtiendo año a año. Es decir, cada año invertiremos una cantidad en I+D, a esta cantidad también le dotaremos de una vida útil de cinco años pero no empezaremos a amortizarla hasta alcanzado el punto de *Break Even*. Una vez alcanzado ese punto (2026) empezaremos a amortizar la cantidad invertida en 2024 y 2025, que se dividirá en 5 años, y al año siguiente (2027) empezaremos a amortizar la cantidad invertida de 2026 y así consecutivamente, creando una cascada de amortización que se irá acumulando.

Figura 11: Breakdown de la amortización

Breakdown de la amortización					
	2024	2025	2026	2027	2028
Gastos I+D	40.000 €	100.000 €	170.000 €	450.000 €	1.000.000 €
			<i>Punto Break Even</i>		
Amortización acumulada		-	8.000 €	8.000 €	8.000 €
<i>Vida útil</i>	<i>5 años</i>		20.000 €	20.000 €	20.000 €
				34.000 €	34.000 €
					90.000 €
Amortización total I+D		-	28.000 €	62.000 €	152.000 €
Amortización aplicación	14.000 €	14.000 €	14.000 €	14.000 €	14.000 €
<i>Valor aplicación</i>	<i>70.000 €</i>				
<i>Vida útil</i>	<i>5 años</i>				
Amortización total	14.000 €	14.000 €	42.000 €	76.000 €	166.000 €

Fuente: Elaboración propia

Una vez tenido en cuenta el impacto de la amortización llegamos a la cifra del EBIT, o resultado de explotación. En nuestro caso, y como no recurriremos en los

próximos años a deuda, nuestra cifra de EBIT coincidirá con la cifra de EBT²⁵ ya que no tenemos ningún gasto financiero de pago de intereses.

El último elemento importante por resaltar de nuestra cuenta de resultados es el de los impuestos. Los dos primeros años, contabilizamos pérdidas en nuestra cuenta de resultados, por lo que no tenemos que pagar impuestos. Sin embargo, podemos llevar a cabo la contabilización de créditos fiscales por la obtención de bases negativas (Iberley, 2020). Ello implica que por tener pérdidas en los dos primeros años, generamos una partida en el activo de crédito fiscal, para el momento en el que empecemos a tener beneficios utilizar ese crédito fiscal para reducir el pago real de impuestos.

Figura 12: Breakdown de los impuestos

Breakdown de los impuestos					
	2024	2025	2026	2027	2028
Bases imponibles	-310.425 €	-299.100 €	22.025 €	307.000 €	1.113.250 €
Impuestos nominales	-46.564 €	-44.865 €	3.304 €	46.050 €	166.988 €
<i>Tasa impositiva</i> 15%					
Crédito acumulado	-46.564 €	-91.429 €	-88.125 €	-42.075 €	-
Impuesto real a pagar	-	-	-	-	124.913 €
Reversion en flujo caja	-46.564 €	-44.865 €	3.304 €	46.050 €	42.075 €
Capitalización a Balance	46.564 €	44.865 €	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla, el proceso es el siguiente. Las bases imponibles negativas nos dan la posibilidad de capitalizar (llevarnos a balance) lo que tendríamos que pagar de impuestos creando un crédito fiscal en nuestro caso, al ser una *Start-Up*, el 15% (Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes). Ese crédito fiscal se va a acumulando hasta el momento en el que ya no tenemos pérdidas. En ese momento, utilizamos el crédito fiscal acumulado para descontarlo del nominal. Siguiendo este proceso, empezaremos a pagar impuestos de forma efectiva en el 2028 gracias a la compensación de los créditos fiscales acumulados.

²⁵ Earnings before taxes.

3.6 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja es el segundo estado financiero que vamos a analizar. El flujo de caja muestra las efectivas entradas y salidas de caja en la compañía. No se debe confundir la cifra de ingresos y los gastos de la cuenta de resultados con lo que verdaderamente ingresa y paga la compañía. El flujo de caja está dividido en tres partes: flujo de caja de las operaciones, de la inversión y de la financiación. El sumatorio de estos resulta en la variación neta total de tesorería ese año (Harvard Business School, 2020).

Figura 13: Flujo de caja

Flujo de caja	2024	2025	2026	2027	2028
Beneficio Neto	-263.861 €	-254.235 €	18.721 €	260.950 €	946.263 €
Créditos fiscales	-46.564 €	-44.865 €	3.304 €	46.050 €	42.075 €
Amortización	14.000 €	14.000 €	42.000 €	76.000 €	166.000 €
Variación del circulante	625 €	756 €	1.944 €	1.400 €	1.963 €
Reversión I+D	-40.000 €	-100.000 €	-170.000 €	-450.000 €	-1.000.000 €
Flujo de Caja de las Operaciones	-335.800 €	-384.344 €	-104.031 €	-65.600 €	156.300 €
CAPEX	-70.000 €	-	-	-	-
Otras inversiones a corto plazo	-	-	-	-	-
Otras inversiones a largo plazo	-	-	-	-	-
Flujo de Caja de las Inversiones	-70.000 €	-	-	-	-
Levantamiento de deuda	-	-	-	-	-
Repago de deuda	-	-	-	-	-
Financiación de equity	405.800 €	384.344 €	104.031 €	65.600 €	-
Recompra de participaciones	-	-	-	-	-
Dividendos	-	-	-	-	-
Flujo de Caja de las Financiación	405.800 €	384.344 €	104.031 €	65.600 €	0 €
Variación de tesorería	0 €	0 €	0 €	0 €	156.300 €

Fuente: Elaboración propia

El flujo de caja de la operaciones recoge las salidas y entradas de caja que resultan de la actividad normal de la empresa. Comienza desde el Beneficio Neto y a este se le hacen los ajustes correspondientes para comprobar lo que verdaderamente se ha ingresado y se ha pagado. Es decir, en el flujo de caja sumaremos aquellas partidas que hemos restado en la cuenta de pérdidas y ganancias y que no suponen una salida de caja como tal y restaremos aquellas partidas que supongan una mayor ganancia en la cuenta de resultados pero que verdaderamente no suponen una entrada de caja.

Comenzando con los créditos fiscales, es en este momento donde llevamos a cabo la reversión. En los dos primeros años lo contabilizamos como una “salida de caja” porque en la cuenta de resultados lo habíamos contabilizado como una “menor pérdida”, pero en ningún momento es una menor pérdida porque hemos ingresado más. En los años siguientes en cambio, contablemente hemos recogido que pagamos impuestos, pero sin embargo en lo que a caja se refiere, utilizamos el crédito fiscal así que técnicamente no está saliendo caja, por lo que lo recogemos como “entrada de caja”.

La amortización, por otra parte, y como hemos mencionado anteriormente, se contabiliza como gasto en la cuenta de pérdidas y ganancias, pero no supone una verdadera salida de caja, por lo que la sumamos.

El circulante, también conocido como NOF²⁶, mide lo eficientes que somos a la hora de vender nuestras existencias, cobrar a nuestros clientes y pagar a nuestros proveedores (Ekon, 2021).

$$\text{NOF} = \text{Clientes} + \text{Existencias} - \text{Proveedores}$$

Una variación incremental en el NOF implica una “salida” de caja porque ello significa que se han adquirido más existencias o porque se ha contabilizado un ingreso que todavía no se ha recibido (clientes) y por ello en el flujo de caja se debe hacer el ajuste negativo. Con los proveedores en cambio, encontramos la situación contraria, ya que lo contabilizamos como un gasto en coste ventas, pero todavía no lo hemos pagado, por lo que supone un menor beneficio por en el flujo de caja se debe de sumar de vuelta.

En nuestro caso no tenemos cifras de existencias ya que no tenemos materias primas en un almacén listas para ser transformadas en productos y tampoco tenemos partidas de clientes ya que a los nuevos suscriptores les cobraríamos al contado. Por ello, solo tenemos cifra de proveedores ya que calculamos que a nuestros proveedores de almacenamiento e infraestructura pagaremos su servicio en 45 días.

Es decir, nuestra cifra de proveedores la calculamos dividiendo el coste de ventas entre los doce meses del año y multiplicándolo después por 1,5 (que hace referencia a los 45 días que tardamos en pagarles). De esta manera, nuestro circulante es el siguiente:

²⁶ Necesidades Operativas de Financiación.

Figura 14: Breakdown de circulante

<i>Breakdown de circulante</i>	2024	2025	2026	2027	2028
Existencias	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Clientes	0%	0%	0%	0%	0%
Proveedores	625 €	1.381 €	3.325 €	4.725 €	6.688 €
Circulante	-625 €	-1.381 €	-3.325 €	-4.725 €	-6.688 €
Variación en circulante	625 €	756 €	1.944 €	1.400 €	1.963 €

Fuente: Elaboración propia

Al ser una empresa de servicios que no tiene existencias y que cobra a sus clientes al contado, somos muy eficientes en lo que al manejo del circulante se refiere, que en nuestro caso aumenta el flujo de caja de las operaciones ya que hay más capital disponible.

Después de analizar el flujo de caja de las operaciones analizamos el flujo de caja de la inversión y de la financiación. El primero hace referencia a cualquier tipo de inversión que se realiza a corto o a largo plazo. En nuestro caso, solo encontramos una inversión en CAPEX²⁷, es decir, inversión en activo fijo, que se corresponde con la inversión para el desarrollo de la aplicación. Más allá de eso, no llevaremos a cabo ninguna inversión más ya que el resto de nuestros activos se encontrarán bajo alquiler.

En último lugar encontramos el flujo de caja de la financiación. Este muestra los movimientos de caja que desembocan de nuestra estructura de capital, cuánta deuda o cuánto *equity* levantamos, recompra de acciones, dividendos etc. En nuestro caso, situaremos en el flujo de caja de la financiación el levantamiento de *equity* correspondiente a las distintas rondas de financiación del *Business Angel* y de *Venture Capital* que hemos abordado en epígrafes anteriores.

El sumatorio de estos diferentes tipos de flujos de caja es igual a la variación de nuestra tesorería, que conecta directamente con el balance de situación.

²⁷ *Capital Expenditures.*

3.7 BALANCE DE SITUACIÓN

El Balance de Situación es el tercer y último estado financiero que analizaremos brevemente a modo de cierre contable, ya que para ver si ha sido correcta la asignación de ingresos, gastos, entradas y salidas de caja, debemos comprobarlo en el balance, de forma que el activo sea igual al pasivo. El Balance muestra el activo, pasivo y recursos propios de una empresa en un momento determinado (Corporate Finance Institute, 2023).

Figura 15: Balance de situación

Balance de situación					
	2024	2025	2026	2027	2028
ACTIVO	142.564 €	273.429 €	398.125 €	726.075 €	1.674.300 €
Inmovilizado intangible	96.000 €	182.000 €	310.000 €	684.000 €	1.518.000 €
Inmovilizado material	-	-	-	-	-
Créditos fiscales	46.564 €	91.429 €	88.125 €	42.075 €	-
Activo no corriente	142.564 €	273.429 €	398.125 €	726.075 €	1.518.000 €
Existencias					
Clientes	-	-	-	-	-
Tesorería	-	-	-	-	156.300 €
Activo corriente	-	-	-	-	156.300 €
PASIVO	142.564 €	273.429 €	398.125 €	726.075 €	1.674.300 €
Capital social	405.800 €	790.144 €	894.175 €	959.775 €	959.775 €
Resultado del ejercicio	-263.861 €	-254.235 €	18.721 €	260.950 €	946.263 €
Reservas	-	-263.861 €	-518.096 €	-499.375 €	-238.425 €
Recursos propios	141.939 €	272.048 €	394.800 €	721.350 €	1.667.613 €
Deuda l/p	-	-	-	-	-
Pasivo no corriente	-	-	-	-	-
Deuda c/p	-	-	-	-	-
Proveedores	625 €	1.381 €	3.325 €	4.725 €	6.688 €
Pasivo corriente	625 €	1.381 €	3.325 €	4.725 €	6.688 €

Fuente: Elaboración propia

El Activo muestra los elementos que generan ingresos para la compañía, y los he ordenado de menor a mayor liquidez. El Activo no corriente muestra aquellos elementos que generan beneficios a largo plazo (más de un año) mientras que el corriente muestra los elementos más líquidos, aquellos que generan ingresos en un plazo menor a un año. Cabe destacar que en el Activo no corriente encontraremos la partida de créditos fiscales que vamos acumulando a medida que incurrimos en pérdidas y que más tarde vamos amortizando a medida que tenemos beneficios.

Por otra parte, el pasivo muestra los recursos o financiación de los que se sirve la empresa para llevar a cabo su actividad. Encontraremos por lo tanto el capital social con las reservas acumuladas producto de resultados de ejercicios anteriores no distribuidos que conjuntamente forman los recursos propios, y por otra parte los recursos ajenos, es decir, la deuda a corto o largo plazo en la que incurramos, también dividida en pasivo no corriente (largo plazo) y pasivo corriente (corto plazo). En nuestro caso solo contabilizaremos los recursos propios y la partida de proveedores.

De esta forma podemos contemplar los tres estados financieros y cómo se conectan uno con el otro. La cuenta de pérdida de ganancias termina con el beneficio neto, con el cual comenzamos el flujo de caja, y este termina con la variación de tesorería que conectamos directamente con el activo corriente del balance de situación, mientras que el beneficio neto se recoge en el resultado del ejercicio de los recursos propios.

CONCLUSIONES

Gracias a este Trabajo de Fin de Grado he podido analizar, aunque sea de forma general, el cómo sacar una idea hacia delante. Hemos podido elaborar un *Business Plan* de principio a fin intentando dar forma a un Producto Mínimo Viable que fuese apto para entrar en un nicho de mercado. Ha sido un proyecto muy retador, pero a la vez muy gratificante, porque nos ha mostrado lo verdaderamente complicado que es ofrecer valor a la sociedad.

En segundo lugar y desde un plano más personal, al haberme enfocado en la parte financiera he podido analizar cómo sería el proceso de lanzar esa idea hacia delante desde un plano numérico y contable. Cabe destacar que no disponía de cifras exactas contractuales y que he presentado estimaciones, pero lo importante, más allá de la exactitud de las proyecciones, es haber aprendido cuál es el origen de cada partida en los estados financieros, cómo se conectan entre ellos, cómo se capitalizan gastos y se generan créditos fiscales etc. Es decir, entender la base de la dinámica financiera de un proyecto en sus primeros años de vida, y en general, de cualquier empresa.

Con respecto al *Business Plan*, considero que se trata de un proyecto muy viable, con grandes capacidades de crecimiento y expansión en nuestro país al ser un producto muy demandado por las empresas. Los *SaaS* proporcionan soluciones cómodas, accesibles y que ahorran costes, por lo que la capacidad para generar valor es amplísima. Sin embargo, he podido comprobar que requiere una amplia inversión inicial, no solo el primer año sino de forma recurrente durante los primeros años de actividad. Es más complicado obtener esta elevada cifra de financiación de bancos y otras fuentes de financiación ajena por un tema de riesgo. Por ende, si nos dispusiésemos a llevar este proyecto adelante, deberíamos diluir nuestra participación dando paso a *equity* del *Business Angel* y de fondos de *Venture Capital*, pero no tendríamos ningún tipo de inconveniencia en ello porque conocemos la importancia de dicha inversión y el crecimiento que puede llegar a impulsar. Al contrario que la financiación bancaria, la financiación de *equity* afecta al porcentaje de beneficio que se atribuye a cada socio, pero no pone en peligro nuestra liquidez operacional al no tener que repagar la deuda y pagar intereses.

En definitiva, y respecto a las perspectivas de crecimiento del mercado, es un producto que puede tener éxito y que podría alcanzar altas rentabilidades en poco tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- Amazon Business (2021). Gastos de constitución de una empresa. La transformación Digital, Grandes empresas, Pymes. Disponible en: <https://business.amazon.es/es/descubre-mas/blog/gastos-constitucion-empresa>
- Ayming (2022). *Activación de Gasto de I+D+i*. Disponible en: <https://www.ayming.es/insights-y-noticias/noticias/activacion-de-gasto-de-id/#:~:text=La%20activaci%C3%B3n%20de%20Gasto%20de,el%20resultado%20antes%20de%20impuestos.>
- Banco Santander (2022). *¿Qué son los KPIs? Ejemplos para definir una estrategia de marketing digital exitosa para tu empresa*. Disponible en: <https://www.becas-santander.com/es/blog/ejemplo-de-kpi.html>
- BBVA (2022). *Vías de financiación para una Start-Up*. Disponible en: <https://www.bbvaspark.com/contenido/es/noticias/vias-de-financiacion-para-una-startup/>
- Boston Consulting Group (2022). *The real rules of growth and profits in software*. Disponible en: <https://www.bcg.com/publications/2022/rules-of-growth-and-profit-margins-in-software-industry>
- Comisión Europea (2023). *Financiación para pymes y strat-ups innovadoras, Empresas y Financiación*. Disponible en: https://spain.representation.ec.europa.eu/empresas-y-financiacion/financiacion-para-pymes-y-start-ups-innovadoras_es
- Consero (2022). *How Important Is Monthly Recurring Revenue for Investors? Private Equity*. Disponible en: (<https://conseroglobal.com/resources/how-important-is-monthly-recurring-revenue-for-investors/#:~:text=The%20recurring%20revenue%20model%20creates,customers%2C%20which%20increases%20their%20valuation.>)
- Corporate Finance Institute (2023) *Operating expenses. The expenses incurred regarding a business's operational activities*. Accounting. Resources. Disponible en: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/operating-expenses/>
- Corporate Finance Institute (2019) *Profit and Loss Statement (P&L)*. Disponible en: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/profit-and-loss-statement-pl/>

- Ekon (2021). *Las necesidades operativas de fondos*. Disponible en: <https://www.ekon.es/blog/nof-necesidades-operativas-de-fondos/>
- Gartner (2023). *Gartner Forecasts Worldwide Public Cloud End-User Spending to Reach Nearly \$600 Billion in 2023*. Disponible en: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-04-19-gartner-forecasts-worldwide-public-cloud-end-user-spending-to-reach-nearly-600-billion-in-2023>
- Harvard Business School (2020) *Cash Flow vs. Profit: what's the difference?* Business Insights. HBS Online. Disponible en: <https://online.hbs.edu/blog/post/cash-flow-vs-profit>
- Holded (2020). *¿Qué es un business ángel o inversor ángel?* Disponible en: https://www.holded.com/es/blog/business-angel?utm_adgroupid=149205955912&utm_keyword=&campaignid=20077725085&adgroupid=149205955912&adid=606890198866&hld_device=c&hld_network=g&hld_matchtype=&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=dsa_20077725085&utm_term=&utm_content=149205955912_606890198866&hsa_src=g&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_acc=7276020979&hsa_grp=149205955912&hsa_ad=606890198866&hsa_cam=20077725085&hsa_tgt=dsa-1655314554955&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=CjwKCAjwg-GjBhBnEiwAMUvNW1u3YyM0ThCOeY_vxdQFFDJLY6KN7F2PkTOGAAbGXc6OAIpb8j3srsBoCNnIQAvD_BwE
- Iberley (2020). *Compensación de bases imponibles negativas en el Impuesto sobre Sociedades*. Disponible en: <https://www.iberley.es/temas/compensacion-bases-imponibles-negativas-i-sociedades-30791>
- IDC España (2023). *El gasto en Servicios de Nube Pública en Europa alcanzará los 148.000 millones de dólares en 2023*. Disponible en: <https://www.blog-idcspain.com/el-gasto-europeo-en-la-nube-alcanzara-los-148-000-millones-de-dolares-este-ano-a-pesar-de-las-presiones-economicas/>
- Inversa (2022). *¿Cuál es la diferencia entre crowdlending y crowdfunding?* Disponible en: <https://www.inversa.es/diferencia-entre-crowdlending-y-crowdfunding/#:~:text=En%20el%20caso%20del%20crowdfunding,y%20busca%20multiplicar%20su%20capital.>
- Lean Finance (2023). *Las 5 fases de una start-up de éxito*. Disponible en: <https://leanfinance.es/fases-startup/>

- McKinsey & Company (2021). *SaaS and the Rule of 40 : Keys to the critical value creation metric.* Disponible en: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/saas-and-the-rule-of-40-keys-to-the-critical-value-creation-metric>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2023) Estadísticas y publicaciones sobre PYME. Disponible en: <https://industria.gob.es/es-es/estadisticas/paginas/estadisticas-y-publicaciones-sobre-pyme.aspx>
- Oberlo (2022). *Costo de ventas.* Disponible en: <https://www.oberlo.es/blog/costo-de-ventas>
- Plecto (2023). *The 10 Best SaaS KPIs You Need to Track in 2023.* Disponible en: <https://www.plecto.com/blog/sales-performance/10-saas-kpis-you-should-focus/>
- Salesforce (2022). *Costo de ventas: qué es y cómo calcularlo.* Disponible en: <https://www.salesforce.com/mx/blog/2022/06/costo-de-ventas.html>
- Speth C., Martín Serra M., (2016) El análisis DAFO. Disponible en: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=TGHyCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=DAFO&ots=tePiy0pY_b&sig=2rmVZqFIxsrwz1-q8o7jEoxaDzE#v=onepage&q=DAFO&f=false
- Semaipata (2022). *¿Qué es Venture Capital?* Disponible en: <https://www.samaipata.vc/que-es-venture-capital>
- Statista (2023). Enterprise Software - Worldwide, Software, Technology, Market Insights. Disponible en: <https://www.statista.com/outlook/tmo/software/enterprise-software/worldwide>
- The Power MBA (2023). *Las cinco fuerzas de Porter.* Disponible en: <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>
- Telefónica (2022). *Qué es una startup, sus características y cómo se financia.* Disponible en: <https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/que-es-una-startup-sus-caracteristicas-y-como-se-financia/>
- Telefónica (2022). *La digitalización de las empresas repercute hasta un 25% en su productividad.* Disponible en: <https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/la-digitalizacion-de-las-empresas-repercute-hasta-un-25-en-su-productividad/>

- Universidad Europea (2022). *¿Qué es la fijación de precios?* Comunicación y marketing. Disponible en: <https://universidadeuropea.com/blog/que-es-fijacion-precios/>
- Yeeply (2021). *¿Cuánto cuesta crear una app?* Disponible en: <https://www.yeeply.com/blog/cuanto-cuesta-crear-una-app/>
- Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades.
- Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido.