



Universidad Pontificia Comillas - ICADE

PLAN DE NEGOCIO DE LA STARTUP: B-Fast. ANÁLISIS Y VIABILIDAD FINANCIERA

Autor: Alfredo González-Izquierdo Antón

Tutor: Jorge Martín Magdalena

Clave: 201906395

RESUMEN

El presente trabajo explora la creación y el análisis de B-Fast, una startup orientada a ayudar a los negocios hosteleros tradicionales a incrementar sus ventas y ser más eficientes, así como a mejorar la experiencia del cliente en el día a día. A pesar de la significativa contribución económica de esta industria a la economía española, la hostelería presenta un grado de innovación menor en comparación a otros sectores. Con este proyecto buscamos cubrir este gap de digitalización, introduciendo y mejorando los servicios *take-away* en estos establecimientos.

A lo largo del trabajo se analizará el entorno económico y las condiciones internas y externas que rodean a B-Fast, para después analizar la viabilidad financiera de la empresa, proyectando los diferentes estados financieros y calculando la rentabilidad del proyecto. Los resultados obtenidos a lo largo de este trabajo corroboran la rentabilidad del modelo de negocio propuesto.

Palabras clave: sector servicios, hostelería, innovación, *delivery*, *take-away*, *break-even*, proyección.

ABSTRACT

This paper explores the creation and analysis of B-Fast, a startup aimed at helping traditional hospitality businesses to increase their sales and become more efficient, as well as improving the day-to-day customer experience. Despite the significant economic contribution of this industry to the Spanish economy, the hospitality sector exhibits a lower degree of innovation compared to other sectors. With this project, we aim to bridge the digitalization gap in this industry by introducing and enhancing the take-away services of traditional hospitality establishments.

Throughout this work, the economic environment and the internal and external conditions surrounding B-Fast will be analyzed. This will be followed by an examination of the financial viability of the company, projecting various financial statements and calculating the project's profitability. The results obtained throughout this work corroborate the profitability of the proposed business model.

Key words: *service sector*, *hospitality*, *innovation*, *delivery*, *take-away*, *break-even*, *projection*

Índice de contenidos

Capítulo 1: Introducción.....	7
1.1. Justificación del proyecto	7
1.2. Objetivos	10
1.3. Metodología y estructura	10
Capítulo 2: Análisis general de la industria del modelo de negocio.	12
2.1. La hostelería tradicional en España	12
2.1.1. La hostelería en España antes de la pandemia	12
2.1.2. Consecuencias de la COVID-19 en la hostelería.	14
2.2. Nuevos modelos de negocio en base a la hostelería	15
2.2.1. Big players de la industria del delivery.....	16
2.3. Análisis PESTEL	17
2.4. Análisis DAFO.....	21
Capítulo 3: ¿En qué consiste B-Fast?.....	24
3.1. Misión	24
3.2. Visión.....	24
3.3. Business Model Canvas	24
Capítulo 4: Modelo Económico	29
4.1. Análisis del mercado potencial	29
4.2. MVP B-Fast	32
4.2.1. Pantalla del usuario	32
4.2.2. Pantalla del establecimiento.....	35
4.3. Inversiones Iniciales y campaña inicial de captación	36
4.4. Plan de Marketing	37
4.5. Modelo de ingresos	40
4.6. Modelo de costes.....	42
4.7. Modelo de Sociedad.....	45
4.8. Fuentes de financiación.....	47
4.9. Estimación <i>break-even</i>	48
Capítulo 5: Proyecciones financieras: escenario base.....	52
Cuenta de pérdidas y ganancias de B-Fast (primer año)	53
Balance de situación de B-Fast (primer año)	56
Capítulo 6: Proyecciones de los estados financieros a 5 años vista: análisis de diferentes escenarios financieros.....	58
6.1. Escenario Realista.....	58

Hipótesis de crecimiento de la cuenta de P&G a 5 años	60
Proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias a 5 años.....	61
Proyección del balance de situación a 5 años.....	63
Análisis de rentabilidad.....	64
6.2. Escenario Pesimista	64
Hipótesis de crecimiento de la cuenta de P&G a 5 años	66
Proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias a 5 años.....	67
Proyección del balance de situación a 5 años.....	68
Análisis de rentabilidad.....	69
6.3. Escenario Optimista	69
Hipótesis de crecimiento de la cuenta de P&G a 5 años	71
Proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias a 5 años.....	72
Proyección del balance de situación a 5 años.....	73
Análisis de rentabilidad.....	74
Conclusiones.....	75
Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado	77
Referencias	78

Índice de tablas

Tabla 1. Previsión de crecimiento del total de la población de la Comunidad de Madrid vs. España	30
Tabla 2. Distribución de la inversión inicial	37
Tabla 3. Presupuesto total del plan de marketing.....	39
Tabla 4. Estructura final de ingresos de B-Fast.....	41
Tabla 5. Estructura final de costes de B-Fast	44
Tabla 6. Distribución del capital social de B-Fast.....	45
Tabla 7. Desglose de la emisión de acciones	45
Tabla 8. Transacciones necesarias para alcanzar el break-even el primer año.....	51
Tabla 9. Cuenta de pérdidas y ganancias de B-Fast el primer año.....	53
Tabla 10. Balance de situación de B-Fast el primer año	56
Tabla 11. Hipótesis de crecimiento de la cuenta de pérdidas y ganancias a 5 años: escenario realista	60
Tabla 12. Proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias a 5 años: escenario realista	61
Tabla 13. Proyección del balance de situación a 5 años: escenario realista.....	63
Tabla 14. Métricas de rentabilidad para el escenario realista.....	64
Tabla 15. Hipótesis de crecimiento de la cuenta de pérdidas y ganancias a 5 años: escenario pesimista.....	66
Tabla 16. Proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias a 5 años: escenario pesimista	67
Tabla 17. Proyección del balance de situación a 5 años: escenario pesimista	68
Tabla 18. Métricas de rentabilidad para el escenario pesimista	69
Tabla 19. Hipótesis de crecimiento de la cuenta de pérdidas y ganancias a 5 años: escenario optimista.....	71
Tabla 20. Proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias a 5 años: escenario optimista.....	72
Tabla 21. Proyección del balance de situación a 5 años: escenario optimista	73
Tabla 22. Métricas de rentabilidad para el escenario optimista	74

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Pirámide Poblacional de España	19
Ilustración 2. Análisis PESTEL	21
Ilustración 3. Análisis DAFO.....	23
Ilustración 4. Business Model Canvas de B-Fast.....	28
Ilustración 5. Previsión de la población entre 20 y 35 años en la Comunidad de Madrid entre 2022 y 2037.....	31
Ilustración 6. Pantalla inicial de B-Fast	33
Ilustración 7. Pantalla para pedir los pedidos.....	34
Ilustración 8. Estadísticas de los pedidos de cada usuario	34
Ilustración 9. Pantalla de pedidos que tiene cada establecimiento.....	35
Ilustración 10. Control de ingresos de los establecimientos.....	35
Ilustración 11. Aportación de capital de cada socio	46

Capítulo 1: Introducción

1.1. Justificación del proyecto

El sector servicios es uno de los pilares de la economía de España, que en 2021 representaba más de un 70% del total del PIB español, alcanzando los 581.374 millones de euros en ese año (INE, 2021). Además de ser el grueso del PIB, también contribuye a la creación de puestos de trabajo, con una ocupación total del 70% de la población activa ocupada (Redondo, 2013). Según la RAE, el sector servicios “es aquel que abarca las actividades relacionadas con los servicios materiales no productivos de bienes, que se prestan a los ciudadanos, como la administración, la enseñanza, el turismo, etc.”. Generalmente se centran en satisfacer las necesidades de cualquier población en el mundo.

Dentro de las actividades económicas de este sector, cabe destacar la relevancia de la hostelería. Esta práctica hace referencia al conjunto de servicios que proporcionan alojamiento y comida a los clientes (RAE, s.f.). Al estudiar las cifras de esta actividad, destacamos que, antes de la pandemia, había registrados más de 315.000 establecimientos como restaurantes, cafeterías o alojamientos en toda España. Además, este sector contaba con casi dos millones de trabajadores, lo que suponía un 8,7% del empleo total de España, con una contribución superior al 6% del PIB español (Segittur, 2021).

A pesar de que la hostelería tiene un papel muy importante en la economía española, hay evidencias que demuestran escasez de innovación en este ámbito. Según el estudio llevado a cabo por Gil Corbalán (2015), las empresas pertenecientes a esta industria adoptan menos innovaciones tecnológicas en comparación al resto de industrias del sector servicios. Las principales razones que apoyan este argumento son la falta de recursos o la poca aversión al riesgo por parte de estos negocios más tradicionales, principalmente motivado por el modelo de negocio hostelero tradicional que ha sido probado y establecido a lo largo del tiempo (Gil, 2015). Del mismo modo, Sancho Pérez confirma con su estudio (2008) que la falta de financiación es uno de los principales argumentos que frenan la innovación en esta industria y que explica el retraso tecnológico con el resto de los sectores (Sancho, 2008).

¿Qué razones existen que demuestren la importancia de la innovación en las empresas

y qué ventajas ofrece?

Según la teoría de Michael Porter (1981), la competitividad de una nación depende directamente de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Con la innovación, las empresas son capaces de conseguir ventajas competitivas. La innovación es un término con multitud de definiciones, de acuerdo con Gee (1981), es “el proceso en el cual, a partir de una idea, invención o reconocimiento de necesidad, se desarrolla un producto, técnica o servicio útil y es, además, aceptado socialmente”. Por tanto, para que las empresas puedan tener éxito, deben ser capaces de adaptarse, innovar y anticiparse a los cambios en el entorno.

Un claro ejemplo de adaptación y cambios en el entorno fue durante los ejercicios de 2019 y 2020, donde la hostelería estuvo muy marcada por las consecuencias de la pandemia, cerrándose más de 85.000 establecimientos y en donde la facturación se vio reducida en un 60% (Hostelería de España, 2021). Sin embargo, gracias a ella, se dio paso a nuevos modelos de negocio que, en base a los negocios tradicionales, permitieron satisfacer la continua demanda de los clientes introduciendo nuevos avances en esta industria. Estos modelos de negocio se basan en la economía *on-demand*, donde los consumidores obtienen productos o servicios de manera inmediata, según su necesidad o solicitud específica (Stefano, 2015).

Al analizar los componentes de esta nueva industria, destacamos la explotación de los servicios de *delivery* (comida a domicilio) o *take-away* (comida para llevar). Estos términos hacen referencia a servicios estrechamente relacionados, que han revolucionado el sector hostelero desde la pandemia. De hecho, durante el primer semestre de 2020, ambos experimentaron un crecimiento del 85% y del 60% respectivamente (Uranga, 2020). Además, según un estudio llevado a cabo por Kantar (2020), las ventas de las tiendas de comida para llevar se multiplicaron por tres durante los primeros ocho meses de agosto de 2020.

Gracias a estas nuevas tendencias, el sector hostelero ha experimentado una gran digitalización. Desde la creación de aplicaciones móviles para pedir comida a domicilio o para la gestión de reservas en restaurantes. Sin embargo, no todos los establecimientos poseen un alto grado tecnológico incorporado en sus modelos de negocio. De hecho, en 2021, Ernest & Young (EY) lanzó una encuesta sobre la digitalización en la hostelería a más de 300.000 establecimientos divididos en cuatro grupos, bares y cafeterías,

restaurantes, ocio y alojamiento. Centrándonos solo en bares y cafeterías, destacamos las siguientes cifras: un 53% de establecimientos tenían como objetivo estar a la última tecnología, y solo un 22% conocía las herramientas digitales que se estaban utilizando en el sector en ese año. Es decir, más de la mitad de los encuestados pretendía incorporar nuevas tecnologías en sus negocios, pero no sabía cómo hacerlo.

Gracias a estos estudios que demuestran una escasa innovación en la hostelería y a la encuesta previamente mencionada, identificamos un problema y creamos B-Fast. Una startup cuyo modelo de negocio se basa en aportar una mayor grado de digitalización en el sector de la hostelería, ofreciendo un servicio *take-away* en cafeterías y restaurantes. Se trata de un modelo de negocio P2P (*peer-to-peer*), en el que el cliente ordena su pedido en su establecimiento favorito a través de nuestra página web, y lo recoge a la hora que haya especificado y que más se adapte a sus necesidades.

B-Fast propone un sistema con el que ayudar a pequeños establecimientos a incrementar sus ventas y a ser más eficientes, y que, además, evita que sus clientes tengan que esperar las grandes colas que se forman en cafeterías y restaurantes en las horas punta, especialmente de lunes a viernes aproximadamente en los tramos desde las 13:00h a las 15:00h y de las 20:00h hasta las 22:00h (Ocaña, 2019). Además, vamos a poner el foco en establecimientos que, en alguna medida, estén contribuyendo al medio ambiente, ya sea por niveles bajos de contaminación o por integrar medidas sostenibles, como el uso del cartón en vez del plástico en sus negocios. Los clientes de los establecimientos a los que nos dirigimos están acotados a personas entre 18 y 35 años, que tengan una vida ajetreada y no puedan permitirse perder ni un minuto esperando la cola de un establecimiento.

Finalmente, hemos decidido enfocar nuestro proyecto en la Comunidad de Madrid ya que, consideramos que el entorno económico de la hostelería en esta localidad es muy relevante. Este apartado se explicará en detalle en secciones posteriores.

1.2. Objetivos

El objetivo principal de este trabajo consiste en analizar la necesidad que hay en una industria tan relevante para la economía española como es la hostelería, así como introducir un nuevo modelo de negocio capaz de aportar valor en un ámbito con una escasa innovación.

Para ello, presentaremos nuestra startup “B-Fast”, una página web que busca mejorar la experiencia de los clientes en las cafeterías, así como, ayudar a estos establecimientos a ser más eficientes y aumentar sus ventas. Este trabajo abordará los siguientes subobjetivos:

- I. Realizar un análisis del mercado buscando y comparando empresas que ofrezcan un servicio similar al de nuestra startup.
- II. Identificar a nuestros potenciales clientes y entender las necesidades y sus hábitos de compra.
- III. Exponer el problema y las oportunidades que ofrece la startup, así como proporcionar una descripción de su valor diferencial, su ventaja competitiva y las funcionalidades de su página web.
- IV. Desarrollar un plan financiero con el objetivo de estudiar la viabilidad financiera y la rentabilidad de este proyecto.

1.3. Metodología y estructura

Para poder alcanzar los subobjetivos mencionados previamente, se realizará un análisis comprendido en tres partes:

En primer lugar, se revisará la literatura existente para poder analizar la magnitud de la hostelería en España después de la pandemia. Para ello, se compararán las cifras registradas por esta industria en 2019 y en 2021. Gracias a este análisis podremos observar si las consecuencias de la pandemia tuvieron algún impacto económico y si siguen

estando latentes en estos momentos o ya se han conseguido mitigar.

En segundo lugar, una vez hecho este análisis, se desarrollará un plan de negocio en base a las siguientes herramientas:

- **PESTEL:** nos permitirá realizar el estudio de mercado para conocer el entorno del sector, y así saber que oportunidades o amenazas puede ofrecer en el corto y medio plazo (Narayanan y Fahey, 1968).
- **DAFO:** que nos servirá para conocer los factores internos y externos de la empresa, basado en las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que presenta (Humphrey, 2005).
- ***Minimum Viable Product (MVP)*:** nos ayudará a entender mejor el funcionamiento de B-Fast, explicando en profundidad la página web ya creada, mostrando una imagen visual de las diferentes partes de la plataforma.
- ***Business Model Canvas*:** gracias a esta herramienta creada por Alex Osterwalder en el libro *Business Model Generation*, es posible representar de manera más gráfica las distintas propuestas de valor de una empresa. La plantilla consta de nueve secciones que describen los aspectos esenciales de un modelo de negocio, entre las que destacamos la propuesta de valor, segmento de clientes o la estructura de costes e ingresos (Osterwalder, 2013).

Finalmente, en base a este plan de negocio y los conocimientos aprendidos en mi doble grado (ADE y Business Analytics), se desarrollará un plan financiero que recogerá las principales fuentes de financiación, estructura de ingresos y costes de B-Fast, para después mostrar la proyección de los estados financieros de la empresa y así evaluar la viabilidad y la rentabilidad de este modelo de negocio.

Capítulo 2: Análisis general de la industria del modelo de negocio.

Para poder estudiar la industria que rodea a nuestro modelo de negocio, vamos a dividir este análisis en dos partes. En primer lugar, se analizará el modelo de negocio tradicional de la hostelería, para saber la magnitud que tiene este en España, ver cómo ha impactado la pandemia en esta industria y cuáles son las futuras previsiones. En segundo lugar, se explicarán modelos de negocio que han surgido a raíz de esta industria, analizando su crecimiento en los últimos años e identificando cuáles son sus *big players*.

2.1. La hostelería tradicional en España

La hostelería es un sector de la industria de servicios que abarca actividades relacionadas con el alojamiento, la hospitalidad y la alimentación, principalmente dirigidas al turismo. Incluye una amplia gama de establecimientos, como restaurantes, cafeterías, bares, etc. Este sector se centra en brindar experiencias de ocio y entretenimiento, diferenciándose del sector turístico, en que se enfoca en la provisión de servicios para el viajero (Cortes, s.f.).

Como se ha mencionado previamente, la hostelería fue uno de los sectores más afectados por la pandemia (Otón, 2023). Hubo una gran cantidad de locales que tuvieron que cerrar sus puertas y que todavía no las han vuelto a abrir. Sabemos que la COVID-19 arrasó con el sector hostelero, pero ¿Cuál ha sido su evolución después de la pandemia?

2.1.1. *La hostelería en España antes de la pandemia*

El sector hostelero volvía a demostrar en 2019 su fortaleza con una evolución alcista con respecto al año anterior. A finales de año, el número total de establecimientos repartidos por todo el país ascendía a 320.035, un 0,5% más que a comienzo de año. Los establecimientos de comidas (restaurantes y cafeterías) y los bares, representaban respectivamente un 25,4% y un 57,1% sobre el total, lo que reafirma el volumen de estas actividades en el sector (Hostelería de España, 2021, p.8).

En cuanto a la distribución geográfica, hay cuatro comunidades autónomas que

concentran más de la mitad de los establecimientos: Andalucía (50.771), Cataluña (45.371), la Comunidad Valenciana (33.176) y Madrid (31.853). Además, en estas comunidades es donde se agrupan el mayor número de establecimientos con comidas preparadas, con cerca del 70% del volumen total (Hostelería de España, 2021, p.9).

Por otro lado, para medir la producción de esta industria, nos vamos a enfocar en el valor añadido bruto (VAB), que es el indicador más preciso para determinar la importancia de un sector en la economía del país (Centro Virtual Cervantes, s.f.). El sector de la hostelería ha sido consistentemente uno de los subsectores más relevantes en la economía total, cuyo VAB siempre ha supuesto más de la mitad de toda la producción (FEHR, 2017). En 2019, la producción del sector hostelero ascendía a 130.841 millones de euros con un valor añadido agregado del 55,5% sobre la producción total (Hostelería de España, 2021, p.13).

Ahora que sabemos el peso que tenía esta industria sobre la economía española, es hora de conocer el gasto medio por hogar. Gracias a la Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF), podemos estimar cada año cómo se distribuyen y cambian los gastos de consumo de los hogares españoles. Aunque los datos que proporciona son aproximadamente un 20% inferiores a los de la Contabilidad Nacional del INE, pueden ser útiles para obtener información comparativa sobre estos gastos (INE, 2020). En 2019 el gasto realizado por las familias españolas fue de 55.183 millones de euros, con un gasto medio por persona de 1.041 euros. Las CC.AA. con mayor gasto medio por persona fueron Asturias (1.277 €), País Vasco (1.272 €) y Madrid (1.159 €) (Hostelería de España, 2021, p.16).

Finalmente, la industria hostelera española es reconocida por su gran potencial y habilidad para crear empleo. Antes de la crisis de la COVID-19, se registró un número récord de 1,7 millones de empleados en este sector, que aumentó a 1,8 millones durante los meses de verano, lo que representaba el 8,7% del empleo total en todos los sectores (Hostelería de España, 2021, p.17).

2.1.2. Consecuencias de la COVID-19 en la hostelería.

Los primeros contagios de la pandemia aparecían el 31 de enero de 2020 en España, pero no fue hasta el 15 de marzo de ese año cuando se iniciaba la cuarentena, que paralizaba la economía española por completo, afectando a una gran cantidad de autónomos. La hostelería fue uno de los sectores más afectados ya que, durante los meses del confinamiento no podían seguir con su actividad habitual, pero seguían incurriendo en costes como el alquiler del local o los salarios de sus trabajadores. El número de establecimientos, que en 2019 tenía una tendencia alcista, acabó cayendo un 2,5% en 2021, donde el número de establecimientos acabó siendo de 311.990 a final de año (Hostelería de España, 2022, p.15).

En 2020, el sector de la hostelería sufrió la mayor caída de consumo por hogar, con un descenso del 40,2% en comparación con el año anterior. El gasto total de las familias españolas descendió a 33.021 millones de euros, una cifra significativamente menor a los 55.183 millones del año previo. El gasto medio por persona en 2020 fue de 626 euros, un 40% menos en comparación a la cifra de antes de la pandemia (Hostelería de España, 2022, p.30).

Estas disminuciones de consumo tuvieron un impacto significativo en la fuerza laboral de la industria hostelera, afectando a más de 700.000 trabajadores. Uno de los protagonistas del 2020 fueron los ERTE, que según un análisis llevado a cabo por el anuario de la hostelería de España (2021), el número de expedientes de regulación temporal de empleo ascendió a 364.000 al finalizar el año. Además, los sectores de comidas y bebidas, así como los servicios de alojamiento, fueron los que presentaron un mayor número de ERTE con 241.390 y 111.749 respectivamente (Seguridad Social, 2021).

La Comunidad de Madrid fue una de las comunidades autónomas más afectadas por la pandemia. Antes de la COVID-19, contaba con más de 34.000 establecimientos que conseguían dar empleo a casi 220.000 personas y con una facturación que rondaba los 18.000 millones de euros anuales, lo que suponía un 4,3% de la riqueza regional. Sin embargo, durante el 2020, hubo una reducción de 40.000 empleos y la producción se redujo en un 41% (Hostelería de España, 2022, p.98).

Después de casi cuatro años este sector está volviendo a registrar cifras muy parecidas a las de antes de la pandemia. Según la hostelería de España, “*En 2023, se ha logrado prácticamente la recuperación total de los datos previos a la pandemia, superando las cifras de 2019 en casi todos los indicadores.*” Esto son buenas noticias para B-Fast ya que todo apunta a que en 2024 esta industria volverá a alcanzar las cifras registradas en los años anteriores a la pandemia.

2.2. Nuevos modelos de negocio en base a la hostelería

Como se ha mencionado previamente, la pandemia ha dejado huella en toda la industria hostelera. Sin embargo, ha permitido el desarrollo y crecimiento de nuevos modelos de negocio que presentaban alternativas para que la demanda de los clientes de esta industria estuviese satisfecha (Debrabandere, et al., 2021). Estas empresas ofrecen servicios de *delivery*, la cuales pertenecen a un sector más amplio, el de la economía digital y el comercio electrónico.

Esta industria se caracteriza por utilizar plataformas tecnológicas para conectar a los consumidores con una amplia gama de restaurantes y tiendas, permitiendo la selección, pedido y entrega de alimentos directamente en el domicilio del cliente. La operación de estas plataformas se basa en la colaboración entre la tecnología digital, la logística de entrega y la red de establecimientos tradicionales asociados que preparan los alimentos. (Filippini, 2021). Por tanto, juega un papel de intermediario entre los establecimientos tradicionales y los clientes.

Este modelo de negocio, también conocido como "delivery" o reparto a domicilio, se encuadra dentro de lo que se denomina la "gig economy" o economía de los pequeños encargos, caracterizada por la flexibilidad laboral y el empleo de trabajadores independientes para realizar tareas específicas como la entrega de pedidos. Estas plataformas digitales han revolucionado el modo en que los consumidores acceden a servicios de alimentación, ofreciendo comodidad, variedad y eficiencia.

Con el inicio de la cuarentena en marzo de 2020, y el consecuente cierre temporal de establecimientos físicos, el consumo en restaurantes se desplomó. Sin embargo, este escenario conllevó un aumento en la demanda de servicios de entrega de comida a

domicilio. Las restricciones impuestas para contener la pandemia transformaron radicalmente la manera en que los consumidores accedían a productos y servicios, acelerando la digitalización de la hostelería y el comercio minorista.

Las plataformas de entrega de comida, como Glovo, Uber Eats y Just Eats, jugaron un papel crucial en este crecimiento. Estas compañías no solo ofrecieron una solución para los consumidores confinados en sus hogares, sino que también se convirtieron en un salvavidas para muchos restaurantes que, gracias a los repartos a domicilio, pudieron seguir operando. De hecho, según datos de la Federación Española de Hostelería, más del 30% de los restaurantes en España incorporaron o expandieron sus servicios de entrega a domicilio durante el primer año de la pandemia (FEHR, 2023).

Si analizamos las cifras de alguna empresa perteneciente a esta industria durante los meses de la pandemia, se tendría que observar un rápido crecimiento. Glovo, una de las plataformas líderes en España, reportó durante este periodo un incremento del 300% en el número de establecimientos asociados a su plataforma en 2020, sumando más de 7.000 a finales de ese año (Polkowska, 2021).

2.2.1. Big players de la industria del delivery

Para poder explicar cuáles son las grandes empresas de esta industria y, por ende, los competidores de B-Fast, vamos a nombrar y explicar brevemente los negocios que compiten con nuestra empresa, identificando su modelo de negocio, su público objetivo y las razones por las que consideramos que compiten con nosotros.

En primer lugar, tenemos a **Glovo**. Su modelo de negocio se basa en la economía *gig*, con repartidores independientes que realizan las entregas. Su público objetivo incluye a individuos ocupados y empresas que buscan soluciones rápidas y convenientes para la entrega de alimentos y productos. Glovo compite con nuestro modelo de negocio al ofrecer un acceso fácil a productos de cafeterías. Sin embargo, conseguimos diferenciarnos de él, en que nosotros nos especializamos en las cafeterías y en servicios de *take-away*, no de *delivery*. Dentro de este grupo incluiríamos empresas como **Uber Eats** o **Deliveroo**.

En segundo lugar **Starbucks Mobile Order & Pay**, que es un servicio de pedido y pago anticipado a través de la aplicación móvil de Starbucks, diseñado específicamente para los clientes de la cadena. Este modelo mejora la experiencia de compra, reduciendo el tiempo de espera en tiendas. Su público objetivo son clientes altamente fidelizados que buscan maneras rápidas de tomar café. Aunque solo se centra en establecimientos Starbucks, compite con nosotros al ofrecer una experiencia de pedido y recogida eficiente en el sector de cafeterías. Sin embargo, el elemento diferenciador de B-Fast es que trabaja con establecimientos tradicionales en lo que los cafés y los complementos tienen un precio mucho menor que en los de la cadena.

En tercer lugar, tenemos al **Tenedor**. Esta empresa ofrece un servicio de reserva en línea para restaurantes, con la ventaja de descuentos especiales. Este modelo se dirige a comensales que planifican sus salidas y buscan explorar nuevas opciones con beneficios. Aunque su enfoque es la reserva de mesas en lugar de pedidos de cafetería para recogida, el Tenedor compite con nosotros al influir en la decisión de los consumidores sobre dónde consumir, incluyendo opciones de cafeterías que puedan estar disponibles en nuestra plataforma.

2.3. Análisis PESTEL

Una vez analizada la industria es hora de conocer los aspectos que rodean a nuestra empresa. Para ello, vamos a utilizar el análisis PESTEL, que nos ayuda en el proceso de evaluación y toma de decisiones en un entorno de negocio competitivo y dinámico. Está compuesto por cinco factores clave, que afectan de manera directa e indirecta al funcionamiento del negocio: políticos (P), económicos (E), sociales (S), tecnológicos (T), ecológicos (E) y legales (L). Gracias a este modelo, podemos llevar a cabo diferentes estrategias para solucionar potenciales problemas y mejorar así nuestra posición de mercado (Johnson, et al., 2013). Partimos de la base que la zona geográfica a la que nos remitimos es la Comunidad de Madrid, la capital de España.

En cuanto a los **factores políticos**, nuestra empresa puede verse afectada por diferentes políticas gubernamentales como el aumento de los impuestos o la reducción del gasto público ya que, esto reduciría la renta disponible de los hogares, lo que se traduciría en una disminución en el consumo, que afectaría de manera directa al sector hostelero

(Nieves, 2020). Además, B-Fast también puede verse afectado por la política monetaria que pueda llevar a cabo el BCE (Banco Central Europeo), como la subida de los tipos de interés para combatir la inflación y estabilizar los precios (Caldas y Ferrari, 2018).

Por otro lado, hay que mencionar los incentivos y ayudas para emprendedores y autónomos que ofrece el gobierno. Entre ellas podemos destacar las ayudas ICO, para financiar tanto proyectos de inversión como necesidades de liquidez de autónomos y empresas (SEPE, s.f.) o los programas Neotec (CDTI, 2023.) e Invierte (CDTI, 2023), que ofrecen financiación a proyectos de I+D+I.

Los **factores económicos**, son de gran importancia para nuestra idea de negocio. B-Fast se centra en el sector hostelero, por tanto, cualquier variable económica puede afectar a la demanda de esta industria, y por ende a nuestra empresa. Como se ha explicado anteriormente, la COVID-19 tuvo un gran impacto en este sector, dando lugar a al cierre de un gran número de establecimientos, reducciones en el personal y en la producción. Esta pandemia ha hecho que algunas personas tengan miedo a frecuentar ciertos locales con grandes aglomeraciones de personas, lo que es una clara consecuencia negativa hacia este sector (Akhtar et al., 2022).

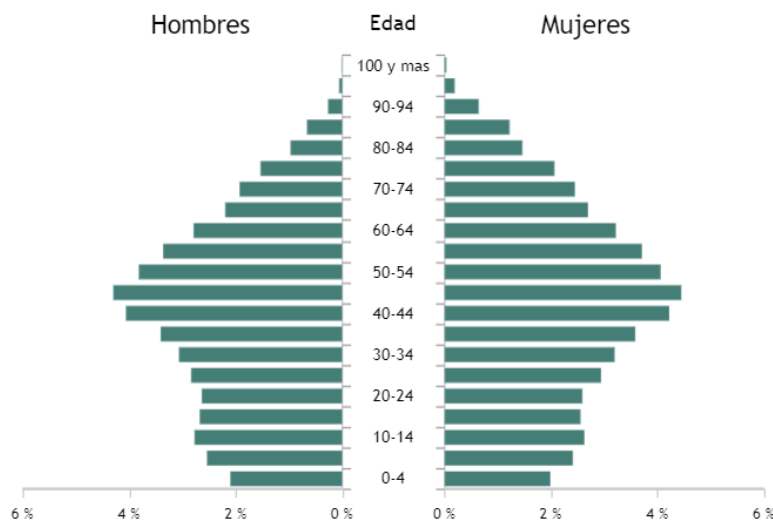
Como se ha mencionado previamente, hay otro tipo de variables económicas que afectan directamente al sector como por ejemplo la inflación, la subida de los tipos de interés (que pueden reducir la demanda del consumidor), el aumento de los costes operativos de los establecimientos, como la subida en el precio de la luz, o el salario mínimo interprofesional, que en 2024 se encuentra en 1.134€ al mes, un 5% más comparado con el fijado en 2023 (La Moncloa, 2024). Esta última variable va a ser muy relevante para nuestro modelo de negocio ya que, si la renta aumenta, hay mayor capacidad de consumo, lo que resultaría en buenas noticias para B-Fast.

Los **factores sociales** también son críticos para nuestra empresa. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) la población empadronada en España a 2024 asciende a 47,47 millones de personas. Al observar la pirámide poblacional hay un claro indicio de que nos encontramos ante una pirámide regresiva, en la que hay 135 mil muertes más que nacimientos. El grueso de la población se encuentra en la franja de los 45-49 años, con alrededor de 4 millones de personas. Al dirigirnos a personas entre 18 y 35 años, esto supone un impacto negativo para B-Fast ya que, cada vez hay menos población joven y por tanto nuestro segmento de clientes está en constante declive.

Otro aspecto social que nos afecta directamente, son los cambios en el estilo de vida de las personas generados por la pandemia. Estos nuevos estilos están caracterizados por la creciente demanda en los servicios de la comida rápida o del *delivery* a casa, como se ha mencionado previamente.

Pirámide poblacional de España

Ilustración 1. Pirámide Poblacional de España



Fuente: Instituto Nacional de Estadística 2022

Respecto al **campo tecnológico**, hay que destacar que según una encuesta llevada a cabo por Basque Culinary Center y EY (2019), un 24% de los empresarios de la restauración encuestados, todavía no disponen de ninguna herramienta tecnológica ya sea por desconocimiento o desconfianza. Esto es una gran oportunidad para B-Fast ya que la facilidad de la página web nos puede ayudar a implementar nuestro servicio en estos establecimientos.

Del mismo modo, según lo recogido por la OEPM (Oficina Española de Patentes y Marcas) en 2022, España se encuentra en el puesto número 29 sobre 130 en el Índice Global de Innovación que, sumado a la estimación de Internal Data Corporation (IDC) de que las empresas españolas aumentarán la inversión en tecnología debido al auge de la

inteligencia artificial, genera un ambiente muy favorable para nuestra empresa. Además, B-Fast se beneficia de la digitalización de la economía y del creciente uso de los *smartphones*.

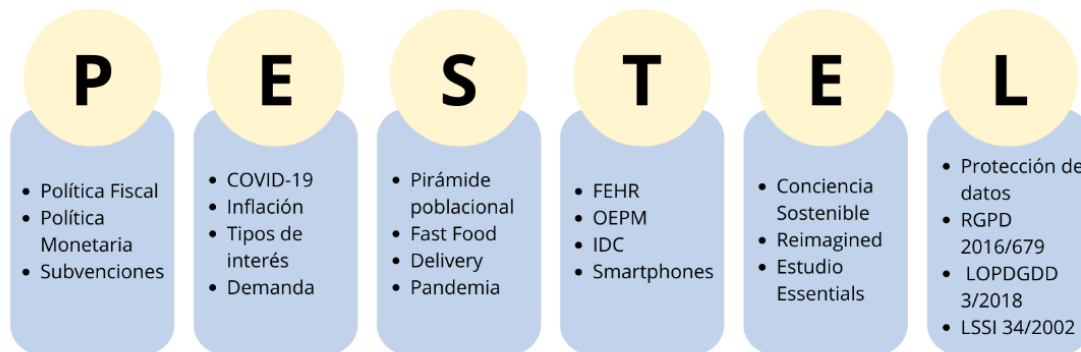
El **componente ecológico** es primordial para nuestro negocio. Según una encuesta llevada a cabo por Accenture (2021), de los 25.000 clientes encuestados en más de 22 países, el 50% dijo que la pandemia les había hecho repensarse su propósito personal. Estos cliente eran los llamados “*reimagined*” que basan sus decisiones de compra más allá de la calidad y el precio. Esto es una gran oportunidad para B-Fast, empresa que apuesta por establecimientos que incorporan medios sostenibles en sus negocios y que están concienciados con el medio ambiente.

En el **ámbito legal**, en España la regulación de las aplicaciones y las páginas web se basa en varias normativas donde destacamos el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) 2016/679 y la Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de los Derechos Digitales (LOPDGDD) 3/2018 que protegen a las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos. Ambas normativas afectarían directamente a B-Fast ya que, al tener una página web como soporte del modelo de negocio, tendremos que cumplir en todo momento lo establecido por la ley, tratando los datos de nuestros usuarios de la manera más correcta posible.

Además, también nos afecta la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y el Comercio Electrónico (LSSI) 34/2002, que regula las actividades económicas a través de internet, entendiendo éstas como aquellos productos o servicios ofertados a través de páginas webs, tiendas online y correo electrónico. Esta sección se explicará más en detalle cuando hablemos sobre el producto mínimo viable de B-Fast.

Análisis PESTEL

Ilustración 2. Análisis PESTEL



Fuente: elaboración propia

2.4. Análisis DAFO

Una vez utilizado el análisis PESTEL para conocer en detalle el entorno general que rodea a B-Fast, procederemos a estudiar los aspectos internos y externos que rodean a la empresa. Para ello, vamos a utilizar el análisis DAFO. Como se ha mencionado previamente, esta herramienta fue creada por Albert Humphrey en el Instituto de Investigación de Stanford, y nos permite conocer los aspectos internos y externos que rodean a la empresa, con el fin de tomar las mejores decisiones y evaluar diferentes estrategias (Humphrey, 2003).

Aspectos internos

Los aspectos internos se dividen en dos partes, fortalezas y debilidades. Las fortalezas hacen referencia a los factores positivos de una organización que se pueden controlar. Los **puntos fuertes** que hemos identificado han sido los siguientes. En primer lugar, el servicio de B-Fast tiene lugar en su propia página web y no en una aplicación. Hoy en día, para poder crear una página web, no hace falta ser un programador experimentado, esto facilita las cosas y evita tener que contratar a un desarrollador experto para poder montar la plataforma. Además, el usuario no tiene que descargarse ninguna *app*, lo que puede resultar más cómodo desde el punto de vista del cliente. Por otro lado, gracias a

esta plataforma, la empresa puede recopilar datos de cada transacción y estudiar los diferentes perfiles del usuario, y así poder ir mejorando el servicio a medida que el negocio vaya creciendo.

Siguiendo con los aspectos internos, tenemos las debilidades. Estas hacen referencia a los aspectos que contribuyen a generar desventajas competitivas en la empresa. Los **puntos débiles** de B-Fast se detallan a continuación. En primer lugar, debido al aspecto un poco obsoleto de la página web, el usuario puede experimentar un sentimiento de desconfianza para realizar los pagos a través de nuestra plataforma. En segundo lugar, al tratarse de un proyecto nuevo, puede que haya también rechazo por parte de los establecimientos tradicionales para trabajar con nosotros. En tercer lugar, debido a las altas comisiones que nos cobra nuestro proveedor de pagos, tendremos que aumentar los precios de los productos en nuestra plataforma para poder sacar margen, lo que puede generar una experiencia negativa para el usuario. Finalmente, las continuas actualizaciones que habrá que hacer a la página web, pueden resultar tediosas al no ser expertos en desarrollo de estas plataformas.

Aspectos externos

Una vez explicados los aspectos internos del proyecto, vamos a explicar los factores externos a los que se enfrenta B-Fast, que se dividen en oportunidades y amenazas. Las **oportunidades** serían aquellas situaciones que podemos aprovechar utilizando las fortalezas de la empresa. En primer lugar, gracias a redes sociales como TikTok o Instagram, podemos promocionar nuestra empresa creando contenido orgánico, es decir, utilizar imágenes, videos o textos propios para publicitar este proyecto y así lograr un mayor *engagement* con los clientes sin ningún tipo de coste asociado. En segundo lugar, al analizar la industria, se ha podido ver una clara evolución de los servicios de *delivery* y *take-away*, situación que podemos aprovechar para implantar nuestro modelo de negocio en establecimientos de la hostelería poco digitalizados.

Par concluir con los aspectos externos, tenemos que hablar de las **amenazas**, que recogen aquellos obstáculos que pueden limitar el desarrollo de nuestro modelo de negocio. El riesgo principal al que se enfrenta nuestra empresa son los competidores. Negocios como los desarrollados por Glovo o Starbucks, que ofrecen servicios similares, pueden hacer que caiga la demanda de nuestros servicios. Por otro lado, debido a la gran cantidad de ciberataques que se han realizado en los últimos tiempos (Kim et al., 2012),

tenemos que mantener la página web lo más protegida posible para que no queden vulnerables los datos confidenciales de nuestros clientes (tarjetas de crédito, datos personales...). Un ejemplo claro es el que sufrió Glovo en 2021, cuando fue hackeado y se lograron robar más de 5 millones de datos de los usuarios y repartidores (Terán, 2022). Finalmente, las reseñas negativas que puedan dar los establecimientos o los usuarios sobre nuestro servicio pueden poner en peligro el funcionamiento de la empresa.

Análisis DAFO

Ilustración 3. Análisis DAFO



Fuente: elaboración propia en base a Humphrey 2003

Capítulo 3: ¿En qué consiste B-Fast?

3.1. Misión

Este apartado hace referencia a la herramienta estratégica que permite sintetizar el propósito de una empresa. Como nuestro proyecto se centra en facilitar el día a día de los establecimientos y clientes, nuestra misión es:

Brindar eficiencia y comodidad a la experiencia de café, optimizando el servicio de cafeterías a través de la tecnología, para garantizar pedidos y recogidas ágiles, mejorando el día a día de negocios y consumidores.

3.2. Visión

A diferencia de la misión, este término hace referencia al propósito que una empresa desea conseguir en un futuro, la visión de B-Fast es la siguiente:

Convertirnos en líderes de la transformación digital en la hostelería, transformando la manera en que se disfruta del café, con accesibilidad, rapidez y personalización en cada pedido y recogida.

3.3. Business Model Canvas

Una vez analizado los factores macro, y aspectos internos y externos de B-Fast, es momento de explicar en detalle el modelo de negocio de nuestra empresa. Para ello, vamos a utilizar el Business Model Canvas que se divide en 9 secciones (Osterwalder, 2013).

- **Propuesta de valor:** que se basa en dos pilares. En primer lugar, en hacer posible que las cafeterías operen con normalidad en las horas de alta demanda, ofreciéndoles una forma alternativa de facilitar la gestión de los pedidos de sus clientes y la oportunidad de ser accesibles a un mayor número de clientes potenciales. Para ello, los establecimientos contarán con nuestra página web en la que aparecerán los pedidos que han realizado los clientes y una hora de recogida para que los puedan tener listos en el momento adecuado. Esto conllevaría a aumentar la eficiencia operativa de los establecimientos, mejorando así la

satisfacción tanto de los clientes como de los empleados de los propios locales.

En segundo lugar, ofrecer a los usuarios la facilidad y la comodidad de realizar sus pedidos en el momento que ellos quieran, eliminando los tiempos de espera y mejorando su experiencia en estos establecimientos. La manera de hacer los pedidos es con nuestra página web, en la que el usuario tendrá que registrarse, elegir la cafetería que más se adecue a sus necesidades, elegir el producto, una hora de recogida y efectuar el pago.

La principal diferencia que hay con competidores como Glovo, es que gracias a la recopilación de datos de nuestra página web, podemos ofrecer a los establecimientos diferentes estadísticas a cerca sus clientes (demanda de productos, perfil de los usuarios, intervalos de baja o alta demanda...). Esta información podría permitir a los establecimientos optimizar inventarios en función de los productos más demandados a través de nuestra plataforma, o ajustar el personal para poder abastecer los picos de demanda previamente comentados. Además, ofrecemos la posibilidad de digitalizar establecimientos del día a día, para que puedan no solo procesar más pedidos y así aumentar sus ingresos, sino también poder publicitarse a través de nuestra plataforma y así llegar a una mayor cantidad de clientes.

- **Segmento de clientes o *target*:** el público objetivo de B-Fast se divide en dos grupos. El primero de ellos haría referencia a aquellos establecimientos situados en zonas de mucho tránsito, especialmente en áreas universitarias, que no estén muy digitalizados y que se vean incapaces de cumplir con la demanda en ciertas horas del día debido a la escasez de personal. Como se ha mencionado previamente, los picos de demanda a lo largo del día se suelen en la hora de comer y en la hora de cenar, es por eso que les ofrecemos una solución para que cumplan con todos los pedidos a cualquier hora del día. En segundo lugar, queremos dirigirnos a aquellos clientes entre los 18 y 35 años que viven apresurados y tienen poco tiempo para consumir. Aunque nos enfocamos en este grupo, eso no excluye al resto de personas a utilizar nuestra página web, pero creemos que es más realista acotar el nicho de mercado al tratarse de un servicio digital que conlleva al pago a través de internet (Hargittai y Hinnant, 2008).

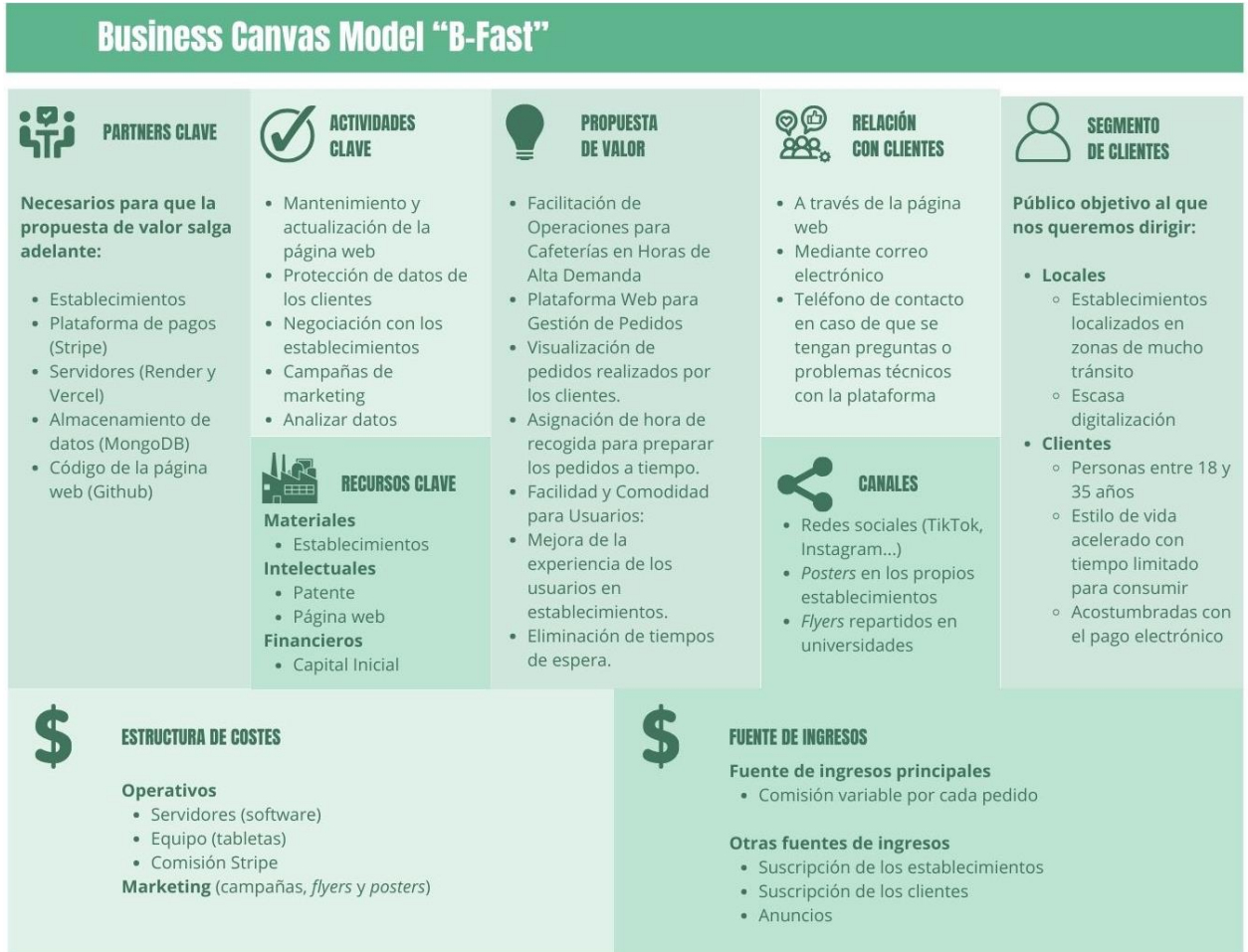
- **Relación con clientes:** será principalmente a través de nuestra página web o mediante el correo electrónico que tendrán que usar los usuarios para registrarse en nuestra plataforma. Además, facilitaremos un número de teléfono y un correo electrónico de nuestra empresa en caso de que algún establecimiento o usuario tenga algún problema técnico o cualquier tipo de pregunta.
- **Canales de comunicación:** están principalmente enfocados a las redes sociales como TikTok o Instagram ya que, este tipo de plataformas albergan a una gran cantidad de usuarios y mediante las cuales podemos llegar a gran parte de nuestro público objetivo. La idea es subir contenido a estas redes explicando el funcionamiento y las ventajas de nuestra propuesta de valor, para lograr un mayor *engagement* con los potenciales clientes. Otro medio de comunicación con el que queremos transmitir nuestra propuesta es mediante el reparto de *flyers* (folletos publicitarios) a la salida de las universidades con el fin de captar a usuarios jóvenes entre los 18 y 25 años. Finalmente, para captar a aquellos posibles usuarios que no formen parte ni de redes sociales ni de las universidades, colocaremos diferentes posters en los establecimientos para que los clientes habituales nos conozcan y nos prueben. Este apartado se explicará en detalle en el plan de marketing.
- **Fuente de ingresos:** se basa en cobrar una comisión por cada pedido que se realiza a través de nuestra página web. Además, contamos con otros modelos de negocio como por ejemplo cobrar una suscripción mensual a cada cafetería para aparecer en la lista de establecimientos de nuestra web o una suscripción al cliente donde ofrecer diferentes ofertas en cada establecimiento. Entraremos en detalle en cada uno de ellos más adelante.
- **Actividades clave:** necesarias para poner en marcha nuestra propuesta de valor. El prototipo de la página web ya está creado; sin embargo, tendremos que realizar su mantenimiento incorporando nuevas actualizaciones a medida que, tanto los usuarios como los establecimientos detecten posibles fallos. En segundo lugar, tendremos que implementar medidas para proteger la información de nuestros clientes evitando todo tipo de fugas. En tercer lugar, tendremos que negociar con los diferentes establecimientos transmitiéndoles nuestra propuesta de valor para que confíen en trabajar con nosotros. Finalmente, tendremos que llevar a cabo

diferentes campañas de marketing para difundir nuestra propuesta de valor, como se ha explicado anteriormente en los canales de comunicación.

- **Recursos clave:** son necesarios para que funcione nuestro modelo de negocio. Distinguimos tres grupos, recursos materiales, intelectuales y financieros. El primero de ellos hace referencia los establecimientos con los que vamos a trabajar, sin ellos nuestro proyecto no funciona. El segundo de ellos abarca las inversiones iniciales de la empresa, que se explicarán en detalle más adelante. Por último, necesitaremos llevar a cabo diferentes campañas publicitarias para atraer usuarios a nuestra plataforma.
- **Partners clave:** son aquellas personas o entidades que se ocupan de que funcione el modelo de negocio. Como se ha mencionado previamente, para que nuestro modelo de negocio funcione, necesitaremos que haya establecimientos interesados en trabajar con nosotros, y que así sus clientes puedan utilizar nuestros servicios. En segundo lugar, tenemos la plataforma de pagos de nuestra web que viene dada por Stripe, compañía tecnológica que permite a pequeñas empresas recibir pagos a través de internet.
- **Estructura de costes:** que se divide en tres bloques, los costes fijos, los variables y los financieros. Los costes fijos son aquellos que no dependen de nuestra facturación, como el pago de los servidores de la páginas web. Los costes variables son aquellos que van ligados a la facturación de la empresa, como son los gastos por comisiones. Finalmente, los costes financieros son aquellos que derivan de las diferentes deudas contraídas por la empresa. En apartados posteriores se explicará en detalle la estructura de costes de B-Fast.

Business Model Canvas de B-Fast

Ilustración 4. Business Model Canvas de B-Fast



Fuente: elaboración propia en base a Osterwalder 2010

Capítulo 4: Modelo Económico

En base al plan de negocio introducido anteriormente, vamos a explicar en detalle el modelo financiero de B-Fast. Este se va a dividir en cuatro partes fundamentales. En primer lugar, analizaremos el mercado potencial de nuestro proyecto en la Comunidad de Madrid, para cuantificar el número total de establecimientos y de clientes a los que podemos optar, así como, el crecimiento de estos en los próximos años. En segundo lugar, se mostrará el producto mínimo viable de B-Fast con las diferentes pantallas de carga de nuestra página web. En tercer lugar, se analizarán las inversiones iniciales necesarias para que nuestro modelo de negocio pueda funcionar. En cuarto lugar, se explicará en detalle el plan de marketing que se quiere llevar a cabo durante el primer año de lanzamiento. Finalmente, se explicará en detalle la fuente de ingresos y estructura de costes de la startup, con los cuales se hará una estimación del número de transacciones necesarias para poder alcanzar el umbral de rentabilidad durante el primer año.

En base a esto, se proyectarán los estados financieros de la compañía, bajo tres hipótesis diferentes, escenario realista, pesimista y optimista, con los que podremos observar la viabilidad y rentabilidad del proyecto a cinco años vista en cada uno de ellos.

4.1. Análisis del mercado potencial

Como se ha mencionado anteriormente, la propuesta de valor de B-Fast se centra en facilitar la gestión de los pedidos de los establecimientos en altos picos de demanda, así como, de agilizar el proceso de la entrega de estos para los clientes. Al tratarse de una plataforma que ofrece un servicio digital, nuestro público objetivo se centra en una población más joven que usa habitualmente la tecnología (Hargittai y Hinnant, 2008).

Para poder concretar esta propuesta y aterrizar este proyecto, tenemos que apoyarnos en un mínimo producto viable (MVP en adelante). Este término fue definido por Robinson (2001), quién lo describe como una versión de un nuevo producto, que permite a un equipo recopilar la máxima cantidad de aprendizaje validado sobre los clientes con el mínimo esfuerzo. Gracias a él, somos capaces de testear si nuestro negocio funciona, si es escalable o si es rentable. Por ello, es crucial conocer en detalle al segmento de mercado al que nos dirigimos.

Como se ha mencionado en la introducción de este trabajo, el lanzamiento de B-Fast se ha acotado a la Comunidad de Madrid. Hemos decidido apostar por Madrid por las siguientes razones. En primer lugar, según un análisis llevado a cabo por HelloSafe, en base a los datos proporcionados por Startup Blink, España se ha convertido en el octavo mejor país de la UE para montar una startup o empresa tecnológica emergente. Cuenta con 40 de sus ciudades entre las 1.000 mejores del mundo y entre estas ciudades tenemos la Comunidad de Madrid, ocupando el segundo puesto nacional y la posición 49 dentro del ranking global.

En segundo lugar, según la encuesta de población activa llevada a cabo en el tercer trimestre de 2023 en la Comunidad de Madrid, esta se sitúa en la segunda CC.AA. con mayor tasa de actividad (63.3%), superando a la media nacional en casi un 4%. En tercer lugar, tras analizar los datos del anuario de la hostelería de España de 2022, Madrid es una de las comunidades autónomas con el mayor número de establecimientos, producción y consumo, lo que nos permite tener acceso a un mayor número de clientes potenciales.

Finalmente, de acuerdo con un estudio llevado a cabo por Kantar (2019), en las grandes ciudades se suelen utilizar de forma más frecuente las plataformas digitales para realizar pedidos que en el resto de España. De hecho, en Madrid y Barcelona, el 41% de los pedidos se hacen a través de app o web, en comparación con el 18% de la media española.

Si analizamos el estudio publicado por el INE sobre las perspectivas de crecimiento poblacional entre 2022 y 2037 en la Comunidad de Madrid, podemos observar que sus cifras son mayores en comparación con las del conjunto nacional.

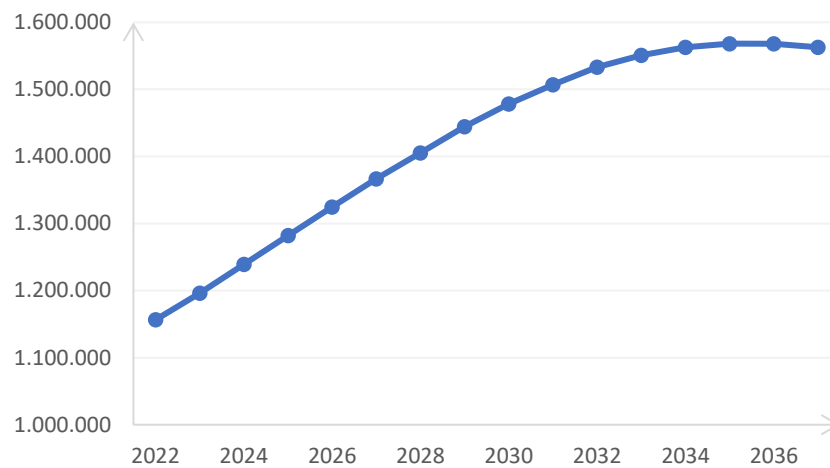
Tabla 1. Previsión de crecimiento del total de la población de la Comunidad de Madrid vs. España

	2023	2024	2025	2026	2027	...	2032	2033	2034	2035	2036	2037
Total Nacional	0,76%	0,82%	0,80%	0,78%	0,75%		0,49%	0,43%	0,38%	0,32%	0,28%	0,25%
Comunidad de Madrid	1,30%	1,36%	1,33%	1,28%	1,22%		0,81%	0,73%	0,66%	0,58%	0,52%	0,48%

Fuente: elaboración propia en base al INE 2022

De acuerdo con los puntos previamente mencionados, se vuelve a demostrar que Madrid es una gran opción para empezar con nuestro modelo de negocio. Además, gracias al informe previamente citado, podemos extraer las previsiones del volumen poblacional de nuestro público objetivo (entre 18 y 35 años) entre los años 2022 y 2037. Para el primer año, nuestro segmento de mercado asciende a 1.156.425 personas, mientras que la previsión para 2037 asciende a 1.562.785 personas, lo que supone una variación del 30,65%, con un crecimiento medio anual (CAGR) del 2,34%. Hay que resaltar que estas cifras representan el total de clientes potenciales que podemos alcanzar; sin embargo, no esperamos cubrir a todos con el lanzamiento del MVP.

Ilustración 5. Previsión de la población entre 20 y 35 años en la Comunidad de Madrid entre 2022 y 2037



Fuente: elaboración propia en base al INE 2022

4.2. MVP B-Fast

Una vez hemos dejado claro que nos vamos a dirigir al público objetivo de la Comunidad de Madrid, será necesario explicar cómo vamos a testear si nuestro negocio funciona. Para ello hemos creado una página web que sirve como MVP.

Como se ha mencionado previamente, hay ciertas leyes de privacidad de datos con las que debemos tener especial cuidado. Entre ellas destacamos el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) 2016/679, la Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de los Derechos Digitales (LOPDGDD) 3/2018 y la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y el Comercio Electrónico (LSSI) 34/2002.

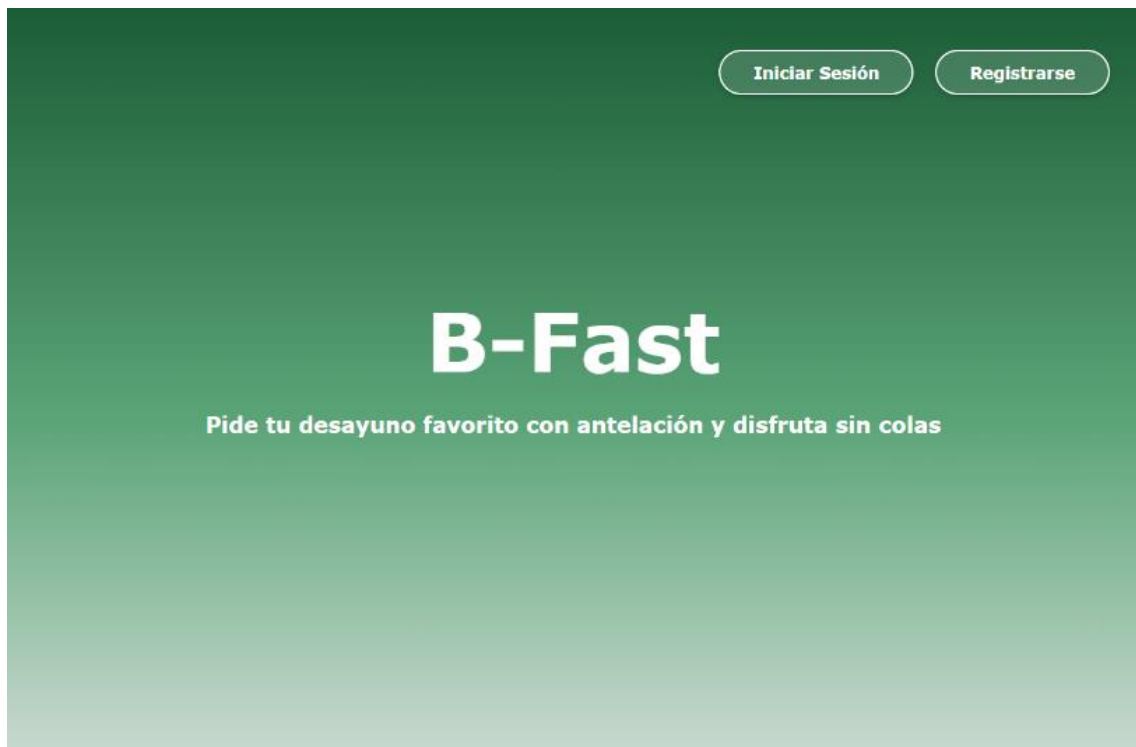
Para asegurarnos de que cumplimos en todo momento con la normativa, hemos optado por utilizar la base de almacenamiento de datos de MongoDB. Esta empresa, líder en almacenamiento en la nube, cuenta con más de 15 años de experiencia, ofreciendo sus servicios a grandes empresas como Orange, Telefónica o eBay. La seguridad de este servicio reside en que toda la información almacenada en sus servidores está encriptada, por lo que ningún usuario o ataque no autorizado pueda acceder a ella y explotarla (Prasad, 2023).

A continuación, se explicarán las diferentes pantallas de carga, tanto para la parte del consumidor final, como para los establecimientos.

4.2.1. *Pantalla del usuario*

- **Ilustración 6:** primera pantalla de carga que le aparecería al usuario nada más entrar en la web. En ella se da la opción de iniciar sesión o de registrarse.
- **Ilustración 7:** lo que vería cada usuario en el momento que accede a su cuenta. En esta pantalla aparecerían todos los establecimientos que trabajasen con nosotros y el usuario elegiría el producto que desea, así como la hora de recogida.
- **Ilustración 8:** apartado en el que el usuario puede consultar algunos datos sobre sus transacciones como el número o el gasto total.

Ilustración 6. Pantalla inicial de B-Fast



Fuente: página web de B-Fast

Ilustración 7. Pantalla para pedir los pedidos

b-fast

Seleccione una cafetería ▼

Seleccionar pedido ▼

Añadir otro pedido

Selecciona la hora de recogida

12:05 ▼

Para llevar ▼

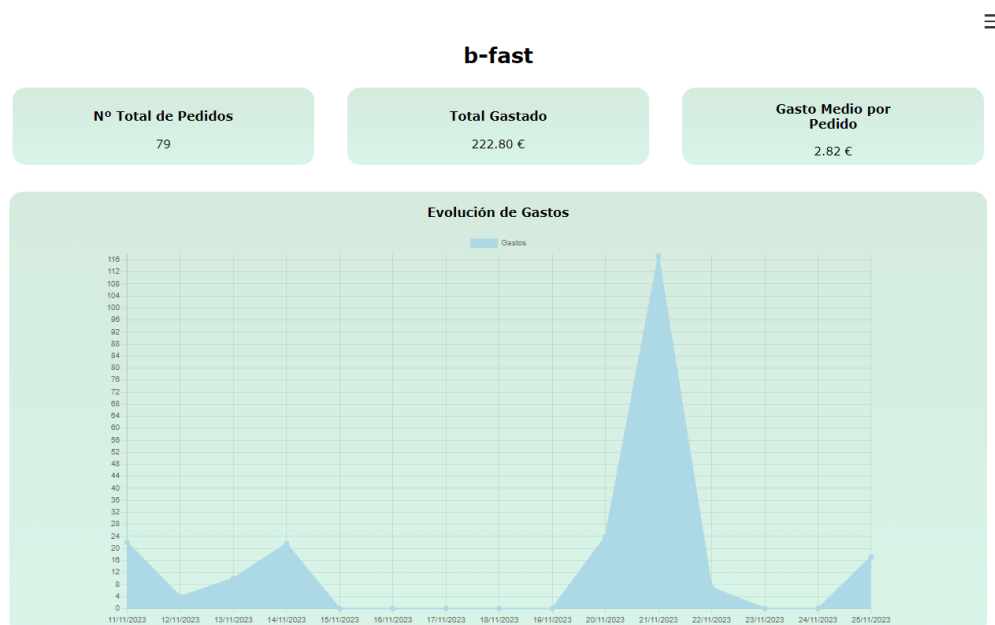
Añade algún comentario

Pagar

Precio Total: 0.00 €

Fuente: página web de B-Fast

Ilustración 8. Estadísticas de los pedidos de cada usuario



Fuente: página web de B-Fast

4.2.2. Pantalla del establecimiento

- **Ilustración 9:** muestra la pantalla que vería cada establecimiento. En ella aparecerían los pedidos que han sido encargados a través de nuestra plataforma, en donde se mostraría el producto y la hora de recogida de cada transacción.
- **Ilustración 10:** al igual que los usuarios podían ver sus estadísticas, los establecimientos también tendrían un apartado en el que ver los ingresos generados gracias a nuestra plataforma, indicando también el número de pedidos.

Ilustración 9. Pantalla de pedidos que tiene cada establecimiento



Ilustración 10. Control de ingresos de los establecimientos



Fuente: página web de B-Fast

4.3. Inversiones Iniciales y campaña inicial de captación

Una vez explicado el MVP de B-Fast, es necesario concluir cuáles van a ser las inversiones iniciales para que nuestro modelo de negocio funcione. Hemos identificado las siguientes:

- **Página Web:** es el aspecto clave de nuestro modelo de negocio. El desarrollo de esta plataforma se realizará de forma interna puesto que uno de los socios (Ricardo Fernández) tiene los conocimientos básicos para la creación de estas páginas, y se estima que este desarrollo tenga una duración de 1 año. Para que la página web funcione, tendremos que pagar 37,10€ mensuales destinados a los servidores de la plataforma, así como de 4.000€ anuales para el desarrollo y mantenimiento de la página web, puesto que ofrecemos un servicio las 24 horas del día.
- **Equipos informáticos:** así como la página web es necesaria para que los clientes puedan realizar sus pedidos, las *tablets* son otro componente básico de nuestro negocio. Estos dispositivos electrónicos son indispensables ya que, gracias a ellos, los establecimientos son capaces de ver en tiempo real los pedidos que nuestros clientes han pedido a través de la plataforma de B-Fast. Tras valorar diferentes alternativas, hemos decidido que la *tablets* serían de la marca Android y las compraríamos a un precio de 63,5€/u. Como estimamos trabajar con 208 establecimientos (cifra que se explicará más adelante) durante el primer año, la inversión inicial en estos dispositivos ascendería a 13.208€.
- **Patente:** para poder registrar la marca en la Oficina Española de Patentes y Marcas, tendremos que pagar 167,15€ (Oficina Española de Patentes y Marcas, s.f.).
- **Campañas publicitarias:** para dar a conocer nuestro negocio y poder captar clientes, será necesario realizar diferentes campañas de marketing con el objetivo de difundir nuestro modelo de negocio. Para ello, necesitaremos una inversión inicial de 51.140€, que utilizaremos principalmente para publicitarnos en redes sociales. Este apartado se explicará en detalle en el plan de marketing.
- **Caja Mínima:** con el objetivo garantizar que el negocio puede funcionar sin problemas durante el primer año de lanzamiento, vamos a necesitar una cantidad

mínima de efectivo valorada en 57.551€, con los que pretendemos cubrir diferentes gastos operativos inmediatos.

Esquema final de las inversiones iniciales

Tabla 2. Distribución de la inversión inicial

Inversión Inicial (Anual)	
Página Web	4.445 €
Equipos Informáticos	13.208 €
Patente	167 €
Campaña Publicitaria	51.140 €
Caja Mínima	57.551 €
Total	126.512 €

Fuente: elaboración propia

4.4. Plan de Marketing

Para poder dar a conocer nuestro modelo de negocio, va a ser necesario llevar a cabo diferentes campañas publicitarias con el objetivo de incrementar el tráfico y las conversiones en nuestra página web. Como se ha mencionado previamente, nuestro proyecto está dirigido a personas entre 18 y 35 años de la Comunidad de Madrid, que viven ajetreadas y no tienen tiempo para esperar colas en los establecimientos. Además, también nos centramos en establecimientos poco digitalizados que quieran aumentar sus ventas y ser más eficientes.

Las fases de nuestro plan de marketing se van a dividir en las siguientes partes:

Estrategias de marketing

- **Campañas en redes sociales:** nuestra estrategia consiste en la creación y distribución de contenido llamativo y relevante de nuestro modelo de negocio en las redes sociales que más se están utilizando en estos momentos, como Instagram, Facebook, Twitter o Tik Tok. Para poder cuantificar la cantidad de dinero que tenemos que invertir en este tipo de publicidad, nos vamos a fijar en el coste por mil impresiones (CPM), es decir la cantidad de dinero que nos cuesta que nuestro anuncio se muestre en 1.000 dispositivos. Tras revisar las diferentes plataformas

en las que queremos publicar nuestros anuncios, hemos calculado un CPM medio de 3,68€¹. Como nos estamos enfocando a un público objetivo que suele frecuentar a menudo estas redes sociales (Hargittai y Hinnant, 2008), tendremos que estar muy presentes en esta plataforma. Es por eso por lo que vamos a invertir 4.000€ mensuales, con los que podremos obtener 1.086.956 de impresiones, abarcando el 72% de nuestro público objetivo.

- **Branding:** que a su vez se divide en dos apartados:
 - Reparto de flyers: otra forma de darnos a conocer va a ser mediante el reparto de *flyers* (folletos publicitarios) a la salida de las principales universidades de la Comunidad de Madrid. Las ocho universidades en las que nos vamos a centrar son las siguientes: Universidad Pontificia Comillas ICADE - ICAI, CUNEF, Universidad Autónoma de Madrid, Universidad Politécnica de Madrid, Universidad Villanueva, IE Business School, Universidad CEU San Pablo y Universidad Camilo José Cela. Seleccionadas por ser de las más grandes de la Comunidad de Madrid, y estratégicamente ubicadas cerca de potenciales establecimientos con los que podríamos trabajar. Estimamos que cada universidad tiene inscritos a 20.000 alumnos de media, y sabiendo que cada pack de 5.000 flyers nos cuesta 41€ (Marpaint, 2023) tendremos que invertir un total de 1.476€ para repartir al menos uno a cada uno.
 - Posters en establecimientos: para poder publicitarlos dentro de los establecimientos con los que estemos colaborando, vamos a crear una serie de posters personalizados que sean llamativos y expliquen en pocas palabras los beneficios de utilizar nuestra plataforma. Con esto, podremos captar a los clientes que suelen frecuentar estos establecimientos y fidelizarlos.

Tenemos pensado colgar 2 posters por local, cuyo precio medio en la papelería asciende a 4€ por unidad, y como estimamos que durante el primer año trabajaremos con 208 establecimientos, el coste total de los posters ascenderá a 1.664€.

¹ Cifra calculada en base a la media de publicar un anuncio en Instagram, Facebook y Tik Tok

- **Equipo de captación de establecimientos:** las estrategias previamente descritas, están centradas en los usuarios de la página web. Sin embargo, vamos a contratar un equipo que se encargue de atrapar, captar y vender nuestra idea a los diferentes establecimientos de la Comunidad de Madrid. El equipo estaría compuesto por Javier Baucells, socio fundador de la empresa al que además de pagarle su sueldo como socio, también se le pagaría por desarrollar este trabajo. Se pagará en función del salario mínimo profesional de 1.134€ (a fecha de 2024) distribuido en 14 pagas a lo largo del año. Por tanto, la cifra total ascendería a 15.876€.

Presupuesto

El presupuesto total de las campañas publicitarias ascendería a 67.016€ distribuidos de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 3. Presupuesto total del plan de marketing

Plan de marketing	
Campañas en redes sociales	48.000 €
Branding	3.140 €
<i>Reparto de flyers</i>	1.476 €
Posters	1.664 €
Equipo de captación de establecimientos	15.876 €
Total	67.016 €

Fuente: elaboración propia

Medición

Finalmente, una vez lanzada las campañas va a ser fundamental establecer métricas claras para medir el rendimiento de nuestro plan de marketing. Para esta medición, nos vamos a centrar en las campañas en redes sociales, puesto que representan más del 70% del total del plan de marketing. Utilizaremos diferentes KPIs (*Key Performance Indicators*) como el coste por click (CPC) o la tasa de compromiso o *engagement*, con los que podremos ver si estas campañas son efectivas o hay que modificarlas.

4.5. Modelo de ingresos

Una vez explicado los métodos con los que queremos darnos a conocer, vamos a explicar las diferentes fuentes de ingresos que tiene B-Fast. Estas se dividen en un modelo de comisiones, de suscripciones y de anuncios publicitarios.

Modelo de comisiones

La fuente principal de ingresos de B-Fast consistiría en cobrar una comisión a cada usuario que realice un pedido a través de nuestra página web, así como a los establecimientos que tengan que preparar dicho pedido. La cuota para los usuarios ascendería al 5% mientras que a los establecimientos se le cargaría un 10% por pedido. Hemos decidido imponer estas tarifas ya que, como se explicará más adelante, nuestro proveedor de la pasarela de pagos nos cobra una comisión variable del 1,5% y 0,25€ fijos por cada transacción, por lo que para poder sacar margen a nuestro servicio nuestra tarifa tiene que ser superior al 6,5%². Para no repercutir todo este margen en los usuarios de B-Fast, hemos repartido la tarifa entre los establecimientos y los clientes.

Modelo de suscripción

A parte del modelo de negocio previamente comentado, contemplamos otras formas de rentabilizar nuestra propuesta de valor, como es el caso del modelo por suscripción. Este modelo consiste en vender de manera recurrente productos o servicios a cambio de una cuota periódica, que suele ser mensual (Alberdi, s.f.). Como nuestro modelo de negocio involucra tanto a los establecimientos como a los clientes, llevaremos a cabo un modelo de suscripción diferente para cada uno de ellos.

- **Modelo de suscripción de los establecimientos:** se cobraría a los establecimientos una cuota de 100€ mensuales, que les permitiría publicitarse en nuestra plataforma, para darse a conocer y poder llegar a una mayor cantidad de clientes.
- **Modelo de suscripción para los usuarios:** la idea de este modelo sería que, si los clientes están muy fidelizados a una cafetería en especial, se podría cobrar una cuota mensual de 80€ y se ofrecería la posibilidad de pedir una bebida

² Asumiendo un pedido medio de 5€, Stripe nos cobra una comisión del 6,5% por pedido (1,25% variable y 0,25€ fijos)

acompañada de un complemento al día, entre los lunes y los viernes. La cuota ha sido calculada asumiendo que una bebida (café, té...) ronda los 2 € y que los complementos no suelen costar más de 3€ (Civitatis, s.f.). Si calculamos cuanto se gastarían en total los clientes con estos precios y asumiendo que piden una vez al día, llegamos a la cifra de 100€. Es por eso, que si los usuarios optan por pagar nuestra suscripción se estarían ahorrando un 20% del total del pedido.

Modelo de anuncios publicitarios

Esta fuente de ingresos provendría de la publicación de anuncios en la página web de B-Fast. Esto se haría mediante la herramienta Google AdSense, que ofrece a los publicadores una forma de ganar dinero con su contenido en línea. Para ello, AdSense busca anuncios que coincidan con su sitio web en función de su contenido y visitantes. Los anunciantes crean y pagan la publicación de anuncios a fin de promocionar sus productos (Google, 2023). Además, este sistema funciona como una subasta, en la que los anunciantes pujan una cantidad de dinero para “ganar” el spot publicitario, por lo que, si hay muchos pujadores, se obtiene mayor beneficio por cada anuncio de la página web.

De acuerdo con la información de Google AdSense, obtenemos un beneficio de 0,5€ por cada click que se haga en los anuncios, y 0,06€ por visita a la página web.

Esquema final del modelo de ingresos

Tabla 4. Estructura final de ingresos de B-Fast

Ingresos	
Modelo de comisiones	
Comisión al usuario	5,0%
Comisión al establecimiento	10,0%
Modelo de suscripción	
Suscripción de cada establecimiento	100,00 €
Suscripción de cada usuario	80,00 €
Modelo de anuncios publicitarios	
Beneficio por click	0,50 €
Beneficio por visita	0,06 €

Fuente: elaboración propia

4.6. Modelo de costes

A continuación, se procede a explicar la estructura de costes necesaria para que nuestro proyecto pueda funcionar los primeros 12 meses desde su lanzamiento. El objetivo principal es tener una máxima flexibilidad, sujeta a unos costes fijos y variables mínimos que nos permitan aumentar nuestro margen neto durante el primer ejercicio.

Para calcular a cuánto ascienden los costes de B-Fast primero tenemos que definir que la estructura de costes está compuesta por costes fijos, variables y financieros. Los costes fijos, son aquellos que no dependen del volumen de ventas del negocio, los variables son los que dependen de la facturación del negocio y los financieros los que provienen del financiamiento a través de la deudas contraídas por la empresa.

Costes fijos

Dentro de este apartado tenemos los siguientes costes:

- **Servidores de la página web:** como se ha mencionado en el apartado de las inversiones iniciales, el coste total ascendería a 37,10€ mensuales.
- **Arrendamientos y cánones:** necesitaremos tener alguna oficina para poder tener reuniones con posibles dueños de los establecimientos y así formalizar el *partnership* con ello. Hemos optado por comprar una serie de bonos flexibles que nos permiten alquilar unas oficinas en función de nuestras necesidades. Vamos a contratar 20 bonos de 15 horas cada uno, lo que nos permitiría hablar con 300 clientes, asumiendo una duración media de las reuniones es de 1 hora. El coste total sería de 2.860€.
- **Gastos de publicación y promoción:** como se ha explicado previamente en el plan de marketing, el gasto durante el primer año en las campañas publicitarias ascendería a 51.140€ (que incluye los gastos de las campañas en redes sociales y el *branding*).
- **Personal:** dentro de este apartado incluimos todos los gastos relacionados con los sueldos y salarios de los trabajadores de B-Fast. Están divididos en tres apartados:
 - Sueldos de los socios fundadores: dentro de este epígrafe estarían recogidos las nóminas de los socios fundadores, que estarían sujetos al

salario mínimo interprofesional (1.134€ a fecha de 2024) distribuido en 14 pagas anuales, lo que daría una cifra total de 47.628€.

- Equipo de desarrollo: en este apartado, se incluirían los gastos necesarios para el desarrollo interno de la página web, que ascendería a 4.000€ durante el primer año.
- Equipo de captación: como se ha mencionado previamente en el plan de marketing, este gasto asciende a 15.876€.
- Seguridad Social: que se calcularía aplicando un 28,30% sobre los sueldos y salarios de los trabajadores, en base a la orden PJC/51/2024 publicada en el Boletín oficial del Estado (Ministerio de Justicia, 2024). Esta cifra ascendería a 18.592,3€.
- **Prima de seguros**: para evitar correr riesgos con nuestro modelo de negocio, hemos optado por contratar un seguro para cubrir posibles daños en nuestras *tablets*, como robos, daños electrónicos o posibles golpes y caídas que inutilicen estos dispositivos. Esta cifra ascendería a 2.000€ anuales.
- **Amortización del inmovilizado**: hemos optado por el método de amortización simple a cinco años, ya que estimamos que nuestras *tablets* no tendrán una vida útil mayor a ese tiempo. El total de esta partida ascendería a 3.475€ durante el primer año.

Costes variables

Dentro de este apartado encontramos:

- **Comisiones de la pasarela de pagos**: las comisiones consistirían en 1,5% variable y 0,25€ fijos por cada transacción. Tras comparar diferentes proveedores, decidimos utilizar el servicio proporcionado por Stripe, ya que carga las comisiones más bajas de todo el mercado.

Costes financieros

Dentro de este apartado encontramos:

- **Intereses de la deuda:** para calcular estos intereses, utilizaremos como referencia el Euribor a febrero de 2024 (3,640%) sumándole una tasa de interés variable dependiendo del tipo de deuda. Los costes financieros totales durante el primer año ascenderían a 1.624€, cuya cifra se explicará en detalle en la parte de las fuentes de financiación de nuestro proyecto.

Esquema final de la estructura de costes

Tabla 5. Estructura final de costes de B-Fast

Costes fijos Anuales	
Concepto	Coste Total
Servidores	445,2 €
Arrendamientos y cánones	2.860,0 €
Gastos de publicidad y promoción	51.140,0 €
Campañas en redes sociales	48.000,0 €
Branding	3.140,0 €
Personal	86.742,6 €
Sueldos y salarios socios fundadores	47.628,0 €
Equipo de desarrollo	4.000,0 €
Equipo de captación	15.876,0 €
Seguridad Social	19.238,6 €
Prima de seguros	2.000,0 €
Amortización Inmovilizado	3.475,0 €
Total	197.802,87 €

Costes Variables Anuales	
Concepto	Coste Total
Comisión variable Stripe	1,5%
Comisiones fija Stripe	0,25 €

Costes Financieros Anuales	
Concepto	Coste Total
Intereses de la deuda	1624,00 €

Fuente: elaboración propia

4.7. Modelo de Sociedad

Para poder llevar a cabo nuestra idea de negocio, es necesario crear una sociedad. Hemos decidido formalizar B-Fast bajo la estructura de una sociedad limitada (S.L.). La razón principal de esta decisión reside en que, a la hora de responder frente a acreedores, la responsabilidad está limitada al capital social y a los bienes en nombres de la sociedad, por lo que el riesgo es menor comprándolo con un autónomo, que responde a las deudas con la totalidad de su patrimonio (López, 2010).

Los tres empleados de B-Fast serían los socios fundadores de la sociedad. En una sociedad limitada hay un mínimo de capital social equivalente a 3.000€; sin embargo, la aportación inicial para B-Fast ascendería a 106.000€. Cada socio haría una aportación de 2.000€ por persona, a lo que se le sumarían 100.000€ como prima de emisión.

Tabla 6. Distribución del capital social de B-Fast

	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
Capital Suscrito	6.000€	6.000€	6.000€	6.000€	6.000€
Prima de emisión	100.000€	100.000€	100.000€	100.000€	100.000€

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Desglose de la emisión de acciones

Valor nominal	1 €
Nº de acciones	6.000
Capital Social	6.000 €

Prima de emisión	100.000 €
Sobrepeso	17 €
Nº de acciones	6.000

Aportación inicial	106.000 €
Nº de acciones	12.000
Precio por acción	9 €

Fuente: elaboración propia

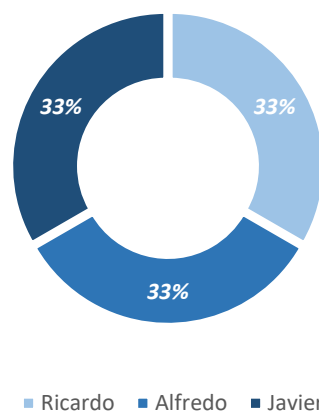
Como se explicará en el siguiente apartado, B-Fast necesitará acudir a diferentes fuentes de financiación para poder poner en marcha este modelo de negocio. Es por eso por lo que, a parte de la financiación propia por parte de los tres socios de la empresa, hemos optado por la emisión de acciones y así evitar tener una estructura de capital demasiado apalancada que pueda poner en riesgo nuestro negocio. Hemos optado por esta prima de emisión debido a la gran inversión inicial de este proyecto (más de 120.000€). Con ella cubrimos principalmente las inversiones en campañas publicitarias, las *tablets* que vamos a repartir a los establecimientos (que son esenciales para que el modelo de negocio funcione) y los gastos de personal durante el primer año.

Además, gracias a esta prima de emisión, las acciones de los antiguos accionistas (los socios fundadores) quedarán protegidas y evitarán que la participación de estos se diluya a medida que entran nuevos accionistas a la empresa.

La distribución de capital entre los socios seguiría la siguiente estructura:

Aportación de capital

Ilustración 11. Aportación de capital de cada socio



Fuente: elaboración propia

Dentro de este modelo de sociedad, cada socio llevará a cabo diferentes funciones que jugarán un papel crítico para que el modelo de negocio pueda mantenerse en el largo plazo. Estas son:

- **Ricardo Fernández:** CTO (*chief technology officer*), encargado del componente tecnológico de la empresa, todo lo relacionado con el desarrollo de la página web y su mantenimiento.
- **Alfredo González-Izquierdo:** CEO (*chief executive officer*), encargado de la dirección de la empresa y que además supervisará las cuentas financieras del proyecto.
- **Javier Baucells:** CMO (*chief marketing officer*), responsable de supervisar y controlar las campañas de marketing de la empresa.

4.8. Fuentes de financiación

Una vez definida la estructura de la empresa, hemos podido ver que el capital social ascendería a 106.000€. Sin embargo, este capital no va a ser suficiente para cubrir todos los gastos de la sociedad ya que, con las campañas publicitarias, las *tablets* y los gastos de personal, se excede este importe.

Es por eso por lo que tendremos que acudir a fuentes de financiación alternativas. Entre todas las opciones destacamos las siguientes:

Family, Friends and Fools (FFF)

Esta opción de financiación, conocida como "préstamo entre amigos", implica solicitar 10.000€ para cubrir gastos de marketing, servidores y otros. Esta alternativa de financiación sería la más económica desde el punto de vista financiero ya que, estos inversores no suelen esperar rendimientos, pero como agradecimiento, ofrecemos un interés del 2,140%, basado en el Euribor de referencia del 3,640% (a febrero de 2024) menos un 1,5%, con un plazo de devolución de cinco años. Durante el primer año, se pagarían unos intereses financieros con otros acreedores de 214,0€.

Ayudas del gobierno

Esta alternativa de financiación es una de las más comunes y se da a través de programas gubernamentales para emprendedores. En particular, la línea de jóvenes emprendedores de Enisa ofrece entre 25.000€ y 75.000€ para startups innovadoras con menos de 1 año de antigüedad, donde los fundadores sean menores de 40 años. Pediríamos 25.000€, con un plazo de devolución de 5 años, a los que se le aplicaría una tasa de interés del Euribor más un 2% fijo, por lo que el interés total sería de un 5,640%. Durante el primer año unos intereses financieros con entidades bancarias de 1.410€.

4.9. Estimación break-even

Una vez definida la fuente de ingresos, la estructura de costes, así como las diferentes fuentes de financiación de B-Fast, es momento de calcular el umbral de rentabilidad, es decir, con cuántas unidades vendidas somos capaces de cubrir todos los costes y obtener un beneficio neto igual a cero. Antes de hacer ningún cálculo, tenemos que calcular el número de personas reales que pueden llegar a utilizar nuestros servicios dentro de todo nuestro público objetivo. Es lo que se conoce como SOM (*Service Obtainable Market*), es decir, el número de clientes que estarán dispuestos a utilizar nuestro producto hoy mismo (Davalas, 2023). Como se ha explicado anteriormente, nuestro público objetivo se divide en dos partes, los usuarios y los establecimientos.

Cálculo de los usuarios reales

Como se ha mencionado anteriormente, el conjunto de personas de entre 20 y 35 años en la Comunidad de Madrid asciende a 1.156.425 personas. Para calcular la cifra real de clientes que utilizarían nuestro servicio, hemos estimado que el 2% del total de nuestro *target* usaría nuestra plataforma hoy. Lo que daría lugar a un total de 23.128 usuarios reales.

Cálculo de los establecimientos reales

En segundo lugar, destacaríamos los 32.641 bares y cafeterías distribuidos por toda la ciudad. De todos estos establecimientos, tenemos que escoger solo aquellos poco digitalizados. Para ello, vamos a utilizar como referencia el estudio llevado a cabo por Ernest & Young (2021), mencionado anteriormente. En donde un 53% de los encuestados, afirmaba que le gustaría estar a la última tecnología. Siguiendo esta cifra, estimamos que el número de establecimientos con escasa digitalización sería de 17.299. Habiendo calculado el número de establecimientos que entrarían dentro de nuestro *target*, hemos estimado que un 1,2% de ellos estarían dispuestos a implementar nuestros servicios de manera inmediata, dando lugar a 208 establecimientos reales de SOM.

Habiendo calculado el número de usuarios y establecimientos reales, y sabiendo el importe de la mayoría de los costes de B-Fast durante el primer año, es hora de estimar los ingresos en base a las cifras previamente calculadas.

- Suscripción de establecimientos: como hemos estimado que vamos a trabajar con 208 establecimientos a los que se les cobraría una suscripción anual de 100€, la cifra total ascendería a 20.800€.
- Suscripción de usuarios: hemos asumido una tasa de conversión del 1% ya que, creemos que como estamos empezando la tasa de suscripción será baja. Al aplicar esta tasa a los 23.128 usuarios previamente calculados y cobrando 80€ por suscripción, la cifra total sería de 18.502,40€.
- Beneficio por click/visita: asciende a 2.405,31€, que se ha calculado teniendo en cuenta la cantidad de usuarios que van a acceder a la web a lo largo del año.
- Ingresos por comisiones: se calcularían aplicando una comisión del 10% a los establecimientos y de un 5% a los clientes por cada transacción, asumiendo 5€ de pedido medio.
- Subvenciones, donaciones y legados a la explotación: asciende a un total de 25.000€, provenientes de las ayudas del gobierno.
- Trabajos realizados por la empresa para su inmovilizado: 4.000€ que se reconocen como ingreso para poder luego activarlos en el balance de situación de la empresa.

Finalmente, si repasamos la estructura de costes y de ingresos de B-Fast, podemos observar que hay dos partidas (Gastos e Ingresos por comisiones) que dependen directamente del número de transacciones que se den durante el año. Para calcular el número necesario de transacciones que hagan que el beneficio sea igual a cero, utilizaremos la herramienta “*solver*” de Excel, complemento de Microsoft Excel que nos permite encontrar un valor óptimo (mínimo o máximo) para una celda en base a unas fórmulas y restricciones (Microsoft, s.f.). El planteamiento es el siguiente, tenemos una celda objetivo que queremos que sea 0 (que correspondería a la fórmula de ingresos menos gastos), y tenemos que buscar el número de transacciones necesarias para que esa celda tenga ese valor. Este sería el resultado (siguiente página).

Número de transacciones necesarias para alcanzar el break-even el primer año

Tabla 8. Transacciones necesarias para alcanzar el break-even el primer año

Costes Anuales	
Concepto	Total
Fijos	146.662,87 €
Servidores	445,20 €
Arrendamientos y cánones	2.860,00 €
Gastos de publicidad y promoción	51.140,00 €
Campañías en redes sociales	48.000,00 €
Branding	3.140,00 €
Personal	86.742,64 €
Sueldos y salarios socios fundadores	47.628,00 €
Equipo de desarrollo	4.000,00 €
Equipo de captación	15.876,00 €
Seguridad Social	19.238,64 €
Prima de seguros	2.000,00 €
Amortización Inmovilizado	3.475,03 €
Variables	59.325,24 €
Comisión pasarela de pagos	59.325,24 €
Financieros	1.624,00 €
Intereses de la deuda	1.624,00 €
TOTAL	207.612,11 €

Ingresos	
Ingresos Operativos	178.612,11 €
Ingresos por Suscripción	39.302,40 €
Ingresos por Comisiones	136.904,40 €
Ingresos por Publicidad	2.405,31 €
Subvenciones, donaciones y legados a la explotación	25.000,00 €
Trabajos realizados por la empresa para su inmovilizado	4.000,00 €
TOTAL	207.612,11 €

Break-even	
Concepto	Importe
Comisión al usuario	5,0%
Comisión al establecimiento	10,0%
Comisión de Stripe fija	0,25 €
Comisión de Stripe variable	1,50%
Gasto medio por pedido	5,00 €

Número de transacciones	182.539
Beneficio	0,00 €

Fuente: elaboración propia

Necesitaríamos un total de 182.539 transacciones para que nuestros ingresos iguallen los gastos, que supondría unos ingresos por comisiones de 136.904,40€ y unos gastos por comisiones de 59.325,24€. A partir de esta cifra, obtenemos que nuestros clientes harían una media de 94 pedidos mensuales a lo largo de ese año, es decir, 23 pedidos semanales.

Capítulo 5: Proyecciones financieras: escenario base

En este apartado, proyectaremos tanto la cuenta de pérdidas y ganancias como el balance de situación de B-Fast. Esta proyección servirá de escenario base de las siguientes proyecciones a 5 años, independientemente de si estamos en el escenario realista, pesimista u optimista.

Para hacer una proyección todavía más real, hemos reducido la estimación de transacciones previamente hecha para el análisis del *break-even*. Esto es así, ya que es muy complicado poder alcanzar este volumen en tan solo un año al ser un negocio en plena fase de desarrollo. Por lo tanto, para los siguientes escenarios, solo conseguimos captar un 11%³ del total de las transacciones previamente calculadas, es decir, 18.895 durante el primer año.

³ Calculada en base a la estimación de 10 pedidos mensuales de los usuarios

Cuenta de pérdidas y ganancias de B-Fast (primer año)

Tabla 9. Cuenta de pérdidas y ganancias de B-Fast el primer año

P&G	FYI
Ingresos	84.879,3 €
Ingresos Operativos	55.879,3 €
Ingresos por Suscripción	39.302,8 €
Ingresos por Comisiones	14.171,2 €
Ingresos por Publicidad	2.405,4 €
Subvenciones, donaciones y legados a la explotación	25.000,0 €
Trabajos realizados por la empresa para su inmovilizado	4.000,0 €
Gastos de Explotación	(149.328,68 €)
Gastos Operativos	(6.586,04 €)
Servidores	(445,20 €)
Comisiones Pasarela de Pago	(6.140,84 €)
Arrendamientos y Cánones	(2.860,00 €)
Personal	(86.742,64 €)
Sueldos y salarios socios fundadores	(47.628,00 €)
Equipo de desarrollo	(4.000,00 €)
Equipo de captación	(15.876,00 €)
Seguridad Social	(19.238,64 €)
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	(51.140,00 €)
Redes Sociales	(48.000,00 €)
Branding	(3.140,00 €)
Prima de Seguros	(2.000,00 €)
EBITDA	(64.449,35 €)
Amortización del Inmovilizado Intangible	(833,43 €)
Amortización del Inmovilizado Tangible	(2.641,60 €)
EBIT	(67.924,38 €)
Intereses financieros	(1.624,00 €)
Intereses financieros con otros acreedores	(214,00 €)
Intereses financieros con entidades bancarias	(1.410,00 €)
EBT	(69.548,38 €)
Impuesto de Sociedades	17.387,1 €
Beneficio Neto	(52.161,29 €)

Fuente: elaboración propia

Como se ha comentado previamente, la única diferencia respecto al escenario del *break-even* es el número de transacciones, por lo que lo que aquellos gastos e ingresos que no dependan de estas se mantendrán con las mismas cifras. A continuación, se procede a explicar las partidas más relevantes de cada sección de la cuenta de pérdidas y

ganancias durante el primer año.

Ingresos

Los ingresos totales para este primer ejercicio serían de 84.879,3€. La única partida que varía respecto al escenario del *break-even* son los ingresos por comisiones, que en este escenario base ascienden a un total de 14.171,2€. Por otro lado, la partida más relevante de este apartado sería la de ingresos por suscripción, que representa más del 50% de los ingresos operativos en este ejercicio. Además, gracias a las subvenciones, donaciones y legados a la explotación de este ejercicio, conseguimos aumentar los ingresos totales del periodo.

Gastos

Los gastos totales para este primer ejercicio serían de 149.328,68€. Al igual que los ingresos por comisiones variaban de un escenario a otro, lo mismo pasa con los gastos por comisiones que nos cobra la pasarela de pagos, que durante el primer ejercicio ascenderían a 6.140,84€, obteniendo un margen neto de comisiones de 8.030,3€.

Por otro lado, el 90% del total de los gastos vienen dados por los sueldos y salarios y por las campañas publicitarias. Hemos apostado mucho por el marketing digital ya que, creemos que gracias a él tenemos más probabilidades de que la gente nos conozca y que se anime a utilizar nuestros servicios.

EBITDA

Si seguimos analizando la cuenta de pérdidas y ganancias, llegamos al EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes and Depreciation & Amortization*), que se calcula restando a los ingresos los gastos del ejercicio. Su importe es de -64.449,35€, por lo que los gastos del primer periodo han sido superiores a los ingresos.

EBIT

Si restamos al EBITDA los gastos relacionados con la amortización y depreciación del inmovilizado, que asciende a un total de 3.475,03€ obtenemos el EBIT (*Earnings Before Interest, Taxes*) con un valor de -67.924,38€.

EBT

Para poder obtener el EBT (*Earnings Before Taxes*), tendremos que sustraer los

intereses asociados a la deuda con los *Friends, Family and Fools* y el préstamos Enisa. Si restamos los 1.624€ asociados a las deudas, obtendríamos un EBT total de -69.548,38€.

Impuesto de Sociedades

Finalmente, tendríamos que descontar el gravamen correspondiente a las pequeñas y medianas empresas que, según la Comunidad de Madrid, este es del 25% y su cifra asciende a 17.387,1€.

Beneficio Neto

Finalmente, si restamos los impuestos al EBT, obtendríamos el beneficio neto. Sin embargo, al tener un margen negativo, estos impuestos hacen que mi resultado quede amortiguado con una cifra de -52.161,29€.

Balance de situación de B-Fast (primer año)

Tabla 10. Balance de situación de B-Fast el primer año

Balance de Situación	FY1
Activo No Corriente	31.287,2€
Inmovilizado Intangible	21.554,2 €
Propiedad Industrial	167,2 €
Página web	4.000,0 €
Crédito por impuesto de sociedades	17.387,1 €
Inmovilizado Material	13.208,0 €
Equipos Informáticos	13.208,0 €
Amortización Acumulada	(3.475,03 €)
Activo Corriente	57.551,5€
Tesorería	57.551,5 €
Activo Total	88.838,7 €
Patrimonio Neto	53.838,7 €
Capital Social	6.000,0 €
Prima de emisión	100.000,0 €
Resultado del Ejercicio	(52.161,29 €)
Resultado Negativo de Ejercicios Anteriores	-
Reservas	-
Pasivo No Corriente	28.000,0 €
Acreedores a largo plazo (FFF)	8.000,0 €
Deuda con entidades bancarias a largo plazo	20.000,0 €
Pasivo Corriente	7.000,0 €
Deuda con otros acreedores (FFF)	2.000,0 €
Deuda con entidades bancarias	5.000,0 €
Patrimonio y Pasivo Total	88.838,7 €

Fuente: elaboración propia

Para poder explicar el balance de situación de B-Fast a 1 año, hay que tener presente las cifras mencionadas anteriormente. A continuación, se explicará cada partida del balance de nuestra empresa en orden descendente.

Activo

El activo total de la empresa durante el primer ejercicio ascendería a 88.838,7€. Este se desglosa en activo no corriente y activo corriente,

- **Activo No Corriente:** formado por aquellos activos menos líquidos de la empresa. Durante el primer año, el activo no corriente de B-Fast asciende a 31.287,2€, que a su vez se compone de las siguientes partidas:
 - Inmovilizado intangible: contempla todos aquellos bienes de la empresa que no son físicos, como la patente de la marca (167,2€) o los 4.000€ del desarrollo de la página web, que fueron previamente activados en la cuenta de pérdidas y ganancias.
 - Inmovilizado material: recoge los activos tangibles con menos liquidez de la empresa. Entre ellos destacamos la partida de equipos informáticos donde hemos incluido el valor de las *tablets* que compramos durante este primer año con un valor de 13.208€.
 - Amortización acumulada: esta partida recoge la depreciación de los elementos del inmovilizado y que se va acumulando a medida que pasan los ejercicios. Aunque sea una partida que está en el activo, su signo es negativo, ya que nos indica que el valor contable de los activos es menor.
- **Activo Corriente:** incluye los activos con más liquidez del balance, que no tienen una duración mayor a 1 año. La cifra total de esta cuenta es de 57.551,5€ y está compuesto por la siguiente partida:
 - Tesorería: que recoge el exceso de dinero que no hemos utilizado en todo el ejercicio. Como no ha habido ningún gasto operativo adicional en el ejercicio, la cifra de esta partida se mantiene igual que en los establecido en el apartado de las inversiones iniciales.

Una vez explicado los activos, es hora de explicar el patrimonio neto y el pasivo de la empresa. Este se compone de las siguientes partidas:

- **Patrimonio Neto:** está compuesto por la inversión inicial de los socios fundadores de 6.000€, la prima de emisión de las acciones que asciende a 106.000€ y el resultado del ejercicio del primer ejercicio, que en el primer año es negativo.
- **Pasivo:** hace referencia a obligaciones de pago que tiene B-Fast tanto a largo como a corto plazo. Como se ha explicado anteriormente, las deudas de B-Fast

ascienden a 35.000€ desglosado en 10.00€ de los FFF y 25.000€ de la ayuda ENISA. Hemos decidido que el plazo de ambas deudas será de 5 años, por lo que el primer año solo se pagaría el 20% de estas deudas y el otro 80% se clasificaría como a largo plazo.

Con todo esto, obtenemos una cifra de patrimonio neto y de pasivo de la empresa de 88.838,7€. Como se puede observar, ambos lados de balance coinciden.

Capítulo 6: Proyecciones de los estados financieros a 5 años vista: análisis de diferentes escenarios financieros

Una vez explicado el escenario base de la cuenta de pérdidas y ganancias y del balance de situación de B-Fast, es hora de hacer un proyección de estos a 5 años vista. Para un mejor análisis, se harán las proyecciones bajo las hipótesis de 3 escenarios diferentes, el escenario realista, pesimista y optimista.

6.1. Escenario Realista

En base al cuenta de pérdidas y ganancias y el balance durante el primer año, se plantea llevar a cabo una proyección de estos estados financieros teniendo en cuenta las condiciones económicas actuales, así como un crecimiento favorable de la empresa. Las principales hipótesis que contemplamos son las siguientes:

- Euribor: estimamos que se mantiene de media en 2,610% durante los cinco años de proyección, de acuerdo con las previsiones de los analistas extraídas de Bloomberg.
- Inflación: los niveles de inflación se mantienen en unos niveles medios del 3,0% durante los cinco años de proyección ya que, prevemos que en los primeros años va a seguir disminuyendo pero que en los tres últimos años empiece de nuevo a crecer.

Una vez explicadas la principales hipótesis de este escenario, es hora de explicar cuáles son las proyecciones que hemos utilizado para proyectar la cuenta de pérdidas y ganancias

a cinco años vista. Hemos dividido este apartado en función de las proyecciones tomadas, ya que hay cuentas que las comparten entre sí.

- Cuentas que crecen con la inflación: hay cuentas que estimamos que crezcan al mismo ritmo que la inflación. Algunos ejemplos son los servidores, los arrendamientos y cánones o la prima de seguros, donde esperamos que el precio de estos bienes aumente o disminuya en función de los índices del mercado para ser lo más competitivos posibles.
- Campañas publicitarias: las campañas publicitarias del primer ejercicio han sido muy efectivas y hemos conseguido captar a un gran número de usuarios y establecimientos. Es por eso por lo que durante el segundo año prevemos aumentar en un 40% los gastos asociados a las campañas publicitarias que crecen un 10% hasta alcanzar un 60% durante el cuarto año, donde ya se mantienen estables. Con esto pretendemos seguir invirtiendo en campañas de marketing para poder captar a un mayor número de clientes.
- Ingresos operativos y gastos por comisiones: gracias a las campañas publicitarias realizadas durante el primer ejercicio, hemos conseguido captar a una gran cantidad de clientes lo que ha conllevado en un aumento de las transacciones, las suscripciones y las visitas a la página web. Estimamos un crecimiento agresivo de estas partidas durante los años de proyección, llegando a duplicar estas partidas durante los primeros años de proyección.

Esto es así ya que, el modelo de crecimiento de una empresa emergente suele ser muy elevado durante los primeros años de lanzamiento, pero que luego tiende a estabilizarse (Gutiérrez, 2023).

- Subvenciones, donaciones y legados a la explotación: estimamos que sería de 60.000€ en base a la ayuda que ofrece el Ministerio de Industria, Energía y Turismo a pequeñas empresas que aporten innovación tecnológica a los sectores relacionados con el sector de servicios, repartidos durante los cuatro años de ejercicio (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, s.f.).
- Trabajos realizados por la empresa para su inmovilizado: destinamos cada año 4.000€ para el desarrollo de la página web, que activamos como ingreso en la cuenta de pérdidas y ganancias para luego poder incluirlo en el balance.

- Personal: los gastos de personal (sin tener en cuenta el equipo de desarrollo) crecen un 1% menos que la tasa de inflación proyectada. Esto es así ya que queremos que los salarios de nuestra empresa se mantengan ligados a esta tasa y así evitar la pérdida de poder adquisitivo de los trabajadores a medida que pasan los años.
- Equipo de desarrollo: se mantienen constante los 4.000€ de desarrollo durante los cinco años de proyección ya que estimamos que esta cantidad es suficiente para seguir avanzando con la página web.

Hipótesis de crecimiento de la cuenta de P&G a 5 años

Tabla 11. Hipótesis de crecimiento de la cuenta de pérdidas y ganancias a 5 años: escenario realista

Hipótesis P&G Realista	FY2	FY3	FY4	FY5
Ingresos Operativos				
Ingresos por Suscripción	90,0%	130,0%	120,0%	60,0%
Ingresos por Comisiones	90,0%	130,0%	120,0%	60,0%
Ingresos por Publicidad	90,0%	130,0%	120,0%	60,0%
Gastos Operativos				
Servidores	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Comisiones Pasarela de Pago	90,0%	130,0%	120,0%	60,0%
Arrendamientos y Cánones	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Personal				
Sueldos y salarios socios fundadores	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Equipo de captación	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Publicidad, propaganda y relaciones públicas				
Redes Sociales	40,0%	50,0%	60,0%	60,0%
Branding	40,0%	50,0%	60,0%	60,0%
Prima de Seguros	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Amortización del Inmovilizado Intangible	20%	20%	20%	20%
Amortización del Inmovilizado Tangible	20%	20%	20%	20%
Intereses financieros				
Intereses financieros con otros acreedores	1,1%	1,1%	1,1%	1,1%
Intereses financieros con entidades bancarias	4,6%	4,6%	4,6%	4,6%
Impuesto de Sociedades	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%

Fuente: elaboración propia

Proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias a 5 años

Tabla 12. Proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias a 5 años: escenario realista

P&G	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
Ingresos	84.879,3 €	125.170,7 €	263.192,7 €	556.223,8 €	878.558,2 €
Ingresos Operativos	55.879,3 €	106.170,7 €	244.192,7 €	537.223,8 €	859.558,2 €
Ingresos por Suscripción	39.302,8 €	74.675,3 €	171.753,2 €	377.857,1 €	604.571,3 €
Ingresos por Comisiones	14.171,2 €	26.925,2 €	61.928,0 €	136.241,6 €	217.986,6 €
Ingresos por Publicidad	2.405,4 €	4.570,2 €	10.511,4 €	23.125,2 €	37.000,3 €
Subvenciones, donaciones y legados a la explotación	25.000,0 €	15.000,0 €	15.000,0 €	15.000,0 €	15.000,0 €
Trabajos realizados por la empresa para su inmovilizado	4.000,0 €	4.000,0 €	4.000,0 €	4.000,0 €	4.000,0 €
Gastos de Explotación	(149.328,68 €)	(177.189,55 €)	(230.074,63 €)	(328.674,80 €)	(469.199,99 €)
Gastos Operativos	(6.586,04 €)	(12.126,60 €)	(27.308,70 €)	(59.525,94 €)	(94.963,88 €)
Servidores	(445,20 €)	(459,00 €)	(473,23 €)	(487,90 €)	(503,03 €)
Comisiones Pasarela de Pago	(6.140,84 €)	(11.667,60 €)	(26.835,47 €)	(59.038,04 €)	(94.460,86 €)
Arrendamientos y Cánones	(2.860,00 €)	(2.948,66 €)	(3.040,07 €)	(3.134,31 €)	(3.231,47 €)
Personal	(86.742,64 €)	(88.456,30 €)	(90.205,94 €)	(91.992,32 €)	(93.816,22 €)
Sueldos y salarios socios fundadores	(47.628,00 €)	(48.628,19 €)	(49.649,38 €)	(50.692,02 €)	(51.756,55 €)
Equipo de desarrollo	(4.000,00 €)	(4.000,00 €)	(4.000,00 €)	(4.000,00 €)	(4.000,00 €)
Equipo de captación	(15.876,00 €)	(16.209,40 €)	(16.549,79 €)	(16.897,34 €)	(17.252,18 €)
Seguridad Social	(19.238,64 €)	(19.618,71 €)	(20.006,76 €)	(20.402,97 €)	(20.807,49 €)
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	(51.140,00 €)	(71.596,00 €)	(107.394,00 €)	(171.830,40 €)	(274.928,64 €)
Redes Sociales	(48.000,00 €)	(67.200,00 €)	(100.800,00 €)	(161.280,00 €)	(258.048,00 €)
Branding	(3.140,00 €)	(4.396,00 €)	(6.594,00 €)	(10.550,40 €)	(16.880,64 €)
Prima de Seguros	(2.000,00 €)	(2.062,00 €)	(2.125,92 €)	(2.191,83 €)	(2.259,77 €)
EBITDA	(64.449,35 €)	(52.018,83 €)	33.118,0 €	227.549,1 €	409.358,2 €
Amortización del Inmovilizado Intangible	(833,43 €)	(1.633,43 €)	(2.433,43 €)	(3.233,43 €)	(4.033,43 €)
Amortización del Inmovilizado Tangible	(2.641,60 €)	(5.547,36 €)	(11.926,82 €)	(26.239,01 €)	(59.037,78 €)
EBIT	(67.924,38 €)	(59.199,62 €)	18.757,8 €	198.076,6 €	346.287,0 €
Intereses financieros	(1.624,00 €)	(4.237,80 €)	(3.339,70 €)	(2.441,60 €)	(1.543,50 €)
Intereses financieros con otros acreedores	(214,00 €)	(88,80 €)	(66,60 €)	(44,40 €)	(22,20 €)
Intereses financieros con entidades bancarias	(1.410,00 €)	(4.149,00 €)	(3.273,10 €)	(2.397,20 €)	(1.521,30 €)
EBT	(69.548,38 €)	(63.437,42 €)	15.418,1 €	195.635,0 €	344.743,5 €
Impuesto de Sociedades	17.387,1 €	15.859,4 €	(3.854,52 €)	(48.908,75 €)	(86.185,86 €)
Beneficio Neto	(52.161,29 €)	(47.578,07 €)	11.563,6 €	146.726,3 €	258.557,6 €

Fuente: elaboración propia

Según este escenario, B-Fast obtendría pérdidas totales durante los dos primeros años de ejercicio de 99.739,35€. Sin embargo, en el tercer año la empresa conseguiría romper el punto de *break-even* llegando a alcanzar un beneficio neto de 11.563,6€.

Balance de Situación

Una vez explicada la cuenta de pérdidas y ganancias de B-Fast, es momento de explicar el balance de situación de nuestra empresa. Para ello, se van a explicar las partidas más relevantes de este estado financiero durante los años de proyección.

- **Inmovilizado material:** formado por el valor razonable de las *tablets* compradas en cada ejercicio. Cada año aumenta en base al crecimiento del número de

establecimientos suscritos a lo largo de los años de proyección.

- Crédito por impuesto de sociedades: como durante los primeros años de proyección obtenemos unos resultados negativos, conseguimos deducirnos estos impuestos que pasan a formar parte del activo. Esta partida se utilizará para pagar futuros impuestos cuando tengamos un beneficio positivo.
- Activo corriente: la tesorería de la empresa se ve alterada a lo largo de los años de proyección, principalmente por la gran salida de caja durante el tercer año.
- Patrimonio neto: a pesar de incorporar el capital social y la prima de emisión, también tenemos la partida que recoge los resultados negativos de ejercicios anteriores, que se consigue saldar en el quinto año de ejercicio, y las reservas, que a final de proyección ascienden a 46.986,9€.
- Pasivo no corriente: a parte de la deuda contraída durante el primer año, decidimos pedir otro préstamo bancario de 70.000€, que se mantiene con las mismas condiciones que el anterior préstamo y que se devolverá en 5 años.
- Pasivo corriente: se incluye el importe de la deuda a corto plazo, es decir, la que vamos a repagar en ese ejercicio.

Proyección del balance de situación a 5 años

Tabla 13. Proyección del balance de situación a 5 años: escenario realista

Balance de Situación	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
Activo No Corriente	31.287,2€	61.969,6€	86.832,9€	117.889,8€	252.284,8€
Inmovilizado Intangible	21.554,2 €	41.413,6 €	41.559,1 €	16.167,2 €	20.167,2 €
Propiedad Industrial	167,2 €	167,2	167,2	167,2	167,2
Página web	4.000,0 €	8.000,0	12.000,0	16.000,0	20.000,0
Crédito por impuesto de sociedades	17.387,1 €	33.246,5 €	29.391,9 €	-	-
Inmovilizado Material	13.208,0 €	27.736,8	59.634,1	131.195,1	295.188,9
Equipos Informáticos	13.208,0 €	27.736,8	59.634,1	131.195,1	295.188,9
Amortización Acumulada	(3.475,03 €)	(7.180,79)	(14.360,25)	(29.472,44)	(63.071,21)
Activo Corriente	57.551,5€	42.291,0€	7.991,3€	102.660,7€	205.823,2€
Tesorería	57.551,5 €	42.291,0 €	7.991,3 €	102.660,7 €	205.823,2 €
Activo Total	88.838,7 €	104.260,6 €	94.824,2 €	220.550,5 €	458.108,1 €
Patrimonio Neto	53.838,7 €	6.260,6 €	17.824,2 €	164.550,5 €	423.108,1 €
Capital Social	6.000,0 €	6.000,0 €	6.000,0 €	6.000,0 €	6.000,0 €
Prima de emisión	100.000,0 €	100.000,0 €	100.000,0 €	100.000,0 €	100.000,0 €
Resultado del Ejercicio	(52.161,29 €)	(47.578,07)	11.563,6	146.726,3	258.557,6
Resultado Negativo de Ejercicios Anteriores	-	(52.161,29)	(99.739,35)	(88.175,80)	-
Reservas	-	-	-	-	58.550,5 €
Pasivo No Corriente	28.000,0 €	77.000,0 €	56.000,0 €	35.000,0 €	14.000,0 €
Acreedores a largo plazo (FFF)	8.000,0 €	6.000,0	4.000,0	2.000,0	-
Deuda con entidades bancarias a largo plazo	20.000,0 €	71.000,0	52.000,0	33.000,0	14.000,0
Pasivo Corriente	7.000,0 €	21.000,0	21.000,0	21.000,0	21.000,0
Deuda con otros acreedores (FFF)	2.000,0 €	2.000,0 €	2.000,0 €	2.000,0 €	2.000,0 €
Deuda con entidades bancarias	5.000,0 €	19.000,0 €	19.000,0 €	19.000,0 €	19.000,0 €
Patrimonio y Pasivo Total	88.838,7 €	104.260,6 €	94.824,2 €	220.550,5 €	458.108,1 €

Fuente: elaboración propia

Análisis de rentabilidad

En este apartado se aplicarán diferentes métricas para conocer cuál ha sido la rentabilidad de nuestro proyecto a cinco años vista. Para ello, vamos a utilizar el ROA (beneficio neto/activos totales), que mide el retorno de los activos y el ROE (beneficio neto/fondos propios), que mide la rentabilidad de los fondos propios de la empresa.

Tabla 14. Métricas de rentabilidad para el escenario realista

	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
ROA	(59%)	(46%)	12%	67%	56%
ROE	(49%)	(94%)	(83%)	55%	299%

Fuente: elaboración propia

En base a estas métricas, podemos concluir que, aunque durante los tres primeros años de proyección el proyecto no es rentable en base a los fondos propios aportados por la empresa, en el último año se alcanza una rentabilidad del 300%, motivada por el crecimiento exponencial de las suscripciones y transacciones de la página web.

Por otro lado, si nos fijamos en la evolución del ROA durante estos cinco años, se observa cómo a partir del tercer año el proyecto comienza a ser rentable en base a los activos de la empresa.

6.2. Escenario Pesimista

A diferencia del escenario realista, para este escenario se contempla una desaceleración económica que reduzca el consumo medio de las personas en la hostelería. Las hipótesis para este escenario son las siguientes:

- **Euribor:** estimamos que aumente en un 1% en comparación con el escenario realista, llegando al 3,61%.
- **Inflación:** los niveles de inflación aumentan, y se mantienen en unos niveles medios del 4,5%.

El modo en el que se ha proyectado las partidas de los estados financieros es muy similar al del escenario realista.

- Cuentas que crecen con la inflación: en este epígrafe encontramos los servidores, arrendamientos y cánones y la prima de seguros, que crecen a un 4,5% anual.
- Campañas publicitarias: las campañas publicitarias tienen un crecimiento del 10% menor que en el escenario realista, debido a que durante el primer año estas campañas no fueron tan eficientes.
- Ingresos operativos y gastos por comisiones: el número de las transacciones, las suscripciones y las visitas de la página web crecen un 10% menos que en el escenario realista.
- Subvenciones, donaciones y legados a la explotación: a diferencia del escenario realista, nos encontraríamos en la situación donde no nos conceden la totalidad de la ayuda del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Estimamos la mitad del importe de la ayuda de 7.500€ que se mantiene constante desde el segundo al quinto año.
- Trabajos realizados por la empresa para su inmovilizado: destinamos el mismo importe que en el escenario realista.
- Personal: los gastos de personal (sin tener en cuenta el equipo de desarrollo) crecen un 1% menos que la tasa de inflación proyectada para este escenario (4,5%).
- Equipo de desarrollo: se mantienen constante los 4.000€ de desarrollo durante los cinco años de proyección.

Hipótesis de crecimiento de la cuenta de P&G a 5 años

Tabla 15. Hipótesis de crecimiento de la cuenta de pérdidas y ganancias a 5 años: escenario pesimista

Hipótesis P&G Realista	FY2	FY3	FY4	FY5
Ingresos Operativos				
Ingresos por Suscripción	80,0%	120,0%	110,0%	50,0%
Ingresos por Comisiones	80,0%	120,0%	110,0%	50,0%
Ingresos por Publicidad	80,0%	120,0%	110,0%	50,0%
Gastos Operativos				
Servidores	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%
Comisiones Pasarela de Pago	80,0%	120,0%	110,0%	50,0%
Arrendamientos y Cánones	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%
Personal				
Sueldos y salarios socios fundadores	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%
Equipo de captación	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%
Publicidad, propaganda y relaciones públicas				
Redes Sociales	30,0%	40,0%	50,0%	50,0%
Branding	30,0%	40,0%	50,0%	50,0%
Prima de Seguros	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%
Amortización del Inmovilizado Intangible	20%	20%	20%	20%
Amortización del Inmovilizado Tangible	20%	20%	20%	20%
Intereses financieros				
Intereses financieros con otros acreedores	2,1%	2,1%	2,1%	2,1%
Intereses financieros con entidades bancarias	5,6%	5,6%	5,6%	5,6%
Impuesto de Sociedades	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%

Fuente: elaboración propia

Proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias a 5 años

Tabla 16. Proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias a 5 años: escenario pesimista

P&G	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
Ingresos	84.879,3 €	112.082,8 €	232.782,1 €	476.192,5 €	708.538,7 €
Ingresos Operativos	55.879,3 €	100.582,8 €	221.282,1 €	464.692,5 €	697.038,7 €
Ingresos por Suscripción	39.302,8 €	70.745,0 €	155.639,1 €	326.842,0 €	490.263,1 €
Ingresos por Comisiones	14.171,2 €	25.508,1 €	56.117,8 €	117.847,4 €	176.771,2 €
Ingresos por Publicidad	2.405,4 €	4.329,7 €	9.525,2 €	20.003,0 €	30.004,5 €
Subvenciones, donaciones y legados a la explotación	25.000,0 €	7.500,0 €	7.500,0 €	7.500,0 €	7.500,0 €
Trabajos realizados por la empresa para su inmovilizado	4.000,0 €	4.000,0 €	4.000,0 €	4.000,0 €	4.000,0 €
Gastos de Explotación	(149.328,68 €)	(172.678,18 €)	(215.740,73 €)	(292.347,85 €)	(391.126,59 €)
Gastos Operativos	(6.586,04 €)	(11.518,75 €)	(24.803,90 €)	(51.575,27 €)	(77.131,75 €)
Servidores	(445,20 €)	(465,23 €)	(486,17 €)	(508,05 €)	(530,91 €)
Comisiones Pasarela de Pago	(6.140,84 €)	(11.053,51 €)	(24.317,73 €)	(51.067,23 €)	(76.600,84 €)
Arrendamientos y Cánones	(2.860,00 €)	(2.988,70 €)	(3.123,19 €)	(3.263,74 €)	(3.410,60 €)
Personal	(86.742,64 €)	(89.598,73 €)	(92.554,79 €)	(95.614,31 €)	(98.780,91 €)
Sueldos y salarios socios fundadores	(47.628,00 €)	(49.294,98 €)	(51.020,30 €)	(52.806,01 €)	(54.654,23 €)
Equipo de desarrollo	(4.000,00 €)	(4.000,00 €)	(4.000,00 €)	(4.000,00 €)	(4.000,00 €)
Equipo de captación	(15.876,00 €)	(16.431,66 €)	(17.006,77 €)	(17.602,00 €)	(18.218,08 €)
Seguridad Social	(19.238,64 €)	(19.872,09 €)	(20.527,72 €)	(21.206,29 €)	(21.908,61 €)
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	(51.140,00 €)	(66.482,00 €)	(93.074,80 €)	(139.612,20 €)	(209.418,30 €)
Redes Sociales	(48.000,00 €)	(62.400,00 €)	(87.360,00 €)	(131.040,00 €)	(196.560,00 €)
Branding	(3.140,00 €)	(4.082,00 €)	(5.714,80 €)	(8.572,20 €)	(12.858,30 €)
Prima de Seguros	(2.000,00 €)	(2.090,00 €)	(2.184,05 €)	(2.282,33 €)	(2.385,04 €)
EBITDA	(64.449,35 €)	(60.595,39 €)	17.041,4 €	183.844,6 €	317.412,1 €
Amortización del Inmovilizado Intangible	(833,43 €)	(1.633,43 €)	(2.433,43 €)	(3.233,43 €)	(4.033,43 €)
Amortización del Inmovilizado Tangible	(2.641,60 €)	(5.547,36 €)	(11.760,40 €)	(25.167,26 €)	(54.361,29 €)
EBIT	(67.924,38 €)	(67.776,18 €)	2.847,6 €	155.443,9 €	259.017,4 €
Intereses financieros	(1.624,00 €)	(5.620,80 €)	(4.446,10 €)	(3.271,40 €)	(2.096,70 €)
Intereses financieros con otros acreedores	(214,00 €)	(88,80 €)	(66,60 €)	(44,40 €)	(22,20 €)
Intereses financieros con entidades bancarias	(1.410,00 €)	(5.532,00 €)	(4.379,50 €)	(3.227,00 €)	(2.074,50 €)
EBT	(69.548,38 €)	(73.396,98 €)	(1.598,52 €)	152.172,5 €	256.920,7 €
Impuesto de Sociedades	17.387,1 €	18.349,2 €	399,6 €	(38.043,14 €)	(64.230,18 €)
Beneficio Neto	(52.161,29 €)	(55.047,74 €)	(1.198,89 €)	114.129,4 €	192.690,5 €

Fuente: elaboración propia

En este escenario, tendríamos un resultado negativo durante los primeros tres años de lanzamiento. Sin embargo, a partir del cuarto año conseguiríamos pasar el umbral de rentabilidad alcanzando un beneficio neto en el quinto año de 192.690,5 €.

Proyección del balance de situación a 5 años

Tabla 17. Proyección del balance de situación a 5 años: escenario pesimista

Balance de Situación	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
Activo No Corriente	31.287,2 €	64.459,5 €	92.911,3 €	113.602,8 €	233.578,9 €
Inmovilizado Intangible	21.554,2 €	43.903,5 €	48.303,1 €	16.167,2 €	20.167,2 €
Propiedad Industrial	167,2 €	167,2 €	167,2 €	167,2 €	167,2 €
Página web	4.000,0 €	8.000,0 €	12.000,0 €	16.000,0 €	20.000,0 €
Crédito por impuesto de sociedades	17.387,1 €	35.736,3 €	36.136,0 €	-	-
Inmovilizado Material	13.208,0 €	27.736,8 €	58.802,0 €	125.836,3 €	271.806,4 €
Equipos Informáticos	13.208,0 €	27.736,8 €	58.802,0 €	125.836,3 €	271.806,4 €
Amortización Acumulada	(3.475,0 €)	(7.180,8 €)	(14.193,8 €)	(28.400,7 €)	(58.394,7 €)
Activo Corriente	57.551,5 €	62.331,5 €	5.680,8 €	72.118,7 €	117.833,2 €
Tesorería	57.551,5 €	62.331,5 €	5.680,8 €	72.118,7 €	117.833,2 €
Activo Total	88.838,7 €	126.791,0 €	98.592,1 €	185.721,5 €	351.412,0 €
Patrimonio Neto	53.838,7 €	(1.209,0 €)	(2.407,9 €)	111.721,5 €	304.412,0 €
Capital Social	6.000,0 €	6.000,0 €	6.000,0 €	6.000,0 €	6.000,0 €
Prima de emisión	100.000,0 €	100.000,0 €	100.000,0 €	100.000,0 €	100.000,0 €
Resultado del Ejercicio	(52.161,3 €)	(55.047,7 €)	(1.198,9 €)	114.129,4 €	192.690,5 €
Resultado Negativo de Ejercicios Anteriores	-	(52.161,3 €)	(107.209,0 €)	(108.407,9 €)	-
Reservas	-	-	-	-	5.721,5 €
Pasivo No Corriente	28.000,0 €	101.000,0 €	74.000,0 €	47.000,0 €	20.000,0 €
Acreedores a largo plazo (FFF)	8.000,0 €	6.000,0 €	4.000,0 €	2.000,0 €	-
Deuda con entidades bancarias a largo plazo	20.000,0 €	95.000,0 €	70.000,0 €	45.000,0 €	20.000,0 €
Pasivo Corriente	7.000,0 €	27.000,0 €	27.000,0 €	27.000,0 €	27.000,0 €
Deuda con otros acreedores (FFF)	2.000,0 €	2.000,0 €	2.000,0 €	2.000,0 €	2.000,0 €
Deuda con entidades bancarias	5.000,0 €	25.000,0 €	25.000,0 €	25.000,0 €	25.000,0 €
Patrimonio y Pasivo Total	88.838,7 €	126.791,0 €	98.592,1 €	185.721,5 €	351.412,0 €

Fuente: elaboración propia

El balance de situación sigue la misma dinámica que el del escenario anterior. La principal diferencia es el resultado negativo de 1.198,9€ en el tercer año, lo que da lugar a un resultado negativo de ejercicios anteriores en el cuarto año de 108.407,9€. Finalmente, esta cuenta queda saldada en el quinto año, destinando lo sobrante a las reservas de la empresa.

Análisis de rentabilidad

La rentabilidad de este escenario sería la siguiente:

Tabla 18. Métricas de rentabilidad para el escenario pesimista

	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
ROA	(59%)	(43%)	(1%)	61%	55%
ROE	(49%)	(101%)	(102%)	5%	187%

Fuente: elaboración propia

Al igual que en el escenario realista, este escenario tampoco consigue ser rentable en términos de ROE durante los tres primeros años, pero consigue una rentabilidad del 187% en el quinto año, casi la mitad que en el escenario realista.

Por otro lado, si nos fijamos en la evolución del ROA durante estos cinco años, vemos cómo en el tercer año la rentabilidad no consigue ser positiva, aunque esto cambia en los años posteriores.

6.3. Escenario Optimista

Finalmente, para este escenario se prevé un crecimiento acelerado de la economía que dé lugar a un mayor consumo por parte de los particulares, lo que se traducirá en un crecimiento más agresivo para nuestra empresa. Las principales hipótesis para este escenario son las siguientes:

- Euribor: estimamos que para este escenario se mantenga en un 1,61%, un 1% menor en comparación con el escenario realista.
- Inflación: los niveles de inflación medios disminuyen en los cinco años de proyección, y se mantienen en un 2,5%.

La proyección de los estados financieros sigue la misma estructura que en el resto de los escenarios. A continuación, se explican aquellas partidas cuyas proyecciones tienen algunos cambios.

- Cuentas que crecen con la inflación: este epígrafe sigue manteniendo las mismas partidas, que ahora crecen a un 2,5%.
- Campañas publicitarias: las campañas publicitarias han tenido un gran impacto en la captación de clientes durante el primer año. Es por eso por lo que pretendemos invertir un 10% superior al escenario realista en los diferentes periodos de proyección.
- Ingresos operativos y gastos por comisiones: gracias a estas campañas publicitarias, el crecimiento de estas partidas es un 20% superior que en el escenario realista.
- Personal: los gastos de personal (sin tener en cuenta el equipo de desarrollo) crecen a un ritmo menor que el escenario realista (1,5%).

Hipótesis de crecimiento de la cuenta de P&G a 5 años

Tabla 19. Hipótesis de crecimiento de la cuenta de pérdidas y ganancias a 5 años: escenario optimista

Hipótesis P&G Realista	FY2	FY3	FY4	FY5
Ingresos Operativos				
Ingresos por Suscripción	110,0%	150,0%	140,0%	80,0%
Ingresos por Comisiones	110,0%	150,0%	140,0%	80,0%
Ingresos por Publicidad	110,0%	150,0%	140,0%	80,0%
Gastos Operativos				
Servidores	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Comisiones Pasarela de Pago	110,0%	150,0%	140,0%	80,0%
Arrendamientos y Cánones	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Personal				
Sueldos y salarios socios fundadores	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Equipo de captación	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Publicidad, propaganda y relaciones públicas				
Redes Sociales	50,0%	60,0%	70,0%	70,0%
Branding	50,0%	60,0%	70,0%	70,0%
Prima de Seguros	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Amortización del Inmovilizado Intangible	20%	20%	20%	20%
Amortización del Inmovilizado Tangible	20%	20%	20%	20%
Intereses financieros				
Intereses financieros con otros acreedores	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%
Intereses financieros con entidades bancarias	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%
Impuesto de Sociedades	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%

Fuente: elaboración propia

Proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias a 5 años

Tabla 20. Proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias a 5 años: escenario optimista

P&G	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
Ingresos	84.879,3 €	136.346,6 €	312.366,5 €	723.079,5 €	1.286.343,1 €
Ingresos Operativos	55.879,3 €	117.346,6 €	293.366,5 €	704.079,5 €	1.267.343,1 €
Ingresos por Suscripción	39.302,8 €	82.535,9 €	206.339,7 €	495.215,2 €	891.387,4 €
Ingresos por Comisiones	14.171,2 €	29.759,5 €	74.398,6 €	178.556,7 €	321.402,1 €
Ingresos por Publicidad	2.405,4 €	5.051,3 €	12.628,2 €	30.307,6 €	54.553,6 €
Subvenciones, donaciones y legados a la explotación	25.000,0 €	15.000,0 €	15.000,0 €	15.000,0 €	15.000,0 €
Trabajos realizados por la empresa para su inmovilizado	4.000,0 €	4.000,0 €	4.000,0 €	4.000,0 €	4.000,0 €
Gastos de Explotación	(149.328,68 €)	(183.010,27 €)	(249.770,57 €)	(382.234,31 €)	(591.626,30 €)
Gastos Operativos	(6.586,04 €)	(13.352,09 €)	(32.707,15 €)	(77.854,02 €)	(139.765,67 €)
Servidores	(445,20 €)	(456,33 €)	(467,74 €)	(479,43 €)	(491,42 €)
Comisiones Pasarela de Pago	(6.140,84 €)	(12.895,76 €)	(32.239,41 €)	(77.374,58 €)	(139.274,25 €)
Arrendamientos y Cánones	(2.860,00 €)	(2.931,50 €)	(3.004,79 €)	(3.079,91 €)	(3.156,90 €)
Personal	(86.742,64 €)	(87.966,68 €)	(89.209,08 €)	(90.470,12 €)	(91.750,07 €)
Sueldos y salarios socios fundadores	(47.628,00 €)	(48.342,42 €)	(49.067,56 €)	(49.803,57 €)	(50.550,62 €)
Equipo de desarrollo	(4.000,00 €)	(4.000,00 €)	(4.000,00 €)	(4.000,00 €)	(4.000,00 €)
Equipo de captación	(15.876,00 €)	(16.114,14 €)	(16.355,85 €)	(16.601,19 €)	(16.850,21 €)
Seguridad Social	(19.238,64 €)	(19.510,12 €)	(19.785,67 €)	(20.065,36 €)	(20.349,24 €)
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	(51.140,00 €)	(76.710,00 €)	(122.736,00 €)	(208.651,20 €)	(354.707,04 €)
Redes Sociales	(48.000,00 €)	(72.000,00 €)	(115.200,00 €)	(195.840,00 €)	(332.928,00 €)
Branding	(3.140,00 €)	(4.710,00 €)	(7.536,00 €)	(12.811,20 €)	(21.779,04 €)
Prima de Seguros	(2.000,00 €)	(2.050,00 €)	(2.113,55 €)	(2.179,07 €)	(2.246,62 €)
EBITDA	(64.449,35 €)	(46.663,69 €)	62.595,9 €	340.845,2 €	694.716,8 €
Amortización del Inmovilizado Intangible	(833,43 €)	(1.633,43 €)	(2.433,43 €)	(3.233,43 €)	(4.033,43 €)
Amortización del Inmovilizado Tangible	(2.641,60 €)	(5.547,36 €)	(12.037,77 €)	(26.964,61 €)	(62.288,24 €)
EBIT	(67.924,38 €)	(53.844,48 €)	48.124,7 €	310.647,2 €	628.395,2 €
Intereses financieros	(1.624,00 €)	(2.575,80 €)	(2.022,10 €)	(1.468,40 €)	(914,70 €)
Intereses financieros con otros acreedores	(214,00 €)	(48,80 €)	(36,60 €)	(24,40 €)	(12,20 €)
Intereses financieros con entidades bancarias	(1.410,00 €)	(2.527,00 €)	(1.985,50 €)	(1.444,00 €)	(902,50 €)
EBT	(69.548,38 €)	(56.420,28 €)	46.102,6 €	309.178,8 €	627.480,5 €
Impuesto de Sociedades	17.387,1 €	14.105,1 €	(11.525,65 €)	(77.294,69 €)	(156.870,11 €)
Beneficio Neto	(52.161,29 €)	(42.315,21 €)	34.576,9 €	231.884,1 €	470.610,3 €

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, B-Fast consigue superar el *break-even* también en el tercer año, pero con un beneficio ese año de 34.576,9€. Con estas hipótesis, la empresa obtendría en el quinto año un beneficio neto de 470.610,3€.

Proyección del balance de situación a 5 años

Tabla 21. Proyección del balance de situación a 5 años: escenario optimista

Balance de Situación	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
Activo No Corriente	31.287,2€	60.215,3€	77.851,3€	120.792,1€	265.286,7€
Inmovilizado Intangible	21.554,2 €	39.659,3 €	32.133,7 €	16.167,2 €	20.167,2 €
Propiedad Industrial	167,2 €	167,2	167,2	167,2	167,2
Página web	4.000,0 €	8.000,0	12.000,0	16.000,0	20.000,0
Crédito por impuesto de sociedades	17.387,1 €	31.492,2 €	19.966,5 €	-	-
Inmovilizado Material	13.208,0 €	27.736,8	60.188,9	134.823,0	311.441,2
Equipos Informáticos	13.208,0 €	27.736,8	60.188,9	134.823,0	311.441,2
Amortización Acumulada	(3.475,03 €)	(7.180,79)	(14.471,20)	(30.198,04)	(66.321,67)
Activo Corriente	57.551,5€	29.308,2€	29.249,1€	201.192,4€	510.308,2€
Tesorería	57.551,5 €	29.308,2 €	29.249,1 €	201.192,4 €	510.308,2 €
Activo Total	88.838,7 €	89.523,5 €	107.100,5 €	321.984,5 €	775.594,9 €
Patrimonio Neto	53.838,7 €	11.523,5 €	46.100,5 €	277.984,5 €	748.594,9 €
Capital Social	6.000,0 €	6.000,0 €	6.000,0 €	6.000,0 €	6.000,0 €
Prima de emisión	100.000,0 €	100.000,0 €	100.000,0 €	100.000,0 €	100.000,0 €
Resultado del Ejercicio	(52.161,29 €)	(42.315,21)	34.576,9	231.884,1	470.610,3
Resultado Negativo de Ejercicios Anteriores	-	(52.161,29)	(94.476,50)	(59.899,55)	-
Reservas	-	-	-	-	171.984,5 €
Pasivo No Corriente	28.000,0 €	61.000,0 €	44.000,0 €	27.000,0 €	10.000,0 €
Acreedores a largo plazo (FFF)	8.000,0 €	6.000,0	4.000,0	2.000,0	-
Deuda con entidades bancarias a largo plazo	20.000,0 €	55.000,0	40.000,0	25.000,0	10.000,0
Pasivo Corriente	7.000,0 €	17.000,0	17.000,0	17.000,0	17.000,0
Deuda con otros acreedores (FFF)	2.000,0 €	2.000,0 €	2.000,0 €	2.000,0 €	2.000,0 €
Deuda con entidades bancarias	5.000,0 €	15.000,0 €	15.000,0 €	15.000,0 €	15.000,0 €
Patrimonio y Pasivo Total	88.838,7 €	89.523,5 €	107.100,5 €	321.984,5 €	775.594,9 €

Fuente: elaboración propia

Lo más desatcado en el balance de situación de este escenario es que al igual que en el escenario realista, la empresa generaría beneficio. Por otro lado, durante el segundo ejercicio se volverá a pedir un crédito bancario por un valor de 60.000€ para afrontar los gastos de la empresa, que mantiene las mismas condiciones que las deuda bancaria anterior.

Análisis de rentabilidad

La rentabilidad de este escenario sería la siguiente:

Tabla 22. Métricas de rentabilidad para el escenario optimista

	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
ROA	(59%)	(47%)	32%	72%	61%
ROE	(49%)	(89%)	(57%)	162%	606%

Fuente: elaboración propia

Al igual que en el escenario realista, este escenario tampoco consigue ser rentable en términos de ROE durante los tres primeros años, pero consigue una rentabilidad del 606% en el quinto año, que excede con creces la rentabilidad del resto de escenarios.

Por otro lado, si nos fijamos en la evolución del ROA durante estos cinco años, vemos cómo en el tercer año la rentabilidad consigue ser positiva y que continúa creciendo en los años posteriores.

Conclusiones

B-Fast surge como respuesta al escaso nivel de digitalización en la hostelería, un sector de gran importancia económica para España, pero con una notable falta de innovación tecnológica. Con esta propuesta se pretende ayudar tanto a los establecimientos tradicionales a incrementar sus ventas y a ser más eficientes, como a sus clientes a no tener que esperar las grandes colas que se forman en las horas punta.

Tras usar diferentes metodologías para analizar el entorno del proyecto como el análisis PESTEL o el DAFO, se ha podido observar que nuestro modelo de negocio se ve favorecido por la creciente demanda de los servicios de *delivery* y *take-away*, que surgieron como respuesta a la pandemia. Dentro de esta industria que gira en torno a los negocios hosteleros tradicionales, se ha podido ver que hay empresas que compiten de forma directa con nosotros. Sin embargo, nuestra propuesta de valor consigue diferenciarse al centrarnos en un segmento del mercado muy específico (cafeterías y bares), que está ligeramente cubierto por estos modelos de negocio. El producto mínimo viable se lanzaría en la Comunidad de Madrid ya que, es la ciudad que mejores condiciones económicas ofrece en base al número de potenciales clientes y entornos emprendedores.

En cuanto a la rentabilidad y viabilidad financiera, B-Fast plantea diferentes modelos de fuentes de ingresos, con ingresos de comisiones, de suscripción y de publicidad. A lo largo de las proyecciones financieras se ha podido observar que el grueso de nuestros ingresos proviene de las suscripciones tanto de los establecimientos como de los clientes. Además, para que las proyecciones de estos estados financieros fuesen más reales, hemos propuesto tres escenarios con diferentes condiciones económicas, el realista, pesimista y optimista. Todos ellos tienen un factor común, resultados negativos durante al menos los dos primeros años desde el lanzamiento del proyecto. Sin embargo, a cinco años vista, los tres consiguen obtener una rentabilidad positiva.

Por otro lado, tenemos en cuenta el elevado apalancamiento de la empresa, especialmente a partir del segundo de año de proyección, en el que se obtiene nueva financiación a través de la deuda bancaria. Es por eso, por lo que se tendrá especial cuidado con este tipo de financiación a lo largo del funcionamiento del negocio, para evitar incurrir en posibles riesgos financieros que pueden poner a nuestra empresa en una

situación bastante comprometida.

A futuro, nos planteamos expandir nuestro negocio en función de las siguientes medidas:

- Acudir a diferentes rondas de financiación con las que podremos operar con mayor margen, invirtiendo parte de ese dinero en nuevas campañas publicitarias.
- Expandir nacionalmente nuestro negocio a la ciudad de Barcelona y de Bilbao, una vez ya esté consolidado en la Comunidad de Madrid, ya que creemos que son ciudades con alto potencial económico.

Finalmente, una de las salidas que puede tener esta empresa puede ser que uno de sus competidores (Glovo, Just Eats, etc.) pueda ver como amenaza nuestro negocio y decida comprar nuestra empresa.

"Con B-Fast, avanzamos hacia un futuro donde la tecnología y la innovación son fundamentales para el éxito en la hostelería, mejorando la eficiencia de los establecimientos y la experiencia del cliente en el proceso."

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

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

Por la presente, yo, Alfredo González-Izquierdo Antón, estudiante de Administración de Empresas y Business Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado PLAN DE NEGOCIO DE LA STARTUP: B-Fast. ANÁLISIS Y VIABILIDAD FINANCIERA, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.

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

Fecha: 20/03/2024

Firma: 

Referencias

- Accenture. (2021). *Life Reimagined: Mapping the motivations that matter for today's consumers*. https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/custom/_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf-4/Accenture-Life-Reimagined-Full-Report.pdf#zoom=40
- Akhtar, N., Siddiqi, U. I., & Islam, T. (2022). Restaurant hygiene attributes and consumers' fear of COVID-19: Does psychological distress matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 67 No. 1, pp. 2, doi: [10.1016/j.jretconser.2022.102972](https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102972)
- Alberdi, R. (2020). Modelo de suscripción: qué es y cómo funciona. *ThePower Business School; ThePowerMBA*. <https://www.thepowermba.com/es/blog/que-es-el-modelo-de-suscripcion>
- Calvo, G. (2023, noviembre 22). La hostelería sigue creciendo en 2023 y roza los niveles previos a la pandemia. *El País*. <https://elpais.com/economia/2023-11-22/la-hosteleria-sigue-creciendo-en-2023-y-roza-los-niveles-previos-a-la-pandemia.html>
- Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI). (2023). Apoyo a la I+D y la innovación empresarial. <https://www.cdti.es/proyectos-pertes>
- Civitatis. (s.f.). Precios en Madrid. <https://www.disfrutamadrid.com/precios>
- Comunidad de Madrid. (s.f.). Ayudas para el fomento de empleo. *Sede electrónica Comunidad de Madrid*. <https://sede.comunidad.madrid/ayudas-becas-subvenciones/ayudas-fomento-empleo-1>
- Comunidad de Madrid. (2023). Encuesta de Población Activa. *Instituto Nacional de Estadística*. https://www.comunidad.madrid/sites/default/files/doc/economia/nota_epa_iii_tr_2023_comunidad_de_madrid.pdf

- Comunidad de Madrid. (2022). Proyecciones de poblaciones y hogares. Serie 2022-2037. *Instituto Nacional de Estadística*.
https://www.madrid.org/iestadis/fijas/estructu/demograficas/censos/proy22_ana.htm
- Cortes, D. (s.f.). ¿Qué es el sector de la hostelería? *Universidad Cesuma*.
<https://www.cesuma.mx/blog/que-es-el-sector-de-la-hosteleria.html>
- Davalas, A. (2023). The importance of the TAM-SAM-SOM model and how big data and AI help. *International Journal of Social Science and Economic Research*, Vol. 8 No. 1, pp. 3939-3939, doi: [10.46609/ijsser.2023.v08i12.016](https://doi.org/10.46609/ijsser.2023.v08i12.016)
- Debrabandere, M. L., Farabaugh, D. C., & Giordano, C. (2021). A Review on Mode of Delivery during COVID-19 between December 2019 and April 2020. *American Journal of Perinatology*, Vol. 38 No. 1, pp. 332-341, doi: [10.1055/s-0040-1721658](https://doi.org/10.1055/s-0040-1721658)
- Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. (2006). “Los Business Angels como alternativa financiera para la PYME”, *Boletín Económico de ICE*, (2876), 11-24.
- FEHR. (2017). *Estudio Anual 2016-2017. Los sectores de la hostelería*.
https://intranet.fer.es/recursos/2580_25510.pdf
- Filippini, F. (2021). *Sustainability in the last mile online food delivery: an important contribution using the case study of “Glovo”*.
https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/179738/1/TFM-INTBUS_Filippini.PDF
- Gil, N. (2015). Análisis de la influencia de las barreras en la adopción de innovaciones en el sector servicios: El caso de la Hostelería.
<https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/47734/6/Nieves%20Gil%20Corbal%20C3%A1n%20Tesis%20Doctoral.pdf.txt>
- Google. (2023). Funcionamiento de AdSense. *Support Google*.
<https://support.google.com/adsense/answer/6242051?hl=es>
- Gutiérrez, O. (2023). Startups: lo que se cree y lo que es el concepto. *LinkedIn*.
<https://www.linkedin.com/pulse/startups-lo-que-se-cree-y-es-el-concepto-oscar-guti%C3%A9rrez-g%C3%B3mez/?originalSubdomain=es>

Hargittai, E., & Hinnant, A. (2008). Digital inequality: Differences in young adults' use of the Internet. *Communication Research*, Vol. 35 No. 5, pp. 602-621, doi: [10.1177/0093650208321782](https://doi.org/10.1177/0093650208321782)

Hostelería de España. (2021). *Anuario de la hostelería de España*. <https://www.hosteleriayturismociudadreal.es/wp-content/uploads/2021/12/ANUARIO-HOSTELERIA-2021-digital.pdf>

Humphrey, A. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI Alumni Association Newsletter*, Vol.8 No12. [https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2172518](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2172518)

Instituto de Crédito Oficial. (2023). Ayudas ICO: Instituto de Crédito Oficial. <https://www.ico.es/web/guest/inicio>

Instituto Nacional de Estadística. (2020). Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF). https://www.ine.es/prensa/epf_2019.pdf

Instituto Nacional de Estadística. (2023). Gasto medio por hogar en España. <https://www.ine.es/infografias/gastosepf/desktop/gastos.html?t=0&lang=es>

Instituto Nacional de Estadística. (2023). Indicadores de Actividad del Sector Servicios (IASS). https://www.ine.es/prensa/iass_prensa.htm#:~:text=Los%20sectores%20estudiados%20en%20los,por%20los%20servicios%20de%20mercado

Instituto Nacional de Estadística. (2022). Índices de cifra de negocios por sectores y por ramas de actividad. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=25891#!tabs-grafico>

Instituto Nacional de Estadística. (2022). Pirámide de la población empadronada en España. <https://www.ine.es/covid/piramides.htm>

International Data Corporation. (2023). La inversión tecnológica en España alcanzará los 64.000 millones de dólares este año, con sectores como el asegurador impulsando el auge de la inteligencia artificial. <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prEUR250576123>

- IPSOS. (2022). España, el país europeo donde más personas perciben el cambio climático como una amenaza personal. <https://www.ipsos.com/es-es/espana-el-pais-europeo-donde-mas-personas-perciben-el-cambio-climatico-como-una-amenaza-personal>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2013). *Exploring Strategy: Text and Cases* (10th ed., Vol. 3, pp. 11-16). Pearson Education. <https://www.yumpu.com/en/document/read/63441034/exploring-strategy-text-and-cases-by-gerry-johnson-patrick-regner-kevan-scholes-duncan-angwin-richard-whittington-z-liborg>
- Kim, S. H., Wang, Q.-H., & Ullrich, J. B. (2012). A comparative study of cyberattacks. *Communications of the ACM*, Vol. 55 No. 3, pp. 66-73, doi: [10.1145/2093548.2093568](https://doi.org/10.1145/2093548.2093568)
- La Fábrica. (s.f.). Precios Coworking La Fábrica. <https://tienda.lafabrica.com/>
- López, E. (2010). Ventajas fiscales de la sociedad limitada nueva empresa. *Economistas.es*. https://economistas.es/Contenido/REAF/gestor/135_Lopez.pdf
- Marcaprint. (s.f.). Flyers A6 Baratos. <https://www.marcaprint.com/folletos-flyers/flyer-a6.html>
- Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. (2021). El número de personas en ERTE se sitúa en 755.000 a 31 de diciembre. *Revista Seguridad Social*. <https://revista.seg-social.es/-/el-n%C3%BAmero-de-personas-en-erte-se-sit%C3%BAa-en-755.000-a-31-de-diciembre>
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (s/f). Subvenciones de hasta 15.000 euros en la incorporación de la tecnología para PYMES y autónomos. <https://www.red.es/es/sobre-nosotros/financiacion-europea>
- Ministerio de Justicia. (2024, enero 30). Orden PJC/51/2024. *Boletín Oficial del Estado*. <https://www.red.es/es/sobre-nosotros/financiacion-europea p.11106-11147>
- Miravia. (s.f.). 10.1 Inch Tablet Pc 1gb+16gb Android Smart Tablet 1280x800 Ips Screen Tablet Support Dual Sim Dual. <https://www.miravia.es/>

- Nieves, V. (2020, octubre 20). ¿Por qué subir los impuestos a las rentas altas puede acabar perjudicando a la economía? *elEconomista*.
<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10828246/10/20/La-gran-paradoja-fiscal-como-bajar-los-impuestos-al-pobre-puede-hacer-al-rico-mas-rico-todavia.html>
- Ocaña, A. (2019). Aplicación móvil de petición de comandas rápidas y sistema de gestión de avisos en el ámbito hostelero.
<https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/18954/Oca%c3%b1a%20Parra%20Adri%c3%a1n%20Memoria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- OEPM. (2022). España ocupa el puesto 29 según el Índice Mundial de Innovación GII 2022 que analiza 132 economías con 80 indicadores de fuentes públicas y privadas.
<https://www.oepm.es/es/detalle-noticia/Espana-ocupa-el-puesto-29-segun-el-Indice-Mundial-de-Innovacion-GII-2022-que-analiza-132-economias-con-80-indicadores-de-fuentes-publicas-y-privadas/>
- Oficina Española de Patentes y Marcas. (2021). Tasas y precios públicos de la Oficina Española de Patentes y Marcas, o.a. desde el 1 de enero de 2021.
https://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/Tasas/2021_TASAS_y_PRECIOS_PUBLICOS.pdf
- Osterwalder, A. (2013). A Better way to Think About Your Business Model. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2013/05/a-better-way-to-think-about-yo>
- Polkowska, D. (2021). Platform work during the COVID-19 pandemic: a case study of Glovo couriers in Poland. *European Societies*, Vol. 23 No. 1, pp. 321-331, doi: [10.1080/14616696.2020.1826554](https://doi.org/10.1080/14616696.2020.1826554)
- Prasad, D. (2022). MongoDB vs MySQL: ¿Cuál es el mejor sistema de gestión de bases de datos? *Kinsta*. <https://kinsta.com/es/blog/mongodb-vs-mysql/>
- Real Academia Española. (2023). Diccionario de la lengua española (23.^a ed.).
<https://dle.rae.es>
- Redondo, M. A. S. (2013). El sector terciario en España.
<https://core.ac.uk/download/pdf/235863574.pdf>

- Sancho, A. (2008). Innovación tecnológica, competitividad y productividad: una aproximación al sector hostelería y restauración de la Comunidad Valenciana, Vol. 1 No. 1, pp. 153-164, doi: [10.17979/rotur.2008.1.1.1231](https://doi.org/10.17979/rotur.2008.1.1.1231)
- Segittur. (2021). Estudio Digitalización de la Hostelería. <https://www.segittur.es/wp-content/uploads/2021/09/ESTUDIO-DIGITALIZACION-HOSTELERIA-EN-ESPANA.pdf>
- Startupblink. (s.f). Discover the World's Best Startup Ecosystems. <https://www.startupblink.com/>
- Stefano, V. (2015). The Rise of the Just-in-Time Workforce: On-Demand Work, Crowdwork, and Labor Protection in the Gig-Economy. <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/cllpj37&div=34&id=&page=>
- Terán, M. (2022, agosto 4). Los datos de más de 5 millones de clientes y repartidores de Glovo están a la venta en Internet tras ser hackeados. *elEconomista*. <https://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/11895810/08/22/Los-datos-de-mas-de-5-millones-de-clientes-y-repartidos-de-Glovo-estan-a-la-venta-en-Internet-tras-ser-hackeados-.html>
- Uranga, E. (2020). El crecimiento del 60% del delivery suaviza el desplome del sector de la restauración. *Kantar*. <https://www.kantar.com/es/inspiracion/coronavirus/el-crecimiento-del-60-del-delivery-suaviza-el-fuerte-desplome>