



Universidad Internacional de La Rioja

Facultad de Empresa y Comunicación

Máster Universitario en Dirección y Administración de
Empresas /
Master in Business Administration (MBA)

Plan de negocio para la puesta en marcha de un *Marketplace Sectorial*

Trabajo fin de estudio presentado por:	Ernesto Atienza Mateo Javier Buera Aiximeno Jose Luis Briones Barriguete
Tipo de trabajo:	Plan de negocio
Modalidad (Individual/Grupal)	Grupal
Director/a:	D. Ángel Andreu Escario
Fecha:	02/2021

Organización de trabajo y mecanismos de coordinación

El presente Trabajo de Fin de Máster ha sido desarrollado en conjunto por parte de todo el equipo. Solo se ha trabajado de manera individual a la hora de desarrollar contenido puntual, pero siempre se ha consensuado entre todos una vez finalizada la aportación. Las herramientas utilizadas han sido: Google Docs, Google Sheets y Google Drive como herramientas colaborativas; y Google Meet y Whatsapp como herramientas de comunicación con reuniones de grupo semanales. A continuación, se detalla cómo se han repartido las tareas del proyecto a nivel de responsabilidad de cada área:

Epígrafe	Responsable	Objetivos perseguidos
Introducción	Todos. Respons.: Jose Luis Briones	Descripción y Justificación del proyecto. Objetivos generales y específicos perseguidos.
Análisis de mercado	Todos. Respons.: Ernesto Atienza	Descripción del mercado, público objetivo y de la competencia.
Business Canvas	Todos. Respons.: Jose Luis Briones	Explicar y detallar la síntesis del modelo propuesto utilizando la herramienta Canvas.
Objetivos Estratégicos	Todos	Definición de los objetivos estratégicos.
Descrip. y específico. de productos	Todos. Respons.: Jose Luis Briones	Explicar y detallar los productos que formarán parte del modelo de negocio
Cronograma de Actividades	Todos. Respons.: Jose Luis Briones	Detallar el cronograma de actividades del plan de negocio.
Estrategias de Marketing	Todos. Respons.: Javier Buera	Definir la estrategia, el presupuesto de Marketing y las previsiones de ventas.
Plan de operaciones	Todos. Respons.: Ernesto Atienza	Definir los procesos relevantes y los recursos necesarios, así como la estructura de costes.
Equipo directivo y organización	Todos. Respons.: Jose Luis Briones	Definir el organigrama de la empresa.
Plan financiero	Todos. Respons.: Ernesto Atienza	Definir la viabilidad económica de la empresa.
Conclusiones y limitaciones	Todos	Exponer conclusiones y valoración del proyecto empresarial entendiendo las limitaciones.
Referencias	Todos	Detallar las fuentes de donde hemos obtenido información y basado nuestro trabajo.

Resumen

El propósito de este Trabajo Fin de Máster es el desarrollo de un plan de negocio para poner en marcha un *Marketplace* en Internet con el objetivo de competir en aquellos sectores donde aún no se ha desarrollado o establecido ninguno, o donde aún no existe un claro dominador. Se detalla su propuesta de valor diferenciada respecto a la de la competencia existente en el mercado, tanto a nivel de *Marketplace* en general como a nivel del sector seleccionado para el lanzamiento de proyecto, el de la alimentación, el cual ha sido convenientemente justificado. La puesta en marcha de este plan permitirá a la empresa, utilizando pocos recursos y asumiendo escasos costes fijos, poner en funcionamiento el negocio, tener un producto mínimo viable con el que trabajar en el menor tiempo posible, focalizar las operaciones y comenzar a obtener ingresos por varias vías para que el negocio sea rentable cuanto antes y, de esta manera, recuperar rápidamente la inversión. Posteriormente, a medida que los ingresos vayan en aumento, podrá ser ampliado a otros sectores diferentes, pudiendo generar más volumen de negocio. También se podrá exportar el modelo a otros países, manteniendo así siempre ventajas competitivas que favorezcan el crecimiento exponencial y la navegación por océanos azules.

Palabras clave: #*Marketplace*, #e-commerce, #comercio electrónico, #tienda electrónica, #digitalización

Abstract

The aim of this Master's Thesis is to design a robust Business Plan in order to successfully launch a Digital Marketplace. That Marketplace would compete in those sectors where a clear leader is not yet established.

Throughout this paper the value proposition is detailed, placing special emphasis on those characteristics which would distinguish us from the already existing competitors not only at generic Marketplaces level, but also at the specific food sector which is the chosen one for this thesis.

Implementing this project would allow the company, by having few initial resources and not many fixed costs, to start running the activities, having a minimum viable product to be put in the market early. Furthermore, the operations would be focused on obtaining revenues as soon as possible so that the initial investment is therefore recovered in a short period of time.

On one hand, once the revenues increase significantly, the Marketplace range could be expanded to other sectors increasing the turnover. On the other hand, this Business Model could be exported to other countries, maintaining therefore competitive edges which would enable the exponential growth and the "navigation through blue oceans".

Keywords:

#Marketplace, #e-commerce, #electronic commerce, #*online* shopping, #digitalization

Índice de contenidos

1. Introducción.....	9
1.1. Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto.....	9
1.1.1. ¿Qué es un <i>Marketplace</i> ?.....	9
1.1.2. <i>Marketplace</i> vs Tienda Electrónica.....	9
1.1.3. Descripción y justificación del proyecto.....	10
1.2. Objetivos del TFM.....	11
1.3. Elementos innovadores del proyecto.....	12
2. Análisis del mercado.....	13
2.1. Análisis Externos.....	13
2.1.1. Encuesta de mercado.....	13
2.1.2. Análisis PESTEL.....	13
2.1.3. Diagrama de Porter y Análisis de Competencia.....	18
2.1.4. Mercado Potencial y Tendencias.....	22
2.1.5. Análisis de Demanda y Pain Points.....	23
2.1.6. Segmentación del Mercado y Público objetivo.....	26
2.1.7. <i>Buyer Persona</i>	26
2.1.8. <i>Customer Journey Map</i>	27
2.2. Análisis Interno.....	29
2.2.1. Posición competitiva.....	29
2.2.2. Cadena de Valor.....	30
2.2.2.1. Cadena de Valor para proveedores.....	30
2.2.2.2. Cadena de Valor para clientes.....	31
2.2.3. Recursos Críticos.....	32
2.2.4. <i>Partners</i> Críticos.....	33
2.3. Puntos críticos.....	34
2.3.1. Análisis DAFO.....	34
2.3.2. Matriz Came.....	35
2.3.3. Escenarios.....	36
3. Business CANVAS model.....	37
4. Objetivos Estratégicos.....	39
5. Descripción y especificaciones técnicas de productos.....	41
5.1. Introducción y Objetivos.....	41
5.2. Aplicaciones y módulos.....	41
5.3. Infraestructura Cloud.....	42
5.4. Funcionalidades y características de las aplicaciones.....	43
5.5. Cuadro de mandos Y KPIs.....	43
5.6. Modelos de negocio.....	45
6. Cronograma de actividades.....	46
7. Estrategia de Marketing.....	47
7.1. Cartera de productos y propuesta de valor.....	47
7.1.1. Productos y Propuesta de valor para productores.....	47
7.1.2. Productos y Propuesta de valor para cliente final.....	49
7.2. Obtención de Ingresos. Estrategia de precios.....	50

7.3. Previsión de ventas (4 años).....	51
7.4. Estrategia de comunicación.....	53
7.5. Estrategia de distribución.....	54
7.6. Presupuesto de Marketing.....	56
8. Plan de operaciones.....	59
8.1. Localización.....	59
8.2. Definición de procesos relevantes.....	59
8.3. Recursos necesarios (humanos y materiales).....	61
8.3.1. Recursos humanos necesarios.....	61
8.4. Estructura de costes.....	63
9. Equipo directivo y organización.....	64
9.1. Miembros del equipo directivo.....	64
9.2. Forma jurídica.....	65
9.3. Misión, visión y valores de la empresa.....	67
9.3.1. Misión de la empresa.....	67
9.3.2. Visión de la empresa.....	67
9.3.3. Valores de la empresa.....	67
9.4. Organigrama.....	67
10. Plan financiero.....	68
10.1. Inversión y financiación inicial.....	68
10.2. Ingresos y gastos.....	70
10.3. Estados previsionales: Balances y Cuentas de Pérdidas y Ganancias previsionales.....	71
10.4. Análisis económico y financiero.....	73
11. Conclusiones.....	78
12. Limitaciones y prospectiva.....	79
Referencias bibliográficas.....	81
ANEXOS.....	87
ANEXO I – ENCUESTA -DATOS DEMOGRÁFICOS Y DISTRIBUCIÓN.....	87
ANEXO II – PESTEL.....	88
ANEXO III – ENCUESTA - RESULTADOS.....	90
ANEXO IV – ANÁLISIS MATRIZ DAFO.....	95
ANEXO V – ANÁLISIS MATRIZ CAME.....	100
ANEXO VI – INFRAESTRUCTURA CLOUD AWS.....	102
ANEXO VII – FUNCIONALIDADES Y CARACTERÍSTICAS DE LAS APLICACIONES.....	104
ANEXO VIII – DESGLOSE DE LA ESTRUCTURA DE PRECIOS.....	109
ANEXO IX – ESCENARIOS DE VENTAS.....	111
ANEXO X – ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	113
ANEXO XI – PROGRESIÓN DE FTES.....	117
ANEXO XII – ESTRUCTURA DE COSTES.....	119
ANEXO XIII – CUENTA DE RESULTADOS POR QUARTER.....	124
ANEXO XIV – FLUJOS DE CAJA.....	125
ANEXO XV – SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA.....	128
ANEXO XVI – ORGANIGRAMA.....	130
ANEXO XVII – COSTES.....	131
ANEXO XVIII – VENTAS.....	135

Índice de tablas

Tabla 1: Pain Points.....	25
Tabla 2: Clasificación KPI según su tipología.....	44
Tabla 3: Tipología de precios por producto y pedido.....	51
Tabla 4: Evolución escenario realista.....	52
Tabla 5: Ventajas e inconvenientes de los envíos realizados por los productores.....	54
Tabla 6: Ventajas e inconvenientes de los envíos centralizados.....	54
Tabla 7: Canales de comunicación empleados en las campañas de Marketing.....	57
Tabla 8: Presupuesto de Marketing mensual y trimestral.....	58
Tabla 9: Balance Corto Plazo.....	68
Tabla 10: Fuentes de financiación.....	70
Tabla 11: Cuenta de Resultados.....	72
Tabla 12: Balance corto.....	73
Tabla 13: Estimación de ratios.....	74
Tabla 14: WACC.....	76
Tabla 15: TIR y VAN.....	76
Tabla 16: Payback.....	77
Tabla 17: Tasas de Paro en España 2019-2020.....	98
Tabla 18: Relación impacto-coste de las acciones de comunicación.....	115
Tabla 19: Distribución presupuestaria por años para cada actuación.....	116
Tabla 20: Costes de Personal.....	120
Tabla 21: Costes de Infraestructura.....	120
Tabla 22: Costes de asesoría fiscal, seguros y PRL.....	121
Tabla 23: Costes de creación de compañía.....	121
Tabla 24: Costes de creación de compañía.....	122
Tabla 25: Costes de Marketing y Publicidad.....	122
Tabla 26: Costes de viajes y dietas.....	122
Tabla 27: Costes de viajes y dietas.....	123
Tabla 28: Costes financieros - ICO.....	123
Tabla 29: Costes financieros - Crowdfunding.....	123
Tabla 30: Flujos de caja por quarter.....	125
Tabla 31: Flujos de caja para los 4 primeros años.....	126
Tabla 32: FCF de la deuda.....	126
Tabla 33: Cash Flow del accionista.....	127
Tabla 34: Ventajas y desventajas entre SLNE, SA y SRL.....	128
Tabla 35: Costes en año 1.....	131
Tabla 36: Costes en año 2.....	132
Tabla 37: Costes en año 3.....	133
Tabla 38: Costes en año 4.....	134
Tabla 39: Evolución escenarios de ventas en el año 1.....	135
Tabla 40: Evolución escenarios de ventas en el año 2.....	136
Tabla 41: Evolución escenarios de ventas en el año 3.....	136
Tabla 42: Evolución escenarios de ventas en el año 4.....	137

Índice de figuras

<i>Figura 1:</i> Gráfica PESTEL (Fuente: Elaboración propia).....	16
<i>Figura 2:</i> Diagrama de Porter (Fuente: Elaboración propia).....	19
<i>Figura 3:</i> Comparativas y análisis de competencia (Fuente: Elaboración propia).....	22
<i>Figura 4:</i> Gestión de Puntos de Dolor (Fuente: Elaboración propia según el modelo de Casanova).....	26
<i>Figura 5:</i> Customer Journey Map (Fuente: Elaboración propia).....	29
<i>Figura 6:</i> Cadena de valor Proveedores (Fuente: Elaboración propia).....	31
<i>Figura 7:</i> Cadena de Valor Clientes (Fuente: Elaboración propia).....	32
<i>Figura 8:</i> Matriz DAFO (Fuente: Elaboración propia).....	35
<i>Figura 9:</i> Matriz CAME (Fuente: Elaboración Propia).....	36
<i>Figura 10:</i> Business Model Canvas (Fuente: Elaboración Propia).....	39
<i>Figura 11:</i> Propuesta productos informáticos (Fuente: Elaboración Propia).....	42
<i>Figura 12:</i> Cronograma de actividades (Fuente: Elaboración Propia).....	47
<i>Figura 13:</i> Procesos Relevantes.....	60
<i>Figura 14:</i> Economía circular (Fuente: Elaboración Propia).....	80
<i>Figura 15:</i> Datos demográficos, características y distribución de la Encuesta de Mercado.....	88
<i>Figura 16:</i> Respuestas a la pregunta sobre la compra <i>Online</i>	91
<i>Figura 17:</i> <i>Respuestas a la pregunta sobre la frecuencia de la compra online (Fuente: Elaboración propia)</i>	91
<i>Figura 18:</i> Pregunta sobre la compra de alimentación <i>online</i> a población mayor de 50 años	92
<i>Figura 19:</i> Demanda del comprador <i>online</i> (Fuente: Elaboración propia).....	92
<i>Figura 20:</i> Segmentación de Mercado; preferencia consumo productos locales.....	93
<i>Figura 21:</i> Segmentación de Mercado (Fuente: Elaboración propia).....	93
<i>Figura 22:</i> Segmentación de Mercado: hábitos alimentación (Fuente: Elaboración propia)....	94
<i>Figura 23:</i> Segmentación: público objetivo productos tradicionales (Fuente: Elaboración propia).....	94
<i>Figura 24:</i> Segmentación de Mercado; público objetivo tienda <i>online</i> (Fuente: Elaboración propia).....	95
<i>Figura 25:</i> Análisis Matriz DAFO (Fuente: Elaboración propia).....	96
<i>Figura 26:</i> Estructura Aplicación (Fuente: Elaboración Propia).....	106
<i>Figura 27:</i> Estrategia de Comunicación (Fuente: Argenti, 2014).....	114
<i>Figura 28:</i> Mensaje comunicativo; canales y estructura. Fuente: Elaboración Propia basado en el modelo de Argenti.....	115
<i>Figura 29:</i> Mensaje comunicativo; grupos de interés.....	115
<i>Figura 30:</i> Mensaje comunicativo; organización (Fuente: Elaboración Propia basado en el modelo de Argenti).....	116
<i>Figura 31:</i> Progresión FTEs por Departamento.....	119
<i>Figura 32:</i> Organigrama.....	131

1. INTRODUCCIÓN

Se exponen a continuación con carácter introductorio del trabajo: el planteamiento general del Trabajo Fin de Máster, que incluye la descripción y justificación del mismo, la formulación de objetivos que se pretenden conseguir con la redacción de este proyecto, los elementos o aspectos innovadores que contiene este proyecto, y por último la presentación y la organización de las tareas del proyecto.

1.1. PLANTEAMIENTO GENERAL: DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1.1. ¿Qué es un *Marketplace*?

Un *Marketplace* es una plataforma *online* que permite la venta y la adquisición por parte de los clientes de productos o servicios de diferentes marcas y compañías.

La diferencia principal cuando hablamos de tienda electrónica o del *e-commerce en general* con respecto a un *Marketplace* es que en las tiendas electrónicas al uso, las ventas suele realizarlas siempre la misma marca propietaria del sitio Web, mientras que en un *Marketplace* el concepto es el de multitienda, donde en el mismo sitio Web confluyen uno o varios vendedores. Los ejemplos más conocidos de *Marketplace* en el mercado electrónico actual son los de Amazon o Aliexpress aunque el caso de Amazon confluyen los dos modelos, productos vendidos directamente por Amazon y productos vendidos por otros proveedores ajenos a la infraestructura de Amazon.

1.1.2. *Marketplace* vs Tienda Electrónica

Las ventajas de desarrollar un *Marketplace* frente al desarrollo de una tienda electrónica tradicional son muy claras:

- El “*Time to Market*” se acorta enormemente. Con la aplicación desarrollada, tan solo es necesario encontrar proveedores consolidados que se sumen al proyecto para comenzar a obtener ingresos.
- No es necesaria logística interna, ni almacenamiento, ni provisión de productos para empezar a vender. Los costes de desarrollo y puesta en marcha del proyecto son relativamente bajos. Los problemas de comercialización se trasladan al proveedor.

- La escalabilidad y el inventario de un *Marketplace* es mucho mayor, ya que un proveedor nuevo puede aportar un gran número de productos que hasta ese momento no se tenían, y ventas, sin necesidad de nuevas inversiones.
- Con un *Marketplace* podemos conseguir ser una organización exponencial en un corto periodo de tiempo.
- Los márgenes de rentabilidad son constantes y crecientes y no dependen de los productos, tan solo de las cantidades vendidas de los mismos. Es un negocio de volumen.

1.1.3. Descripción y justificación del proyecto.

A lo largo de este Trabajo de fin de Máster se va a desarrollar un plan de negocio para poner en marcha un *Marketplace* multisectorial. Nuestro objetivo es que este TFM sea lo más realista posible. Por este motivo, algunos apartados técnicos y de negocio se han desarrollado en profundidad (implicando una mayor extensión) debido a la complejidad y precisión que le hemos querido conferir al trabajo. Debido a esto, visualizar durante la lectura los anexos del presente Trabajo Fin de Máster, se hace imprescindible para comprender en su totalidad la esencia del mismo. La idea consiste en desarrollar una aplicación informática propia que permita el posicionamiento de la empresa en aquellos segmentos y sectores de mercado donde todavía no exista este modelo de negocio y donde la propuesta de valor sea completamente diferente a la que ofrecen los líderes del comercio electrónico en Internet.

La idea del proyecto nace de la observación de la situación mundial actual. En un mundo cada vez más globalizado, donde los productores se alejan progresivamente de los consumidores, donde los precios en origen distan mucho de los precios que paga el consumidor final debido a la cantidad de intermediarios que tiene la cadena de distribución, donde los productores son cada vez menos competitivos porque no pueden competir con las grandes cadenas de supermercados, donde una pandemia ha puesto en jaque a toda la infraestructura logística, sobre todo al comercio tradicional, y donde el pequeño productor compite en un mundo cada vez más tecnológico, el primer objetivo es el de desembarcar en el sector alimentario, ayudando a conectar a todos estos pequeños y medianos productores

Plan de negocio para el desarrollo de un *Marketplace* sectorial locales y regionales con sus consumidores a través de la aplicación. Así, se les facilitaría todo el proceso de transformación tecnológica de sus negocios de la manera más simple posible, convirtiendo sus costes fijos de infraestructura tecnológica en variables y minimizando con ellos sus riesgos de inversión. Al consumidor se le ofrecerá la posibilidad del trato directo con el productor, para poner a su disposición productos seleccionados de la máxima calidad, productos nacionales a los que de una manera dispersa no podrían llegar y que de esta manera podrán obtener en un plazo y precio razonables.

El proyecto se realizará en varias fases con el fin de asumir los menores costes y riesgos en la primera fase y con el fin de que sea viable económicamente. Una vez implantada la solución y puesto en marcha el negocio, se generarán nuevas líneas de negocio para la empresa y se podrá extender a nuevos sectores en los que tampoco existe este modelo de negocio, pero siempre con el mismo objetivo y la misma visión: “ser el mejor vehículo posible entre los vendedores y los clientes”.

1.2. OBJETIVOS DEL TFM

A continuación, se exponen los objetivos que se pretenden conseguir con la redacción del presente Trabajo Fin de Máster:

- Definir la viabilidad económico-financiera de la puesta en funcionamiento de la empresa determinando la inversión mínima necesaria para acometer el proyecto y realizando el análisis de rentabilidad y *cash-flow* de la empresa teniendo en cuenta diferentes escenarios.
- Realizar un análisis de la posible competencia del mercado, tanto a nivel de competidores, que con el mismo modelo de negocio ya compitan en otros sectores y puedan suponer una futura competencia de la empresa, como de aquellos competidores que no funcionando con el modelo de *Marketplace* también puedan suponer una fuerte competencia.
- Realizar una correcta segmentación del mercado tanto a nivel de productores como a nivel de cliente final. Antes de acometer la inversión, se tratará de analizar cuáles serán los posibles proveedores, mercados y clientes potenciales, y si la solución ofrecida es viable para todos ellos.

- Realizar un plan de negocio viable con una mínima inversión, con el fin de que el proyecto se pueda convertir en una realidad.
- Identificar los posibles riesgos de la puesta en funcionamiento del negocio y de la posterior exportación del modelo a otros sectores y países.

1.3. ELEMENTOS INNOVADORES DEL PROYECTO

La principal innovación de este proyecto radica en la extrapolación del modelo del *Marketplace* a sectores donde aún no se ha intentado implantar. La dificultad del sector propuesto radica precisamente en que los modelos actuales del mercado buscan ser muy desatendidos y, en este caso, la clave del éxito se puede lograr con otro tipo de empresa, con otros valores y un modelo de emprendimiento diferente. Se buscará dar importancia al producto, al productor, a las expectativas del cliente, creando un modelo de empresa más nacional, racional, más preocupada por la sostenibilidad y la responsabilidad social, pero que no pierda de vista la generación de ingresos. No se trata de tener miles de productos a la venta con productores canibalizándose entre ellos y con el único fin de tener cada vez más y más pedidos y cada vez más y más clientes, se trata de **conseguir productores fiables y clientes amigos de verdad** y hacer que esa relación funcione durante mucho tiempo.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. ANÁLISIS EXTERNOS

2.1.1. Encuesta de mercado

Para desarrollar el análisis del mercado potencial y tendencias de consumo en este Trabajo de Fin de Máster, se ha realizado una encuesta a casi 100 personas de diferentes costumbres, estilos de vida, edades, etc. Dicha encuesta se llevó a cabo utilizando la herramienta *Google Forms* y fue difundida entre círculos cercanos y redes sociales para alcanzar un impacto de audiencia suficiente para que las conclusiones obtenidas fueran fiables. Todas las respuestas y datos se han tratado con Google Data Studio, un programa de *Business Intelligence* que permite modelar los resultados y aplicar la segmentación deseada para cada situación. De esta manera, ha sido factible analizar los segmentos de población más interesantes para el modelo de negocio (público objetivo) así como los huecos de mercado, demanda y tendencias.

Se puede acceder al *Dashboard* dinámico creado para el presente trabajo a través del siguiente enlace: <https://datastudio.google.com/s/kpI9RI-XZ88>. Los datos demográficos, características y distribución de las personas encuestadas se pueden consultar en el [ANEXO I – Datos demográficos y Distribución](#). Las conclusiones de este estudio se irán plasmando a continuación, en diferentes puntos del análisis donde se requiera un estudio de tendencias y hábitos de consumo en Internet.

2.1.2. Análisis PESTEL

A la hora de poner en marcha cualquier negocio, es necesario realizar un análisis de recursos y de mercado. Para ello se ha utilizado la herramienta de análisis externo “PESTEL” (originalmente PEST), cuyo creador, el profesor de Harvard Francis Aguilar, publicó en su libro “Scanning the Business Environment” (Francis Joseph Aguilar, 1967).

Para elaborar un análisis exhaustivo, se ha desarrollado el modelo de análisis PESTEL teniendo en cuenta los siguientes elementos (Ver tabla completa con el detalle del análisis, impacto y probabilidad de todos los factores en el [Anexo II: PESTEL](#)):

- **Factores PESTEL:** Se han analizado los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Medioambientales y Legales, con un total de más de 50 entradas.
- **Impacto de los factores analizados:** Para analizar el impacto que dichos factores tienen en la futura compañía, se ha asignado una ponderación a cada factor. Pudiendo ser sus valores “Muy malo” (peso relativo -2), “Malo” (peso relativo -1), “Neutro” (peso relativo 0), “Bueno” (peso relativo +1) y “Muy bueno” (peso relativo +2).
- **Probabilidad de impacto:** Todo impacto tiene una probabilidad de afectar a la empresa, por lo que se ha distinguido entre “Probabilidad Baja” (factor 0,25), “Probabilidad Media” (factor 0,5) y “Probabilidad Alta” (factor 1,0).
- **Resultado Impacto:** Este campo refleja el impacto ponderado de cada factor en la compañía combinándolo con la probabilidad de que ocurra, por lo que proporciona un indicador objetivo sobre aquellos factores que más pueden beneficiar o perjudicar.

Como resultado del análisis PESTEL, se ha obtenido la siguiente gráfica (figura 2) que permite observar de manera muy visual aquellos factores externos que tendrán mayor impacto en la empresa:

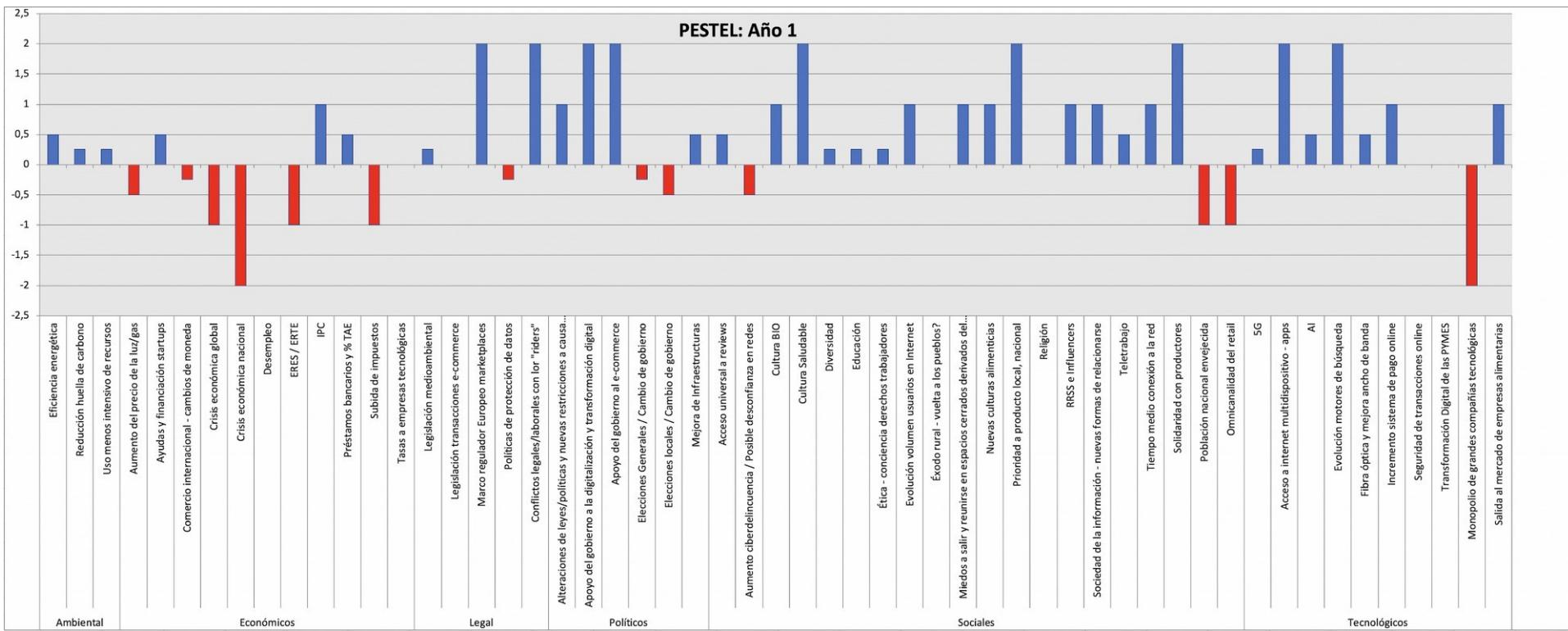


Figura 1: Gráfica PESTEL (Fuente: Elaboración propia)

Tras ponderar, analizar y representar el impacto de todos los factores externos seleccionados en el entorno, los factores más relevantes de los analizados divididos por grupos, son:

- **Factores Políticos.** El impacto general de estos factores es positivo y destaca la influencia:
 - Muy positiva: El apoyo general del gobierno a la digitalización, *e-commerce* y transformación digital de las empresas y su vinculación a los fondos que se recibirán por parte de Europa tras el COVID-19. Se van a otorgar ayudas de 70M€ para PyMES (Quelle, 2020) relacionadas con la digitalización y unos 3000M€ a través del plan nacional de digitalización de Empresas (Arrieta, 2021).
 - Negativa: Inestabilidad e incertidumbre ante un posible cambio de gobierno y modificación de las ayudas y legislaciones actuales. Sin embargo, como la probabilidad es baja en clave nacional y media en clave local (Madrid), el impacto negativo se ve mitigado.
- **Factores Económicos:** El impacto general de estos factores es muy negativo y destaca la influencia:
 - Positiva: Bajada del IPC que garantiza el poder de compra y consumo de la ciudadanía, además de las ayudas existentes para la financiación de *startups* a través de entidades públicas que tienen como objetivo principal impulsar proyectos empresariales innovadores con una ventaja competitiva a través de créditos y actividades relacionadas con el capital riesgo (Intelectum, 2020).
 - Muy Negativa: Crisis económica a nivel global y nacional que reduce importaciones/exportaciones y expansiones de compañías a nivel internacional. Además, el cierre de miles de PYMES provocado por la COVID-19 se junta con la reducción de las plantillas a través de ERES/ERTES y la posible subida de impuestos (IVA, sociedades) como medida para paliar el gasto en ayudas del gobierno durante la pandemia (Faes, 2020) .
- **Factores Sociales:** El impacto general de estos factores es muy positivo y destaca la influencia:
 - Muy Positiva: Existe una tendencia al alza de la sociedad basada en una cultura saludable basada en llevar una vida saludable, ingiriendo productos saludables y

haciendo ejercicio. Además, la sociedad otorga mucha importancia al consumo del producto local poco procesado, "de la tierra", frente al mismo producto importado de otro país. Esto, ligado a la solidaridad de la sociedad con los productores, consciente su difícil situación hace que los hábitos de consumo de la población cambien hacia el modelo que nuestra empresa propone.

- **Positiva:** Tras la pandemia originada por la COVID-19, se producen cambios en los hábitos sociales por los cuales las personas mantienen cierto rechazo a realizar ciertas actividades como salir a comer a un restaurante o acudir a sitios cerrados a hacer la compra. Además, la sociedad actual cada vez pasa más tiempo navegando en Internet y cada vez hay más usuarios de las redes, un 7% más de usuarios en 2020 (Rodríguez, 2020).
- **Negativa:** Desconfianza del consumidor hacia la hipotética omnicanalidad, que al no estar implantada al 100% implica que las empresas sigan priorizando el stock al cliente físico o tradicional frente al pedido *online*, lo que produce cierto rechazo o cancelaciones de compras *online*.
- **Factores Tecnológicos:** El impacto general de estos factores es positivo y destaca la influencia:
 - **Muy Positiva:** Continuo desarrollo y mejora de los motores de búsqueda que gracias al SEO/SEM permiten localizar cualquier producto a través del posicionamiento (Meza, 2020). Además, el acceso a Internet a través de diferentes dispositivos y aplicaciones optimizan la experiencia del usuario en red.
 - **Muy negativa:** El monopolio de grandes empresas tecnológicas como Amazon y Alibaba, las cuales tienen una gran cuota de mercado, y que son una barrera de entrada a la hora de entrar en el mercado (Galeano, 2020).
- **Factores Ambientales:** El impacto general de estos factores es positivo y destaca la influencia de las políticas del Gobierno e iniciativas relacionadas con la reducción de la huella de carbono, la eficiencia energética y el uso menos intensivo de los recursos por parte de las compañías y la población (Ministerio para la Transición Ecológica, 2020).

- **Factores Legales:** Por último, el impacto general de estos factores es muy positivo, destacando principalmente el Marco regulador europeo por el cual se establecen las responsabilidades de los *Marketplace* en las transacciones comerciales producidas a través de ellos (Furió, 2020). Además, se pueden mencionar los conflictos laborales de las empresas de *delivery* con sus *riders*, ya que en la reciente sentencia (Cano, 2020) contra el modelo laboral de Glovo, que es una potencial competencia, se falla a favor de los *riders*, por considerarlos falsos autónomos cuestionando este modelo de negocio.

Como conclusión, se ha aportado una visión general del impacto de los diferentes factores externos a la compañía que se tendrán en cuenta para el desarrollo del negocio.

2.1.3. Diagrama de Porter y Análisis de Competencia

2.1.3.1. Diagrama de Porter

Para realizar el análisis del entorno externo se ha utilizado el análisis de las cinco fuerzas de Porter desarrollado por Michael E. Porter (Porter, 2014). El objetivo de este análisis ha sido estudiar los factores que determinarán la competitividad de la empresa dando como resultado el siguiente diagrama:

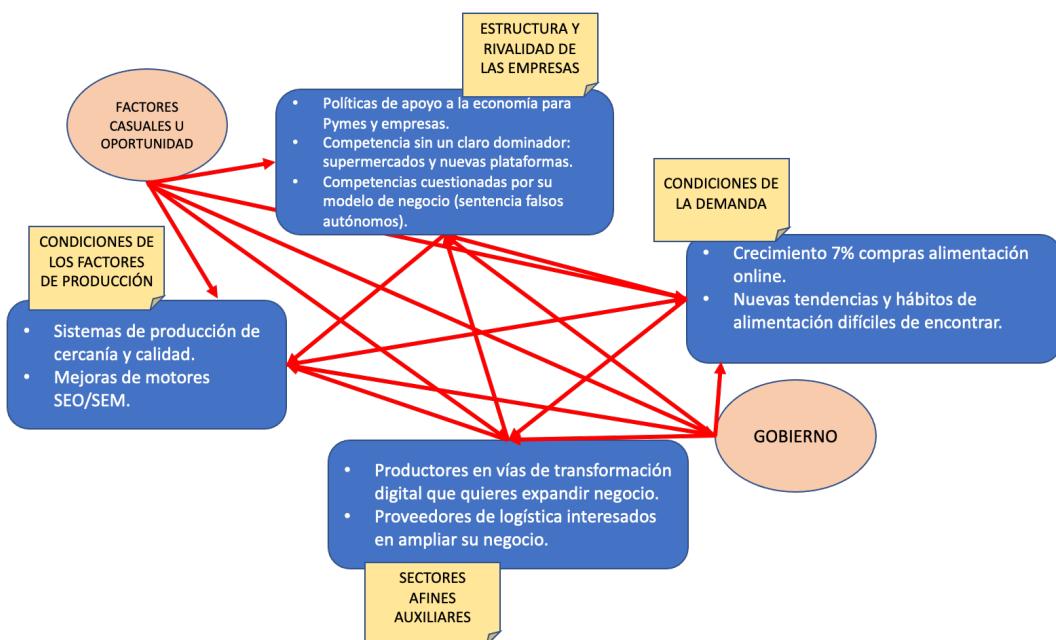


Figura 2: Diagrama de Porter (Fuente: Elaboración propia)

2.1.3.1.1. Rivalidad en las empresas del sector.

Es evidente que la competencia en el sector de la alimentación es alta. En tan solo un año, las compras de alimentación a través de Internet han crecido un 7%, situándose alrededor del “31% el porcentaje de consumidores que confiesa que compra por Internet productos de alimentación” (Alonso, 2020).

Entre los principales rivales de este sector, ya sea por tradición o por lealtad, destacan los grandes distribuidores. Los supermercados han desarrollado páginas webs y aplicaciones con el fin de encontrar también su sitio en el mercado *online*. A pesar de ello, en este mercado se puede observar una democratización de las cuotas de mercado, mientras que en los supermercados “convencionales” encontramos un claro dominador del sector, contando Mercadona con casi el 25% de cuota de mercado, estando sus perseguidores a más de 10 puntos (Comunicación Marketing, 2020) (García, 2020).

En el sector de compra *online* no existe un claro dominador y los principales supermercados se reparten la cuota de mercado: Carrefour (25%), Corte Inglés (18%), Mercadona (14%), Día (12%) y Alcampo (11%).

A pesar de ello, se habla de un sector, el de la alimentación, con un músculo y tradición muy importante en nuestro país pero que no ha conseguido dar el salto al comercio *online* de forma definitiva. Antes de la pandemia de coronavirus, los números del comercio electrónico en alimentación suponían tan solo el 2,3% del total (Romera & Álvarez, 2019).

2.1.3.1.2. Acceso de nuevos competidores.

Precisamente, el hecho que los grandes supermercados del país no hayan conseguido posicionarse claramente como referentes en la compra *online*, está provocando la aparición de nuevos competidores de forma cada vez más rápida. Se pueden diferenciar estos rivales en función de su modelo de negocio (*Personal Shopper*, *Marketplace*, compra *online* o determinados competidores que abarcan algunos nichos de mercado). Todos ellos (Deliberry, Lola Market, Degustam, Bodeboca, Mercado47, etc.) están aún en las primeras fases del negocio y no tienen todavía una cuota significativa de mercado.

2.1.3.1.3. Acceso a servicios sustitutivos.

No se detectan servicios sustitutos, más allá de lo que ofrecen los principales competidores y que ya se han indicado en los puntos anteriores. El riesgo que corre este negocio frente a servicios sustitutivos viene de la capacidad de la competencia de copiar de la principal ventaja competitiva propuesta, la aplicación, y de emular la relación con los proveedores y clientes. El riesgo es alto y se ha de asegurar el defender la aplicación y la marca de cualquier tipo de copia o imitación, utilizando para ello todos los mecanismos de defensa de la propiedad que se tengan al alcance y que puedan ser utilizados, teniendo en cuenta las limitaciones del mercado en cuanto al registro de productos de Software. La innovación constante en productos y servicios, en este sentido, debe formar parte del ADN de la empresa.

2.1.3.1.4. Poder de negociación con los proveedores.

El poder de negociación de la empresa con los proveedores de alimentación se sustentará en la base de las fortalezas de la empresa, una fuerte segmentación de clientes finales y sus gustos y la capacidad de asistir a los proveedores durante todo el proceso de Marketing y comercialización de sus productos. La empresa se debe distinguir de sus competidores en su trato diferencial con los proveedores como parte fundamental del negocio y no como meras fuentes de ingresos sustituibles.

Por lo que respecta a los proveedores de logística, la empresa parte con más desventaja. El negocio está basado en la disponibilidad de capacidad logística y, por eso, parte con mayor desventaja en este punto frente a la competencia dado que inicialmente se dependerá de empresas externas para la provisión de estos servicios.

2.1.3.1.5. Poder de negociación con los clientes.

El poder de negociación de la empresa con los clientes es fuerte. No está basado en los precios de venta, que no será en lo que se centre este proyecto, sino en la diferencia de la propuesta de valor con respecto al sector. Se ofrecerá a los clientes la capacidad de encontrar productos de calidad diferenciada, productos atractivos para el consumidor por su componente de especificidad, de carácter emocional o de tendencias que son difíciles de encontrar en el mercado

Ernesto Atienza / Javier Buera / Jose Luis Briones
Plan de negocio para el desarrollo de un *Marketplace* sectorial actual. Esta diferenciación es clave para el desarrollo del negocio y ofrece una gran capacidad de negociación con los clientes.

2.1.3.2. Análisis de competencia

Para realizar el análisis de la competencia se han examinado diferentes modelos de negocio existentes en el mercado para observar los puntos fuertes y débiles y ventajas e inconvenientes de cada uno de ellos para comparar este modelo con el suyo. Los modelos de negocio analizados han sido: *Marketplace*, supermercados tradicionales *Online*, modelos de personal Shopping en alimentación, compra *online* en mercados tradicionales de Barrio y tiendas *online* de nicho (Vinos, Fruta, etc) o específicas para un segmento en particular (Gourmet, Veganos,...).

Para cada una de las empresas analizadas se han comparado aspectos como: estructura de la Web., segmento de público objetivo al que se dirigen, gastos de envío, ámbito de distribución, cantidad de productos, segmentación de productos que realizan, relación que mantienen con los productores, etc, y con todo ello, se ha realizado un análisis que da como resultado las siguientes comparativas:

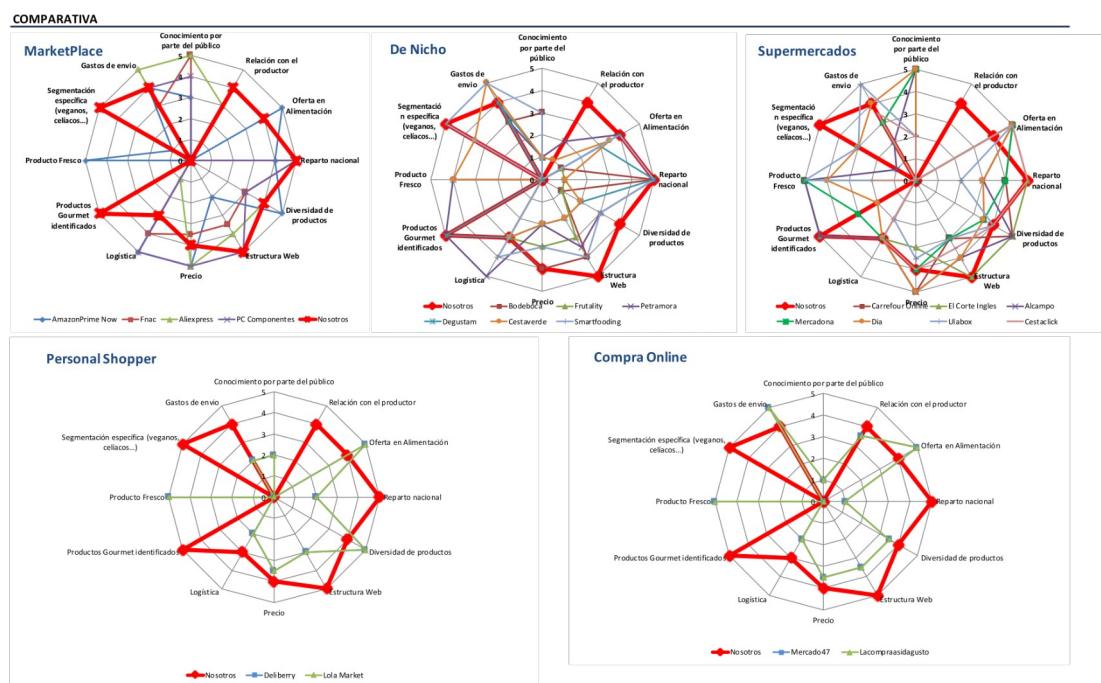


Figura 3: Comparativas y análisis de competencia (Fuente: Elaboración propia)

Como conclusión del análisis, los puntos fuertes respecto a la competencia se centran en:

- Relación cliente-productor. Se pretende que esta relación sea muy directa, que el cliente sea consciente de cada una de las tiendas en las que está comprando y que pueda valorar tanto la calidad del producto como la de la tienda. La intención no es pasar por encima del productor, sino ser un aliado del productor para el consumidor.
- Logística y reparto. La empresa debe llegar a cualquier punto del territorio nacional y posibilitar que el cliente pueda encontrar productos de su localidad o región de manera rápida y sencilla, que se sienta identificado con aquellos productos que le son más familiares.
- Estructura Web. La mayoría de las Webs fallan a la hora de la segmentación, no tienen en cuenta al cliente y ese debe ser también uno de los puntos fuertes. Segmentar en la Web y segmentar los productos, buscando que aquellos clientes que requieren productos especiales se sientan identificados a la hora de comprar.
- Evitar intermediarios para abaratar el precio final. La intención es que el cliente se relacione directamente con el productor por lo que se deberán ajustar convenientemente los costes del producto con el beneficio, los costes fijos y variables y el transporte de los productos (se pretende que sea el mínimo posible para obtener una rentabilidad suficiente), optimizando los costes de logística al máximo, para que la empresa ofrezca una rentabilidad adecuada en el menor tiempo posible.

2.1.4. Mercado Potencial y Tendencias

El objetivo de este trabajo es el estudio de la viabilidad de la creación y lanzamiento de una empresa basada en un *Marketplace* donde, gracias a la tecnología escalable, se pueda llegar al consumidor y adaptarse a las posibles tendencias de consumo. En base a los resultados tanto de fuentes externas consultadas (Reason Why, 2015) como del análisis realizado del entorno PESTEL, la situación provocada por el COVID-19 hace que una gran cantidad de empresas, no sólo de alimentación, quieran salir al mercado sin saber cómo, ya que no poseen los conocimientos ni la tecnología necesaria. Este proyecto ofrece una plataforma escalable completa que facilita mucho la vida al productor, sin la complejidad de productos estándar del mercado, que requieren un mayor conocimiento tecnológico para su implantación y mantenimiento, ni con lo que ofrecen grandes empresas como AWS con servicios muy desatendidos.

Para verificar el hueco que existe en el mercado actual, se ha realizado la encuesta mencionada de hábitos y costumbres de la compra *online* en la que se ha observado que, efectivamente, existe un hueco de mercado o mercado potencial en la venta de alimentación por Internet, ya que más del 60% de los encuestados reconoce no comprar alimentación a través de la red ([Ver ANEXO III - ENCUESTA RESULTADOS](#)).

En particular, se observa que el porcentaje de población que no compra alimentos por Internet se incrementa bastante entre la población mayor de 50 años, por lo que las empresas existentes en este sector no han conseguido llegar a ese público ([Ver ANEXO III – ENCUESTA RESULTADOS](#)).

Por otro lado, se observa una tendencia ascendente en la venta de alimentación *online* tras la oleada de COVID-19 sufrida en 2020, produciendo crecimientos cercanos al 20%, 30% en España (Marcos, 2021). Se observa claramente que las nuevas generaciones van a potenciar las compras *online* (genéricas) ya que más del 78% según la encuesta reconoce que compra regularmente o al menos una vez al mes.

2.1.5. Análisis de Demanda y Pain Points

2.1.5.1. Análisis de la demanda

Como ya ha mencionado en el apartado anterior, la demanda de alimentación *online* ha crecido de un 20% a un 30% con el inicio de la pandemia y se estima que esta demanda vaya en aumento con los nuevos hábitos de vida. No solo ha crecido la demanda por parte del consumidor, sino que son muchos los productores que están queriendo salir al mercado *online*. “Se espera que para 2021 el *e-commerce* represente a más del 17% del comercio minorista” (Cámara de comercio de Valencia, 2020). Analizando los resultados del estudio realizado entre la población, se observa que el público que compra *online* demanda un sólido y eficaz servicio de atención al cliente, siendo la razón principal por la que se decantan entre un vendedor u otro. Este resultado confirma la razón de ser del presente proyecto, ya que la atención al cliente personalizada es uno de los pilares a la hora de construir la cadena de valor y el modelo de negocio propuesto.

Otros puntos relevantes que se observan en el estudio realizado son:

- Importancia del producto frente al resto de consideraciones. Si se consigue atraer productos que el consumidor esté buscando y que no sea capaz de encontrarlos en otros puntos de venta, será una ventaja competitiva frente a la competencia.
- Que la tienda pague sus impuestos en el lugar donde se originan las ventas. Esta cuestión no es baladí, pues el consumidor y la población en general aprecian cada vez más este comportamiento. Se pretende que la empresa sea rentable, pero que también sea socialmente responsable, siempre y cuando el consumidor sea sensible a estas cuestiones y se pueda obtener una ventaja competitiva por ello.
- Que el producto llegue rápido. Es otra característica común entre los consumidores, por lo que se ha de poner el foco en que toda la cadena de operaciones, desde que el pedido se realiza hasta que se entrega, funcione de la manera más rápida y eficiente posible.

2.1.5.2. *Pain Points*

Tomando como base de nuevo la encuesta realizada, se han identificado como algunos puntos de dolor de los clientes potenciales los siguientes:

- Aproximadamente a un 26% de los encuestados no les gusta desplazarse para comprar y por lo tanto consideran una ventaja la compra *online* por este motivo. Principalmente son mujeres, más del 70%, las que han respondido de esta manera.
- Un 21% aproximadamente no tiene tiempo suficiente para comprar. Les es más rápida y cómoda la compra *online*.
- A Otro 20% sencillamente les parece una desventaja no poder encontrar en el supermercado, por la limitación del espacio físico, aquellos productos que les son de interés. Un 80% de los que han respondido de esta manera son hombres.
- A un 14,3% les supone un inconveniente no poder comparar precios cuando visita un único supermercado mientras que haciendo la compra *online* puede comparar alternativas fácilmente.
- A un 12% no les gustan los sobrecostes innecesarios y podrían ver una ventaja en el ahorro de costes cuando se eliminan intermediarios de la cadena de valor.
- El 55% de los encuestados desconfía a la hora de comprar productos frescos por Internet si no ven la calidad de lo que están comprando.

- Les parece incómodo el hecho de tener que cargar con peso desde el supermercado hasta sus hogares.
- Un 48% de los encuestados no pierden mucho tiempo en las búsquedas. Si no lo encuentran rápidamente desisten.

Se ha realizado una segmentación de todos estos puntos de dolor recogidos en la encuesta, añadiendo otros según el punto de contacto, los cuales se exponen a continuación en la siguiente tabla a modo de resumen:

Tabla 1: Pain Points

Etapa	Pain points
Antes de la experiencia de compra	<ul style="list-style-type: none"> ● Precio ● Tiempo para ir a comprar ● Productos necesarios
Con las aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Errores en el uso de la aplicación ● Dificultades a la hora de buscar/encontrar productos
Con el proceso de compra y recepción	<ul style="list-style-type: none"> ● Pedidos o cargos duplicados ● Problemas en la preparación del pedido ● Problemas en el delivery
Con el producto	<ul style="list-style-type: none"> ● Productos en mal estado ● Expectativas no cumplidas
Con los empleados	<ul style="list-style-type: none"> ● Mala atención servicio Post Venta ● Nulo seguimiento de los pedidos
Con las reclamaciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Reclamaciones no resueltas ● Tiempo de resolución
Con la política de empresa	<ul style="list-style-type: none"> ● No acorde con la política de la empresa ● RSC y RSE

Fuente: Elaboración Propia

Para gestionar los puntos de dolor del cliente, se ha desarrollado el siguiente gráfico según las recomendaciones para la gestión de Puntos de Dolor de Luigi Casanova (Casanova, 2019):

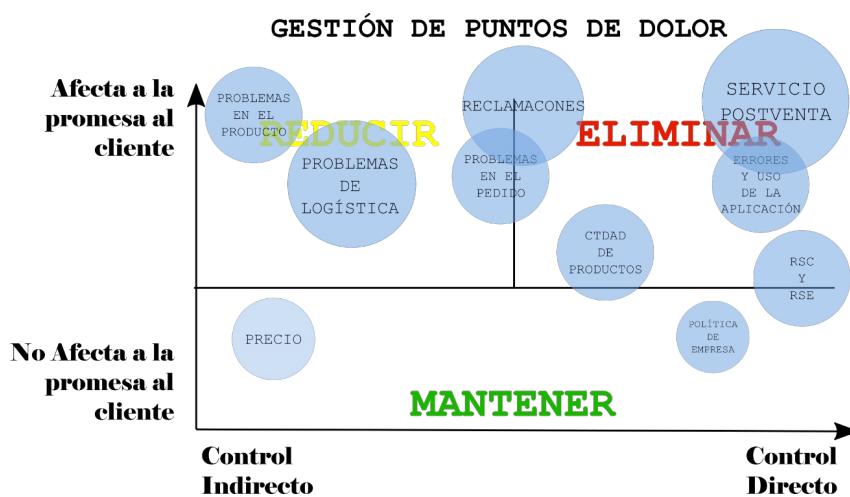


Figura 4: Gestión de Puntos de Dolor (Fuente: Elaboración propia según el modelo de Casanova)

2.1.6. Segmentación del Mercado y Público objetivo

A la hora de realizar la segmentación de mercado, se han examinado de nuevo los resultados de la encuesta *realizada* para identificar al público objetivo al que debe dirigirse este modelo de negocio. Para ello, se han extraído aquellos perfiles cuyos hábitos o preferencias son afines al modelo de negocio propuesto, de los cuales se pueden destacar tres factores:

- Preferencia del consumo local: Al menos un 65% reconoce que tiene preferencia por los productos regionales y nacionales. ([Ver ANEXO III – ENCUESTA RESULTADOS](#)). El público objetivo localizado es aquel que se preocupa por la procedencia del producto y busca un producto de proximidad emocional y geográfica.
- Hábitos de alimentación: Al menos un 50% reconoce que le gustan los productos tradicionales. ([Ver ANEXO III – ENCUESTA RESULTADOS](#)).
- Factor diferenciador a la hora de elegir tienda online: En línea con lo que se mencionó en el análisis de la demanda, casi un 35% reconoce que se decantan por una tienda *online* basándose en su servicio de atención al cliente. La segmentación que se decanta por esta preferencia se puede observar en el [ANEXO III – ENCUESTA RESULTADOS](#).

Como conclusión y tras analizar la segmentación detrás de todas las opciones ofrecidas en el estudio de hábitos de consumo *online*, se concluye que el público objetivo identificado como potencial consumidor es el siguiente:

“Persona (masculina o femenina) trabajadora de entre 30-50 años sin hijos o hijos pequeños que vive preferentemente en ciudad y con un salario comprendido entre 20.000€ y 40.000€ anuales”

2.1.7. Buyer Persona

Después de realizar la segmentación de mercado, analizar los resultados de la encuesta realizada e identificar al *Buyer Persona* para éste negocio, se ha procedido a poner cara a alguno de estos perfiles. El perfil que se ha determinado como potencial comprador es el que se ha mencionado en el punto anterior: hombre o una mujer, trabajador de entre 30 y 50 años, sin hijos o hijos pequeños, residente en una ciudad y con un poder adquisitivo entre 20.000€ y 40.000€ anuales. Para poder focalizar la oferta en este *Buyer persona*, se ha realizado una entrevista con

una persona real que cumple con el perfil de *Buyer Persona* con el fin de obtener un *feedback* de primera mano sobre el planteamiento del negocio presentado en el presente TFM. Se puede visualizar el resultado en el siguiente enlace:

https://drive.google.com/file/d/1_1VoGJW03hdor82RbLw2nTYe3Oukieg9/view?usp=sharing

2.1.8. ***Customer Journey Map***

El *Customer Journey map* que se ha realizado para este proyecto, representa de manera gráfica “el viaje del cliente objetivo” a través de todos los puntos de contacto con la empresa con el propósito de analizar cada uno de ellos desde la perspectiva de los objetivos del cliente y del negocio:

CUSTOMER JOURNEY MAP

Marketplace Sectorial

TFM
Javier Buera / Ernesto Alvarez /Jose Luis Briones

ETAPA	CONCIENCIA	CONSIDERACIÓN	DECISIÓN	ENTREGA Y CONSUMO	LEALTAD Y DEFENSA				
ACTIVIDADES DEL CLIENTE	Boca a boca, Buscadores, Marketing, mailing, habla con el productor	Compara y evalúa alternativas, navega por la Web, utiliza los filtros	Añade productos al carrito de la compra, se registra en la Web	Realiza un pedido, rellena los datos, abona el pedido	Recibe el pedido	Contacta con el Dpto de Atención al cliente	Consumo los productos	Realiza más pedidos, se apunta al Newsletter	Comparte su experiencia
OBJETIVOS DEL CLIENTE	Comprar un producto determinado o buscar donde comprar ese producto, revisa otros productos de la Web	Encontrar la mejor opción para comprar ese producto, revisa otros productos de la Web	Comprar fácilmente, no tener problemas durante el proceso de selección, no tener que llenar muchos datos	Pagar el pedido en pocos pasos, que la web ofrezca seguridad en la transacción	Recibir rápido el pedido en perfecto estado, donde y cuando lo necesita	Conseguir ayuda si ha tenido un problema o duda, devolución del dinero en caso de reclamación ⁹	El valor percibido por el cliente es el esperado. Los productos responden a las expectativas del cliente	La experiencia del cliente es la misma o superior a la vez anterior	Comparte su experiencia y nos da feedback de la Web, el productor y los productos recibidos
PUNTOS DE CONTACTO	Boca a boca, Redes sociales, Medios de Comunicación, Productores, Buscadores	Web, Aplicación móvil, Contacto telefónico	Web, Aplicación móvil, Contacto telefónico, Chat	Web, Aplicación móvil, Contacto telefónico, pasarela de pagos, email, Chat	Empresa de logística, Empaquetado, email, SMS, Contacto telefónico	Contacto telefónico, email, Chat, aplicación de gestión de incidencias	Empaqueado	Web, Aplicación móvil, Contacto telefónico, pasarela de pagos, email, Chat	Boca a boca, Redes sociales, Web, App móvil, email, Encuestas
EXPERIENCIAS									
Interesado, Curioso	Pasa tiempo en la Web mientras se decide	Decidido a comprar, nervioso	Hora de pagar, intranquilo	Contento por recibir el pedido	Frustrado	Satisfecho	Vamos de nuevo, Confiado	Comparte la experiencia Excitado	
OBJETIVOS DE NEGOCIO	Aumentar el conocimiento del público objetivo, despertar el interés	Aumentar el número de visitas de la Web, Aumentar el tiempo medio y las páginas vistas por visita	Aumentar el valor de la cesta por compra y aumentar el % de conversión de la Web	Aumentar el número de usuarios registrados, mejorar el % de conversión, evitar errores en el pago	Entregar en el menor tiempo posible, sin errores, sin desperfectos, Mejorar las incidencias, Reparto	Mejorar la satisfacción del consumidor, Resolver las incidencias en el menor tiempo posible	Que los productos cumplan con las expectativas.	Incrementar el número de pedidos por cliente, aumentar la frecuencia y el valor de los pedidos	Convertir clientes en promotores de la marca Aumentar la valoración de la marca en redes sociales
KPI'S	Page Rank Posicionamiento en buscadores Número de links	Número de visitas por página, Tiempo medio por visita, páginas vistas por visita	Valor medio de cesta por cliente % de conversión	Total Ventas Ventas x Cliente Productos x Cliente % de conversión	Tiempo medio de Preparación y Reparto % Errores x pedido Índice satisfacción de Reparto	Índice satisfacción Dpto atención al cliente Tiempo medio de resolución de incidencias % Resolución	Índice valoración de productos Free pedidos x cliente Valor pedido medio Productos x pedido	Ctdad de pedidos x cliente	Índice Satisfacción del cliente Aparición en redes sociales
ACTIVIDADES	Campañas de Marketing Marketing de contenidos SEO y SEM Redes Sociales Medios de comunicación	Contenido de la Web UX Interface Segmentación Análisis de contenido y comportamiento	Optimización de la experiencia de compra Minimizar errores Seguimiento	Optimizar el flujo de compra online y la realización de pedidos Seguimiento	Preparación del pedido, Reparto y Entrega Seguimiento	Servicio de atención al cliente Gestión de incidencias	Seguimiento y Selección de productos y proveedores	Marketing dirigido al cliente Facilitar la repetición de pedidos Fidelización y ofertas	Gestionar comentarios y redes sociales Facilitar la compartición de ofertas y contenidos Fidelización, promociones
RESPONSABLE	Dpto de Marketing y Comunicación	Dpto de Marketing y Comunicación Dpto de desarrollo	Dpto Atención al cliente Dpto de desarrollo	Dpto de ventas y pedidos Dpto de desarrollo	Proveedores Dpto de ventas y pedidos Empresas de logística	Dpto Atención al cliente Dpto de desarrollo	Proveedores Dpto de ventas y pedidos Empresas de logística	Dpto de Marketing y Comunicación Dpto Atención al cliente Dpto Desarrollo	Dpto de Marketing y Comunicación Dpto Atención al cliente Dpto Desarrollo
TECNOLOGÍA Y SISTEMAS	CRM Redes Sociales Analytics	CRM APP Web y Móvil Analytics	CRM APP Web y Móvil Analytics Bug Tracker Pasarela de pagos	CRM, ERP APP Web y Móvil Analytics Bug Tracker Pasarela de pagos	CRM, ERP APP Web y Móvil Analytics Bug Tracker Seguimiento pedidos	CRM, ERP APP Web y Móvil Analytics Bug Tracker, Chat Seguimiento pedidos	CRM, ERP APP Web y Móvil Analytics	CRM, ERP APP Web y Móvil Analytics	CRM APP Web y Móvil Analytics Redes Sociales

Figura 5: Customer Journey Map (Fuente: Elaboración propia)

2.2. ANÁLISIS INTERNO

2.2.1. Posición competitiva

La decisión de comenzar por el sector de la alimentación en este Trabajo Final de Máster ha sido por haber detectado que hay un hueco de mercado en el que se puede posicionar la empresa propuesta, dado que aún no ha sido cubierto correctamente por otros competidores. Las razones se exponen a continuación.

De cara a los productores suelen usar estas dos vías de comercialización de sus productos:

- Vender por su cuenta ya sea de manera *online* o presencial. En ambos casos les genera costes fijos tanto de infraestructura como de departamentos de Marketing, comercial y ventas. Suelen depender de terceros para la realización de estas labores.
- Vender a través de distribuidores, cadenas de alimentación, etc. Los problemas que supone este tipo de venta suelen estar relacionados con el precio, el cliente paga un precio y el productor, en la mayoría de las ocasiones, ni puede decidir el precio de venta ni cubre costes de producción por la venta de sus productos.

Ofrecer a los productores de alimentos una plataforma nueva que les acompañe en todo momento en el proceso de promoción, venta y posventa de sus productos, que sea transparente en precio para ellos y que no les suponga un reto tecnológico ni competitivo, haciendo que aumenten sus canales de comercialización y obteniendo un mayor beneficio unitario por cada producto vendido, es una clara ventaja competitiva sobre las opciones actuales del mercado.

De cara a los clientes con el objetivo de posicionarnos competitivamente se ofrece:

- Calidad frente a cantidad. Productos y productores seleccionados y de calidad. La empresa tendrá un amplio catálogo de productos pero no se fomentará la competencia entre los productores por precio sino por calidad de producto.
- Productos regionales y nacionales. Se ofrecerán productos que para el cliente final tengan un valor adicional y que no sean capaces de encontrar ni obtener por sus canales de compra habituales.

- Atención al cliente. Se crearán programas de cualificación y formación de empleados y proveedores para la mejora de la calidad constante de los procesos de producción, venta y transporte de los productos.

2.2.2. Cadena de Valor

Para la realización del análisis de la cadena de valor de este trabajo se ha tenido en consideración que existen dos tipos diferenciados de clientes a los que se necesita atraer y que tienen características completamente diferentes: Los proveedores o creadores de productos y los consumidores finales de los productos y para cada uno de ellos se ha realizado un enfoque completamente diferente de la propuesta de valor que se les va a ofrecer representado en el modelo de la cadena de Valor de Michael Porter (Porter, 1985).

2.2.2.1. Cadena de Valor para proveedores

Para los proveedores de productos proponemos el siguiente modelo de cadena de valor:

Cadena de Valor Proveedores



Figura 6: Cadena de valor Proveedores (Fuente: Elaboración propia)

Los aspectos diferenciales del modelo de negocio que más aportan valor al proveedor se detallan a continuación:

- Acompañamiento durante todo el proceso de preventa, venta y posventa de sus productos. Se pondrán a disposición de los proveedores nuestros departamentos de

Marketing, venta y posventa para que solo tengan que ocuparse de producir, empaquetar y enviar.

- Servicio de atención telefónica al proveedor. Se desarrollará una aplicación de gestión de tickets de incidencias, disponiendo adicionalmente de un servicio de atención telefónica para resolver cualquier gestión que tengan con los pedidos.
- Mucho más que una aplicación de e-commerce. Se desarrollarán aplicaciones muy sencillas para la gestión de sus productos y pedidos y, dentro de las aplicaciones, podrán revisar los datos de todos sus clientes, facturas y pedidos realizados.
- Ayuda a la producción. Se fomentará la colaboración con los productores en las mejoras de sus procesos de producción, que realmente vean a la empresa como un apoyo real a sus negocios y para ello se ofrecerá un servicio de consultoría especializada para la mejora de sus procesos productivos.
- La unión hace la fuerza. Se trata, en definitiva, que el ahorro de costes que se produce en la venta y en la logística a medida que aumentan las ventas, también se traduzca en ahorro de costes para los productores.

2.2.2.2. Cadena de Valor para clientes

La otra parte fundamental del negocio la conformarán los clientes finales de los productos. Para ellos se ha diseñado también una propuesta de valor diferenciada:

Cadena de Valor Clientes



Figura 7: Cadena de Valor Clientes (Fuente: Elaboración propia)

De cara a los clientes se han tenido de tener en cuenta todos los aspectos positivos y negativos capturados en la encuesta que se ha realizado para el presente trabajo con el fin de incorporarlos o considerarlos en la propuesta de valor. Los más destacados son:

- Escuchar al cliente. Se pondrá todo el esfuerzo humano en la satisfacción del cliente, tanto en la fase de la venta como en la posventa. Lo importante es la satisfacción final del cliente. Dado el carácter particular de este negocio, se quiere poner el foco en la compra recursiva y, para eso, se necesitan clientes amigos de verdad, fieles al producto y a la tienda donde lo pueden conseguir.
- Analítica de datos. Se desarrollarán algoritmos y patrones de compra para ofrecer a cada cliente lo que necesita o lo que le interesa, esté presente o no el producto en la Web. Desde este punto de vista y con el objetivo de maximizar las ventas por pedido vamos a desarrollar herramientas que facilitarán al cliente la realización de sus pedidos: productos habituales, pedidos habituales, pedidos periódicos, sugerencias, valoraciones de pedidos y productores, promociones, fidelización etc.
- Poner el foco en la logística. Ya se ha visto que el principal objeto de las quejas de los usuarios en este tipo de mercados tiene que ver más con la logística que con el producto en sí. Se pondrá todo el esfuerzo humano y técnico para que los pedidos se hagan en el menor tiempo y lleguen de la mejor manera posible al cliente y eso solo se consigue con seguimiento por parte de la empresa hasta que se pueda tomar el control completo del circuito de logística.
- No nos olvidemos del producto. Si el productor no es de calidad o el producto no es de calidad, repercutirá negativamente en la marca de la empresa y es por eso por lo que se debe ser muy selectivo a la hora de seleccionar productores y productos. Se creará un programa de selección de productores y productos y un programa de aseguramiento de la calidad de los productores del que clientes, productores e inversores se puedan beneficiar.

2.2.3. Recursos Críticos

Se citan a continuación los recursos críticos de la empresa:

- Aplicaciones informáticas bien desarrolladas, atractivas y estables. Las aplicaciones informáticas son el primer contacto de los clientes y productores con el negocio.

Deberán por tanto: ser atractivas y con un UX Interface bien desarrollado; estar carentes de errores; ser estables y ser escalables tanto a nivel de desarrollo como de demanda de servicio y de hardware; ser seguras, los datos de los usuarios y productores deben estar correctamente protegidos frente a intrusiones; haber sido desarrolladas por desarrolladores y ser mantenidas por personal de mantenimiento de infraestructura certificados y de confianza.

- Recursos Humanos. Para el presente negocio es fundamental que los recursos humanos en contacto con clientes y proveedores sean capaces de gestionar eficientemente la demanda de peticiones y para ello se seleccionará adecuadamente al personal y se pondrán a su disposición las herramientas tecnológicas adecuadas. El personal a cargo del seguimiento de los pedidos también será crítico para el negocio porque de él dependerá la correcta gestión de estos desde el inicio del pedido hasta su cierre definitivo.

2.2.4. *Partners* Críticos

Con respecto a los *partners* críticos de la empresa se destacan los siguientes:

- Los productores o proveedores. Es fundamental que los proveedores reúnan las siguientes características:
 - Que atiendan los pedidos con la mayor velocidad posible y de la manera más eficaz, sin errores.
 - Que los productos seleccionados para la venta vayan en las mejores calidades posibles de conservación y transporte.
 - Que el embalaje sea adecuado con el fin de evitar mermas de productos en el transporte.
 - Que manejen correctamente el stock de producción.
 - Que sean activos y proactivos con la plataforma.
- Las empresas de logística. En esta primera fase del proyecto se dependerá de empresas ajenas de logística. Las características que deben reunir las mismas son:
 - Que sean empresas económicas con transportes rápidos y que el servicio sea adecuado a los productos que transportan.

- Que ofrezcan un servicio de calidad y que respondan ante incidencias en el transporte.
- Que dispongan de un sistema de tracking de las mercancías.
- Que se pueda automatizar con ellas la gestión de los pedidos.
- Que tengan infraestructura nacional y que puedan llegar a cualquier punto del país por el mismo coste.

2.3. PUNTOS CRÍTICOS

2.3.1. Análisis DAFO

Se ha realizado el siguiente análisis DAFO para el desarrollo de este Trabajo:



Figura 8: Matriz DAFO (Fuente: Elaboración propia)

Para cada uno de los puntos del análisis DAFO se ha realizado una ponderación con el objetivo de medir la importancia de cada uno de los puntos detectados y facilitar el

posterior análisis CAME. Dicha ponderación y análisis pueden observarse en el [ANEXO IV – ANÁLISIS MATRIZ DAFO](#).

2.3.2. Matriz Came

Una vez realizado el análisis DAFO para este trabajo, se ha desarrollado una matriz CAME para profundizar en todos los aspectos que se han encontrado en análisis previo sobre los que se debe tomar algún tipo de determinación:

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Fortalezas (F)	<p>F104 – Diferenciación con respecto a la competencia. Búsqueda de proveedores y productos de calidad o que posean ese carácter diferenciador. Segmentación diferenciada de productos.</p> <p>F304 – Campañas de promoción tanto de nuestros productos como de nuestros proveedores para realizar el concepto de proximidad de nuestro negocio.</p> <p>F505 – Segmentación de consumidores. Orientar las Aplicaciones para detectar nuevas tendencias de consumo que nos puedan dar una ventaja competitiva.</p> <p>F601 – Fomentar estrategias de ofertas de tienda y producto para aumentar el importe por pedido y la cantidad de productos por pedido en cada compra.</p> <p>F705 – Estrategias de fidelización del consumidor. Conseguir que el consumidor de productos específicos (GlutenFree, Vegan, etc.) se convierta en cliente habitual y no esporádico.</p>	<p>F2A5 – Realizar campañas constantes de marketing dirigidas al cliente final para destacar nuestras virtudes frente a los de los competidores focalizadas en: Productos de calidad, nuestro valor como compañía, nuestra segmentación, etc..</p> <p>F3A7 – Campañas de posicionamiento SEO Y SEM en los buscadores más relevantes y campañas en medios de comunicación.</p> <p>F4A4 – Trasladar a nuestros proveedores la inmediatez en los cobros, que sientan confianza en trabajar con nuestra plataforma.</p> <p>F5A1 – Desarrollar aplicaciones seguras, fiables, fáciles de usar y con unos UX (User Experience) y CX (Customer Experience) potentes para ganar confianza rápidamente</p> <p>F6A4 – Realizar campañas de marketing y captación comercial dirigidas a los proveedores con el fin de que entiendan las ventajas de nuestro modelo de negocio frente a los de la competencia.</p> <p>F8A2 – Conseguir que la gama de productos sea lo más amplia posible para conseguir que el cliente no piense en una compra esporádica sino en una compra habitual y que el tiempo entre dos pedidos consecutivos sea el mínimo posible.</p> <p>F9A3 – Mantener nuestro carácter diferencial permanente en el tiempo con innovaciones constantes. Buscar acuerdos de exclusividad en venta online con proveedores a cambio de mayores ventas.</p> <p>F10A6 – Ser un negocio Customer Centric. Diferenciarlos en nuestro trato personalizado con el cliente frente al de nuestra competencia. Devoluciones ágiles y tiempos de preparación de pedidos y envío cortos.</p>
Debilidades (D)	<p>D103 – Localizar proveedores que no hayan dado el salto aún a la transformación digital de sus negocios o que habiéndolo dado sus costes de plataforma digital sean superiores a sus ventas.</p> <p>D202 – Localizar proveedores que hayan solucionado los problemas logísticos del producto perecedero para poder posicionarlos como referencia dentro del negocio.</p> <p>D302 – Campañas de marketing dirigidas a fomentar y posicionar nuestra imagen de marca buscando posicionarnos en el sector.</p> <p>D405 – Desarrollar aplicaciones orientadas al consumidor y al productor usando metodologías de desarrollo ágil con el fin de disponer rápidamente de las aplicaciones asegurándonos con el cliente y el productor de que funcionan y son lo que necesitan.</p> <p>D503 – Buscar ayudas a la digitalización de las PYMES para hacer frente a los costes del primer año</p>	<p>D1A2 - Incluir en esta primera etapa del proyecto proveedores con fuerza logística y base de clientes ya desarrolladas para dar un buen servicio y buscar proveedores que hayan podido corregir los problemas del transporte y almacenaje de producto perecedero, pero que no tengan la capacidad operativa que tenemos nosotros para hacer frente a competidores más experimentados.</p> <p>D6A1 – Desarrollar una estrategia para que todos los proveedores trabajen igual y conseguir que al consumidor le llegue un único paquete al realizar un pedido multiproveedor.</p>

Figura 9: Matriz CAME (Fuente: Elaboración Propia)

El análisis para cada una de las estrategias desarrolladas y expuestas en la Matriz Came anterior se puede revisar en el [ANEXO V – ANÁLISIS MATRIZ CAME](#).

2.3.3. Escenarios

Pese a que en la matriz CAME se han desarrollado estrategias para subsanar todas las amenazas y debilidades encontradas, se indican a continuación algunos escenarios identificados que pueden afectar al desarrollo de este modelo de negocio.

- La logística de los pedidos es una parte fundamental de este modelo de negocio y más cuando los clientes focalizan en ella parte de sus problemas a la hora de decantarse por una u otra plataforma. Al depender de los productores y de los proveedores de logística, puede suponer una fuente de problemas futura y debe ser tratada con antelación. Demora en la entrega de los pedidos, pedidos recibidos en diferentes días o falta de información al consumidor sobre el estado de su pedido pueden dar lugar a abandonos de compra en el futuro y a mala imagen de la empresa. (Ir a [Estrategia de distribución](#))
- Otro escenario a tener en cuenta es la protección del “Know-how” de la compañía a todos los niveles: aplicaciones, operaciones, proveedores y productos. Para cada uno de los niveles se deberán analizar todos los mecanismos de protección al alcance, para seguir siendo siempre competitivos: exclusividad de proveedores y productos, innovación constante, secreto industrial, Copyright, atención al cliente como carácter diferencial, etc.
- Dificultades de financiación. No se ha de obviar que la falta de fondos para la puesta en marcha del proyecto puede ser un hándicap a la hora de desarrollar el modelo de negocio y, por lo tanto, se han tenido en cuenta diferentes escenarios a la hora de desarrollar el plan económico en el presente trabajo (Ir al [Plan Financiero](#)).

3. BUSINESS CANVAS MODEL

El Canvas de modelo de negocio es una herramienta de estrategia específica para desarrollar principalmente nuevos modelos de negocio. Fue propuesta inicialmente por Alexander Osterwalder, el cual la desarrolló posteriormente, en conjunto con otros autores y en varias publicaciones (Osterwalder & Pingeur, 2010).

La plantilla del modelo Canvas representa nueve bloques relacionados con el negocio, cuatro de ellos centrados en el cliente, otros cuatro centrados en nuestro negocio y uno que relaciona al negocio con sus potenciales clientes a través de la propuesta de valor. A continuación, presentamos el modelo Canvas generado para este proyecto:

Business Model Canvas:

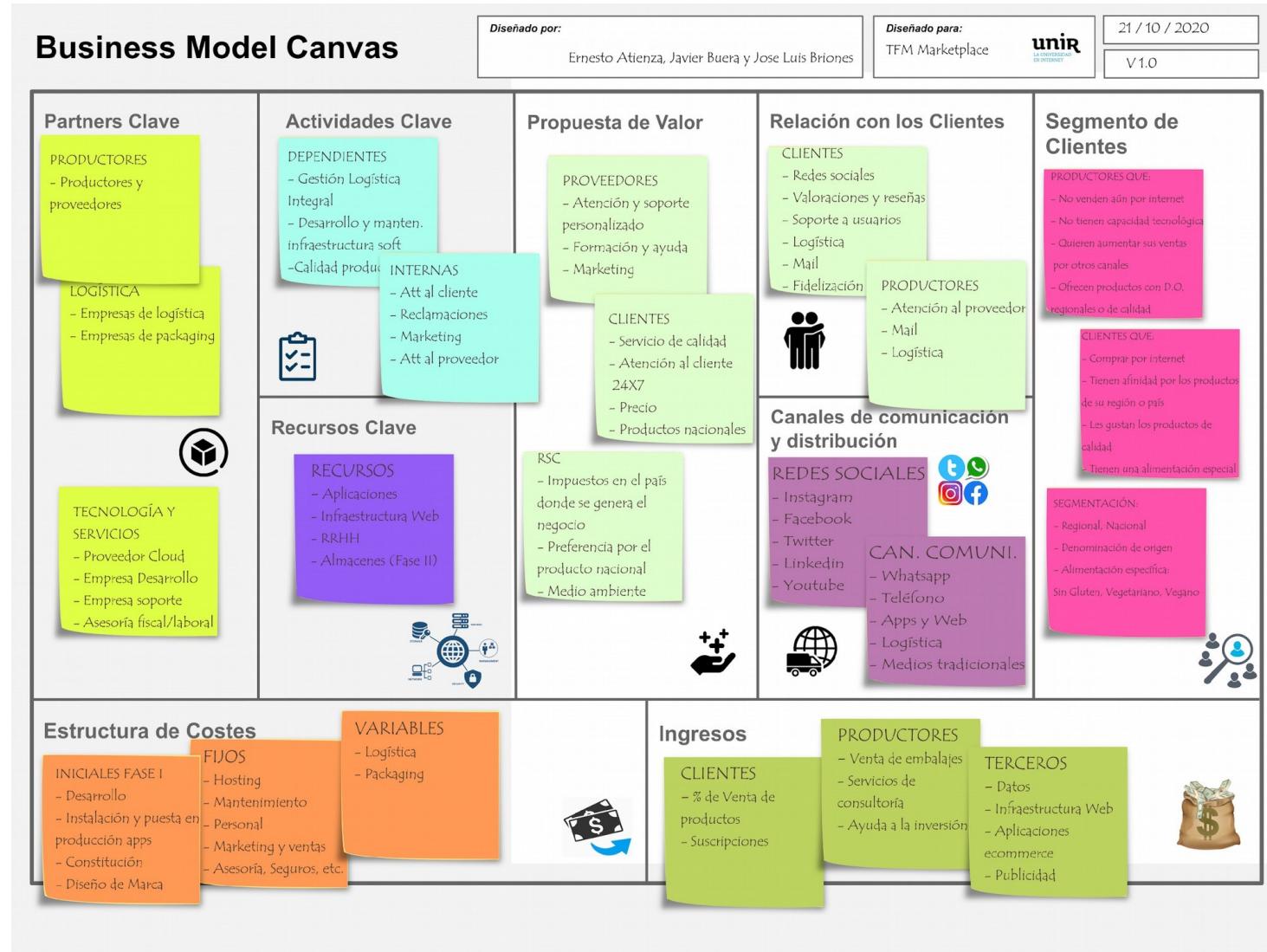


Figura 10: Business Model Canvas (Fuente: Elaboración Propia)

4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son aquellos fines o metas de carácter estratégico que la organización pretende lograr en un periodo de tiempo determinado (Rocancio, 2018). Los objetivos que se han establecido para este proyecto han sido analizados desde las cuatro perspectivas sobre las que se deben desarrollar los mismos: Financiera, Clientes, Procesos y Formación y aprendizaje. Para cada uno de los objetivos planteados se han fijado los objetivos concretos que después se traducirán en los diferentes KPIs del BSC de la compañía. Son los siguientes:

- Objetivos para la perspectiva financiera:

- Conseguir que el negocio sea rentable para los inversores en un tiempo máximo de cuatro años y sostenible financieramente.
- Conseguir que el negocio sea exponencial incrementando:
 - Ventas. Aumentar un 25% las ventas anualmente (progresivamente por *quarter*) durante los primeros 5 años.
 - Clientes. Aumentar un 25% los clientes registrados anualmente los primeros 5 años.
 - Pedidos. Aumentar un 25% el número de pedidos durante los primeros 5 años.
 - Productores y productos. Aumentar progresivamente productores y productos.
- Diversificar constantemente para aumentar las fuentes de ingresos y encontrar nichos de mercado aún no explotados. Cada año se deberá añadir al menos una fuente de ingresos adicional a las fuentes de ingreso existentes, se deberá haber extendido el mercado a otros nichos de mercado o sectores o se deberá haber iniciado actividad en algún otro país.
- Ganar cuota de mercado frente a los competidores. Antes de cinco años se ha de haber alcanzado como mínimo el 5% de la cuota del mercado de alimentación *online*.

● Objetivos para la perspectiva de Cliente:

- Mantener niveles de satisfacción elevados, tanto de uso de la plataforma como de la operación, así como de los productos y productores. El nivel mínimo debe ser de 4 puntos sobre 5 posibles.
- Crear y mantener una imagen de marca de confianza y de cercanía con los clientes y que sea valorada como una imagen que retorna beneficios a la comunidad. Este objetivo se materializará en seguimientos en las redes sociales. Al finalizar el primer año se deberán tener al menos 500 seguidores naturales en Facebook, Twitter e Instagram.

● Objetivos para la perspectiva de procesos:

- Mantener niveles óptimos de tiempos de procesado y envío de pedidos. El tiempo de procesado del pedido no será superior a un día y el tiempo de envío desde que el pedido ha sido procesado no puede superar los tres días.
- Optimizar la calidad del servicio durante todo el proceso. Obtención de la ISO 9001 antes del primer año.
- Ser una empresa sostenible medioambientalmente, socialmente responsable y causante del mínimo impacto en huella de carbono y trasladando estas prerrogativas a los productores. Se evitarán el uso de plásticos o materiales no reciclables o compostables.

● Objetivos para la perspectiva de formación y aprendizaje:

- Mejorar la atención al cliente y al productor. Se evaluarán la cantidad de incidencias por mes y el tiempo máximo de resolución de estas que no será superior a tres días en ningún caso.
- Implementar procesos de mejora continua en preparación de pedidos y envíos, con el fin de acortar tiempos y mejorar la calidad de los envíos.
- Conseguir que los trabajadores y clientes nos ayuden a mejorar. Se establecerán sistemas de contacto con clientes y productores para facilitar la co-creación.

5. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE PRODUCTOS

5.1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

En este apartado se van a describir las aplicaciones y módulos de aplicaciones que va a soportar el modelo de negocio descrito en este Trabajo Final de Máster, tanto las que están orientadas a los clientes como las propias de gestión interna que se necesitarán para gestionar correctamente la empresa, y las necesarias para la gestión de la Arquitectura de Software propuesta.

5.2. APPLICACIONES Y MÓDULOS

Las aplicaciones y módulos que contendrá la suite de productos informáticos propuesta son las siguientes:

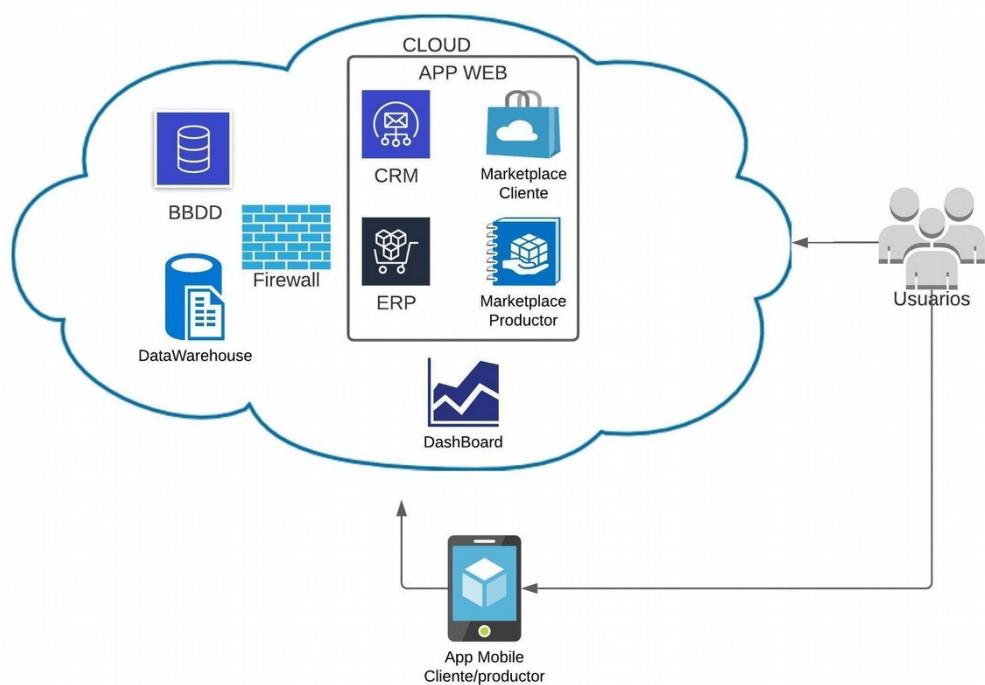


Figura 11: Propuesta productos informáticos (Fuente: Elaboración Propia)

Las aplicaciones que componen este modelo y que se detallarán funcionalmente más adelante son las siguientes:

- Aplicación Web. Se trata de una aplicación desarrollada en Java contra Base de datos MySQL que contendrá los siguientes módulos:
 - *Marketplace* de Cliente. Es el módulo de la aplicación en la que el cliente realizará sus compras y pedidos.
 - *Marketplace* de Productor. Es el módulo de la aplicación que permitirá a los productores la gestión de sus tiendas y sus productos.
 - CRM. Es el módulo de la aplicación que permitirá gestionar los datos de todos los clientes registrados, así como realizar las comunicaciones con ellos a través de la propia aplicación o la gestión de las redes sociales de la compañía desde el propio CRM.
 - ERP. Es el módulo de la aplicación Web que permitirá gestionar y realizar el seguimiento, tanto interno de la compañía como a los productores, de todos los pedidos de la aplicación, así como gestionar la facturación tanto a clientes como a productores.
- Aplicación Mobile. Esta aplicación desarrollada para IOS y Android permitirá a los clientes gestionar los datos de su cuenta y pedidos, y facilitará a los productores la gestión de sus pedidos y productos desde sus dispositivos móviles con una aplicación adaptada al propio dispositivo.
- Bases de datos. Inicialmente para este proyecto se contará con una base de datos que nos dará soporte a las aplicaciones Web y a la aplicación Móvil; y una aplicación de DataWarehouse para la explotación de datos y para evitar la sobrecarga de la base de datos de clientes con consultas de explotación. La comunicación entre ambas bases de datos se realizará a través de procesos ETL desarrollados entre ambas.
- Cuadro de mandos. Adicionalmente se dispondrá de un cuadro de mandos que facilitará, a los mandos de gestión de la compañía, la lectura de indicadores y KPIs para una gestión correcta del negocio.

5.3. INFRAESTRUCTURA CLOUD

La infraestructura Cloud propuesta para este proyecto será instalada en la nube de Amazon Web Services (AWS). Lo más interesante del uso de la nube de AWS es la escalabilidad de la

infraestructura, así como el coste, que está directamente relacionado con el consumo de la misma, haciéndola muy interesante desde el punto de vista económico para proyectos emergentes, donde incluso Amazon ofrece instancias gratuitas en los comienzos del proyecto (Amazon, 2020e). Los servicios que se consumirán para la implantación de la infraestructura durante la fase 1 del proyecto se detallan en el [ANEXO VI – INFRAESTRUCTURA CLOUD AWS.](#)

5.4. FUNCIONALIDADES Y CARACTERÍSTICAS DE LAS APLICACIONES

Se ha realizado para este trabajo el análisis de requerimientos a alto de nivel para cada una de las aplicaciones y módulos propuestos con el objetivo de poder analizar posteriormente los costes de desarrollo de las mismas de la manera más aproximada posible. Las funcionalidades que incluirán las aplicaciones descritas en los apartados anteriores se describen en el [ANEXO VII – FUNCIONALIDADES Y CARACTERÍSTICAS DE LAS APLICACIONES.](#)

5.5. CUADRO DE MANDOS Y KPI'S

Para la correcta gestión del negocio se desarrollará un cuadro de mandos o BSC, en el que se integrarán los datos de todas las aplicaciones para mostrar aquellos indicadores del negocio organizados por las diferentes áreas, y que permitan rápidamente visualizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio. Las cuatro áreas o perspectivas sobre las que se debe desarrollar un BSC son: financiera, interna, perspectiva de cliente y aprendizaje (Lopez, 2001). Teniendo esto en cuenta se dividirá el BSC en las siguientes áreas: financiera, Marketing y ventas, operaciones y área de gestión de clientes.

Para cada una de las áreas definidas se establecerán diferentes KPI's y gráficos de gestión que ayudarán a entender el funcionamiento del negocio desde diferentes perspectivas. Se representan, a modo de ejemplo, en la siguiente tabla:

Tabla 2: Clasificación KPI según su tipología

ÁREA	Descripción	Clasificación		
		Estratégicos	Tácticos	Operacionales
Financiera	Ventas	X		
	Segmentación de Ventas		X	
	Rentabilidad por áreas		X	
	Rentabilidad por cliente		X	
	Rentabilidad por Productor		X	
	Indicadores Financieros	X		
	Indicadores Tesorería	X		
Marketing y ventas	Evolución Redes sociales		X	
	Gestión de Campañas			X
	Clientes Registrados	X		
	Productos disponibles		X	
	Cantidad de productos por pedido			X
	Frecuencia de compras por cliente			X
	Valor medio por compra		X	
	Ventas por productor		X	
	Posicionamiento en buscadores		X	
Operaciones	Posicionamiento de marca	X		
	Errores de procesos			X
	Páginas por visita			X
	% Conversión por visita		X	
	Páginas más vistas			X
	Control de logística		X	
	Tiempos medios de prep. de pedidos		X	
	Tiempos medios de entrega de pedidos		X	
Gestión del cliente	Índice de Satisfacción promedio	X		
	Índices de Satisfacción productor		X	
	Índices de Satisfacción productos		X	
	Índices de Satisfacción Logística		X	
	Índice satisfacción Att Cliente		X	
	Reclamaciones		X	
	Tiempo promedio de resolución			X

Fuente: Elaboración propia

5.6. MODELOS DE NEGOCIO

El diseño de la aplicación permitirá el despliegue horizontal del negocio, exportando el mismo modelo a otros países y a otros segmentos diferentes al de la alimentación. Adicionalmente, en el futuro se podrán desarrollar nuevos modelos de negocio, surgidos de los desarrollos realizados, como son los siguientes:

- El modelo de negocio descrito está basado en el control de los productores y de los productos ofertados en la plataforma comisionando las ventas, pero también se puede desarrollar un modelo completamente diferente, de tipo desatendido, en el que se ofrezca a los posibles clientes un espacio en la nube para montar su tienda *online* de modo completamente independiente y en el que el modelo de negocio se base en la recurrencia de ingresos por el uso de la plataforma y el modo de licenciamiento contratado por el cliente.
- Otro modelo de negocio que se puede crear es la comercialización de los módulos desarrollados de manera completamente independiente. Nos referimos a los módulos de CRM Y ERP especialmente. Este modelo es similar al que despliegan Amazon o Google en su estrategia de comercialización de productos desarrollados inicialmente para el uso interno de la propia compañía. Gmail, en el caso de Google, o Amazon Chime fueron productos inicialmente desarrollados para el uso de empleados de sus respectivas compañías y hoy son productos que comercializan en sus plataformas.
- A medida que se vayan consiguiendo más transacciones, clientes y tráfico en la Web se buscará cómo rentabilizar todos los datos obtenidos con el uso de la aplicación a través de la explotación directa de los mismos o de su comercialización.

6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Se presenta a continuación el cronograma de desarrollo del plan de negocio con las actividades necesarias para su puesta en funcionamiento y acorde con lo detallado en el Plan de negocio:

ID	TIPO	ASUNTO	ESTADO	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN
52	TASK	Contratación Personal y empresas proveedoras	New	01/01/2021	31/01/2021
45	MILESTONE	Inicio Desarrollo	New	* 01/01/2021	01/01/2021
39	TASK	Constitución Sociedad	New	* 01/01/2021	31/01/2021
46	PHASE	Desarrollo	New	* 10/01/2021	03/06/2021
34	TASK	Historias de usuario	New	* 10/01/2021	31/01/2021
35	TASK	Desarrollo Web	New	03/02/2021	03/06/2021
47	TASK	Pruebas y corrección de Errores	New	01/02/2021	01/06/2021
53	PHASE	Marketing y Ventas	New	01/03/2021	01/12/2021
50	MILESTONE	Desarrollo plan de Marketing	New	01/03/2021	01/03/2021
40	TASK	Posicionamiento y Marketing de Marca	New	02/03/2021	01/12/2021
48	MILESTONE	Inicio estrategia comercial Proveedores	New	01/05/2021	01/05/2021
49	PHASE	Desarrollo Apps Móviles	New	01/02/2021	01/08/2021
36	TASK	Desarrollo solución Movilidad	New	04/06/2021	01/08/2021
43	TASK	Historias de usuario app Movilidad	New	01/02/2021	01/03/2021
37	TASK	Mantenimiento correctivo	New	04/06/2021	31/12/2021
38	PHASE	Desarrollo Evolutivo	New	02/08/2021	31/12/2021
41	TASK	Desarrollo CRM	New	02/08/2021	31/12/2021
42	TASK	Desarrollo ERP	New	02/08/2021	31/12/2021
44	TASK	Cuadro de Mando	New	02/08/2021	31/12/2021
51	MILESTONE	Salida al mercado	New	04/06/2021	04/06/2021

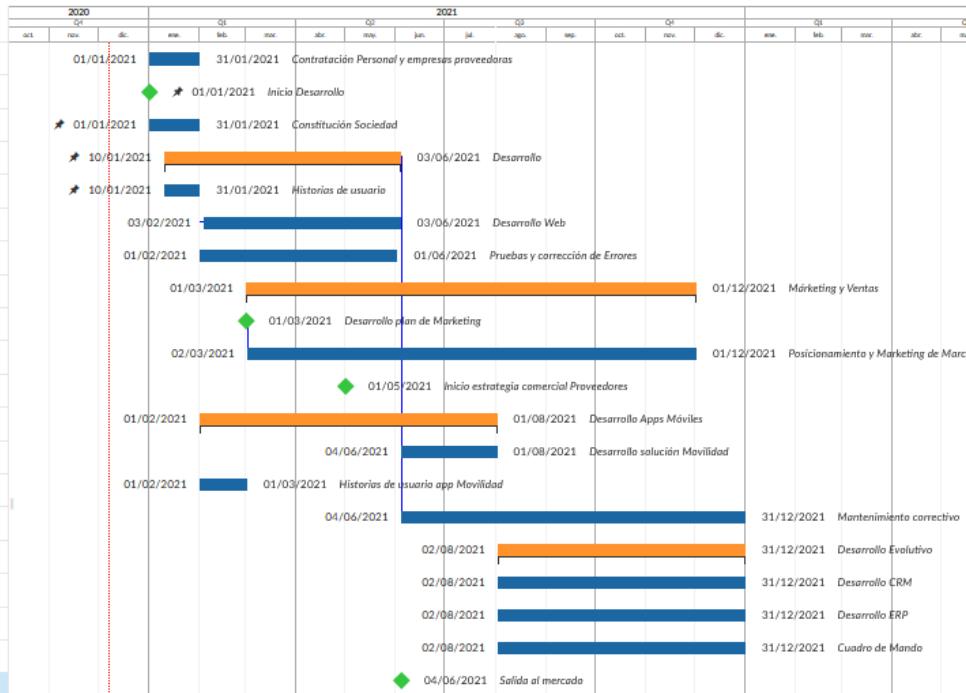


Figura 12: Cronograma de actividades (Fuente: Elaboración Propia)

7. ESTRATEGIA DE MARKETING

7.1. CARTERA DE PRODUCTOS Y PROPUESTA DE VALOR

A la hora de definir la cartera de productos debe tenerse en cuenta que para el desarrollo de este proyecto se han de atraer a dos tipos de clientes: proveedores que confíen en la plataforma de ventas y clientes que quieran comprar en ella y para cada uno de ellos, la cartera de productos y la propuesta de valor desde el punto de vista del Marketing ha de ser diferente.

7.1.1. PRODUCTOS Y PROPUESTA DE VALOR PARA PRODUCTORES

Los productos que se ofrecerán a los productores y proveedores para que confíen en esta empresa serán las aplicaciones. La propuesta de valor que se les ofrecerá y que tendrá un carácter diferencial con el de la competencia es la siguiente:

- Sin costes fijos. No tendrán ningún coste fijo por pertenecer a la plataforma de venta, el único coste que asumirán es un coste variable por venta de producto. Si venden, asumirán costes y si no venden, no. Esta propuesta de valor atraerá a aquellos proveedores que aún no se hayan estrenado en su estrategia digital y que no quieran asumir unos costes fijos por vender a través de Internet y que tardarían un tiempo en amortizar. Se ha de convencer a estos posibles proveedores con el argumento de que tener una tienda en Internet conlleva costes asociados de: logística (superiores a los de una plataforma como se les oferta), infraestructura, toma de decisiones, mantenimiento, soporte a clientes, etc. y que, además, todo esto les genera una incertidumbre a la hora de realizar tal inversión, problema que no tendrían al sumarse a esta plataforma donde no asumen ningún riesgo.
- Costes variables decrecientes. Habrá productores que piensen que si sus ventas por Internet aumentan mucho también pueden aumentar mucho sus costes variables, es decir, la cantidad de dinero que abonarán a la plataforma anualmente, y eso les haga querer abandonar la plataforma con el tiempo y volver a la estrategia de vender por Internet por su cuenta. A estos se les debe convencer indicándoles que el precio de venta siempre lo decidirán ellos y sobre ese precio que ellos quieran obtener por sus

productos se sumarán el resto de costes de explotación de la plataforma y la logística, y esos costes serán decrecientes en el tiempo. Cuanto más vendan, menos pagarán los clientes por los productos y ellos podrán aumentar su precio de venta y más redundará por tanto en beneficios para ellos.

- Imagen de marca. Con el uso de esta plataforma tendrán su propia tienda diferenciada con su propia imagen de marca. El objetivo de este proyecto no es que sus productos desaparezcan en un mar de productos, sino que dispongan de su propia entidad como tienda dentro de la plataforma, cosa que no ofrecen algunos *Marketplace* del mercado. Desde el minuto cero podrán enviar a sus clientes la URL de su tienda en Internet donde podrán adquirir sus productos.
- Asistencia antes, durante y después de todo el proceso. La solución que se les ofrece no es que se suscriban a la plataforma y que se sientan utilizados por ello. Lo que se pretende es dar una solución tecnológica a proveedores que por sí solos no serían capaces de llevar a cabo un proyecto de estas características, y, para que eso sea posible, es necesario que sepan desde el principio que se les va a ayudar en todo el proceso de puesta en marcha de su estrategia digital. Esto incluirá no sólo la asistencia en el uso de la plataforma y en la gestión de sus pedidos, sino que se les formará en la gestión de sus negocios, en la gestión de sus redes sociales, se les ayudará a promocionar sus negocios a través de campañas de Marketing *online* y se les ayudará a gestionar su demanda *online*, en definitiva, ser un *partner* tecnológico para ellos.
- Como parte de la propuesta de valor del Marketing, se pretende ofrecer de manera adicional la publicidad y promoción de sus productos sin costes adicionales, de tal manera que ellos solo se tengan que ocupar de gestionar sus pedidos y ver cómo van aumentando sus ventas *online*.
- Herramientas de gestión financiera. No solo se les ofrecerá una plataforma para gestionar sus ventas *online*, sino que adicionalmente dispondrán de un cuadro de mandos particularizado para cada uno de ellos, con el que poder observar ciertas métricas de interés para sus negocios, así como podrán disponer de herramientas financieras en el ERP, para poder conectar sus ventas *online* con el resto de canales de venta que utilicen.

- Co-creación. Además, se pretende, que los productores participen del sistema de ventas y en conjunto con ellos crear herramientas de comunicación y participación para que se sientan partícipes del proyecto y colaboren mejorando las herramientas de la plataforma en todo momento.

7.1.2. PRODUCTOS Y PROPUESTA DE VALOR PARA CLIENTE FINAL

Con respecto a los clientes finales, la propuesta de valor se basará en las siguientes líneas estratégicas:

- Productos y productores de calidad. No se buscarán ni productos ni productores que puedan encontrar en cualquier supermercado. Se pretende que haya una cierta exclusividad en la oferta *online* de los productos que se les van a ofrecer, huyendo de la generalidad, ya sea a través de la calidad de los productos o ya sea a través de la especificidad de estos. El objetivo es que los clientes sientan fidelidad hacia la marca y los productos que compran porque con eso se logrará que sean fieles a la plataforma, y eso solo se consigue a través de los productos que compran, y haciendo que no sea sencillo encontrar dichos productos en otros puntos de venta.
- Productos de cercanía. Otro enfoque del proyecto es que el cliente sienta cercanía con los productos que está comprando y que se identifique con ellos. Que sean productos de su localidad, de su provincia, de su comunidad autónoma y de su país. Que sienta que comprando estos productos está favoreciendo indirectamente la economía circular de su región.
- Segmentación de productos. Este será otro de los puntos fuertes de la plataforma, segmentar, segmentar y segmentar. Se pretende crear nichos de mercado y para eso la estructura de productos en la plataforma debe estar correctamente segmentada para adaptarse al consumidor que está comprando. Desde este punto de vista, se ofrecerán en una misma plataforma diferentes perfiles de segmentación para adaptarse a las necesidades del cliente, de tal manera que el propio cliente pueda definir su perfil de necesidad y, desde ese momento, se le vayan ofreciendo aquellos productos que más se adapten a su perfil, con el fin de ofrecerle una experiencia de compra óptima.

- Atención al cliente. De cara al cliente, el valor diferencial con respecto a la competencia consistirá en la cercanía y respuesta rápida ante cualquier tipo de incidencia. Se pondrá foco en las valoraciones de pedidos, productos y productores para estar atentos ante cualquier posible incidencia del servicio que deba ser corregida. Se categorizará también a los clientes según su perfil de consumidor (amigos, mariposa, lapas y desconocidos) con el objetivo de crear fidelidad en aquellos clientes que más interesan de cara a la rentabilidad futura de la plataforma. Se crearán programas de recompensa y fidelización para aquellos clientes que quieran ir más allá de la mera compra en el sistema con el objetivo de aumentar la rentabilidad por cliente.
- Co-creación. Por último, se pretende que los clientes también se sientan partícipes de la plataforma, con el objetivo no solo de que puedan remitir incidencias, sino también sugerencias de mejora tanto de la propia plataforma como de los productos y servicios que se ofrecen a través de esta.

7.2. OBTENCIÓN DE INGRESOS. ESTRATEGIA DE PRECIOS

La fuente principal de ingresos será inicialmente la venta de productos a través del *Marketplace*, pero no será la única. A medida que avance la implantación del proyecto se irán sumando fuentes alternativas de ingresos para la compañía, como se han descrito anteriormente (Ver Modelos de negocio en el apartado 5.5).

Con respecto a la fuente de ingresos obtenida de la venta a través del *Marketplace*, se puede hacer el siguiente desglose sobre el precio que abonará el consumidor en cada uno de los productos y pedidos:

Tabla 3: Tipología de precios por producto y pedido

Grupo	Concepto	Tipo de coste	Importe
Producto	Precio Base producto	Unitario	
	Comisión por Venta	Unitario	
	Impuestos	Unitario	
Pedido	Coste transacción Bancaria	Prorrteado	PVP
	Seguro	Prorrteado	
	Packaging	Prorrteado	
	Coste Envío	Unitario x Pedido	PVP + Envío

Fuente: Elaboración propia

El detalle y explicación para entender cada uno de estos conceptos lo encontraremos en el [ANEXO VIII – DESGLOSE DE LA ESTRUCTURA DE PRECIOS](#).

7.3. PREVISIÓN DE VENTAS (4 AÑOS)

Para analizar la previsión de ventas, se han estudiado y creado diferentes escenarios basados en el análisis previo desarrollado en el análisis PESTEL (analizado en el [apartado PESTEL](#)). Los escenarios de ventas se han desarrollado teniendo en cuenta diferentes conceptos:

- Precio medio de la compra: Este valor hace referencia al valor del PVP definido en el punto 7.2 “Estrategia de Precios”.
- Ventas: Esta variable detalla el número de pedidos individuales realizados a través del *Marketplace*.
- % Sobre el pedido: El % de comisión sobre el Precio medio de la compra o PVP.
- % Crecimiento de ventas: Esta variable hace referencia al % de crecimiento que tendrán las ventas como producto de las campañas de Marketing realizadas.

Teniendo estas variables en cuenta y tomando como base el análisis del entorno, mercado y diversos estudios, se ha obtenido como resultado tres posibles escenarios:

Pesimista, Realista y Optimista. En todos los escenarios se mantienen constantes el % sobre el pedido y el precio medio de la compra, ya que el primero es un porcentaje estratégico decidido y el segundo es un valor de compra promedio. Quedan entonces como variables las ventas y el % Crecimiento de ventas, estando ambos relacionados y siendo el resultado directo de unas campañas de Marketing satisfactorias.

En cuanto a los conceptos fijos, los valores estimados son:

- Precio medio de la compra: 45.00€
- % Sobre el pedido: 7%

A continuación, se muestra la evolución de ventas por *quarter* (Q) para los primeros 4 años del Escenario 2 (Escenario Realista). La evolución para el resto de los escenarios puede verse en el [ANEXO IX – ESCENARIOS DE VENTAS](#).

Tabla 4: Evolución escenario realista

ESCENARIO 2 (REALISTA) - AÑO 1						
Concepto	Valor mes Inicial	Valor Quarter 1	Valor Quarter 2	Valor Quarter 3	Valor Quarter 4	Valor año
Precio medio de compra	45,00 €			45,00 €	45,00 €	
Ventas	7000			21000	31500	
% sobre el pedido	7%	7%	7%	7%	7%	7%
% Crecimiento ventas	4,17%	12,50%	25,00%	37,50%	50,00%	50%
ESCENARIO 2 (REALISTA) - AÑO 2						
Concepto	Valor mes Inicial	Valor Quarter 1	Valor Quarter 2	Valor Quarter 3	Valor Quarter 4	Valor año
Precio medio de compra	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	
Ventas	10675	33075	34650	36225	37800	
% sobre el pedido	7%	7%	7%	7%	7%	7%
% Crecimiento ventas	1,67%	5,00%	10,00%	15,00%	20,00%	20%
ESCENARIO 2 (REALISTA) - AÑO 3						
Concepto	Valor mes Inicial	Valor Quarter 1	Valor Quarter 2	Valor Quarter 3	Valor Quarter 4	Valor año
Precio medio de compra	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	
Ventas	13125	42525	47250	51975	56700	
% sobre el pedido	7%	7%	7%	7%	7%	7%
% Crecimiento ventas	4,17%	12,50%	25,00%	37,50%	50,00%	50%
ESCENARIO 2 (REALISTA) - AÑO 4						
Concepto	Valor mes Inicial	Valor Quarter 1	Valor Quarter 2	Valor Quarter 3	Valor Quarter 4	Valor año
Precio medio de compra	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	
Ventas	19215	59535	62370	65205	68040	
% sobre el pedido	7%	7%	7%	7%	7%	7%
% Crecimiento ventas	1,67%	5,00%	10,00%	15,00%	20,00%	20%

Fuente: *Elaboración propia*

En este escenario, las ventas iniciales y crecimiento anual son el resultado de unas fuertes campañas de Marketing implementadas durante el primer y tercer año y otras

Plan de negocio para el desarrollo de un *Marketplace* sectorial
campañas de Marketing menos agresivas en el año 2 y 4. Los Quarters 1 y 2 del primer año
no tienen ventas asociadas, ya que la salida a mercado (T0) de la aplicación será en el Q3.

7.4. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación es una parte fundamental para el desarrollo de cualquier modelo de negocio y debe estar alineada con el resto de los objetivos estratégicos de la compañía. Una cuidada estrategia facilita la diferenciación con la competencia y hace que la compañía sea conocida tanto por clientes como por productores, colaborando en la estrategia de creación de marca. Como dice Román Morán, “no hay organización que no comunique” (Morán, 2016).

Para el desarrollo de la estrategia de comunicación en el presente trabajo, se ha seguido el modelo propuesto por Argenti (Argenti, 2014) y que se puede visualizar, en conjunto con la adaptación al modelo propuesta para este trabajo, en el [ANEXO X - ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN](#).

Siguiendo este modelo, se han seleccionado los siguientes canales para llevar a cabo la estrategia de comunicación de la compañía: redes Sociales: Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram. Redes tanto propias como ajena (*influencers*); campañas de *mailing*; publicidad a través de las aplicaciones propias; medios de comunicación tradicionales como Radio, Prensa, Cine y Televisión a través de publicidad directa o de programas de divulgación; canales de Internet y Streaming como YouTube, Twitch, Tik Tok, etc.; publicidad en Apps móviles; SEO y campañas SEM para posicionar la compañía en buscadores; creación de Marketing de contenidos de calidad; y canales de comunicación directa con los clientes: Chat, email, teléfono, etc.

Para finalizar, y siguiendo aún con el modelo Argenti, se persiguen cinco grandes objetivos: cumplir con la Estrategia Empresarial, aceptación por parte de los grupos de interés, mejora de las ventas, conseguir más y mejores proveedores para tener una mejor oferta para los consumidores finales y mejora de la imagen de marca y de la presencia e impacto en el Mercado. En este último punto se ha de trabajar. La Empresa es joven y, por lo tanto, se debe hacer un gran esfuerzo comunicativo con el objetivo de que sea conocida y que su imagen de marca se fortalezca.

7.5. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La estrategia de distribución en este tipo de modelos de negocio es uno de los puntos claves para el crecimiento de la empresa. La definición de una mala estrategia puede llevar al fracaso del emprendimiento. Existen dos modos de distribución de los productos: los productores envían directamente los productos a los clientes o la empresa funciona como intermediaria en el empaquetado y envío de los productos. Las ventajas e inconvenientes de cada uno de los dos planteamientos de distribución son las siguientes:

Tabla 5: Ventajas e inconvenientes de los envíos realizados por los productores

Envíos realizados por los productores	
Ventajas	Inconvenientes
El envío llega más rápido.	Falta de control en el estado del paquete y su contenido. El cliente no sabe que el pedido lo está enviando realmente el productor.
Ahorro de costes para el Cliente en los envíos de pedidos de una sola tienda.	Problemas de marca. Si se quiere que el pedido lleve la marca de la empresa, obligará a enviar material de empaquetado al productor, lo que puede acarrear mayores costes.
No necesaria infraestructura ni personal para la manipulación de paquetería por parte de la empresa.	Si el cliente realiza un pedido de varias tiendas, recibirá varios pedidos en días diferentes hasta completar su pedido. Esto es algo que no suele gustar a los clientes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Ventajas e inconvenientes de los envíos centralizados

Envíos Centralizados	
Ventajas	Inconvenientes
El cliente recibe un único pedido de su compra, independientemente de la cantidad de tiendas que formaban parte del pedido.	Aumento de costes en pedidos de una única tienda.
Reducción de costes de logística en pedidos de varias tiendas.	Necesaria infraestructura de procesado y almacenamiento intermedio. Aumento de costes.
Mejora de imagen de Marca. El cliente recibe un único producto correcto en óptimas condiciones de empaquetado.	El pedido llega más tarde, excepto en el caso que se tome la decisión de hacer acopio de inventario de ciertos productos.
	Con un solo centro de almacenamiento y distribución en España, aumentan los costes de distribución de los productos

Fuente: Elaboración propia

Después de analizar los dos sistemas de distribución, ambos presentan ventajas e inconvenientes bastante severos y, dado que inicialmente no se puede disponer de red propia de almacenamiento y distribución hasta que el proyecto sea rentable, se ha tomado la decisión de ir a un sistema mixto:

- Cuando el cliente realice el pedido de varias tiendas, se le consultará si desea recibir su pedido en un solo envío o en varios, siempre con el mismo coste para él. En cualquiera de los dos casos se le informará del tiempo de procesamiento y envío medio acorde con la elección que tome. En caso de tomar la decisión de recibir un único paquete, se procesará el envío localmente.
- En los casos de pedidos de una única tienda, en esta primera fase del proyecto el pedido se enviará directamente desde el productor al cliente, con el fin de abaratar costes y de que el pedido se reciba en el menor espacio de tiempo posible.
- En cualquiera de los casos, se enviará material de empaquetado al productor para que todos los pedidos que sean enviados lleven la imagen de marca de la empresa y presenten el mismo formato de envío. Para que no suponga un incremento de costes el envío del empaquetado y no se produzcan pérdidas por deterioro o extravío del material de empaquetado:
 - El material de empaquetado se facturará al productor previo a su envío. Por cada pedido enviado se descontará en la factura el material de empaquetado correspondiente, de tal manera que el coste del empaquetado lo asume el cliente, pero el riesgo por pérdida o extravío lo asume el productor.
 - Para estar seguros de que el producto se empaqueta adecuadamente, en la aplicación móvil se solicitará al productor, una vez que haya empaquetado el producto y proceda al delivery, que se tome una fotografía del paquete antes de su recogida por la empresa de transportes.

7.6. PRESUPUESTO DE MARKETING

Se procede a detallar el Presupuesto de Marketing, según la estrategia de comunicación descrita anteriormente, previsto para los cuatro primeros años del proyecto, teniendo su mayor impacto durante el primer año (fase de desarrollo + fase de lanzamiento) y el tercer año con el fin de acelerar el negocio. El objetivo de este escalado es poder conseguir un mayor impacto inicial y una mayor velocidad de captación de clientes y proveedores. De esta manera, se consolidará una masa crítica de clientes y proveedores rápidamente, para poder recuperar la inversión cuanto antes.

Se ha de diferenciar entre el presupuesto destinado al personal del departamento propio de Marketing (incluidas en la progresión de FTEs adjunta en el [ANEXO XI - PROGRESIÓN DE FTES](#)) y las partidas presupuestarias destinadas a las acciones de Marketing que conlleven la contratación de servicios a empresas externas especializadas en Marketing y publicidad, a generación de contenidos o a la contratación de los espacios publicitarios necesarios para llevar a cabo las acciones de comunicación de la empresa. Estas últimas partidas no están incluidas en los costes de personal, sino que tienen su propia línea de coste “Marketing y Publicidad” en la estructura de costes del Business Case ([ANEXO XII - ESTRUCTURA DE COSTES](#)).

- Personal propio: Como se verá reflejado en el [punto 8.3.1](#), se dispondrá de personal contratado desde el Q2 del proyecto para el comienzo de las acciones de Marketing, equivalente a 0,5 FTEs y que crecerá progresivamente durante los sucesivos años. El coste de este departamento tendrá la siguiente distribución por años:
 - 14062,50€ para el primer año
 - 18750€ para el segundo
 - 20625€ para el tercer año
 - 24375€ para el cuarto año
- Campañas de Marketing y comunicación: Estas campañas se subcontratarán a empresas externas especializadas en el sector y tendrán la finalidad de ir dirigidas hacia el público objetivo determinado para este proyecto. Como se ha mencionado

Ernesto Atienza / Javier Buera / Jose Luis Briones
 Plan de negocio para el desarrollo de un *Marketplace* sectorial
 en la estrategia de comunicación descrita en el punto 7.4 del presente proyecto, los canales de comunicación que se van a emplear inicialmente serán los siguientes:

Tabla 7: Canales de comunicación empleados en las campañas de Marketing

Canal de Comunicación	Tipo de Gestión
Redes sociales propias: Facebook, Twitter, Linkedin, Instagram, etc..	
Campañas basadas en email	
Publicidad a través de las aplicaciones	
Creación de Marketing de contenidos y publicación	Gestión Interna sin Coste adicional
Apariciones en espacios televisivos de divulgación tecnológica y alimentaria	
Comunicación con los clientes a través de: Chat, email o teléfono	
Publicaciones y entrevistas en medios de comunicación	Contratación de agencias de comunicación
Generación de contenido audiovisual	Contratación de empresas especializadas en la generación de contenido audiovisual
Publicidad a través de redes sociales de Influencers	Contratación de empresas especializadas en publicidad a través redes sociales
Publicidad directa a través de redes sociales	Contratación con agencias de publicidad en redes sociales
Publicidad a través de medios de comunicación tradicionales	Contratación de espacios publicitarios
Publicidad a través de canales de Internet y Streaming: Youtube, Twitch, Tik Tok, etc....	Contratación con agencias de publicidad especializadas en este tipo de medios.
Publicidad en aplicaciones iOS y Android de terceros	Contratación con agencias de publicidad especializadas en este tipo de medios.
Posicionamiento SEO y SEM	Contratación con empresas especializadas en posicionamiento SEO Y SEM

Fuente: Elaboración propia

Para llevar a cabo las acciones de comunicación se destinará una parte del presupuesto de Marketing en función de:

- La importancia o relevancia de este tipo de campañas, el impacto que tienen sobre la audiencia potencial y el resultado obtenido en años anteriores. Dado que el primer año de funcionamiento de la empresa no hay resultados, el plan de Marketing deberá ser revisado con frecuencia para destinar mayor porcentaje a aquellas acciones que generan un mayor ROI y menos cantidad a aquellas que han tenido un menor impacto.
- El coste de llevar a cabo dichas acciones. Al final se ha de buscar un equilibrio entre coste y beneficio de cada una de las acciones. Los anuncios en televisión, por

Plan de negocio para el desarrollo de un *Marketplace* sectorial
 ejemplo, tienen un elevado impacto sobre la audiencia, pero su coste puede ser muy elevado y, por lo tanto, no conseguir un ROI adecuado para el importe que se ha de destinar en estas primeras etapas del proyecto.

En el [ANEXO X – ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN, tabla 18](#) podemos observar la relación entre el impacto y el coste de las acciones de comunicación a realizar. En función de la tabla desarrollada, se han de distribuir los costes de las partidas de comunicación y Marketing entre las diferentes acciones de comunicación descritas, teniendo en cuenta que algunas partidas pueden ser superiores los primeros años y menores los siguientes, por ejemplo, la generación de contenidos el primer año puede ser superior y no ser necesaria durante el segundo año en el que se pueden seguir distribuyendo los mismos contenidos con el fin de destinar una mayor partida a otras acciones más productivas. Es importante indicar que las partidas en los años sucesivos puedan variar en función del éxito o fracaso de las acciones emprendidas con anterioridad, y el éxito o el fracaso se medirá en función de los objetivos que se hayan establecidos en el Plan de Marketing (Ivars, 2020). La distribución presupuestaria en función de la importancia y coste de cada acción se puede observar en el [ANEXO X – ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Tabla 19](#).

Para tomar la decisión sobre el presupuesto de las campañas de Marketing, el porcentaje a invertir sobre las ventas puede variar del 1 al 25% sobre los ingresos (Moreano, 2016), si bien se recomienda que, en el caso de Startups, la cifra se eleve los primeros años con el objetivo de ascender rápidamente en el conocimiento y expansión de la marca y, a medida que los ingresos vayan en aumento, se puede disminuir dicho porcentaje.

El presupuesto que se ha estimado destinar a las campañas de Marketing asciende para el primer y tercer año a 100.000€ y a 20.000€ para los años 2 y 4, repercutiendo mensual y trimestralmente (*quarter*) como se puede observar en la tabla siguiente:

Tabla 8: Presupuesto de Marketing mensual y trimestral

Marketing y publicidad				
Concepto	Coste mensual	Coste Quarter	Tipo de coste	RC o NRC
Campaña de Marketing año 1 y 3	8.333,33 €	25.000,00 €	Fijo	NRC
Campaña de marketing años 2 y 4	1.666,67 €	5.000,00 €	Fijo	NRC

Fuente: *Elaboración propia*

8. PLAN DE OPERACIONES

8.1. LOCALIZACIÓN

Como se ha comentado anteriormente al hablar de la estrategia de distribución, es necesario disponer de una oficina, con capacidad limitada de almacenamiento, desde la que se puedan centralizar las operaciones de: Dirección, Marketing, Logística, Comercial y Distribución. Considerando la geografía española y la red de distribución de carreteras de esta y, dado que inicialmente se contará con un único punto de distribución, es lógico que dicho punto esté en el Área de Madrid o sus proximidades. Una vez que se vaya ampliando la capacidad de venta y distribución y con los objetivos de abaratamiento de costes de distribución y reducción de tiempos de procesado y envío, se podrán ir abriendo nuevos puntos de distribución que conformen una red de almacenamiento y distribución propia en cada uno de los países donde se implante el modelo de negocio.

8.2. DEFINICIÓN DE PROCESOS RELEVANTES

Para poder definir los procesos relevantes de la empresa, se ha realizado una subdivisión entre procesos estratégicos, procesos clave y procesos de soporte, dando como resultado el siguiente mapa de procesos:

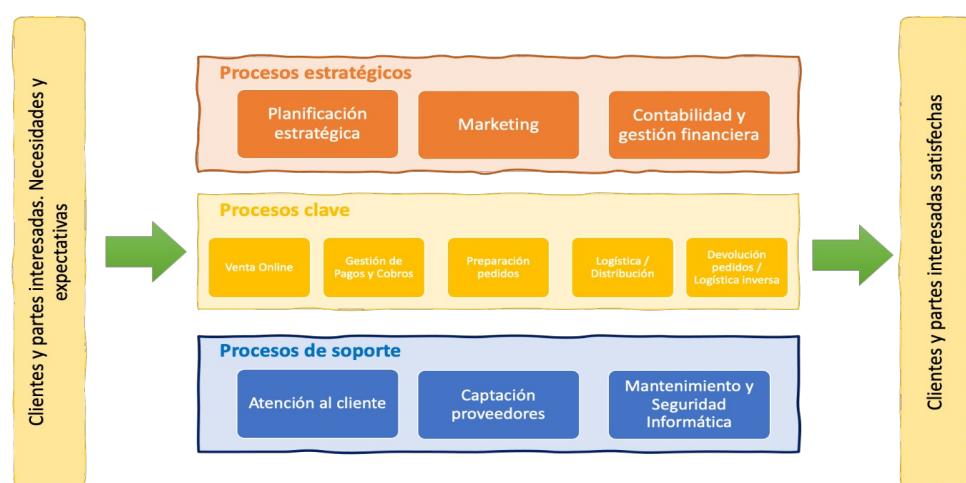


Figura 13: Procesos Relevantes

(Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Betancourt (Betancourt, 2017))

8.2.1. Procesos Estratégicos

Son aquellos procesos que marcan la dirección de la empresa y la toma de decisiones para conseguir los objetivos definidos. En este apartado definimos tres procesos:

- Planificación estratégica. Con la planificación estratégica se marca el camino a seguir para conseguir los objetivos estratégicos indicados en el proyecto y que se han definido anteriormente en este Trabajo.
- Marketing. Los procesos de Marketing van orientados al aumento de ventas de la compañía y a conseguir valor para la marca de la empresa.
- Contabilidad y gestión financiera. Son aquellos procesos que facilitarán la gestión y la sostenibilidad económica de la empresa.

8.2.2. Procesos Clave

Forman parte de la Dirección de operaciones del proyecto y su fin es la satisfacción de los consumidores finales y el cumplimiento de los objetivos marcados. Los principales procesos de este tipo son:

- Venta *online*. Los clientes buscan productos y realizan pedidos a través de las aplicaciones. Al finalizar el pedido, el cliente facilita los datos de cobro para tramitar la compra.
- Gestión de pagos y cobros. Cuando el cliente finaliza su compra, facilita los datos bancarios necesarios para que se pueda ejecutar el cobro del pedido. En cuanto se ejecuta el cobro, se lanza el pedido para proceder a su preparación. Si hay algún problema con el cobro (tarjeta denegada, error forma de pago, etc.), se avisa al cliente para que pueda subsanarlo, o bien se anula el pedido.
- Preparación de pedidos. Una vez confirmado el pago de la compra, se lanza el aviso de preparación del pedido al proveedor o proveedores. Al finalizar la preparación por parte del proveedor, se inicia el proceso de distribución al cliente.
- Logística y distribución. En cuanto se finaliza la preparación del pedido, se procede a la entrega de este. En este punto es muy importante no cometer errores en cuanto a:
 - Entrega en los plazos marcados con el cliente.

- Entrega con la calidad esperada (no golpes en los paquetes ni errores en el pedido).
- Asegurar la entrega al destinatario indicado en el pedido.
- Devolución de pedidos y logística inversa. En el caso de que haya habido alguna incidencia y el cliente requiere una devolución, se inicia el proceso de logística inversa para recoger el producto en el domicilio del cliente y devolverlo al proveedor, procediendo también a la devolución económica del pedido.

8.2.3. Procesos de Soporte

Sus funciones son las de dar apoyo a los demás procesos para conseguir los resultados esperados. En este apartado se encuentran los siguientes procesos:

- Atención al cliente. Se trata de un proceso relacionado a la captación, mantenimiento y recuperación de clientes.
- Captación de proveedores. Para que el proyecto pueda conseguir sus objetivos estratégicos, necesita, también, de nuevos proveedores y productos que hagan incrementar la oferta en productos y la satisfacción de los clientes.
- Mantenimiento y seguridad informática. Mantenimiento y seguridad informática son sinónimos de confianza en la marca. Cualquier error de seguridad o si la aplicación deja de funcionar o contiene errores, puede suponer una merma importante en la captación de clientes y ventas.

8.3. RECURSOS NECESARIOS (HUMANOS Y MATERIALES)

8.3.1. Recursos humanos necesarios

A la hora de analizar y especificar los recursos humanos necesarios, se utilizará como medida de referencia el FTE (*Full time equivalent*), de tal manera que, cuando se haga referencia a un FTE, equivaldrá a una persona full time cinco días a la semana (jornada semanal de cuarenta horas). Cabe destacar que una función o departamento puede estar compuesto por menos de un FTE, balanceándose esa carga de trabajo o funciones en otro departamento diferente.

Se ha desarrollado un modelo escalable (formato Excel), visible en el [ANEXO XI - PROGRESIÓN DE FTEs](#), donde se identifica la progresión, desde el inicio del desarrollo de la aplicación (T0 – 6), hasta tres años después de la salida al mercado (T0 + 36), con la carga de trabajo estimada para cada área y sus actividades principales. La estimación se agrupa en *quarters* y puede ser modificada en función de la demanda real futura del proyecto.

A continuación, se especifican los departamentos/áreas básicas necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa en el momento de salida al mercado, pudiéndose verse alterada esta planificación inicial en periodos de crecimiento, expansión, consolidación o reestructuración. Dichos departamentos han surgido en gran medida de los *touchpoints* recogidos en el *Customer Journey Map* elaborado para este proyecto (EA: se recomienda visualizarlo simultáneamente en este apartado). Departamentos clave identificados:

- Departamento de Marketing y comunicación: Este departamento es clave tanto de manera anterior como de manera posterior al proceso de compra, incluyendo las actividades descritas en el Presupuesto de Marketing de este proyecto. Algunas de las actividades, como ya se ha descrito, se asumirán con el personal interno de la compañía y otras se subcontratarán a empresas especializadas en cada una de ellas. Los recursos propios destinados a este departamento comenzarán tres meses antes de la salida al mercado de nuestra aplicación, ya que se necesita un trabajo de captación de proveedores previo.

- Departamento de desarrollo: Departamento fundamental para la fase de desarrollo, lanzamiento y mantenimiento de las aplicaciones, lo que permitirá actualizar y modificar la herramienta en base a las necesidades futuras. Se ha dividido en dos subgrupos en función a la diferencia de roles, teniendo diferentes FTEs asignados:

- Jefe de proyecto, asumido por Dirección de operaciones.
- Analista funcional.
- Desarrolladores.

Los recursos necesarios en este departamento comienzan desde el principio del proyecto, variando la carga de trabajo una vez la aplicación salga al mercado (T0).

- Departamento de atención al cliente: Este departamento tendrá especial influencia en la empresa, ya que el modelo de negocio pivota sobre una atención al cliente con

Plan de negocio para el desarrollo de un *Marketplace* sectorial carácter diferenciador. Los recursos de este departamento se hacen necesarios desde la salida al mercado (T0) y tendrán una evolución progresiva en los siguientes períodos, ligada a la progresión de ventas anuales.

- Departamento de relaciones con el proveedor: Al igual que la atención al cliente, las relaciones con el proveedor son clave para el modelo de negocio. Los recursos de este departamento son también necesarios desde la salida al mercado, con una evolución progresiva en base a la demanda de nuevas “altas”.
- Gestión y dirección: Desde la fase de desarrollo hasta tres años después de la salida a mercado (T0 + 36), las tareas de gestión y dirección de la empresa se basarán en los roles de CEO, COO, CMO y CFO. Se ha hecho una estimación de recursos para cubrir esos roles que permanece constante. A medida que la empresa crezca, se añadirán más roles con más recursos al área de gestión y dirección.

En el [ANEXO XI – PROGRESIÓN DE FTEs](#), se muestra una gráfica se se pueden observar los valores numéricos de FTEs y su progresión en *quarters* para cada departamento.

8.4. ESTRUCTURA DE COSTES

Para realizar una correcta estructura de costes se han tenido en cuenta varios conceptos:

- Recurrencia del coste: Este concepto hace referencia a la tipología del coste, pudiendo este ser **recurrente** (RC) o **no recurrente** (NRC). Si el coste es “recurrente”, se verá replicado durante todo el periodo de vida del proyecto. Sin embargo, si el coste es “no recurrente” solo se verá contemplado en períodos muy específicos del proyecto.
- Tipo de coste: Los costes pueden ser **fijos** o **variables**. Los costes fijos se mantendrán con el mismo valor, independientemente de factores de producción, demanda, etc., mientras que los costes variables variarán en función de dichos factores.

Para la realización del análisis de costes se han agrupado los costes por su origen. La estructura y valores de los costes tenidos en cuenta para este trabajo se pueden revisar en el [ANEXO XII – ESTRUCTURA DE COSTES](#). La evolución, distribución e impacto de todos los costes puede verse en el punto 10: [Plan financiero](#).

9. EQUIPO DIRECTIVO Y ORGANIZACIÓN

9.1. MIEMBROS DEL EQUIPO DIRECTIVO

El equipo directivo del proyecto estará formado por los siguientes perfiles, cuyas funciones y habilidades se detallan a continuación:

- CEO. El Chief Executive Officer liderará el equipo directivo y marcará las estrategias a llevar a cabo para obtener los resultados esperados en la organización. Será la figura a la cual reportará el resto de los miembros del equipo directivo. Las habilidades que deberá tener el CEO del proyecto son:
 - Visión estratégica con el objetivo de obtener ventajas competitivas de los cambios en el entorno y de las relaciones de la empresa.
 - Resiliencia y capacidad de adaptación al cambio. En un entorno cambiante, el CEO debe ser capaz de adaptarse a él y ser lo suficientemente flexible para dar respuesta a todas las incógnitas que puedan producirse.
 - Humildad para buscar siempre la mejora continua (también en sí mismo), y
 - Liderazgo, ser capaz de inspirar y motivar al equipo directivo y a toda la empresa.
- COO. El *Chief Operating Officer* se ocupará de la gestión de las operaciones de la compañía, así como de los proveedores y de la planificación de las actividades y operaciones necesarias para conseguir los objetivos a corto y largo plazo. El COO de la compañía deberá tener las siguientes características:
 - Analítico y con una visión holística de la empresa, con el objetivo de analizar los resultados de las diferentes áreas.
 - Proactivo y resolutivo para ser capaz de tomar las decisiones adecuadas para llevar a la empresa a conseguir los objetivos buscados.
- CFO. El *Chief Financial Officer* se encargará de la elaboración y cumplimiento de la planificación financiera. Será la figura que marcará las directrices en un aspecto fundamental para el inicio del proyecto: la inversión y la financiación. Las habilidades del CFO son:

- Capacidad de negociación, para encontrar nuevas o mejores fuentes de financiación, y llegar a nuevos acuerdos con los proveedores existentes.
- Gestión del riesgo, con el objetivo de analizar los riesgos e incertidumbres que se puedan producir y tomar las decisiones óptimas para que la empresa salga adelante.
- Analítico, deberá ser capaz de encontrar y aprovechar oportunidades del entorno y ver en los resultados de la empresa nuevas alternativas o posibles problemas que puedan producirse.
- CMO. El *Chief Marketing Officer* es la figura encargada de dirigir el departamento de Marketing. Su función principal será la de conseguir el retorno, en forma de ventas e ingresos, de toda la inversión realizada en Marketing. Entre las habilidades que deberá tener el CMO encontramos:
 - Visión estratégica, para sacar el máximo partido a las campañas de Marketing y cumplir los objetivos estratégicos de la compañía.
 - Innovador, en un campo como el Marketing y en el sector en el que se desarrolla la empresa se precisa que el CMO tenga una visión innovadora para conseguir máxima visualización de la marca y el retorno en forma de ventas e ingresos.
 - Enfocado a resultados.

Estas figuras están definidas con el objetivo que, a futuro y ante la escalabilidad del proyecto, puedan existir las cuatro personas con los cargos y las funciones descritas. A pesar de ello, en el arranque del proyecto estas cuatro figuras serán ocupadas por dos personas: una con los cargos de CEO, COO y CFO y otra con el cargo de CMO, ante la importancia del Marketing en el inicio del proyecto.

9.2. FORMA JURÍDICA

Después de haber realizado un análisis entre las diferentes formas jurídicas que puede adoptar la empresa, se ha tomado la decisión de que la forma jurídica será la de Sociedad Limitada de Nueva Empresa (SLNE). Esta elección se debe a que, entre otras ventajas, esta forma jurídica permitirá una más ágil constitución y, además, contempla medidas fiscales más favorables que abaratrarán los costes de los primeros años de actividad. Estas medidas

Plan de negocio para el desarrollo de un *Marketplace* sectorial vienen reguladas en la Disposición Adicional Decimotercera de la Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa. A estas medidas se añaden las deducciones contempladas por la Comunidad de Madrid para inversiones en entidades de nueva creación: deducciones por la inversión realizada, y del IRPF (Comunidad de Madrid, 2020a).

Las principales ventajas fiscales que aporta la decisión sobre la SLNE vienen recogidas en la Ley 7/2003 (*Ley 7/2003, de 1 de Abril, de La Sociedad Limitada Nueva Empresa Por La Que Se Modifica La Ley 2/1995, de 23 de Marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada.*, 2003), aunque también los autores del presente trabajo han tomado en consideración las ventajas citadas por otros autores (*Sociedad Limitada de Nueva Empresa Nació Para Quitar Trabas*, 2019) , como son:

- El aplazamiento, de las deudas tributarias del Impuesto de Sociedades correspondiente a los dos primeros períodos impositivos desde su constitución.
- El aplazamiento o fraccionamiento de las cantidades derivadas de retenciones o ingresos a cuenta del IRPF que se devengan en el primer ejercicio.
- No obligatoriedad de efectuar pagos fraccionados del impuesto de Sociedades, a cuenta de las liquidaciones de los dos primeros períodos impositivos.

Ser una Sociedad Limitada ofrece, frente a otras formas jurídicas, la ventaja a los socios de limitar su responsabilidad al capital aportado (*Formas Jurídicas de Empresa*, 2020) y, por lo tanto, en caso de endeudamiento los socios deberán responder en función a lo aportado, pero nunca más. El riesgo para el socio, de esta forma, está controlado.

Los trámites necesarios para la constitución de la sociedad así como las ventajas y desventajas (*Sociedad Limitada: Ventajas y Desventajas de Esta Opción Societaria*, 2020) del modelo de empresa seleccionado se detallan en el [ANEXO XV – SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA](#).

9.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

Se procede a detallar la misión, la visión y los valores de la futura empresa según las recomendaciones de Luis Martínez-Casasola (Martínez-Casasola Hernández, n.d.).

9.3.1. Misión de la empresa

La Misión es la razón de ser de cualquier empresa, la causa por la que la empresa fue creada y en el caso del presente proyecto la misión es clara, esta empresa nace con la Misión de:

“Ayudar al desarrollo de la economía local y regional acercando el producto al consumidor final de una manera sostenible y socialmente responsable”

9.3.2. Visión de la empresa

La visión de la empresa se traduce en pensar dónde queremos ver a una empresa en el futuro y en este caso es la siguiente:

“Queremos ser dueños de una marca donde los productores quieran vender, los clientes quieran comprar y la gente quiera trabajar. Queremos ofrecer a los consumidores un producto de calidad a un coste aceptable y con una entrega rápida”

9.3.3. Valores de la empresa

Por último y respecto a los valores de la empresa la propuesta es la siguiente: servicio a la sociedad, servicio al cliente, servicio al productor, servicio al Empleado y servicio al inversor.

9.4. ORGANIGRAMA

El organigrama desarrollado para la compañía se encuentra en el [ANEXO XVI – ORGANIGRAMA](#). Para su desarrollo se ha tenido en cuenta que, inicialmente, varios departamentos puedan recaer sobre la misma persona.

10. PLAN FINANCIERO

Para realizar un correcto plan financiero flexible y fácil de adaptar ante cualquier imprevisto, hemos creado un Business Case con diferentes vistas como: Datos de costes, ventas, financiación, estructura de costes, estructura de ventas, balances y flujos de caja. Todas las cifras y estructuras que se mencionan a continuación se pueden ver en su totalidad en los anexos mencionados en cada punto relativos al Business Case.

10.1. INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN INICIAL

La inversión principal de este proyecto será destinada a la aplicación del *Marketplace*, considerado como activo no circulante. Para calcular el valor de la aplicación se ha considerado la inversión en el equipo de desarrollo (programadores + analistas funcionales). El primer año la inversión en la aplicación será entonces de 116.000€ y, el resto de años, un 30% del coste del equipo de desarrollo incrementará el valor de la aplicación, siendo el 70% destinado a mantenimiento correctivo. Para calcular el % de amortización se han tomado como referencia las tablas de amortización de la Agencia Tributaria (Agencia Tributaria, 2020a), por lo que se ha decidido que la amortización de la aplicación será del 10% anual. Por otro lado, el segundo elemento que conformará nuestro activo será el material de oficina adquirido el primer año, por un valor de 5.000€.

El modelo de negocio no contempla inversión en activos circulantes ni materia prima, ya que el core del negocio es la plataforma de compra a través de la cual se comercializarán los productos de terceros. Por ello, el activo circulante sólo estará formado por la caja o cuenta corriente.

Considerando todas las partes que conforman nuestro activo fijo y teniendo en cuenta la amortización, la evolución durante los cuatro primeros años es la siguiente:

Tabla 9: Balance Corto Plazo

BALANCE CORTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Activo Fijo	108.900,00 €	124.956,00 €	139.406,40 €	152.411,76 €
Depreciación - 10% a partir del primer año	10%	10%	10%	10%

Fuente: *Elaboración propia*

En cuanto a la **financiación inicial**, se va a recurrir a cinco fuentes de financiación: subvenciones de administraciones públicas, tanto de la Comunidad de Madrid como de la Unión Europea, capital social aportado por los socios, crowdfunding y crédito ICO.

Por lo que respecta a las ayudas de la Comunidad de Madrid, solicitaremos 30.000€, correspondientes a las ayudas contempladas en la convocatoria “Start-up y Pymes 2020” reguladas en la ORDEN 2960/2018 (Comunidad de Madrid, 2018), de 2 de agosto, de la Consejería de Educación e Investigación, y la Orden 126/2020 del Consejero de Ciencia, Universidades e Innovación (Comunidad de Madrid, 2020b). Estas ayudas van destinadas a empresas innovadoras de base tecnológica con menos de un año de antigüedad, y que presten sus servicios en la Comunidad de Madrid.

En cuanto a las ayudas de la Unión Europea, participaremos en la convocatoria de Instrumento PyME. Se trata de un subprograma de Horizon 2020 (*Instrumento PyME*, 2020) de la Unión Europea y del que obtendremos 65.000€.

El capital social aportado por los socios será de 50.000€.

A su vez, la empresa obtendrá a través de plataformas de crowdfunding una cantidad total de 40.000€. El dinero recibido se empezará a devolver a partir del cuarto año con un interés anual del 5% hasta que se devuelva la deuda total. Dadas las características de este proyecto, la plataforma más interesante de las que se han analizado es <https://www.indiegogo.com>, por dos razones principalmente: por no ser necesario llegar al objetivo para la obtención de los ingresos y por su conocimiento y llegada hacia el gran público.

Por último, y para cubrir todas las necesidades del plan de negocio, nos financiaremos a través de un crédito ICO por valor de 100.000€ a 10 años. Este tipo de créditos conlleva un interés anual del 4,37% (*ICO Empresas y Emprendedores*, 2020).

La siguiente tabla recoge un resumen de los métodos de financiación con sus casuísticas:

Tabla 10: Fuentes de financiación

FINANCIACIÓN	Año 1	Intereses	Tiempo (años)
CAPITAL SOCIAL	50.000,00 €	-	-
CROWFUNDING	40.000,00 €	5%*	*A partir del cuarto año hasta devolver inversión
SUBVENCIONES	30.000,00 €	-	-
SUBVENCIÓN EUROPEA	65.000,00 €	-	-
ICO	100.000,00 €	4,37%	10
TOTAL	285.000,00 €		

Fuente: Elaboración propia

10.2. INGRESOS Y GASTOS

En los puntos anteriores se han mostrado los datos de ingresos y gastos, así como su estructura. En este punto mostraremos su distribución en el tiempo durante los cuatro primeros años con una granularidad de *quarter* ("Q") que corresponde a tres meses.

10.2.1 Gastos:

Los gastos/costes se representarán cada año divididos por gastos fijos y variables, además de recurrentes o no recurrentes. Como se ha mencionado anteriormente, T0 corresponde a la salida al mercado de la aplicación. Cabe destacar que todos los años se destina una partida a la bolsa de "imprevistos" para cubrir cualquier contratiempo que pueda surgir durante el desarrollo del negocio.

Las tablas de gastos y costes del proyecto para cada uno de los años se pueden visualizar en el [ANEXO XVII - COSTES](#).

En el primer año destacan en particular los costes de personal, significando el 56% del total de los costes. Esto se debe a que nuestra inversión en el activo proviene directamente del coste de los desarrolladores y analistas funcionales. A su vez, destaca el coste en campañas de Marketing por un valor de 100.000€, representando más del 30% del total. Como se explicó en el presupuesto de Marketing, este primer año se busca un fuerte impacto en los consumidores para que la compañía penetre rápidamente en el mercado.

En el segundo año, aunque el coste de personal sólo sube unos 14.000€, representa el 76% debido principalmente a que la inversión en campañas de Marketing se ha reducido a 20.000€. Aparecen ya este año los costes financieros asociados al crédito ICO.

En el tercer año vuelve a destacar el coste en campañas de Marketing (100.000€) destinado a aumentar exponencialmente las ventas, representando el 28% de los costes totales. A su vez, los costes de personal siguen aumentando debido al aumento de FTEs para dar respuesta a la demanda. Estos costes representan el 60% del tercer año.

Al igual que en el año dos, en el año cuatro destaca la bajada en el presupuesto para campañas de Marketing. Los costes de personal vuelven a representar el 75% del total. Además, destaca el coste asociado al crowdfunding ya que nos encontramos en el cuarto año y la deuda se empieza a devolver.

10.2.2 Ventas

En cuanto a las ventas, se ha tenido en cuenta la información aportada en el apartado de previsión de ventas y se ha distribuido también por años con una granularidad de quarter. Toda la información relativa a la previsión de ingresos por ventas tenida en cuenta para el análisis financiero se puede revisar en el [ANEXO XVIII – VENTAS](#).

10.3. ESTADOS PREVISIONALES: BALANCES Y CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONALES

A la hora de realizar los estados previsionales, se han tenido en cuenta las ventas del **escenario realista (Escenario 2)**.

10.3.1. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional

A partir de las previsiones de costes y ventas que se han proyectado en el tiempo, teniendo en cuenta las hipótesis descritas en el escenario 2 y a su vez considerando las condiciones establecidas de financiación y amortización, la cuenta de resultados previsional es la siguiente:

Tabla 11: Cuenta de Resultados

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
	TOTAL AÑO	TOTAL AÑO	TOTAL AÑO	TOTAL AÑO
RESULTADO	-170.332,00 €	142.161,86 €	205.178,57 €	359.757,31 €
Ventas	165.375,00 €	446.512,50 €	625.117,50 €	803.722,50 €
Costes ventas	3.307,50 €	8.930,25 €	12.502,35 €	16.074,45 €
Margen Bruto	162.067,50 €	437.582,25 €	612.615,15 €	787.648,05 €
COSTES TOTALES (Salarios, Facilities...)	319.962,50 €	255.612,00 €	354.902,00 €	290.200,00 €
Salarios	180.062,50 €	194.175,00 €	212.925,00 €	219.175,00 €
Resto	139.900,00 €	61.437,00 €	141.977,00 €	71.025,00 €
EBITDA	- 157.895,00 €	181.970,25 €	257.713,15 €	497.448,05 €
Amortizaciones	11.600,00 €	13.884,00 €	15.489,60 €	16.934,64 €
EBIT	- 169.495,00 €	168.086,25 €	242.223,55 €	480.513,41 €
Intereses deuda	837,00 €	837,00 €	837,00 €	837,00 €
EBT	- 170.332,00 €	167.249,25 €	241.386,55 €	479.676,41 €
Impuestos	- €	25.087,39 €	36.207,98 €	119.919,10 €
Beneficio Neto	- 170.332,00 €	142.161,86 €	205.178,57 €	359.757,31 €

Fuente: Elaboración propia

Si se desea ver la distribución por quarter, se pueden encontrar todos los datos en el [ANEXO XIII – CUENTA DE RESULTADOS POR QUARTER](#).

Se ha contemplado un coste de ventas del 2% que se podrá destinar a personalizar el packaging de los productos o a otros imprevistos.

Con respecto al pago de impuestos, el primer año no se pagan impuestos al reportar unas pérdidas de 170.000€. A partir de ahí, en los dos siguientes años, al obtener beneficios, se cuenta con el pago de impuestos del 15% al valernos del tipo reducido para empresas de nueva creación que realicen actividades económicas (Agencia Tributaria, 2020b).

En el último año ya se tributa al tipo de gravamen general del 25%, puesto que la empresa ya no podría beneficiarse de nuevas deducciones.

Sobre la cuenta de resultados, destaca el gran deterioro del primer año, provocado principalmente por las fuertes inversiones en Marketing, pero experimenta una clara mejora el resto de los años con un aumento exponencial de las ventas.

10.3.2. Balance de situación previsional

El balance de situación mostrado en la tabla 12 es el resultado de los planes de inversión y financiación descritos, así como a la previsión de tesorería proyectada por el resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias:

Tabla 12: Balance corto

BALANCE CORTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Activo Fijo	108.900,00 €	124.956,00 €	139.406,40 €	152.411,76 €
Depreciación - 10% a partir del primer año	10%	10%	10%	10%
Activo Circulante	5.768,00 €	121.873,86 €	302.602,03 €	639.353,98 €
Caja o Cuenta corriente	5.768,00 €	121.873,86 €	302.602,03 €	639.353,98 €
TOTAL ACTIVO	114.668,00 €	246.829,86 €	442.008,43 €	791.765,74 €
TOTAL PATRIMONIO NETO	- 25.332,00 €	116.829,86 €	322.008,43 €	681.765,74 €
Capital social	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €
Subvenciones	95.000,00 €	95.000,00 €	95.000,00 €	95.000,00 €
Resultado de pérdidas y ganancias	- 170.332,00 €	142.161,86 €	205.178,57 €	359.757,31 €
Resultados negativos de años anteriores		- 170.332,00 €	- 28.170,14 €	177.008,43 €
Pasivo fijo (DL Deuda Largo)	130.000,00 €	120.000,00 €	110.000,00 €	96.000,00 €
Pasivo Circulante	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	14.000,00 €
TOTAL PASIVO	140.000,00 €	130.000,00 €	120.000,00 €	110.000,00 €

Fuente: *Elaboración propia*

Se observa que el primer año se obtiene un patrimonio negativo provocado por las pérdidas reportadas durante ese año, pero que aumenta considerablemente a partir del año 2 cuando ya se reportan beneficios.

Como se ha mencionado en el apartado de Inversión, el activo crece a razón del 30% del coste del desarrollo anual de la aplicación con una amortización del 10%. Es importante también reflejar que la caja siempre es positiva incluso en el primer año, lo que nos evita estar al descubierto con las entidades financieras.

10.4. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

Al igual que para analizar los estados previsionales, para realizar el análisis económico y financiero se han tenido en cuenta las ventas del escenario realista (Escenario 2).

A continuación, se analizarán las ratios económico-financieras cuyo detalle puede observarse en la tabla 13.

Tabla 13: Estimación de ratios

ESTIMACIÓN RATIOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Rentabilidad sobre Balance Financiero medio					
Crecimiento de ventas		50%	20%	50%	20%
Margen bruto		98%	98%	98%	98%
ROS (EBIT/ Ventas)		-102%	38%	39%	60%
ROE (BN/RP)		672%	122%	64%	53%
ROA (EBIT/AN)		-148%	68%	55%	61%
Ratio de Deuda: Deuda / Fondos propios		-5,526606664	1,112729205	0,372661051	0,161345744
Liquidez					
Fondo de Maniobra	-	4.232,00 €	111.873,86 €	292.602,03 €	625.353,98 €
Liquidez		0,5768	12,18738625	30,260203	45,66814125
Tesorería		0,5768	12,18738625	30,260203	45,66814125
Solvencia/ Riesgo					
Solvencia		0,819057143	1,89869125	3,683403583	7,197870341
Endeudamiento		122%	53%	27%	14%
Cobertura de intereses		-202,5029869	200,8198925	289,3949223	574,0900956

Fuente: Elaboración propia

En general, al reportar grandes pérdidas el año 1, muchas ratios ofrecen valores negativos o desvirtuados, por lo que se analizarán en profundidad a partir del año dos, cuando la empresa comienza a dar beneficios. Se observa que, para estas predicciones, el fondo de maniobra es negativo durante el primer año pudiendo dar lugar al no cumplimiento con la deuda a corto plazo, pero, como se puede observar en los resultados de pérdidas y ganancias mostrados por *quarter* en el [ANEXO XIII – CUENTA DE RESULTADOS POR QUARTER](#), en todo momento tenemos la liquidez suficiente para hacer frente a los costes del *quarter*. No obstante, se podría incrementar el capital social 5.000€ si fuese necesario para obtener un fondo de maniobra positivo siempre.

- Rentabilidad sobre Balance Financiero medio

En este apartado destaca el ROS, creciente exponencialmente durante el segundo, tercero y cuarto año hasta un valor del 60%, evidenciando la eficacia con la que empresa opera sus servicios sin destinar partidas presupuestarias a actividades que no repercutan directamente en el EBIT.

En cuanto al ROE, se observa la relación entre el beneficio neto de nuestra empresa y nuestros fondos propios. A partir del año 2 y hasta el año 4, se observan valores de 122%, 64% y 53% respectivamente, estando muy por encima de una rentabilidad mínima que

Plan de negocio para el desarrollo de un *Marketplace* sectorial
exijan los accionistas. Se observa que el ROE va disminuyendo con el tiempo ya que en el Business Case no se ha contemplado el reparto de dividendos al basarse en estimaciones, pero si se decidiese repartir dichos dividendos el ROE mantendría un crecimiento anual con estas premisas

En cuanto al ROA, superando el primer año de pérdidas se observa que el resto de años, con valores de 68%, 55% y 61% respectivamente, la rentabilidad proporcionada por cada euro invertido en nuestra compañía es muy óptima.

Por último, la ratio de deuda (salvando el primer año) disminuye drásticamente entre el año 2 y 3, alcanzando finalmente un valor de 0,16 en el año 4. Al ser inferior a 0,4 puede dar la sensación de que la empresa tenga un exceso de capitales propios, pero esto se vería compensado en caso de extender dividendos o reinvertiendo parte del beneficio en nuestro activo.

- Liquidez

En este apartado, destaca que a partir del segundo año tanto el fondo de maniobra, la liquidez y tesorería muestran valores óptimos. Tanto liquidez como tesorería en nuestro caso representan el mismo valor, ya que nuestro activo corriente sólo está compuesto por la caja o cuenta corriente debido a nuestro modelo de negocio. El tener ratios de 12, 30 y 45 con respecto a la deuda a corto plazo demuestra que la empresa tiene suficiente liquidez para hacer frente a la deuda a corto plazo. De nuevo, si se repartieran dividendos estas ratios bajarían, pero siempre se mantendrían en un valor óptimo.

- Solvencia/Riesgo

A partir del año 2 la solvencia es superior en todos los años, tomando valores crecientes a medida que se avanza en el tiempo, lo cual expresa la buena capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago. Este es el resultado de que los niveles críticos de endeudamiento al que nos sometemos el primer año (122%) se van estabilizando hasta alcanzar el 14% en el año 4 tras ir amortizando cantidades importantes de deuda. En cuanto a la cobertura de intereses, con unas ratios superiores a 200 está más que garantizada.

Tras analizar las ratios, se debe realizar una valoración de la inversión. Para ello, se utilizarán los parámetros financieros del TIR (Tasa Interna de Retorno) y el VAN (Valor Actual

Ernesto Atienza / Javier Buera / Jose Luis Briones
Plan de negocio para el desarrollo de un *Marketplace* sectorial Neto). Además, se calculará el coste medio ponderado de capital (WACC) y el PAYBACK para entender en cuánto tiempo se recupera la inversión en este proyecto.

Para calcular el WACC se ha recurrido a la [siguiente herramienta online](#), en la que, tras indicar el capital aportado por los accionistas, el monto de la deuda financiera, la tasa de coste de oportunidad de los accionistas, la tasa de coste de la deuda financiera y la tasa de impuestos corporativos, el coste medio ponderado del capital se calcula automáticamente.

Tabla 14: WACC

WACC	Valor	Comentario
Tasa de coste de oportunidad de los accionistas	10%*	*Al no tener datos sobre este valor en el sector, se ha tomado como referencia el valor del IBEX 35
WACC	5,00%	

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la tasa de coste de oportunidad de los accionistas, al no tener un valor conocido en el sector, se ha tomado como referencia el valor de la rentabilidad del índice bursátil del IBEX35 en España (Fernandez, 2020). Obtenemos entonces que el **WACC calculado para este proyecto es de 5%**.

A la hora de calcular el TIR y el VAC se necesitan evaluar los flujos de caja Total free cash-flow, cash-flow de la deuda y finalmente el cash-flow del accionista. Si se desea ver la progresión de flujos representada por quarter, así como los cálculos realizados para la obtención de los flujos de caja se pueden ver en el [ANEXO XIV – FLUJOS DE CAJA](#). Se muestran a continuación los valores para la TIR y el VAN:

Tabla 15: TIR y VAN

TIR Y VAN	Valor	Comentario
Rentabilidad esperada k	10%*	*Al no tener datos sobre este valor en el sector, se ha tomado como referencia el valor del IBEX 35
VAN PROYECTO	232.704,22 €	
TIR PROYECTO	48,4%	
VAN ACCIONISTAS	142.515,38 €	
TIR ACCIONISTAS	27,4%	

Fuente: Elaboración propia

- Conclusiones VAN:

Se observa que, tanto para el proyecto como para los accionistas, el valor del VAN es positivo, siendo 232.704,22€ y 142.515,38€ respectivamente. Estos resultados significan que nuestro proyecto está generando riqueza por encima de la rentabilidad mínima esperada, por lo que **es rentable** invertir en él.

- Conclusiones TIR:

Observamos que tanto el TIR del proyecto como el TIR de los accionistas está por encima del WACC calculado (48,4% y 27,4% frente al 5% del coste del capital). Sin embargo, es interesante comparar el TIR de los accionistas con la tasa de coste de oportunidad de los accionistas. En este caso, el TIR Accionistas tiene un valor de 27,4% frente al 10% estimado, por lo que el proyecto sigue siendo muy rentable para los accionistas.

Por último, se debe calcular el *payback* para saber cuánto tiempo se tardará en recuperar la inversión inicial. Para ello se han considerado la financiación inicial (exceptuando las subvenciones), y la media del *Free Cash-Flow* de los primeros 4 años. La tabla 16 muestra los datos del *Payback*:

Tabla 16: Payback

PAYBACK	Valor
FINANCIACIÓN (- SUBVENCIONES)	190.000,00 €
Media FCF	57.794,55 €
PAYBACK PROYECTO	3 AÑOS Y 3 MESES

Fuente: *Elaboración propia*

El *Payback* del proyecto indica que son necesarios 3 años y 3 meses para recuperar la inversión, con lo que unido a los valores del TIR y el VAC hacen una combinación atractiva para acometer el proyecto.

11. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el planteamiento inicial de este trabajo, se puede concluir que el proyecto será viable económica y financieramente siempre y cuando se consigan los objetivos relacionados con las ventas. Para ello, hay que invertir lo suficiente en Marketing y publicidad. Se ha demostrado que la venta *online* es un modelo de negocio de poco riesgo propio y mucha rentabilidad mientras se cumplan los objetivos en el tiempo. Una vez alcanzado el *Breakeven*, el negocio se puede convertir en exponencial en la medida en que se mantengan los niveles de expansión e inversión mencionados en el trabajo.

Se ha realizado un extenso análisis de mercado y competencia teniendo en cuenta diversos puntos de vista. En un ámbito en continuo crecimiento y muy cambiante, las plataformas y negocios que tienen éxito ahora, hace diez años ni siquiera existían y, por lo tanto, hay que seguir analizando a futuro las corrientes tecnológicas para adaptarse a las nuevas tendencias, tanto de mercado como de modelos de negocio, con el objetivo de evitar la obsolescencia antes de poder recuperar la inversión. Adicionalmente, hay que considerar la potencia económica de la competencia frente a una empresa emergente en este sector. Para evitar ser fagocitados hay que conseguir una rápida penetración y consolidación del negocio.

Con la segmentación realizada, se ha demostrado que existe demanda y que el proyecto sobre el papel es viable. Sin embargo, es un sector en el que el público puede ser muy sensible a las nuevas ofertas y a los nuevos competidores y por lo tanto se considera que la fidelización del cliente tipo será un factor condicionante para la viabilidad futura de la compañía.

Finalmente, si se tiene en cuenta que el modelo propuesto demanda un profundo conocimiento tanto del mercado como de los clientes potenciales, su implantación en otros países requerirá un estudio de mercado y segmentación como el que se ha realizado en este trabajo, pues lo que funciona en un país podría no funcionar en el país vecino. Por lo tanto, se ha de realizar el mismo ejercicio una y otra vez para evitar riesgos de implantación futuros.

Como conclusión, se ha demostrado en el presente trabajo que el modelo de negocio propuesto es viable y que puede ser exitoso siempre y cuando el estudio de mercado, objetivos, planes operacionales y financieros sean llevados a cabo de una manera rigurosa.

12. LIMITACIONES Y PROSPECTIVA

A la hora de abordar las limitaciones de este trabajo, por encima de todas destaca la incertidumbre. El plan de negocio de esta futura compañía está basado en las ventas y, por lo tanto, sin ventas no hay negocio. Además, para que haya ventas y éstas crezcan exponencialmente se debe invertir considerablemente en campañas de Marketing y publicidad. Por otro lado, para tener liquidez y poder invertir en dichas campañas se necesitan tanto inversión como ventas, convirtiendo todo este proceso en economía circular, donde todos los factores dependen del resto:



Figura 14: Economía circular (Fuente: Elaboración Propia)

Si no se invierte lo suficiente en Marketing, o se invierte mal en campañas sin el éxito esperado, no se obtendrán los rendimientos necesarios y el crecimiento del negocio será mucho más lento de lo previsto, añadiendo a esto el hecho de que se podrá entrar en números negativos con excesiva facilidad. Por ello, la Dirección Financiera deberá estar muy atenta a la gestión financiera y contable del negocio para que las cuentas estén equilibradas en todo momento, los costes fijos estén controlados y no se ponga en peligro la inversión en ninguna circunstancia. A su vez, será clave que la Dirección de Operaciones asegure tener el

Ernesto Atienza / Javier Buera / Jose Luis Briones
Plan de negocio para el desarrollo de un *Marketplace* sectorial
producto desarrollado en el menor tiempo posible con el objetivo de comenzar a tener
ingresos estables cuanto antes.

Por otro lado, será muy importante la flexibilidad y capacidad de reacción del negocio ante los posibles cambios del mercado. Este trabajo se ha centrado en el sector de la alimentación, que ha demostrado tener mucho músculo en una época de crisis, pero también es un sector altamente competitivo donde va a ser muy complicado hacerse un hueco. Es por esto que la búsqueda de nuevos mercados y nuevos nichos donde establecerse deberá ser constante.

Para finalizar cabe destacar que, a largo plazo, depender de proveedores externos si el negocio va en aumento es un riesgo. Por ello, habrá que dotar a la empresa de recursos internos capaces de absorber todas las operaciones indispensables para la buena marcha del negocio de manera interna: soporte y *hosting* de sistemas, desarrollo, almacenamiento y logística, y parte de la distribución. Todo esto va a requerir de muchos recursos y mayor inversión, pero minimizará riesgos del negocio y a posibles competidores. Como ejemplo práctico, si el negocio creciera lo suficiente y comenzara a ser una amenaza para Amazon, no sería muy buena idea tener los servidores alojados en sus infraestructuras *cloud*. Absorber estas operaciones de manera interna dará estabilidad al negocio y posibilidades de ampliación a otros servicios y mercados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Tributaria. (2020a). *Tabla de coeficientes de amortización lineal*. Agencia Tributaria.
https://www.agenciatributaria.es/AEAT.Internet/Inicio/_Segmentos_Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_a_partir_de_1_1_2015/Base_imponible/Amortizacion/Tabla_de_coeficientes_de_amortizacion_lineal_.shtml
- Agencia Tributaria. (2020b). *Tipo de gravamen y cuota íntegra*.
https://www.agenciatributaria.es/AEAT.Internet/Inicio/Ayuda/Manuales_Folletos_y_Videos/Manuales_practicos/_Ayuda_Folleto_Actividades_economicas/4_Impuesto_sobre_Sociedades/4_3_Tipo_de_gravamen_y_cuota_integra/4_3_Tipo_de_gravamen_y_cuota_integra.html
- Alonso, E. L. (2020). *El super “on line” descubre al nuevo consumidor de proximidad digital*. El Periódico. <https://www.elperiodico.com/es/economia/20200701/barometro-asedas-comercio-online-8022000>
- Amazon. (2020a). *¿Qué es Amazon Route 53?* Amazon.
https://docs.aws.amazon.com/es_es/Route53/latest/DeveloperGuide>Welcome.html
- Amazon. (2020b). *Amazon EC2 Capacidad informática segura y de tamaño ajustable que admite prácticamente cualquier carga de trabajo*. Amazon.
<https://aws.amazon.com/es/ec2/?ec2-whats-new.sort-by=item.additionalFields.postDateTime&ec2-whats-new.sort-order=desc>
- Amazon. (2020c). *Amazon S3*. Amazon. <https://aws.amazon.com/es/s3/>
- Amazon. (2020d). *Amazon Virtual Private Cloud*. Amazon. <https://aws.amazon.com/es/vpc/>
- Amazon. (2020e). *Precios de Amazon EC2*. Amazon.
<https://aws.amazon.com/es/ec2/pricing/>
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación* (L. E. Empresarial (Ed.)).
- Arrieta, E. (2021). *El Gobierno prepara un “digital toolkit” definitivo para transformar las*

Ernesto Atienza / Javier Buera / Jose Luis Briones
Plan de negocio para el desarrollo de un *Marketplace* sectorial
pymes. Invertia, El Español. https://www.elespanol.com/invertia/disruptores-innovadores/politica-digital/espana/20210204/gobierno-prepara-digital-toolkit-definitivo-transformar-pymes/556195242_0.html

Betancourt, D. F. (2017). *Como hacer un mapa de procesos*. Ingenio Empresa.
<https://ingenioempresa.com/mapa-de-procesos/>

Cámara de comercio de Valencia. (2020). *Se espera que en el 2021 el Ecommerce represente más del 17% del comercio minorista*. Cámara de Comercio de Valencia.
<https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/se-espera-que-en-el-2021-el-ecommerce-represente-mas-del-17-del-comercio-minorista/#:~:text=El>
próximo 2020 la participación, 1%25 en apenas siete años

Cano, F. (2020). *Golpe judicial a Glovo: el Supremo falla que los “riders” son falsos autónomos tumbando su modelo laboral*. Invertia, El Español.
https://www.elespanol.com/invertia/observatorios/digital/20200923/nuevo-judicial-glovo-supremo-riders-falsos-autonomos/522948677_0.html

Casanova, L. (2019). *Gestiona los puntos de dolor*. Show Customer Experience.
<https://showcx.com/gestiona-los-puntos-de-dolor/>

Comunicación Marketing. (2020). *El Corte Inglés, Día y Alcampo, las marcas que más aumentan las ventas online*. Comunicación Marketing.
<https://comunicacionMarketing.es/actualidad/07/05/2020/el-corte-ingles-dia-y-alcampo-las-marcas-que-mas-aumentan-las-ventas-online/13279.html>

Comunidad de Madrid. (2018). *ORDEN 2960/2018, de 2 de agosto, de la Consejería de Educación e Investigación*, BOCM Num 189.
<https://gestiona3.madrid.org/quadrivium/portal/portals/0/documentacion/innovacion/BOCM-20180809-15.pdf>

Comunidad de Madrid. (2020a). *Beneficios fiscales por Inversión y creación de Empleo*. Portal Del Contribuyente.
http://www.madrid.org/cs/Satellite?cid=1142642127078&language=es&pagename=Contribuyente%2FPage%2FCONT_contenidoFinal

Ernesto Atienza / Javier Buera / Jose Luis Briones
Plan de negocio para el desarrollo de un *Marketplace* sectorial
Comunidad de Madrid. (2020b). *EXTRACTO de la Orden 126/2020, de 21 de julio, del Consejero de Ciencia, Universidades e Innovación.* BOCM Num 205.
http://www.bocm.es/boletin/CM_Orden_BOXM/2020/08/24/BOCM-20200824-9.PDF

ecommerce news. (2020). *Auge del comercio electrónico por el coronavirus.* Ecommerce News. <https://ecommerce-news.es/auge-del-comercio-electronico-por-el-coronavirus/>

Faes, I. (2020). *La subida fiscal que viene: IVA y pensiones, en el punto de mira para empezar la reforma.* El Economista. <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10805739/10/20/La-subida-fiscal-que-viene-IVA-y-pensiones-en-el-punto-de-mira-para-empezar.html>

Fernandez, R. (2020). *Evolución anual de la rentabilidad del índice bursátil IBEX 35 en España desde 2005 hasta 2019.* Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/554236/evolucion-anual-de-la-rentabilidad-del-indice-bursatil-ibex-35-en-espana/>

Formas jurídicas de empresa. (2020). Portal Pyme. <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SLNE&nombre=Sociedad Limitada Nueva Empresa&idioma=es-ES#d6>

Francis Joseph Aguilar. (1967). *Scanning the Business Environment.*

Furió, A. (2020). *¿Qué es un Marketplace? ¿Con quién contratas? Responsabilidad.* ILP Abogados. <https://www.ilpbabogados.com/que-es-un-Marketplace-con-quien-contratas-responsabilidad/>

Galeano, S. (2020). *Amazon aumenta su liderato como mayor Marketplace de España (TandemUp, 2020).* Marketing for Ecommerce. <https://Marketing4ecommerce.net/amazon-aumenta-su-liderato-como-mayor-Marketplace-de-espana-tandemup-2020/>

García, F. (2020). *El Gran Consumo mantiene su crecimiento.* Kantar World Panel. <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/El-Gran-Consumo-mantiene-su-crecimiento>

ICO Empresas y Emprendedores. (2020). Ico.Es. <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y->

- Instrumento PyME. (2020). Horizon2020. <https://www.horizon2020.es/instrumento-pyme/>
- Intelectum. (2020). *Subvenciones para startups y ayudas públicas. ¿Cuáles priorizar?* Intelectum. <https://intelectum.com/subvenciones-para-startups-y-ayudas-publicas-cuales-priorizar/>
- Ivars, A. (2020). *Como definir el presupuesto de Marketing Digital.* Ana Ivars. <https://anaivars.com/definir-presupuesto-Marketing/>
- Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa por la que se modifica la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada. (2003). Boletín Oficial Del Estado. <https://www.boe.es/eli/es/l/2003/04/01/7>
- Lopez, C. (2001). *El balanced scorecard BSC.* Gestiopolis. <https://www.gestiopolis.com/el-balanced-scorecard-bsc/>
- Marcos, J. G. (2021). *La rentabilidad del ecommerce en el sector de la alimentación.* Ecommerce Rentable. <https://ecommercerentable.es/ecommerce-alimentacion-estudios/>
- Martínez-Casasola Hernández, L. (n.d.). *Misión, visión y valores de una empresa: qué son, y ejemplos.* Psicología y Mente. <https://psicologiamente.com/organizaciones/mision-vision-valores-empresa>
- Meza, F. (2020). *La evolución de los motores de búsqueda.* Adity. <https://www.adity.cl/blog/2020/07/09/evolucion-de-los-motores-de-busqueda/>
- Ministerio para la Transición Ecológica. (2020). *Actuaciones de reducción de emisiones.* Ministerio Para La Transición Ecológica. <https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/temas/mitigacion-politicas-y-medidas/actuaciones-difusos.aspx>
- Morán, R. (2016). *La estrategia de comunicación de las startups en España* (Editorial). <https://bv.unir.net:3555/es/lc/unir/titulos/114050>
- Moreano, X. (2016). *¿Cuál es la inversión en publicidad que debe hacer un negocio?* <https://www.puroMarketing.com/66/27778/cual-inversion-publicidad-debe-hacer-negocio.html>

Ernesto Atienza / Javier Buera / Jose Luis Briones
Plan de negocio para el desarrollo de un *Marketplace* sectorial
OCU. (2020). *Es momento de apostar por el consumo local.* OCU.
<https://www.ocu.org/consumo-familia/consumo-colaborativo/noticias/consumo-local-coronavirus>

Osterwalder, A., & Pingueur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers (Strategyzer)* (Taschenbuch (Ed.)).

Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (F. Press (Ed.)).

Porter, M. E. (2014). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (G. E. Patria (Ed.); 2 Ed.).
<https://bv.unir.net:3555/es/lc/unir/titulos/114079>

Prieto, M. (2020). *La explosión del comercio electrónico.* Diario Expansión.
<https://www.expansion.com/economia-digital/2020/08/20/5f3d852f468aeb11628b45c3.html>

Quelle, L. (2020). *El Gobierno aprueba ayudas de 70 millones para la digitalización.* Ecommerce News. <https://ecommerce-news.es/el-gobierno-aprueba-ayudas-de-70-millones-para-la-digitalizacion/>

Reason Why. (2015). *Esta es la competencia de Amazon en el mercado online de alimentación.* Reason Why. <https://www.reasonwhy.es/actualidad/sociedad-y-consumo/esta-es-la-competencia-de-amazon-en-el-mercado-online-de-alimentacion>

Rocancio, G. (2018). *¿Qué son los objetivos estratégicos y cómo crearlos? Algunos ejemplos.* <https://gestion.pensemoss.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos>

Rodríguez, S. (2020). *Internet alcanza la cifra histórica de 4.540 millones de usuarios en 2020.* <https://comunicacionMarketing.es/redes/03/02/2020/Internet-alcanza-la-cifra-historica-de-4-540-millones-de-usuarios-en-2020/10449.html>

Romera, J., & Álvarez, J. I. (2019). *El 80% de los españoles no compra nunca alimentación online.* El Economista. <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10041896/08/19/El-80-de->

Ernesto Atienza / Javier Buera / Jose Luis Briones
Plan de negocio para el desarrollo de un *Marketplace* sectorial
[los-espanoles-no-compra-nunca-alimentacion-online.html](http://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/guias-de-emprendimiento/sociedad-limitada-nueva-empresa-nacio-quitar-trabas/20190205180751018825.html)

Sociedad Limitada: ventajas y desventajas de esta opción societaria. (2020). IMF Business School. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/sociedad-limitada-ventajas/>

Sociedad Limitada de Nueva Empresa nació para quitar trabas. (2019). Autónomos y Emprendedores. <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/guias-de-emprendimiento/sociedad-limitada-nueva-empresa-nacio-quitar-trabas/20190205180751018825.html>

Treceño, B. (2020). *Carrefour, Mercadona y Dia resisten a Amazon en alimentación.* Diario Expansión.

<https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2020/03/03/5e5d7d4ae5fdea397a8b458a.html>

ANEXOS

ANEXO I – ENCUESTA-DATOS DEMOGRÁFICOS Y DISTRIBUCIÓN

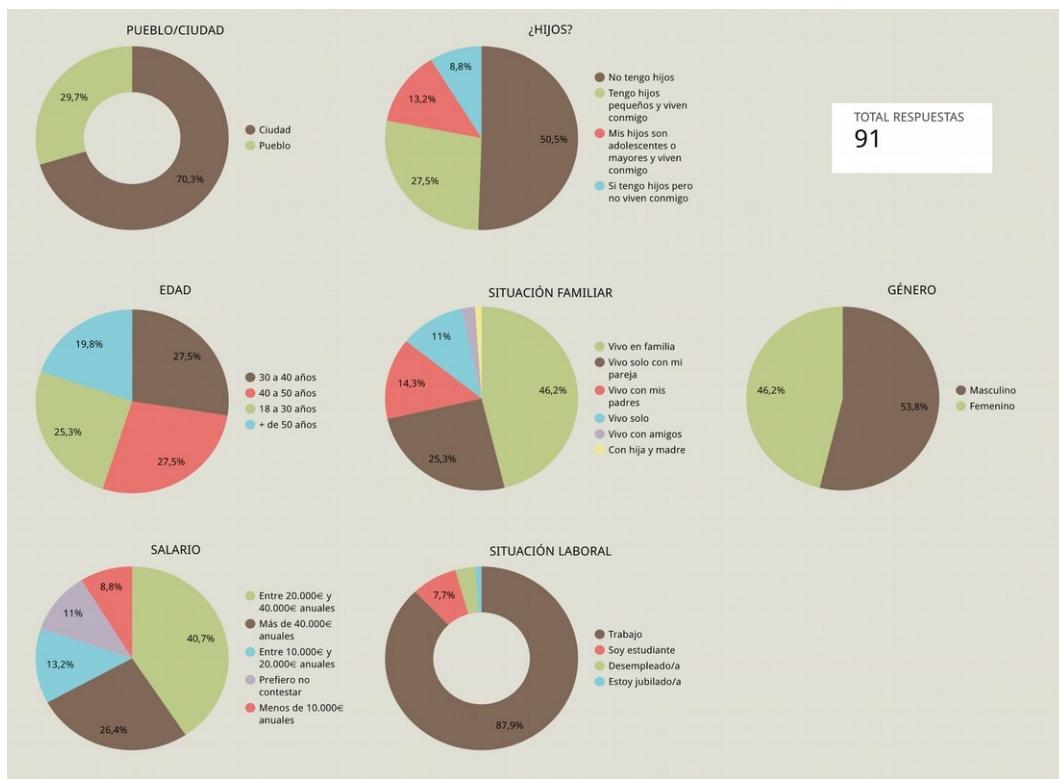


Figura 15: Datos demográficos, características y distribución de la Encuesta de Mercado

(FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

Ernesto Atienza / Javier Buera / Jose Luis Briones
Plan de negocio para el desarrollo de un *Marketplace* sectorial

ANEXO II – PESTEL

Políticos	FactoresPESTEL	Análisis Factores	Impacto				Probabilidad del Impacto				Evolución futura (Impacto * probabilidad)			
			Muy negat	Negativ	Neutri	Positiv	Muy Posit	Total	Baj	Medi	Alt	Indetermin	Total	1 año
Políticos	Apoyo del gobierno al e-commerce	Tras el COVID19, el gobierno ha anunciado y aprobado ayudas a las empresas relacionadas con la implantación del e-commerce en minoristas: 18ME				x	2			x		1	2	
Políticos	Apoyo del gobierno a la digitalización y transformación digital	Tras el COVID19, el gobierno ha anunciado y aprobado ayudas a las empresas relacionadas con la digitalización: 70ME				x	2			x		1	2	
Políticos	Elecciones Generales/ Cambio de gobierno	Inestabilidad e incertidumbre generada tras un posible cambio de gobierno general, alianzas políticas (gobierno de coalición) o cambios en los pactos (aritmética para aprobar medidas como los PGE)	x				-1	x				0,25	-0,25	
Políticos	Elecciones locales/ Cambio de gobierno	Inestabilidad e incertidumbre generada tras un posible cambio de gobierno local (Madrid) alianzas políticas (gobierno de coalición) o cambios en los pactos	x				-1	x				0,5	-0,5	
Políticos	Mejora de Infraestructuras	Despliegue de fibra óptica, repetidores...			x		1		x				0,5	0,5
Políticos	Alteraciones de leyes/políticas y nuevas restricciones a causa del COVID19 (confinamiento, limitación aforo...)	Medidas políticas sanitarias que limitan/prohiben la movilidad de la gente, limitaciones de aforo en comercios, reducción de ventana horaria...			x		1		x			1	1	
Económicos	Crisis económica a global	Crisis económica a nivel global que reduce importaciones/exportaciones y expansiones de compañías a nivel global/internacional	x				-1		x			1	-1	
Económicos	Crisis económica a nacional	Crisis económica a nivel nacional que provoca el cierre de miles de PMEs y autónomos	x				-2		x			1	-2	
Económicos	Desempleo	15% de paro desempleo a nivel nacional, haciendo mella en los grupos de edad menores de 25 años (40%)		x			0		x			1	0	
Económicos	ERES / ERTE	Reducción plantilla empresas / ERTE para hacer frente al COVID19	x				-1		x			1	-1	
Económicos	Ayudas y financiación startups	Financiación a través de entidades públicas que tienen como objetivo impulsar la creación de nuevos proyectos empresariales innovadores y con una estrategia competitiva a través de créditos y actividades relacionadas con el capital riesgo.			x		1		x			0,5	0,5	
Económicos	Prestamos bancarios y %TAE	Facilidad a la hora de obtener un préstamo y condiciones TAE existentes (opciones variables muy rentables)		x			1		x			0,5	0,5	
Económicos	Tasas de empresas tecnológicas	Implementación de tasa digital las empresas tecnológicas	x				0		x			0,5	0	
Económicos	Subida de impuestos	Subida de impuestos (IVA, sociedades etc) a nivel nacional	x				-2		x			0,5	-1	
Económicos	IPC	Bajada del IPC (Negativo) que garantiza el poder de compra y consumo		x			1		x			1	1	
Económicos	Comercio internacional- cambios de moneda	Cambios de moneda con impacto en costes variable	x				-1	x				0,25	-0,25	
Económicos	Aumento del precio de la luz/gas	Aumento de precios de recursos que afectan tanto a particulares como a empresas	x				-1	x				0,5	-0,5	
Sociales	Cultura Saludable	Tendencia al alza de la cultura saludable; Preocupación de lo que se come, ejercicio diario...			x		2		x			1	2	
Sociales	Omnicanalidad del retail		x				-1		x			1	-1	
Sociales	Solidaridad con productores	La solidaridad es cada vez más consciente de la situación de los productores locales y el abuso que éstos sufren por parte de las multinacionales. El precio final al cliente es muy superior al precio que reciben los productores por sus productos. Muchos intermediarios no obtienen comisión			x		2		x			1	2	
Sociales	Religión	Costumbres religiosas que afectan al modo de vida de los ciudadanos	x				0	x				0,25	0	
Sociales	RRSS e Influencers	Infuenciers y RRSS como piedra fundamental para el desarrollo/prosperidad de las nuevas ideas/startups. Link directo con los usuarios		x			1		x			1	1	
Sociales	Acceso universal a reviews	Cualquier negocio dispone de opiniones en la red y pueden ser consultados por cualquier usuario		x			1		x			0,5	0,5	
Sociales	Prioridad a producto local, nacional	Importancia al producto local, "de la tierra" frente al mismo producto importado de otro país. Conciencia y apoyo a la "producción local" que mantiene actividad local en las ciudades en detrimento de los modelos online de conveniencia para el mantener la actividad en la zona			x		2		x			1	2	
Sociales	Educación	Importancia de los contenidos de formación online y semipresenciales	x			1	x					0,25	0,25	
Sociales	Diversidad	Mayor diversidad social (racial, opción sexual, discapacitad...)	x			1	x					0,25	0,25	
Sociales	Cultura BIO	Movimiento social ascendente por el cual se rechazan los productos contaminantes, que contiene aditivos y "prefabricados"	x			1			x			1	1	
Sociales	Nuevas culturas alimenticias	Reducción de productos procesados, grasas, aceites...	x			1			x			1	1	
Sociales	Aumento libertad/delincuencia / Posible desconfianza en redes	Aumento general de la delincuencia - Foco en administración y servicios esenciales	x				-2	x				0,25	-0,5	
Sociales	Medios a salir y reunirse en espacios cerrados derivados del COVID	Cambios en los hábitos sociales por los cuales las personas mantienen cierto recelo a realizar ciertas actividades		x			1		x			1	1	
Sociales	Teletrabajo	Extensión del teletrabajo entre la población de España		x			1		x			0,5	0,5	
Sociales	Sociedad de la información - nuevas formas de relacionarse	Sociedad interconectada por las innovaciones tecnológicas que permiten que la información fluya de manera instantánea desde y en cualquier parte del mundo	x				-1		x			1	-1	
Sociales	Población nacional envejecida	La edad media de la población nacional es elevada debido al aumento de la esperanza de vida y menor natalidad	x				-1		x			1	-1	
Sociales	Exodo rural - vuelta a los pueblos?	Tendencia a crecer constante en la vuelta a los pueblos abandonados de las grandes ciudades	x				0		x			0,5	0	
Sociales	Ética - conciencia derechos trabajadores	Las condiciones laborales de los trabajadores abusivas cada vez tienen más voz	x			1	x					0,25	0,25	
Sociales	Tiempo medio conexión a la red	La sociedad española pasa de media 60 días navegando en la red (plataformas de streaming, whatsapp, compras online...)		x			1		x			1	1	
Sociales	Evolución volumen usuarios en Internet	44500M de personas navegan por internet en el mundo		x			1		x			1	1	

Ernesto Atienza / Javier Buera / Jose Luis Briones
Plan de negocio para el desarrollo de un *Marketplace* sectorial

Político	Factores PESTEL	Riesgos factores	Impacto					Probabilidad de Impacto				Evolución futura (Impacto * probabilidad)		
			Muy negat	Negativ	Neutri	Positiv	Muy Posit	Totai	Bajo	Medio	Alto	Indetermin	Total	1 año
Tecnológico	Evolución motores de búsqueda	Continuo desarrollo y mejora de los motores de búsqueda que gracias al SEO/SEM permiten localizar cualquier producto bien posicionado. +3 Billones de búsquedas al día en Google				x	2			x			1	2
Tecnológico	Salida al mercado de empresas alimentarias	Con la llegada del COVID19, muchas empresas alimentarias salen al mercado online a través de marketplaces. Sin embargo, cuando esta crisis pase, un % de esas empresas buscará la salida directa propia a través de plataformas como Amazon WS.				x	2		x			0,5	1	
Tecnológico	AI	Tendencia tecnológica con mayor proyección de futuro y con gran potencial para influir positivamente en el mercado laboral				x	1		x			0,5	0,5	
Tecnológico	5G	"La llegada del 5G ocasionará una transformación en masa y las empresas estarán preparadas. La nueva tecnología permitirá a las empresas liberar todo el potencial de la nube, lo que les facilitará adquirir nuevos conocimientos e introducir nuevas aplicaciones basadas en la nube. Como resultado, podrán proporcionar a los clientes servicios más rápidos."			x	1	x					0,25	0,25	
Tecnológico	Transformación Digital de las PYMES	Muchas PYMES han implementado ya transformaciones digitales y venden directamente al consumidor, reduciendo considerablemente el precio de mercado del producto		x			0			x		1	0	
Tecnológico	Monopolio de grandes empresas tecnológicas	El monopolio de grandes empresas tecnológicas como Amazon y Alibaba tiene una gran cuota de mercado y existe un riesgo de monopolio en la hora de competir con otros marketplaces	x				-2			x		1	-2	
Tecnológico	Acceso a internet multidispositivo - apps	Uso de todo tipo de dispositivos (ordenador, móvil, tablet) y cientos de aplicaciones que optimizan la experiencia del usuario			x	2			x			1	2	
Tecnológico	Seguridad de transacciones online	Mejora en los protocolos y certificados de seguridad que ofrecen mayor protección a las transacciones económicas por internet. Sin embargo, aún existe cierto riesgo entre algunos vendedores/compradores a comprar/vender por internet		x			0		x			0,5	0	
Tecnológico	Fibra óptica y mejoría ancho de banda	Despliegue de fibra óptica a nivel nacional (me falta referencia)			x	1		x				0,5	0,5	
Tecnológico	Incremento sistema de pago online	Possibilidad de pago multicanal (paypal, apple pay, samsung pay, tarjeta...)			x	1			x			1	1	
Ambiental	Reducción huella de carbono	"Son necesarias las políticas y medidas puestas en marcha a nivel europeo para遏止气候变化 se encuentra la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero" (Aclaraciones de carácter transversal)			x	1	x					0,25	0,25	
Ambiental	Eficiencia energética	"El Fondo Nacional de Eficiencia Energética, constituido por la Ley 18/2014. Tiene como finalidad la financiación de mecanismos de apoyo económico, financiero, asistencia técnica, formación, información u otras medidas, con el fin de promover la eficiencia energética, difundir las mejores prácticas en eficiencia de energía y de formas que contribuyan a alcanzar el objetivo de ahorro energético nacional que establece el Sistema Nacional de Obligaciones de Eficiencia Energética a previsto en el artículo 7 de la Directiva 2012/27/UE"			x	1		x				0,5	0,5	
Ambiental	Uso menos intensivo de recursos	Tendencia creciente constante a producir utilizando de manera poco invasiva los recursos naturales sin derrorchar y causando el menor impacto posible en el medio ambiente			x	1	x					0,25	0,25	
Legal	Conflictos legales/laborales con los "riders"	Reciente sentencia contra el modelo laboral de Glovo en la que se falla a favor de los riders			x	2			x			1	2	
Legal	Legislación medioambiental	Continuo cambio y mejoría en la legislación medioambiental que retrocede cada vez más todas las actividades que impactan negativamente en el impacto medioambiental			x	1	x					0,25	0,25	
Legal	Marco regulador Europeo marketplaces	Marco regulador Europeo por el cual se establecen las responsabilidades del marketplace en las interacciones comerciales producidas a través de éstos			x	2			x			1	2	
Legal	Políticas de protección de datos	Dos regulaciones fundamentales en materia de protección de datos que afectan al e-commerce: RGPD & LOPD 3/2018	x			-1	x					0,25	-0,25	
Legal	Legislación transacciones e-commerce	"Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico", encargada de establecer las obligaciones de las empresas en la red, velar por los intereses de los clientes y controlar que todas las normas se cumplan como es debido"		x			0	x				0,25	0	

ANEXO III – ENCUESTA- RESULTADOS

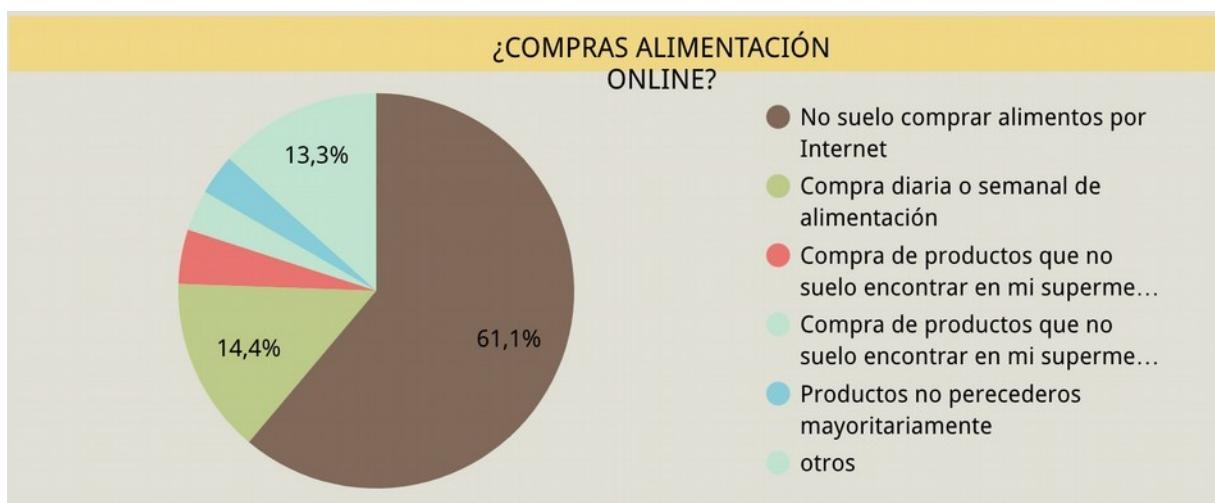


Figura 16: Respuestas a la pregunta sobre la compra *Online*

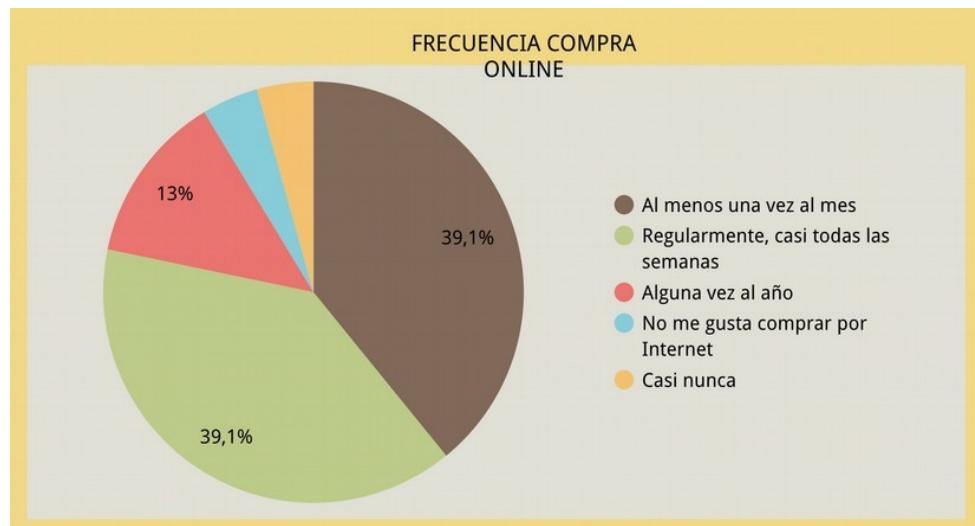


Figura 17: Respuestas a la pregunta sobre la frecuencia de la compra online (Fuente: Elaboración propia)

(Fuente: Elaboración propia)

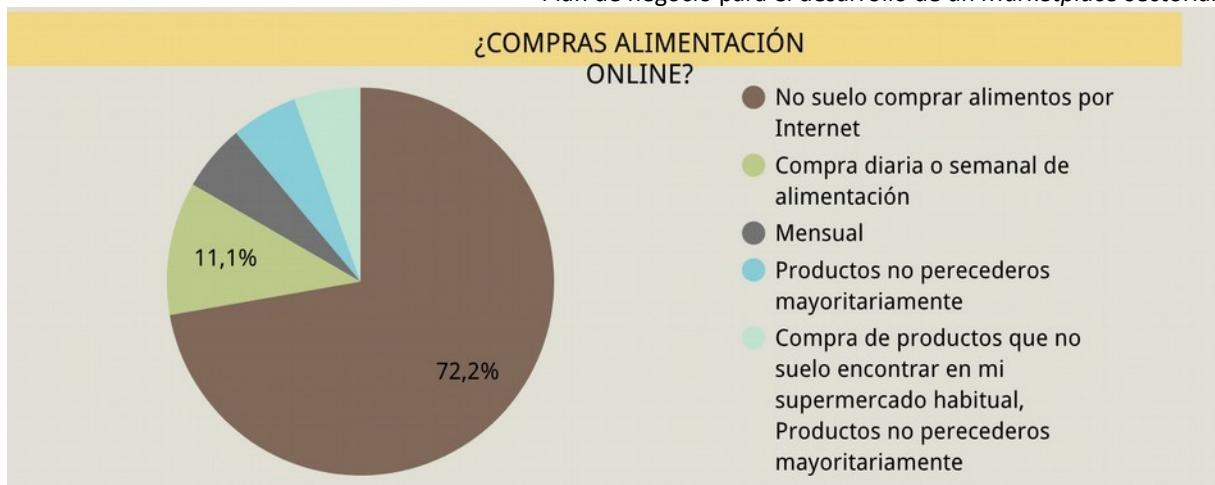


Figura 18: Pregunta sobre la compra de alimentación *online* a población mayor de 50 años

(Fuente: Elaboración propia)

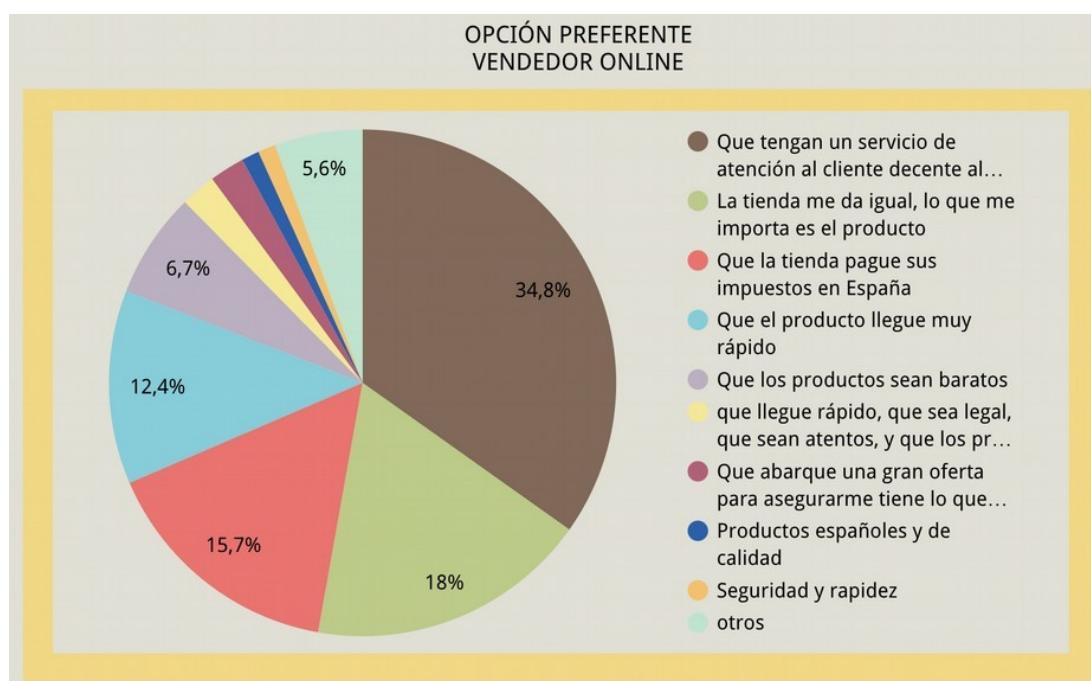


Figura 19: Demanda del comprador *online* (Fuente: Elaboración propia)

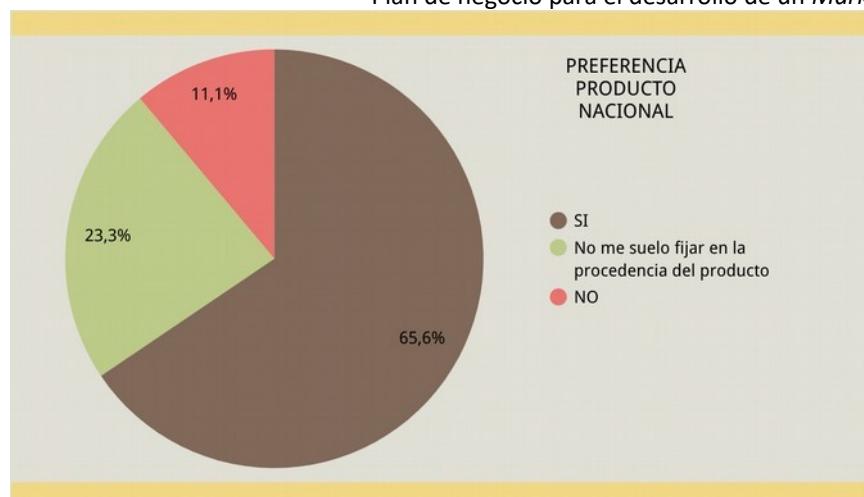


Figura 20: Segmentación de Mercado; preferencia consumo productos locales

(Fuente: Elaboración propia)

- Cabe destacar que dentro del grupo de personas que aprecia el producto nacional, existe la siguiente segmentación:

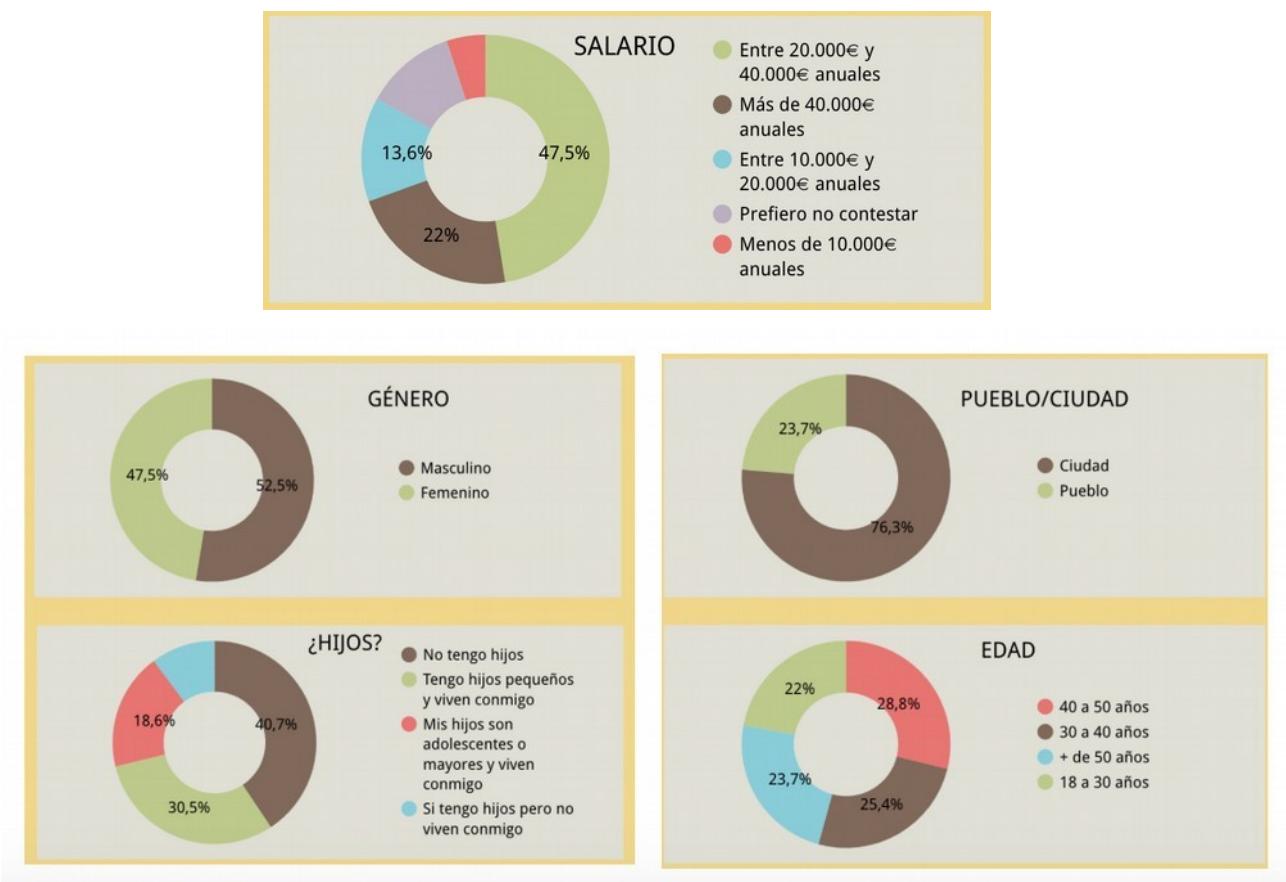


Figura 21: Segmentación de Mercado (Fuente: Elaboración propia)

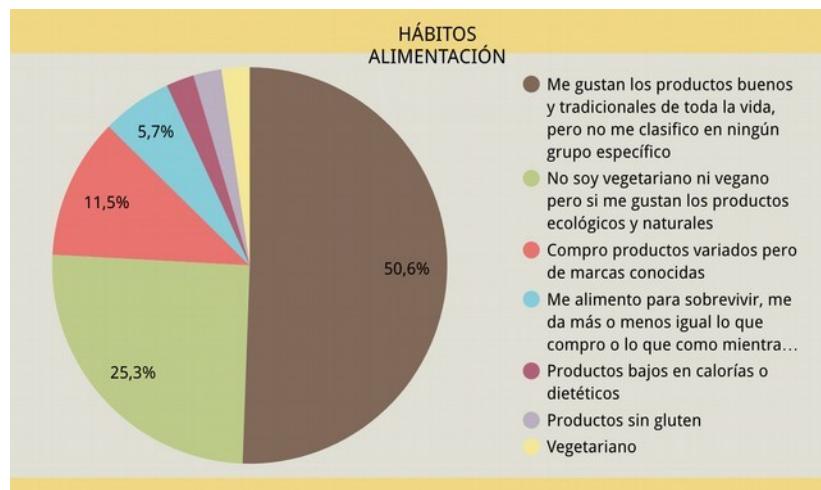


Figura 22: Segmentación de Mercado: hábitos alimentación (Fuente: Elaboración propia)

- La segmentación de ese 50% que apuesta por los productos buenos y tradicionales es la siguiente:

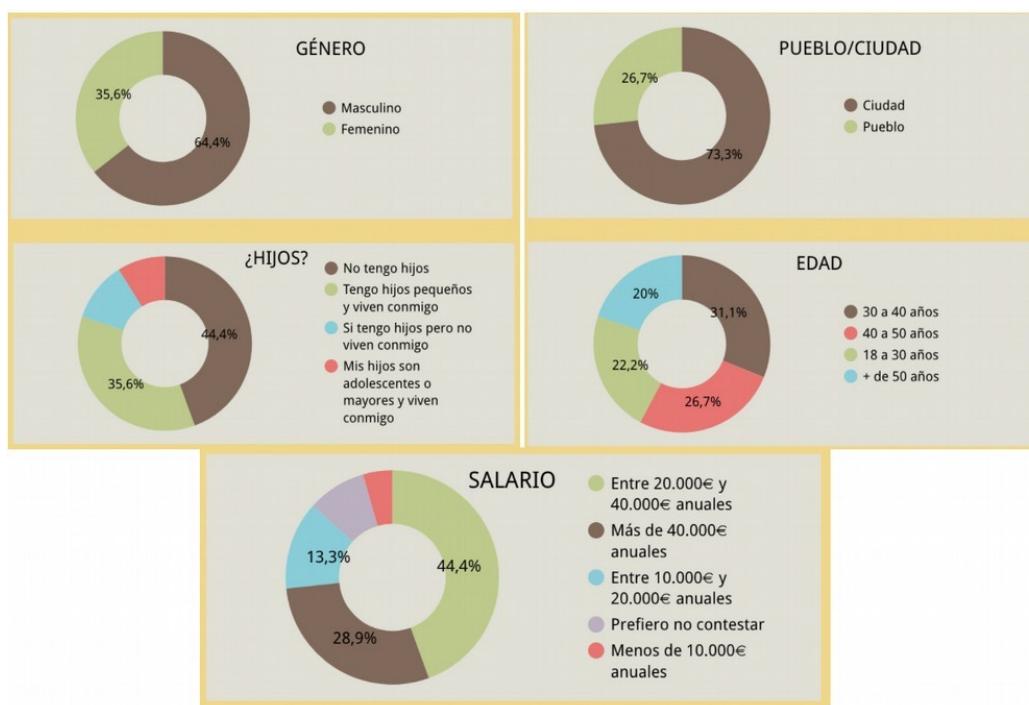


Figura 23: Segmentación: público objetivo productos tradicionales (Fuente: Elaboración propia)

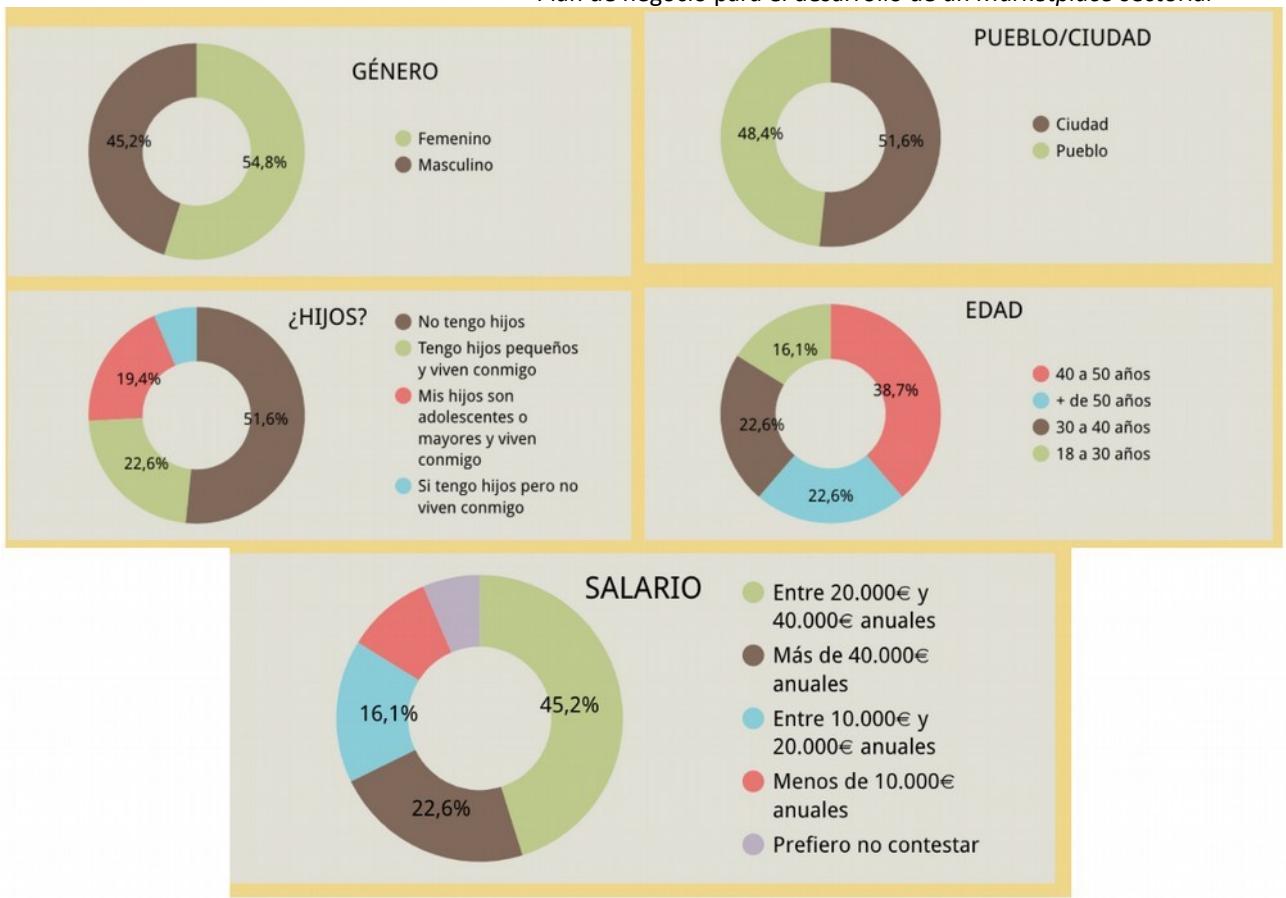


Figura 24: Segmentación de Mercado; público objetivo tienda *online* (Fuente: Elaboración propia)

ANEXO IV – ANÁLISIS MATRIZ DAFO

ANALISIS DAFO

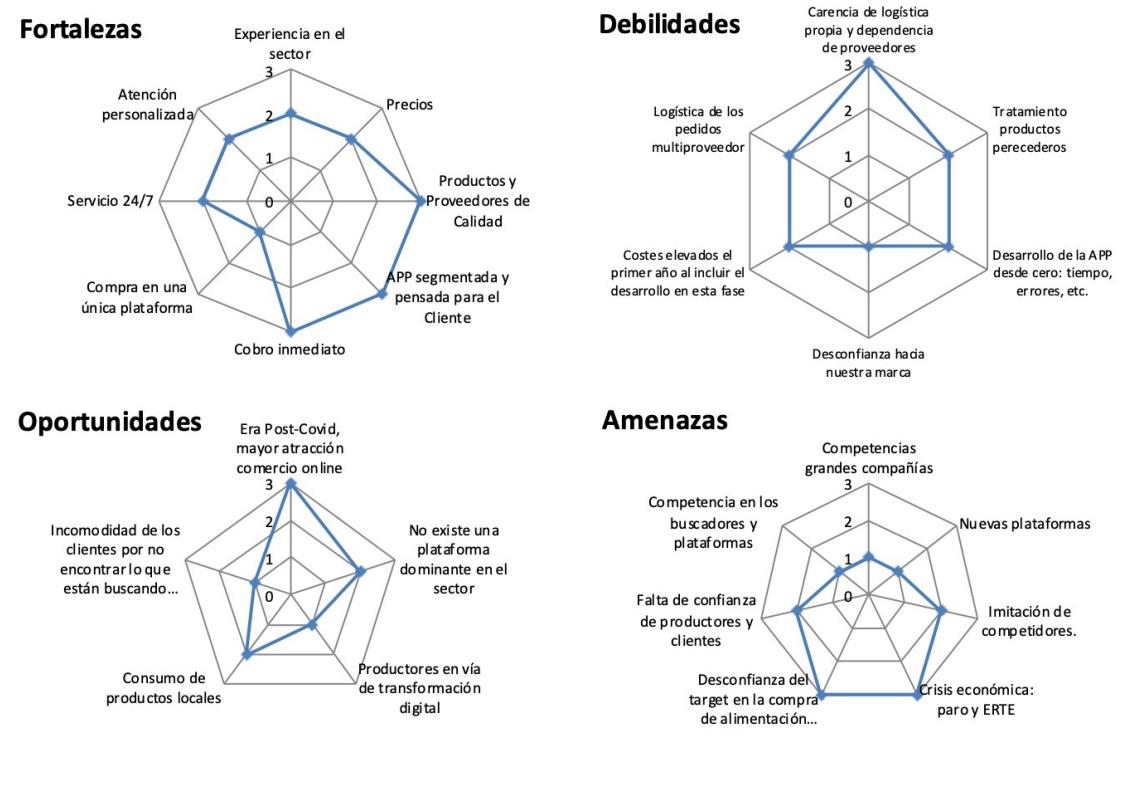


Figura 25: Análisis Matriz DAFO (Fuente: Elaboración propia)

Análisis Interno, Debilidades y Fortalezas

Se han detectado como principales debilidades las siguientes:

- Falta de Logística propia. En la primera fase del proyecto no se podrá acometer de manera interna la logística por el coste que supondrían las infraestructuras intermedias de almacenamiento y preparación de pedidos, ni el transporte, ni el personal necesario para cubrir todo el territorio nacional. Depender de proveedores externos supone una debilidad por coste y riesgo.
- El tratamiento de los productos perecederos. Este punto es una debilidad a tener en cuenta ya que hará que no se puedan ofrecer en el *Marketplace* productos perecederos, a no ser que el proveedor pueda garantizar su transporte y servicio al Cliente, lo que hace que se limite el mercado en una primera instancia. Si a esto le

sumamos el debut de la marca en el mercado y la desconfianza que se puede generar en los consumidores es recomendable no asumir riesgos innecesarios en esta Fase por este motivo.

- Otra de las debilidades que presenta el proyecto es tener que desarrollar una aplicación desde cero. Si bien existen productos de software en el mercado que podrían ser adaptados para la puesta en marcha del negocio, la aplicación informática y su adaptabilidad a productos, productores y clientes será una gran ventaja competitiva, y la única manera de lograr ese objetivo es desarrollarla a medida. Esto supondrá un coste elevado al principio del proyecto y puede representar una fuente de insatisfacción en caso de mal funcionamiento, lentitud o errores, tanto de cara a los productores como a los clientes.
- Los pedidos multiproveedor. Los pedidos multiproveedor suponen un problema de logística que se suma a la dependencia de proveedores de logística ajenos. Poder conformar un único pedido para el cliente implicará un aumento de tiempo y costes de transporte por lo que se deberá buscar una solución a este problema en esta primera fase.

Por el lado contrario, entre las principales fortalezas se encuentran:

- La experiencia en el sector alimentario y tecnológico de parte de los componentes del equipo que ha desarrollado este trabajo y que permite abordar el proyecto desde una perspectiva conocida.
- Política de precios de venta. Al negociar directamente con los productores y eliminar intermediarios de la cadena, se pueden ofrecer precios competitivos frente a los rivales en el sector. Si a esto se añade una política de seleccionar y cuidar la calidad que se ofrecerá, tanto en lo que refiere a productos como a proveedores, así como la especialización en nuevas tendencias que puedan fidelizar clientes (*realfooding, veganismo, GlutenFree, etc.*) o la de centrarse en el producto nacional la empresa, puede ser un referente en el sector alimentario en poco tiempo.
- Segmentación. Una de las características que tendrá la aplicación es la de analizar datos constantemente y segmentar para maximizar el beneficio por cliente y por compra. Además, permitirá a los productores y clientes gestionar su día a día de

Plan de negocio para el desarrollo de un *Marketplace* sectorial manera muy sencilla: ventas, pedidos, devoluciones, reclamaciones, control de pedidos, seguimientos, listas de pedidos, productos favoritos, facturación, sugerencias, etc. Adicionalmente, estará pensada para abarcar el máximo número de productos posibles del mercado que hagan que el cliente no busque comprar un único producto, sino que se sienta a gusto comprando del mismo modo que lo haría visitando un supermercado adaptado a sus gustos y necesidades.

- *Cash-Flow*. La gran ventaja es que el cobro es inmediato al consumidor y se pretende trasladar esa manera de abono ágil a los proveedores, en cuanto el pedido haya llegado a destino, con el objeto de asegurar flujos de tesorería interesantes para el negocio y para los productores.
- Además, para los proveedores se dispondrá de tarifas sin coste fijo por uso de la plataforma (se verán más adelante especificadas en el Plan de Marketing), haciendo que, aquél que trabaje con esta empresa, pagará sólo en función de sus ventas, lo que le va a suponer no tener unos costes fijos por el uso de la tecnología en su negocio. Esto proporcionará a la empresa ventaja con aquellos productores que se inicien en el comercio electrónico o con aquellos que aún no hayan alcanzado el punto de equilibrio en su tienda *online*.
- Las dos últimas fortalezas tienen que ver con el trato hacia el cliente/productor. Se ofrecerá una atención personalizada en cada fase del proceso de preventa, venta o compra y disponibilidad real del personal de la empresa a su disposición.

Análisis externo, Amenazas y Oportunidades

Entre las principales amenazas analizadas se destacan las siguientes:

- Competencia. Existen grandes *Marketplaces* ya consolidados, aunque no en el sector propuesto, pero que fácilmente podrían copiar este modelo de negocio usando su infraestructura. Ejemplos como Amazon en multitud de sectores o en alimentación como Carrefour o Mercadona son claras amenazas (Treceño, 2020), e incluso algunos proyectos menos conocidos, pero más parecidos al presente modelo como es el de “Correos Market” o “De la Huerta a Casa”, que serán duros competidores.
- Posicionamiento. Hoy en día no solo hay que competir en ventas sino también en posicionamiento, y las mismas metodologías de posicionamiento que puede utilizar

Plan de negocio para el desarrollo de un *Marketplace* sectorial la empresa las pueden utilizar sus competidores lo que hará que cada vez sea más caro competir por posicionar la marca y cada vez haya más plataformas donde posicionarse, aumentando claramente los costes de la empresa por este concepto.

- Desconfianza. La desconfianza en el comercio *online* a la hora de comprar alimentación puede suponer una amenaza si la empresa no es capaz de superar esa barrera. Es un público que ha dado el salto en lo que se refiere a tecnología, ropa, electrodomésticos, etc. Sin embargo, recela cuando tiene que comprar alimentación como se puede ver en la encuesta que se ha realizado para este Trabajo, ya sea por malas experiencias (productos en mal estado o caducados) o por juicios de valor (si no veo lo que compro, no quiero comprarlo).
- La pandemia, la situación de crisis provocada por ella y el crecimiento de las tasas de paro en España son otra amenaza a tener en cuenta, ya que pueden provocar que el consumidor final no arriesgue y siga comprando donde lo ha hecho siempre por la seguridad que le ofrece lo convencional.

Tabla 17: Tasas de Paro en España 2019-2020

	2020T2	2020T1	2019T4	2019T3	2019T2	2019T1
Ambos sexos						
Total Nacional	15,33	14,41	13,78	13,92	14,02	14,70
Fuente:						

Instituto Nacional de Estadística

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (<https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=4247>)

Con respecto a las oportunidades que se han detectado en este proyecto encontramos las siguientes:

- Paradójicamente, la COVID-19 puede ser una amenaza, pero también una oportunidad. La pandemia ha acelerado el cambio de tendencia y el aumento del comercio electrónico (Prieto, 2020). Representa una gran oportunidad y ser el primero en posicionarse fuertemente como opción de alimentación en el comercio *online* puede ser clave para el éxito.
- Dominancia del sector. Ahora mismo en el mercado no hay ninguna empresa dominante en el sector alimenticio *online* y mucho menos en el sector de productos de calidad, y ese sitio puede ocuparlo la empresa. Grandes empresas del sector,

Plan de negocio para el desarrollo de un *Marketplace* sectorial como pueden ser Mercadona, Carrefour o El Corte Inglés, han fracasado en su estrategia *online* por no haber sabido responder adecuadamente en estos momentos de dificultad.

- Transformación Digital. Otra oportunidad que se detecta es que muchos productores han buscado en la transformación digital un nuevo canal de ventas para reducir el impacto de los intermediarios y de la pandemia en sus negocios (ecommerce news, 2020). Algunos no han podido acabar esta transformación digital, por costes o por conocimientos del mercado, y ello supone una gran oportunidad por cuanto esta oferta es diferente a la oferta habitual del sector. Adicionalmente, puede haber un impulso por parte de las administraciones para la Transformación Digital de todos los sectores.
- Selección de productos. Hay una tendencia cada vez más al alza de consumir productos nacionales y regionales, la vuelta a lo tradicional y a los sabores de toda la vida, productos naturales y hacia el trato directo con el productor (OCU, 2020). Además, muchos han visto en estos productos una forma de apoyar los productos locales y de cercanía como una manera de reactivar la economía nacional.
- A esto hay que añadirle las dificultades que los consumidores finales tienen en encontrar lo que buscan en los *Marketplace* actuales, que en la mayoría de ocasiones se centran en demasiados productos, productos que cualquiera puede encontrar en un supermercado y no cubren nuevas tendencias o necesidades.

ANEXO V – ANÁLISIS MATRIZ CAME

En el presente anexo se detallan las estrategias a acometer desarrolladas según la matriz CAME:

Estrategias FO

Se deberá acometer una fuerte estrategia inicial de Marketing dirigida a promocionar el valor diferencial del negocio con respecto a la competencia, focalizándose en los productos y productores y haciendo que ellos sean partícipes de esa estrategia en sus círculos de proximidad, con el objetivo de posicionar la plataforma como referencia para el consumidor final. La aplicación deberá estar desarrollada también para que el consumidor final se sienta identificado con sus gustos y con su perfil.

Estrategias DO

La estrategia comercial estará centralizada en conseguir:

- Productores que no hayan dado el salto al formato *online*.
- Productores que ya vendan por Internet pero que sus ingresos por esta vía no superen sus costes de plataforma.
- Productores de producto fresco que ya tengan solucionado por si mismos el problema de la logística.

Parte de las campañas de Marketing se dirigirán exclusivamente a la introducción de la marca en el mercado, asegurando que las campañas estén en línea con la visión, valores y misión de la empresa. Se aprovecharán también las ayudas a la digitalización de PYMES para hacer frente a los costes de los primeros años.

Se utilizarán metodologías ágiles en el desarrollo de las aplicaciones para asegurar un mínimo número de errores del producto final y una calidad suficiente de las aplicaciones para la puesta en marcha.

Estrategias FA

Las estrategias FA descritas en el cuadro están orientadas a los siguientes objetivos:

- Posicionamiento de la marca de cara al consumidor final.

- Posicionamiento en buscadores y plataformas.
- Ganar confianza hacia clientes y productores.
- Innovación.
- Crecimiento exponencial de la compañía.
- Desarrollo de operaciones eficiente.

Cumpliendo con estos objetivos se minorarán las amenazas descritas en el DAFO del punto anterior.

Estrategias DA

Las estrategias DA que se han descrito se focalizan en los problemas de logística que tendrá la compañía en sus inicios:

- Problemas con la logística de los productos perecederos.
- Problemas con la logística de los pedidos multiproveedor.

Con respecto a los productos perecederos, la empresa se apoyará inicialmente en proveedores que ya hayan solucionado este problema, para no incurrir en inversiones adicionales ni sumar complejidad al negocio en sus inicios.

Los pedidos multiproveedor deberán ser tenidos en cuenta en la estrategia de operaciones que se tratará más adelante en el presente trabajo.

ANEXO VI – INFRAESTRUCTURA CLOUD AWS

Los servicios a consumir en la infraestructura cloud de Amazon Web Services son los siguientes:

- Amazon EC2. “Amazon Elastic Compute Cloud (Amazon EC2), servicio web que proporciona capacidad informática en la nube segura y de tamaño modifiable. Está diseñado para simplificar el uso de la informática en la nube a escala web para los desarrolladores.” (Amazon, 2020b)
- Amazon Route 53. “Amazon Route 53, servicio web DNS (Sistema de nombres de dominio) escalable y de alta disponibilidad en la nube”. (Amazon, 2020a)
- Amazon S3. “Amazon S3 ofrece almacenamiento de objetos de alta durabilidad y disponibilidad y desempeño para datos a los que se obtiene acceso con frecuencia. Dada su baja latencia y alto procesamiento, el tipo S3 Estándar es ideal para una amplia variedad de casos de uso, como aplicaciones en la nube, sitios web dinámicos, distribución de contenido y el análisis de big data.” (Amazon, 2020c)
- Amazon VPC. “Amazon Virtual Private Cloud permite aprovisionar una sección de la nube de AWS aislada de forma lógica, en la que puede lanzar recursos de AWS en una red virtual que defina. Puede controlar todos los aspectos del entorno de redes virtual, incluida la selección de su propio rango de direcciones IP, la creación de subredes y la configuración de tablas de ruteo y gateways de red.” (Amazon, 2020d)

Se crearán inicialmente tres ambientes:

- Ambiente de desarrollo en Local para el trabajo de los programadores.
- Ambiente de QA para pruebas y Testing de los nuevos desarrollos y correcciones de la plataforma.
- Ambiente de producción.

Descripción de la infraestructura propuesta

El servicio de DNS (Route 53) dirige la consulta del cliente hacia la instancia de aplicación que se encuentra alojada en la subnet pública. Dentro de la instancia EC2 alojada en la subnet pública, se despliega la aplicación en contenedores Docker los cuales alojan el servidor de aplicaciones (Tomcat 8 para este proyecto). La aplicación procesa la petición del cliente e interactúa con la Base de Datos. Las instancias de DB contienen a su vez contenedores Docker que alojan la Base de Datos.

ANEXO VII – FUNCIONALIDADES Y CARACTERÍSTICAS DE LAS APLICACIONES

En este anexo se describen brevemente las aplicaciones propuestas para el proyecto:

Aplicación Web

La aplicación Web propuesta para el proyecto es el eje central del modelo de negocio descrito en este Trabajo. Se trata de una aplicación Web desarrollada en Java con base de datos MySQL Server con las siguientes características generales:

- Aplicación multi-idioma.
- *Multitemplate Responsive*. Con capacidad de modificación ágil de *templates* y adaptable al dispositivo del usuario que se conecta.
- Aplicación multisegmento. La aplicación estará diseñada de tal manera que permita la convivencia de múltiples segmentos verticales con características completamente diferentes entre ellos. Esto permitirá la expansión del negocio, bien abriendo nuevos segmentos dentro de la misma tienda o bien añadiendo nuevas instancias de la aplicación que cubran otros segmentos con URL y marca diferenciada.
- Aplicación multi-país. La aplicación estará diseñada de tal manera que, siendo la misma aplicación, pueda comportarse de manera diferente en cada país desde el que se acceda, tanto a nivel de diseño, como de idioma, como de datos, con el fin de poder establecer reglas de negocio diferentes en cada país al que se exporte el modelo de negocio.
- Aplicación configurable. La aplicación contendrá una serie de funcionalidades de configuración a disposición únicamente de los administradores del sistema y que facilitarán la gestión del comportamiento general de la misma, así como las labores propias de administración que son necesarias para el mantenimiento operativo de la plataforma.
- Gestión analítica. La aplicación contará con scripts de análisis de datos que permitirán analizar el comportamiento de todos los usuarios que acceden a la plataforma, con el fin de optimizar las ventas y el proceso de venta.

La estructura de la aplicación para cumplir con estas características será la siguiente:

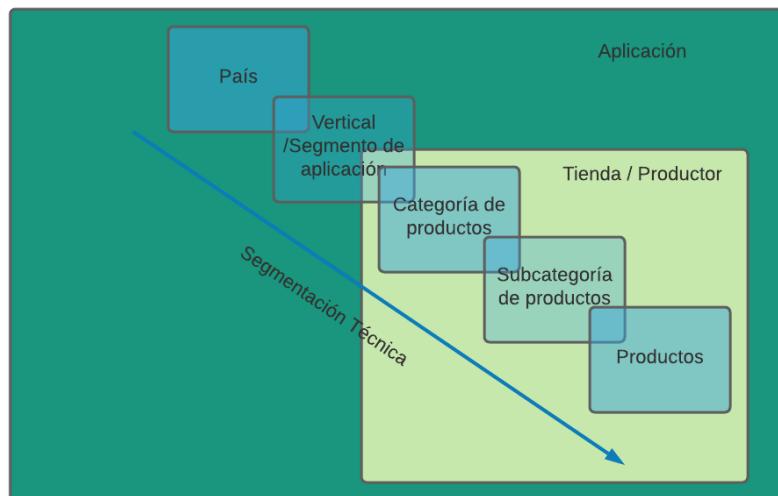


Figura 26: Estructura Aplicación (Fuente: Elaboración Propia)

La aplicación estará formada por las siguientes sub-aplicaciones o módulos:

- **Marketplace de clientes**

Es la aplicación principal destinada a los clientes finales de los productos. La finalidad de esta aplicación es facilitar las compras a los clientes y ser, a su vez, la imagen principal de la compañía. Para cumplir con estas funciones, la aplicación tendrá, entre otras, las siguientes funcionalidades:

- Diferentes secciones en la plataforma para facilitar las compras de los usuarios o para dar información como son: productos más vendidos, novedades, ofertas, devoluciones, secciones destinadas a dar información a posibles productores que se quieran sumar a la plataforma, información legal y de protección de datos, etc.
- Registro y actualización de datos del productor.
- Registro de usuarios. La aplicación dará la posibilidad de registrarse al usuario con el fin de facilitar sus futuras compras, almacenando sus datos.
- Cesta de la compra y generación de pedidos. La aplicación mostrará los diferentes productos y tiendas de que consta a los clientes que la visiten, con la capacidad

Plan de negocio para el desarrollo de un *Marketplace* sectorial suficiente para mostrar preferencias de productos según el visitante, ya sea por compras anteriores, por búsquedas en la propia aplicación, por la web de procedencia, por el perfil, etc. Al ir generando el pedido, la aplicación realizará sugerencias de productos en función de lo que otros usuarios han comprado al llevar los mismos productos que el usuario.

- Pedidos y productos frecuentes y periódicos. La aplicación tendrá funcionalidades para almacenar pedidos y productos frecuentes del usuario para facilitar su proceso de compra, así como la posibilidad de efectuar pedidos de manera periódica sin intervención del usuario.
- Búsqueda y localización de productos. La aplicación contará con un potente buscador de productos que sea capaz de localizar y encontrar tanto productos como tiendas dentro de la aplicación, de tal manera que las búsquedas se conviertan en conversiones positivas. La aplicación tendrá múltiples filtros de búsqueda en función de las diferentes categorías de productos de la plataforma.
- Ofertas y promociones. La aplicación tendrá la capacidad de generar ofertas y promociones de diferentes características (3x2, descuento directo, generación de códigos de oferta etc.) y facilitará al usuario la localización rápida de las mismas.
- Valoración de productos, tiendas y servicio. La aplicación contará con medidores de satisfacción que nos permitan hacer lecturas tempranas de posibles problemas del negocio.
- Gestión de Incidencias. La aplicación contará con herramientas para que los clientes puedan realizar consultas o gestionar sus incidencias de una manera rápida y sencilla, y que les asegure una correcta gestión de estas.

- **Marketplace de Productores**

Este módulo de la aplicación estará destinado a los productores y está pensado para que puedan gestionar correctamente sus productos y pedidos. Contendrá las siguientes funcionalidades:

- Alta, baja y modificación de productos.
- Mantenimiento de stock e inventario de productos.

- Gestión de ofertas del productor.
- Gestión de pedidos.
- Gestión de facturas.
- Gestión de campañas: A través de esta funcionalidad los productores podrán lanzar campañas de productos que se sumarán a las campañas generales de la plataforma que se lancen a través del CRM.

CRM – Customer Relationship Manager

El módulo de CRM permitirá a los administradores del sistema la gestión de los datos de los clientes registrados, y:

- Generación y gestión de campañas de email Marketing a través de la propia plataforma.
- Generación y gestión de encuestas de satisfacción hacia los clientes y productores.
- Comunicación omnicanal con las redes sociales gestionadas por el negocio desde un único punto de distribución de la información.
- Explotación de datos generados por las aplicaciones.
- Segmentación automatizada de clientes.
- Gestión de las reclamaciones de los clientes.

ERP - Enterprise resource planning

El módulo de ERP de la aplicación permitirá a los administradores del sistema la gestión económica completa de la plataforma y contará con las siguientes funcionalidades:

- Gestión y seguimiento de pedidos y devoluciones.
- Gestión de facturación.
- Contabilidad analítica.
- Conciliación con cuentas bancarias.
- Gestión de balances.

Aplicación Mobile

Se desarrollará también una aplicación Mobile tanto para clientes como para productores, con una funcionalidad similar a las aplicaciones Web, pero adaptadas al

Plan de negocio para el desarrollo de un *Marketplace* sectorial dispositivo desde el que se ejecuta permitiéndoles una experiencia de usuario más personalizada, con una mayor cercanía hacia la marca y una mejor adaptación a sus necesidades.

Conectividad con otras aplicaciones

Para todas las aplicaciones se desarrollarán las interfaces de conectividad necesarias con:

- Aplicaciones de logística de los proveedores de logística.
- Pasarela de pagos.
- Conciliación bancaria de movimientos y saldos.

ANEXO VIII – DESGLOSE DE LA ESTRUCTURA DE PRECIOS

Se detalla a continuación cada uno de los conceptos que incluye la tabla de Precios:

- Precio Base producto. Es el precio del producto que se abonará al productor sin impuestos. Esta decisión sobre el precio la tomará el productor sobre cada uno de los productos y el precio que quiere obtener por su venta.
- Comisión por Venta. Es la comisión que se cobrará al productor por cada uno de los productos vendidos. Esta comisión debe ser suficiente para amortizar la inversión, cubrir los costes fijos de la empresa y obtener rentabilidad en el tiempo especificado en función de las ventas realizadas a través de la plataforma; por este motivo, internamente se calculará esta comisión de manera independiente al resto de costes variables.
- Impuestos. Son los impuestos gravados sobre el propio producto después de aplicar la comisión por venta sobre el precio base del producto.
- Coste de la transacción Bancaria. Son las comisiones bancarias por cada una de las transacciones de venta que se realizan en el sistema. Se pagan una vez por cada transacción y por lo tanto, el coste se debe prorratear sobre cada uno de los productos que contiene un pedido, basado en el dato de la cantidad de productos medios que contiene un pedido en nuestra plataforma.
- Coste del Seguro. Es un seguro que se aplicará al envío. Con este seguro se cubrirán posibles pérdidas de pedidos, reclamaciones de clientes, roturas o cualquier otro tipo de incidencia que pueda ocurrir, de tal manera que al final no suponga un problema responder ante los clientes o productores.
- Packaging. Es el coste de empaquetado de los productos. Para conseguir una óptima imagen de marca se ha de ser muy riguroso en el empaquetado de los productos, para que el cliente no perciba una mala imagen del producto recibido que pueda trasladar al *Marketplace* y a la marca de la empresa.
- Coste del envío. Es el coste de la empresa de Logística por cada uno de los envíos realizados. El coste por envío se fijará en el momento que se firmen los contratos con

Una vez desglosada la estructura de costes por pedido, se aclara lo siguiente:

- De cara al productor, cada vez que introduzca un producto en el sistema, le aparecerá el PVP Final + Envío que recibirá el cliente por ese producto, y le aparecerá como un único coste de la plataforma por venta, de tal manera que sea consciente del precio que el cliente verá por su producto en la plataforma, si bien se le informará convenientemente del porqué de las comisiones por venta de la plataforma.
- De cara al cliente, este verá un único precio final por producto y un único precio de envío para todo su pedido.

ANEXO IX – ESCENARIOS DE VENTAS

ESCENARIO 1 (PESIMISTA) - AÑO 1						
Concepto	Valor mes Inicial	Valor Quarter 1	Valor Quarter 2	Valor Quarter 3	Valor Quarter 4	Valor año
Precio medio de compra	45,00 €			45,00 €	45,00 €	
Ventas	5000			15000	20250	
% sobre el pedido	7%	7%	7%	7%	7%	7%
% Crecimiento ventas	2,92%	8,75%	17,50%	26,25%	35,00%	35%
ESCENARIO 1 (PESIMISTA) - AÑO 2						
Concepto	Valor mes Inicial	Valor Quarter 1	Valor Quarter 2	Valor Quarter 3	Valor Quarter 4	Valor año
Precio medio de compra	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	
Ventas	6806,25	20756,25	21262,5	21768,75	22275	
% sobre el pedido	7%	7%	7%	7%	7%	7%
% Crecimiento ventas	0,83%	2,50%	5,00%	7,50%	10,00%	10%
ESCENARIO 1 (PESIMISTA) - AÑO 3						
Concepto	Valor mes Inicial	Valor Quarter 1	Valor Quarter 2	Valor Quarter 3	Valor Quarter 4	Valor año
Precio medio de compra	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	
Ventas	7641,5625	24224,0625	26173,125	28122,1875	30071,25	
% sobre el pedido	7%	7%	7%	7%	7%	7%
% Crecimiento ventas	2,92%	8,75%	17,50%	26,25%	35,00%	35%
ESCENARIO 1 (PESIMISTA) - AÑO 4						
Concepto	Valor mes Inicial	Valor Quarter 1	Valor Quarter 2	Valor Quarter 3	Valor Quarter 4	Valor año
Precio medio de compra	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	
Ventas	10107,28125	30823,03125	31574,8125	32326,59375	33078,375	
% sobre el pedido	7%	7%	7%	7%	7%	7%
% Crecimiento ventas	0,83%	2,50%	5,00%	7,50%	10,00%	10%

ESCENARIO 2 (REALISTA) - AÑO 1						
Concepto	Valor mes Inicial	Valor Quarter 1	Valor Quarter 2	Valor Quarter 3	Valor Quarter 4	Valor año
Precio medio de compra	45,00 €			45,00 €	45,00 €	
Ventas	7000			21000	31500	
% sobre el pedido	7%	7%	7%	7%	7%	7%
% Crecimiento ventas	4,17%	12,50%	25,00%	37,50%	50,00%	50%
ESCENARIO 2 (REALISTA) - AÑO 2						
Concepto	Valor mes Inicial	Valor Quarter 1	Valor Quarter 2	Valor Quarter 3	Valor Quarter 4	Valor año
Precio medio de compra	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	
Ventas	10675	33075	34650	36225	37800	
% sobre el pedido	7%	7%	7%	7%	7%	7%
% Crecimiento ventas	1,67%	5,00%	10,00%	15,00%	20,00%	20%
ESCENARIO 2 (REALISTA) - AÑO 3						
Concepto	Valor mes Inicial	Valor Quarter 1	Valor Quarter 2	Valor Quarter 3	Valor Quarter 4	Valor año
Precio medio de compra	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	
Ventas	13125	42525	47250	51975	56700	
% sobre el pedido	7%	7%	7%	7%	7%	7%
% Crecimiento ventas	4,17%	12,50%	25,00%	37,50%	50,00%	50%
ESCENARIO 2 (REALISTA) - AÑO 4						
Concepto	Valor mes Inicial	Valor Quarter 1	Valor Quarter 2	Valor Quarter 3	Valor Quarter 4	Valor año
Precio medio de compra	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	
Ventas	19215	59535	62370	65205	68040	
% sobre el pedido	7%	7%	7%	7%	7%	7%
% Crecimiento ventas	1,67%	5,00%	10,00%	15,00%	20,00%	20%

Ernesto Atienza / Javier Buera / Jose Luis Briones
 Plan de negocio para el desarrollo de un *Marketplace* sectorial

ESCENARIO 3 (OPTIMISTA) - AÑO 1						
Concepto	Valor mes Inicial	Valor Quarter 1	Valor Quarter 2	Valor Quarter 3	Valor Quarter 4	Valor año
Precio medio de compra	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	
Ventas	9000			27000	44550	
% sobre el pedido	7%	7%	7%	7%	7%	7%
% Crecimiento ventas	5,42%	16,25%	32,50%	48,75%	65,00%	65%
ESCENARIO 3 (OPTIMISTA) - AÑO 2						
Concepto	Valor mes Inicial	Valor Quarter 1	Valor Quarter 2	Valor Quarter 3	Valor Quarter 4	Valor año
Precio medio de compra	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	
Ventas	15221,25	47891,25	51232,5	54573,75	57915	
% sobre el pedido	7%	7%	7%	7%	7%	7%
% Crecimiento ventas	2,50%	7,50%	15,00%	22,50%	30,00%	30%
ESCENARIO 3 (OPTIMISTA) - AÑO 3						
Concepto	Valor mes Inicial	Valor Quarter 1	Valor Quarter 2	Valor Quarter 3	Valor Quarter 4	Valor año
Precio medio de compra	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	
Ventas	20350,6875	67326,1875	76737,375	86148,5625	95559,75	
% sobre el pedido	7%	7%	7%	7%	7%	7%
% Crecimiento ventas	5,42%	16,25%	32,50%	48,75%	65,00%	65%
ESCENARIO 3 (OPTIMISTA) - AÑO 4						
Concepto	Valor mes Inicial	Valor Quarter 1	Valor Quarter 2	Valor Quarter 3	Valor Quarter 4	Valor año
Precio medio de compra	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	
Ventas	32649,58125	102726,7313	109893,7125	117060,6938	124227,675	
% sobre el pedido	7%	7%	7%	7%	7%	7%
% Crecimiento ventas	2,50%	7,50%	15,00%	22,50%	30,00%	30%

ANEXO X – ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN



Figura 27: Estrategia de Comunicación (Fuente: Argenti, 2014)

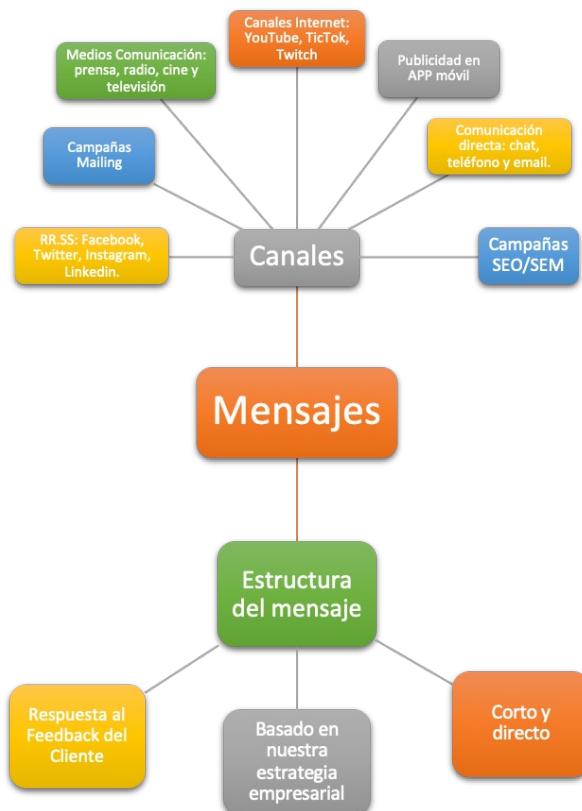




Figura 29: Mensaje comunicativo; grupos de interés

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Argenti



Figura 30: Mensaje comunicativo; organización (Fuente: Elaboración Propia basado en el modelo de Argenti)

En la siguiente tabla se establece la relación entre el impacto o importancia que se considera para cada una de estas acciones y su relación con el coste de llevarlas a cabo:

Tabla 18: Relación impacto-coste de las acciones de comunicación

Acción	Rendimiento esperado /Impacto	Coste
Publicaciones y entrevistas en medios de comunicación	Medio	Bajo
Contratación de Agencias de comunicación		
Generación de contenido audiovisual	Medio	Alto
Publicidad a través de redes sociales de Influencers	Alto	Medio
Publicidad directa a través de redes sociales	Alto	Bajo
Publicidad a través de medios de comunicación tradicionales	Alto	Alto
Publicidad a través de canales de Internet y Streaming: Youtube, Twitch, Tik Tok, etc....	Medio	Bajo
Publicidad en aplicaciones iOS y Android de terceros	Bajo	Bajo
Posicionamiento SEO y SEM	Alto	Bajo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Distribución presupuestaria por años para cada actuación

Acción	% Pres. Año 1	% Pres. Año 2	% Pres. Año 3	% Pres. Año 4
Publicaciones y entrevistas en medios de comunicación	10	10	10	10
Contratación de Agencias de comunicación				
Generación de contenido audiovisual	30	0	30	0
Publicidad a través de redes sociales de Influencers	15	10	5	10
Publicidad directa a través de redes sociales	10	10	5	10
Publicidad a través de medios de comunicación tradicionales	0	50	30	50
Publicidad a través de canales de Internet y Streaming: Youtube, Twitch, Tik Tok, etc...	5	5	5	5
Publicidad en aplicaciones iOS y Android de terceros	5	5	5	5
Posicionamiento SEO y SEM	25	10	10	10

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XI – PROGRESIÓN DE FTES

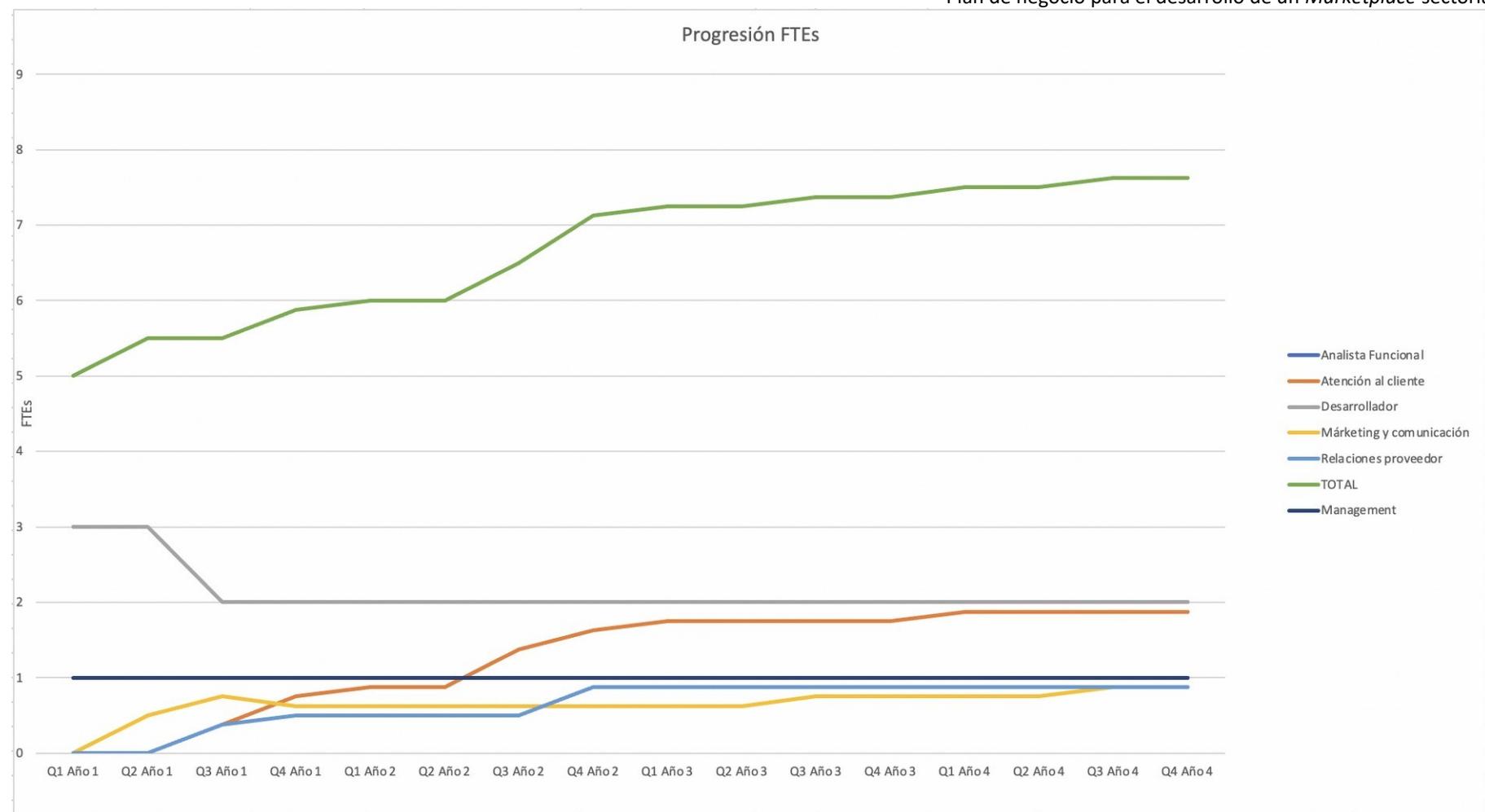


Figura 31: Progresión FTEs por Departamento

(Fuente: Elaboración Propia)

ANEXO XII – ESTRUCTURA DE COSTES

La estructura y valores de los costes según su origen es la siguiente:

- Costes de personal: Aquellos que hacen referencia a los recursos humanos del proyecto. Están basados en la progresión de FTEs detallada en el [punto 8.3.1](#).

Tabla 20: Costes de Personal

PERSONAL				
Perfil	Coste mensual	Coste Quarter	Tipo de coste	RC o NRC
Desarrollador Senior	2.700,00 €	8.100,00 €	Fijo	RC
Desarrollador	2.300,00 €	6.900,00 €	Fijo	RC
Analista funcional	2.916,67 €	8.750,00 €	Fijo	RC
Márketing	2.500,00 €	7.500,00 €	Fijo	RC
Atención cliente	1.666,67 €	5.000,00 €	Fijo	RC
Relación proveedor	1.666,67 €	5.000,00 €	Fijo	RC
CEO	3.333,33 €	10.000,00 €	Fijo	RC
COO	3.333,33 €	10.000,00 €	Fijo	RC
CFO	3.333,33 €	10.000,00 €	Fijo	RC

Fuente: Elaboración propia

- Costes de Infraestructura: Son los costes correspondientes a la infraestructura IT necesaria para nuestro *Marketplace*.

Tabla 21: Costes de Infraestructura

INFRAESTRUCTURA				
Concepto	Coste mensual	Coste Quarter	Tipo de coste	RC o NRC
Administración + Mantenimiento	350,00 €	1.050,00 €	Fijo	RC
Instalación	750,00 €	750,00 €	Fijo	NRC
Hosting	200,00 €	600,00 €	Variable	RC

Fuente: Elaboración propia

- Costes de asesoría fiscal, seguros y Protección de Riesgos Laborales (PRL):

Tabla 22: Costes de asesoría fiscal, seguros y PRL

ASESORÍA FISCAL, SEGUROS y PRL				
Concepto	Coste mensual	Coste Quarter	Tipo de coste	RC o NRC
Asesoría Fiscal	400,00 €	1.200,00 €	Fijo	RC
Seguro responsabilidad civil	25,00 €	75,00 €	Fijo	RC
PRL	33,33 €	100,00 €	Fijo	RC

Fuente: *Elaboración propia*

- Costes de creación de compañía: aquellos necesarios para cubrir los trámites iniciales.

Tabla 23: Costes de creación de compañía

CREACIÓN COMPAÑÍA				
Concepto	Coste mensual	Coste Quarter	Tipo de coste	RC o NRC
Inscripción y notaría	500,00 €	500,00 €	Fijo	NRC
Diseño logo, marca, registro	450,00 €	450,00 €	Fijo	NRC
Impuestos + licencias	2.500,00 €	2.500,00 €	Fijo	NRC

Fuente: *Elaboración propia*

- Costes de Oficina.

Tabla 24: Costes de creación de compañía

OFICINA				
Concepto	Coste mensual	Coste Quarter	Tipo de coste	RC o NRC
Alquiler + gastos generales	1.100,00 €	3.300,00 €	Fijo	RC
Imprevistos	100,00 €	300,00 €	Fijo	RC
PCs y material	416,67 €	1.250,00 €	Fijo	NRC

Fuente: Elaboración propia

- Costes de Marketing y publicidad: estos costes hacen referencia a las campañas de Marketing que se contratarán como se explicó en el Presupuesto de Marketing.

Tabla 25: Costes de Marketing y Publicidad

Marketing y publicidad				
Concepto	Coste mensual	Coste Quarter	Tipo de coste	RC o NRC
Campaña de Marketing año 1 y 3	8.333,33 €	25.000,00 €	Fijo	NRC
Campaña de marketing años 2 y 4	1.666,67 €	5.000,00 €	Fijo	NRC

Fuente: Elaboración propia

- Costes de viajes y dietas: los comerciales de nuestra empresa tendrán que viajar por España para tratar con los clientes.

Tabla 26: Costes de viajes y dietas

Viajes y dietas				
Concepto	Coste mensual	Coste Quarter	Tipo de coste	RC o NRC
Viajes y dietas	300,00 €	900,00 €	Fijo	RC

Fuente: Elaboración propia

- Gastos bancarios: como resultado del mantenimiento de cuentas y tarjetas.

Tabla 27: Costes de viajes y dietas

Gastos Bancarios				
Concepto	Coste mensual	Coste Quarter	Tipo de coste	RC o NRC
Mantenimiento cuenta & tarjetas	50,00 €	150,00 €	Fijo	RC

Fuente: *Elaboración propia*

- Costes financieros: aunque se detalla más adelante en el apartado de financiación, estos costes hay que incluirlos en la estructura de coste ya que repercutirán directamente en los gastos anuales de la compañía.

Tabla 28: Costes financieros - ICO

GASTOS FINANCIEROS - ICO				
Concepto	Coste mensual	Coste Quarter	Tipo de coste	RC o NRC
%TAE ANUAL (FIJO)	869,75 €	2.609,25 €	Fijo	RC
Sin intereses	833,33333333	2500	Fijo	RC
Intereses	36,41666667	109,25	Fijo	RC

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 29: Costes financieros - Crowdfunding

GASTOS FINANCIEROS - CROWDFUNDING				
Concepto	Coste mensual	Coste Quarter	Tipo de coste	RC o NRC
%TAE ANUAL (FIJO)	700,00 €	2.100,00 €	Fijo	RC
Sin intereses	666,66666667	2000	Fijo	RC
Intereses	33,33333333	100	Fijo	RC

Fuente: *Elaboración propia*

ANEXO XIII – CUENTA DE RESULTADOS POR QUARTER

CUENTA DE RESULTADOS	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4				TOTAL AÑO						
	TO - 6		TO		TOTAL AÑO		TO + 6		TO + 12		TOTAL AÑO		TO + 18		TO + 24		TOTAL AÑO		T= + 30		T= + 36		
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4			
RESULTADO	- 84.284,25 €	- 83.834,25 €	- 16.532,25 €	14.318,75 €	-170.332,00 €	31.106,20 €	35.213,42 €	37.195,64 €	38.646,61 €	142.161,86 €	33.141,73 €	45.509,30 €	57.079,99 €	69.447,55 €	205.178,57 €	82.068,89 €	88.600,22 €	94.428,43 €	94.659,77 €	359.757,31 €			
Ventas	- €	- €	66.150,00 €	99.225,00 €	165.375,00 €	104.186,25 €	109.147,50 €	114.108,75 €	119.070,00 €	446.512,50 €	133.953,75 €	148.837,50 €	163.721,25 €	178.605,00 €	625.117,50 €	187.535,25 €	196.465,50 €	205.395,75 €	214.376,00 €	803.722,50 €			
Costes ventas	- €	- €	1.323,00 €	1.984,50 €	3.307,50 €	2.083,73 €	2.182,95 €	2.282,18 €	2.381,40 €	8.930,25 €	2.679,08 €	2.976,75 €	3.274,43 €	3.572,10 €	12.502,35 €	3.750,71 €	3.929,31 €	4.107,92 €	4.286,52 €	16.074,45 €			
Margen Bruto	- €	- €	64.827,00 €	97.240,50 €	162.067,50 €	102.102,53 €	106.964,55 €	111.826,58 €	116.688,60 €	437.582,25 €	131.274,68 €	145.860,75 €	160.446,83 €	175.032,90 €	612.615,15 €	183.784,55 €	192.536,39 €	201.287,84 €	210.039,48 €	787.648,05 €			
COSTES TOTALES (Salarios, Facilities...)	- €	- €	81.172,00 €	80.723,00 €	78.232,50 €	319.962,50 €	61.826,75 €	64.386,75 €	64.386,75 €	255.613,00 €	88.292,75 €	88.238,75 €	89.212,25 €	89.212,25 €	354.802,00 €	69.916,45 €	70.940,35 €	79.313,54 €	79.313,54 €	290.200,00 €			
Salarios	43.050,00 €	46.800,00 €	44.329,00 €	45.883,00 €	108.262,00 €	46.800,00 €	52.137,00 €	52.137,00 €	108.262,00 €	52.137,00 €	52.137,00 €	52.137,00 €	52.137,00 €	218.367,00 €	54.591,00 €	54.591,00 €	54.591,00 €	54.591,00 €	218.367,00 €				
Resto	38.125,00 €	33.925,00 €	33.925,00 €	33.925,00 €	33.925,00 €	39.900,00 €	15.314,25 €	15.314,25 €	15.314,25 €	51.437,00 €	35.440,25 €	35.476,25 €	35.545,25 €	1.411.977,00 €	15.591,00 €	15.634,00 €	15.677,00 €	15.677,00 €	24.121,05 €	71.025,00 €			
EBITDA	- 81.175,00 €	80.723,00 €	- 13.423,00 €	17.428,00 €	- 157.895,00 €	40.375,78 €	45.107,80 €	47.439,83 €	49.146,85 €	181.970,25 €	43.071,93 €	57.621,00 €	71.234,58 €	85.784,65 €	257.713,15 €	111.868,10 €	122.576,54 €	130.347,49 €	130.655,93 €	497.448,05 €			
Amortizaciones	2.900,00 €	2.900,00 €	2.900,00 €	2.900,00 €	11.500,00 €	3.471,00 €	3.471,00 €	3.471,00 €	13.884,00 €	3.872,40 €	3.872,40 €	3.872,40 €	3.872,40 €	15.489,60 €	4.233,66 €	4.233,66 €	4.233,66 €	4.233,66 €	16.934,64 €				
EBIT	- 84.075,00 €	- 83.625,00 €	- 16.323,00 €	14.528,00 €	- 169.495,00 €	36.804,78 €	41.636,80 €	43.968,83 €	45.675,85 €	168.086,25 €	39.199,53 €	53.749,60 €	67.362,18 €	81.912,25 €	242.223,55 €	109.634,44 €	118.342,88 €	126.113,83 €	126.472,27 €	480.513,41 €			
Intereses deuda	209,25 €	209,25 €	209,25 €	209,25 €	837,00 €	209,25 €	209,25 €	209,25 €	837,00 €	209,25 €	209,25 €	209,25 €	209,25 €	837,00 €	209,25 €	209,25 €	209,25 €	209,25 €	837,00 €				
EBT	- 84.284,25 €	- 83.834,25 €	- 16.532,25 €	14.318,75 €	- 170.332,00 €	31.106,20 €	35.213,42 €	37.195,64 €	38.646,61 €	142.161,86 €	33.141,73 €	45.509,30 €	57.079,99 €	69.447,55 €	205.178,57 €	82.068,89 €	88.600,22 €	94.428,43 €	94.659,77 €	359.757,31 €			
Impuestos	- €	- €	- €	- €	- €	5.489,33 €	6.214,13 €	6.563,94 €	6.819,99 €	25.087,39 €	5.848,54 €	8.031,05 €	10.072,94 €	12.255,49 €	36.207,98 €	27.356,30 €	29.533,41 €	31.476,14 €	31.553,26 €	119.919,10 €			
Beneficio Neto	- 84.284,25 €	- 83.834,25 €	- 16.532,25 €	14.318,75 €	- 170.332,00 €	31.106,20 €	35.213,42 €	37.195,64 €	38.646,61 €	142.161,86 €	33.141,73 €	45.509,30 €	57.079,99 €	69.447,55 €	205.178,57 €	82.068,89 €	88.600,22 €	94.428,43 €	94.659,77 €	359.757,31 €			

ANEXO XIV – FLUJOS DE CAJA

Tabla 30: Flujos de caja por quarter

FLUJO DE CAJA	AÑO 1					AÑO 2					AÑO 3					AÑO 4				
	Q1	Q2	Q3	Q4	TOTAL AÑO	Q1	Q2	Q3	Q4	TOTAL AÑO	Q1	Q2	Q3	Q4	TOTAL AÑO	Q1	Q2	Q3	Q4	TOTAL AÑO
EBIT	- 84.075,00 €	83.625,00 €	- 16.323,00 €	14.528,00 €	- 169.495,00 €	36.804,78 €	41.636,80 €	43.968,83 €	45.675,85 €	168.086,25 €	39.199,53 €	53.749,60 €	67.362,18 €	81.912,25 €	242.223,55 €	109.634,44 €	118.342,88 €	126.113,83 €	126.422,37 €	480.513,41 €
IMPUESTOS	- €	€	- €	- €	- €	5.489,33 €	6.214,13 €	6.563,94 €	6.810,99 €	25.087,39 €	5.848,54 €	8.031,05 €	10.072,94 €	12.255,45 €	36.207,98 €	27.756,30 €	29.533,41 €	31.476,14 €	31.553,36 €	119.919,10 €
BENEFICIO NETO ANTES DE INTERESES (NOPAT)	- 84.075,00 €	83.625,00 €	- 16.323,00 €	14.528,00 €	- 169.495,00 €	31.315,45 €	35.422,67 €	37.404,89 €	38.855,86 €	142.998,86 €	33.350,98 €	45.718,55 €	57.729,24 €	69.656,80 €	206.015,57 €	82.278,14 €	88.809,47 €	94.637,68 €	94.869,02 €	360.594,31 €
+ AMORTIZACIONES	- 2.900,00 €	2.900,00 €	2.900,00 €	2.900,00 €	- 11.600,00 €	3.471,00 €	3.471,00 €	3.471,00 €	3.471,00 €	13.884,00 €	3.872,40 €	3.872,40 €	3.872,40 €	3.872,40 €	15.489,60 €	4.233,66 €	4.233,66 €	4.233,66 €	4.233,66 €	16.934,64 €
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	- 81.175,00 €	80.725,00 €	- 13.423,00 €	17.428,00 €	- 157.895,00 €	34.786,45 €	38.893,67 €	40.875,89 €	42.326,86 €	156.882,86 €	37.223,38 €	49.590,95 €	61.161,64 €	73.529,20 €	221.505,17 €	86.511,80 €	92.043,33 €	98.871,34 €	99.102,68 €	377.528,95 €
VARIACION NCF	- €	€	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
VARIACION CAPEX	- 34.300,00 €	34.300,00 €	- 26.200,00 €	26.200,00 €	- 121.000,00 €	- 7.485,00 €	- 7.485,00 €	- 7.485,00 €	- 7.485,00 €	- 29.940,00 €	- 7.485,00 €	- 7.485,00 €	- 7.485,00 €	- 7.485,00 €	- 29.940,00 €	- 7.485,00 €	- 7.485,00 €	- 7.485,00 €	- 7.485,00 €	- 29.940,00 €
FREE CASH FLOW	- 115.475,00 €	115.025,00 €	39.623,00 €	8.772,00 €	- 278.895,00 €	27.301,45 €	31.408,67 €	33.390,89 €	34.841,86 €	126.942,86 €	29.738,38 €	42.105,95 €	53.676,64 €	66.044,20 €	191.565,17 €	79.026,80 €	85.558,13 €	91.386,34 €	91.617,68 €	347.588,95 €
TOTAL FREE CASH FLOW	- 115.475,00 €	115.025,00 €	- 39.623,00 €	8.772,00 €	- 278.895,00 €	27.301,45 €	31.408,67 €	33.390,89 €	34.841,86 €	126.942,86 €	29.738,38 €	42.105,95 €	53.676,64 €	66.044,20 €	191.565,17 €	79.026,80 €	85.558,13 €	91.386,34 €	91.617,68 €	347.588,95 €
FCF De la deuda																				
AÑO 1																				
Deuda	- 32.500,00 €	32.500,00 €	32.500,00 €	32.500,00 €	- 130.000,00 €	- 2.500,00 €	- 2.500,00 €	- 2.500,00 €	- 2.500,00 €	- 10.000,00 €	- 2.500,00 €	- 2.500,00 €	- 2.500,00 €	- 10.000,00 €	- 3.500,00 €	- 3.500,00 €	- 3.500,00 €	- 3.500,00 €	- 14.000,00 €	
Intereses (I-E)	- 209,25 €	- 209,25 €	- 209,25 €	- 209,25 €	- 837,00 €	- 209,25 €	- 209,25 €	- 209,25 €	- 209,25 €	- 837,00 €	- 209,25 €	- 209,25 €	- 209,25 €	- 837,00 €	- 209,25 €	- 209,25 €	- 209,25 €	- 209,25 €	- 837,00 €	
Cash Flow de la deuda	- 32.290,75 €	32.290,75 €	32.290,75 €	32.290,75 €	129.163,00 €	- 2.709,25 €	- 2.709,25 €	- 2.709,25 €	- 2.709,25 €	10.837,00 €	- 2.709,25 €	- 2.709,25 €	- 2.709,25 €	- 2.709,25 €	10.837,00 €	- 3.709,25 €	- 3.709,25 €	- 3.709,25 €	- 3.709,25 €	14.837,00 €
Cash Flow del Accionista																				
AÑO 1																				
(Free Cash Flow - Cash Flow deuda)	- 147.765,75 €	147.315,75 €	- 71.913,75 €	41.062,75 €	408.058,00 €	30.010,70 €	34.117,92 €	36.100,14 €	37.551,11 €	137.779,86 €	32.447,63 €	44.815,20 €	56.385,89 €	68.753,45 €	202.402,17 €	82.736,05 €	89.267,38 €	95.095,59 €	95.326,93 €	362.425,95 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Flujos de caja para los 4 primeros años

FLUJO DE CAJA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
EBIT	- 169.495,00 €	168.086,25 €	242.223,55 €	480.513,41 €
IMPUESTOS	- €	25.087,39 €	36.207,98 €	119.919,10 €
BENEFICIO NETO ANTES DE INTERESES (NOPAT)	- 169.495,00 €	142.998,86 €	206.015,57 €	360.594,31 €
+ AMORTIZACIONES	11.600,00 €	13.884,00 €	15.489,60 €	16.934,64 €
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	- 157.895,00 €	156.882,86 €	221.505,17 €	377.528,95 €
VARIACIÓN NOF	- €	- €	- €	- €
VARIACIÓN CAPEX	- 121.000,00 €	- 29.940,00 €	- 29.940,00 €	- 29.940,00 €
FREE CASH FLOW	- 278.895,00 €	126.942,86 €	191.565,17 €	347.588,95 €
VALOR RESIDUAL	- €	- €	- €	- €
TOTAL FREE CASH FLOW	- 278.895,00 €	126.942,86 €	191.565,17 €	347.588,95 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32: FCF de la deuda

FCF de la deuda	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Deuda	130.000,00 €	- 10.000,00 €	- 10.000,00 €	- 14.000,00 €
Intereses (1-t)	- 837,00 €	- 837,00 €	- 837,00 €	- 837,00 €
Cash Flow de la deuda	129.163,00 €	- 10.837,00 €	- 10.837,00 €	- 14.837,00 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33: Cash Flow del accionista

Cash Flow del Accionista (Free Cash flow- Cash Flow deuda)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
- 408.058,00 €	137.779,86 €	202.402,17 €	362.425,95 €	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XV – SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA

Se analizan a continuación las ventajas y desventajas frente a otras opciones valoradas (Sociedad Anónima y Sociedad de Responsabilidad Limitada):

Tabla 34: Ventajas y desventajas entre SLNE, SA y SRL

Ventajas	<ul style="list-style-type: none">• Ventajas fiscales contempladas en la Ley 7/2003.• Capital mínimo necesario menor: 3.000€ frente a los 60.000€ de la SA.• Responsabilidad limitada al capital aportado, sin implicación en el patrimonio personal.• El objetivo social es genérico y eso permite una mayor flexibilidad en desarrollar la actividad empresarial, sin necesidad de modificar los estatutos de la sociedad.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none">• Desembolso del 100% del capital inicial (frente al 25% de la SA).• El capital social máximo a aportar es de 120.000€, mientras que tanto en la SA como en la SL no se contempla ningún máximo.• La limitación de responsabilidad puede generar dudas en los acreedores y poner trabas a la financiación de la empresa.• Máximo de socios permitidos: 5.

Fuente: IMF Business School (<https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/sociedad-limitada-ventajas/>)

Los trámites necesarios para la constitución de la sociedad son los siguientes:

1. Obtener la Denominación Social como Sociedad Limitada Nueva Empresa.
2. Conseguir en la Agencia Tributaria el número de identificación fiscal.
3. Suscribir ante notario la escritura pública, donde se deberán reflejar, entre otros:
 - a. La identidad de los socios.
 - b. La voluntad de constituir una Sociedad Limitada Nueva Empresa.
 - c. Las aportaciones de cada socio.
 - d. Los estatutos de la sociedad, que deberán constar de:
 - i. Denominación de la Sociedad.

- ii. Objeto social y actividades que lo integran.
- iii. Fecha de cierre del ejercicio social.
- iv. Dominio social.
- v. Capital social.
- vi. Forma de organizar la administración de la sociedad, número de administradores y duración del cargo.

4. Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales Mercantil (Modelo 600) y actos jurídicos documentados en la Consejería de Hacienda de la Comunidad de Madrid.

5. Inscripción de la empresa en el Registro Mercantil Provincial.

ANEXO XVI – ORGANIGRAMA

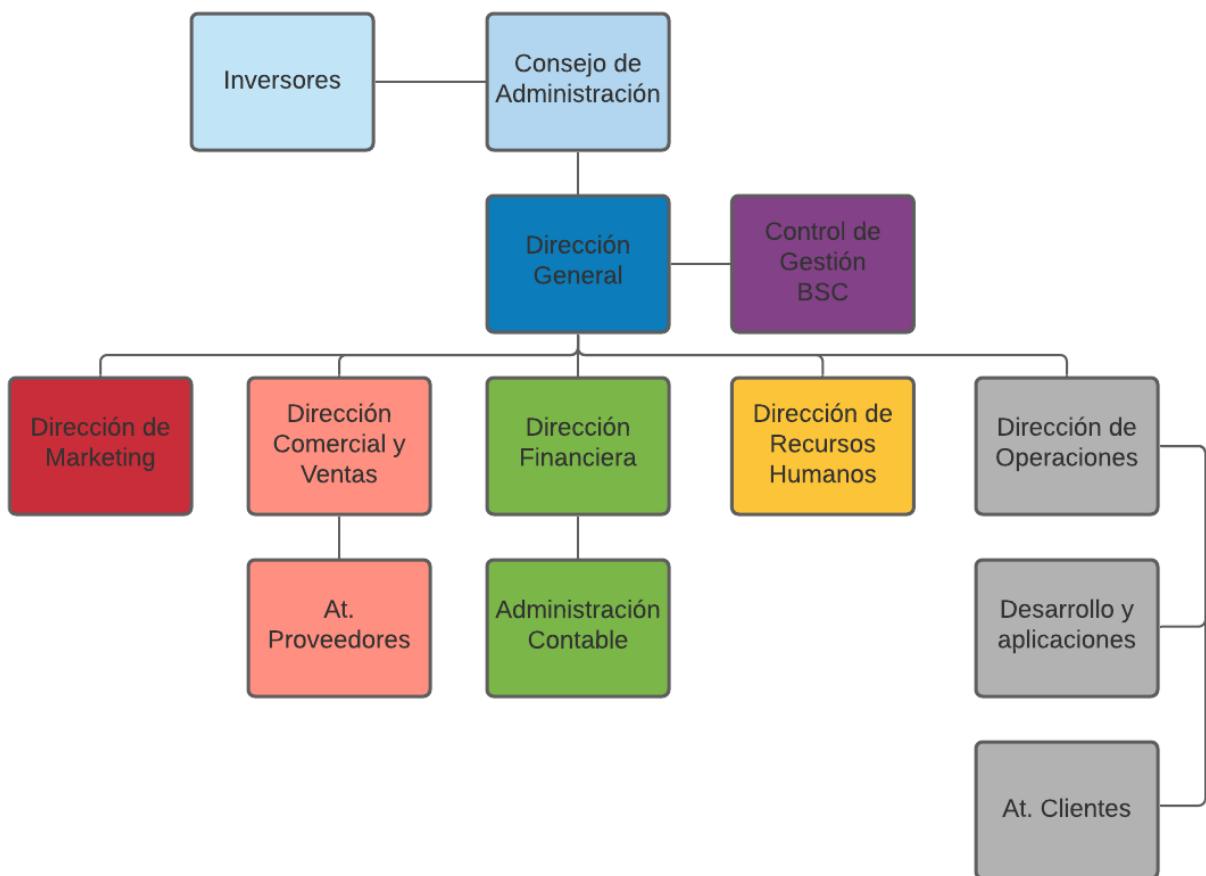


Figura 32: Organigrama

(Fuente: Elaboración Propia)

ANEXO XVII – COSTES

Costes Año 1:

Tabla 35: Costes en año 1

Costes	Año 1				
	T0 - 6		T0		TOTAL AÑO
	Q1	Q2	Q3	Q4	
	FC	FC	FC	FC	
TOTAL	81.384,25 €	80.934,25 €	78.459,25 €	80.021,75 €	320.799,50 €
Costes Fijos	80.784,25 €	80.334,25 €	77.859,25 €	79.421,75 €	318.399,50 €
Personal	43.050,00 €	46.800,00 €	44.325,00 €	45.887,50 €	180.062,50 €
Desarrollador Senior	24.300,00 €	24.300,00 €	16.200,00 €	16.200,00 €	81.000,00 €
Analista funcional	8.750,00 €	8.750,00 €	8.750,00 €	8.750,00 €	35.000,00 €
Márketing	- €	3.750,00 €	5.625,00 €	4.687,50 €	14.062,50 €
Atención cliente	- €	- €	1.875,00 €	3.750,00 €	5.625,00 €
Relación proveedor	- €	- €	1.875,00 €	2.500,00 €	4.375,00 €
CEO	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	20.000,00 €
COO	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	10.000,00 €
CFO	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	10.000,00 €
Infraestructura IT	1.800,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €	4.950,00 €
Administración + Mantenimiento	1.050,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €	4.200,00 €
Instalación	750,00 €	- €	- €	- €	750,00 €
Asesoría fiscal, seguros, PRL	1.375,00 €	1.375,00 €	1.375,00 €	1.375,00 €	5.500,00 €
Asesoría Fiscal	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	4.800,00 €
Seguro	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	300,00 €
PRL	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	400,00 €
Creación Compañía	3.450,00 €	- €	- €	- €	3.450,00 €
Inscripción y notaría	500,00 €	- €	- €	- €	500,00 €
Diseño logo, marca, registro	450,00 €	- €	- €	- €	450,00 €
Impuestos + licencias?	2.500,00 €	- €	- €	- €	2.500,00 €
Oficina	4.850,00 €	4.850,00 €	4.850,00 €	4.850,00 €	19.400,00 €
Alquiler + gastos generales	3.300,00 €	3.300,00 €	3.300,00 €	3.300,00 €	13.200,00 €
Imprevistos	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	1.200,00 €
PCs y material	1.250,00 €	1.250,00 €	1.250,00 €	1.250,00 €	5.000,00 €
Márketing y publicidad	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	100.000,00 €
Camapaña de Márketing	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	100.000,00 €
Viajes y dietas	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	3.600,00 €
Viajes y dietas	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	3.600,00 €
Gastos Bancarios	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	600,00 €
Mantenimiento cuentas y tarjetas	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	600,00 €
Costes Financieros	- €				
Crédito ICO	- €	- €	- €	- €	- €
Crowdfunding	- €	- €	- €	- €	- €
Intereses Financieros	209,25 €	209,25 €	209,25 €	209,25 €	837,00 €
Costes Variables	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	2.400,00 €
Infraestructura IT	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	2.400,00 €
Hosting	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	2.400,00 €

Fuente: Elaboración propia

Año 2:

Tabla 36: Costes en año 2

Costes	Año 2				TOTAL AÑO	
	T0 + 6		T0 + 12			
	Q1 FC	Q2 FC	Q3 FC	Q4 FC		
TOTAL	62.036,00 €	62.066,00 €	64.596,00 €	67.751,00 €	256.449,00 €	
Costes Fijos	61.406,00 €	61.406,00 €	63.906,00 €	67.031,00 €	253.749,00 €	
Personal	46.512,50 €	46.512,50 €	49.012,50 €	52.137,50 €	194.175,00 €	
Desarrollador Senior	16.200,00 €	16.200,00 €	16.200,00 €	16.200,00 €	64.800,00 €	
Analista funcional	8.750,00 €	8.750,00 €	8.750,00 €	8.750,00 €	35.000,00 €	
Marketing	4.687,50 €	4.687,50 €	4.687,50 €	4.687,50 €	18.750,00 €	
Atención cliente	4.375,00 €	4.375,00 €	6.875,00 €	8.125,00 €	23.750,00 €	
Relación proveedor	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	4.375,00 €	11.875,00 €	
CEO	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	20.000,00 €	
COO	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	10.000,00 €	
CFO	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	10.000,00 €	
Infraestructura IT	1.050,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €	4.200,00 €	
Administración + Mantenimiento	1.050,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €	4.200,00 €	
Instalación	- €	- €	- €	- €	- €	
Asesoría fiscal, seguros, PRL	1.375,00 €	1.375,00 €	1.375,00 €	1.375,00 €	5.500,00 €	
Asesoría Fiscal	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	4.800,00 €	
Seguro	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	300,00 €	
PRL	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	400,00 €	
Creación Compañía	- €	- €	- €	- €	- €	
Inscripción y notaría	- €	- €	- €	- €	- €	
Diseño logo, marca, registro	- €	- €	- €	- €	- €	
Impuestos + licencias?	- €	- €	- €	- €	- €	
Oficina	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	14.400,00 €	
Alquiler + gastos generales	3.300,00 €	3.300,00 €	3.300,00 €	3.300,00 €	13.200,00 €	
Imprevistos	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	1.200,00 €	
PCs y material	- €	- €	- €	- €	- €	
Márketing y publicidad	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	20.000,00 €	
Camapaña de Márketing	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	20.000,00 €	
Viajes y dietas	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	3.600,00 €	
Viajes y dietas	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	3.600,00 €	
Gastos Bancarios	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	600,00 €	
Mantenimiento cuentas y tarjetas	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	600,00 €	
Costes Financieros	2.609,25 €	2.609,25 €	2.609,25 €	2.609,25 €	10.437,00 €	
Crédito ICO	2.609,25 €	2.609,25 €	2.609,25 €	2.609,25 €	10.437,00 €	
Crowdfunding	- €	- €	- €	- €	- €	
Intereses Financieros	209,25 €	209,25 €	209,25 €	209,25 €	837,00 €	
Costes Variables	630,00 €	660,00 €	690,00 €	720,00 €	2.700,00 €	
Infraestructura IT	630,00 €	660,00 €	690,00 €	720,00 €	2.700,00 €	
Hosting	630,00 €	660,00 €	690,00 €	720,00 €	2.700,00 €	

Fuente: Elaboración propia

Año 3:

Tabla 37: Costes en año 3

Costes	Año 3				TOTAL AÑO	
	T0 + 18		T0 + 24			
	Q1 FC	Q2 FC	Q3 FC	Q4 FC		
TOTAL	88.412,00 €	88.448,00 €	89.421,50 €	89.457,50 €	355.739,00 €	
Costes Fijos	87.656,00 €	87.656,00 €	88.593,50 €	88.593,50 €	352.499,00 €	
Personal	52.762,50 €	52.762,50 €	53.700,00 €	53.700,00 €	212.925,00 €	
Desarrollador Senior	16.200,00 €	16.200,00 €	16.200,00 €	16.200,00 €	64.800,00 €	
Analista funcional	8.750,00 €	8.750,00 €	8.750,00 €	8.750,00 €	35.000,00 €	
Marketing	4.687,50 €	4.687,50 €	5.625,00 €	5.625,00 €	20.625,00 €	
Atención cliente	8.750,00 €	8.750,00 €	8.750,00 €	8.750,00 €	35.000,00 €	
Relación proveedor	4.375,00 €	4.375,00 €	4.375,00 €	4.375,00 €	17.500,00 €	
CEO	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	20.000,00 €	
COO	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	10.000,00 €	
CFO	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	10.000,00 €	
Infraestructura IT	1.050,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €	4.200,00 €	
Administración + Mantenimiento	1.050,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €	4.200,00 €	
Instalación	- €	- €	- €	- €	- €	
Asesoría fiscal, seguros, PRL	1.375,00 €	1.375,00 €	1.375,00 €	1.375,00 €	5.500,00 €	
Asesoría Fiscal	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	4.800,00 €	
Seguro	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	300,00 €	
PRL	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	400,00 €	
Creación Compañía	- €	- €	- €	- €	- €	
Inscripción y notaría	- €	- €	- €	- €	- €	
Diseño logo, marca, registro	- €	- €	- €	- €	- €	
Impuestos + licencias?	- €	- €	- €	- €	- €	
Oficina	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	14.400,00 €	
Alquiler + gastos generales	3.300,00 €	3.300,00 €	3.300,00 €	3.300,00 €	13.200,00 €	
Imprevistos	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	1.200,00 €	
PCs y material	- €	- €	- €	- €	- €	
Márketing y publicidad	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	100.000,00 €	
Camapaña de Márketing	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	100.000,00 €	
Viajes y dietas	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	3.600,00 €	
Viajes y dietas	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	3.600,00 €	
Gastos Bancarios	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	600,00 €	
Mantenimiento cuentas y tarjetas	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	600,00 €	
Costes Financieros	2.609,25 €	2.609,25 €	2.609,25 €	2.609,25 €	10.437,00 €	
Crédito ICO	2.609,25 €	2.609,25 €	2.609,25 €	2.609,25 €	10.437,00 €	
Crowdfunding	- €	- €	- €	- €	- €	
Intereses Financieros	209,25 €	209,25 €	209,25 €	209,25 €	837,00 €	
Costes Variables	756,00 €	792,00 €	828,00 €	864,00 €	3.240,00 €	
Infraestructura IT	756,00 €	792,00 €	828,00 €	864,00 €	3.240,00 €	
Hosting	756,00 €	792,00 €	828,00 €	864,00 €	3.240,00 €	

Fuente: Elaboración propia

Año 4:

Tabla 38: Costes en año 4

Costes	Año 4				TOTAL AÑO	
	T0 + 30		T0 + 36			
	Q1 FC	Q2 FC	Q3 FC	Q4 FC		
TOTAL	70.125,70 €	70.168,90 €	71.149,60 €	79.592,80 €	291.037,00 €	
Costes Fijos	69.218,50 €	69.218,50 €	70.156,00 €	78.556,00 €	287.149,00 €	
Personal	54.325,00 €	54.325,00 €	55.262,50 €	55.262,50 €	219.175,00 €	
Desarrollador Senior	16.200,00 €	16.200,00 €	16.200,00 €	16.200,00 €	64.800,00 €	
Analista funcional	8.750,00 €	8.750,00 €	8.750,00 €	8.750,00 €	35.000,00 €	
Márketing	5.625,00 €	5.625,00 €	6.562,50 €	6.562,50 €	24.375,00 €	
Atención cliente	9.375,00 €	9.375,00 €	9.375,00 €	9.375,00 €	37.500,00 €	
Relación proveedor	4.375,00 €	4.375,00 €	4.375,00 €	4.375,00 €	17.500,00 €	
CEO	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	20.000,00 €	
COO	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	10.000,00 €	
CFO	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	10.000,00 €	
Infraestructura IT	1.050,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €	4.200,00 €	
Administración + Mantenimiento	1.050,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €	4.200,00 €	
Instalación	- €	- €	- €	- €	- €	
Asesoría fiscal, seguros, PRL	1.375,00 €	1.375,00 €	1.375,00 €	1.375,00 €	5.500,00 €	
Asesoría Fiscal	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	4.800,00 €	
Seguro	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	300,00 €	
PRL	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	400,00 €	
Creación Compañía	- €	- €	- €	- €	- €	
Inscripción y notaría	- €	- €	- €	- €	- €	
Diseño logo, marca, registro	- €	- €	- €	- €	- €	
Impuestos + licencias?	- €	- €	- €	- €	- €	
Oficina	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	14.400,00 €	
Alquiler + gastos generales	3.300,00 €	3.300,00 €	3.300,00 €	3.300,00 €	13.200,00 €	
Imprevistos	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	1.200,00 €	
PCs y material	- €	- €	- €	- €	- €	
Márketing y publicidad	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	20.000,00 €	
Camapaña de Márketing	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	20.000,00 €	
Viajes y dietas	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	3.600,00 €	
Viajes y dietas	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	3.600,00 €	
Gastos Bancarios	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	600,00 €	
Mantenimiento cuentas y tarjetas	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	600,00 €	
Costes Financieros	2.609,25 €	2.609,25 €	2.609,25 €	11.009,25 €	18.837,00 €	
Crédito ICO	2.609,25 €	2.609,25 €	2.609,25 €	2.609,25 €	10.437,00 €	
Crowdfunding	- €	- €	- €	8.400,00 €	8.400,00 €	
Intereses Financieros	209,25 €	209,25 €	209,25 €	209,25 €	837,00 €	
Costes Variables	907,20 €	950,40 €	993,60 €	1.036,80 €	3.888,00 €	
Infraestructura IT	907,20 €	950,40 €	993,60 €	1.036,80 €	3.888,00 €	
Hosting	907,20 €	950,40 €	993,60 €	1.036,80 €	3.888,00 €	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XVIII – VENTAS

La progresión de los tres escenarios es la siguiente:

Año 1:

Tabla 39: Evolución escenarios de ventas en el año 1

Ventas	Año 1				TOTAL AÑO	
	T0 - 6		T0			
	Q1 FC	Q2 FC	Q3 FC	Q4 FC		
TOTAL	- €	- €	66.150,00 €	99.225,00 €	165.375,00 €	
Ingresos	- €	- €	66.150,00 €	99.225,00 €	165.375,00 €	
Escenario 1 (Pesimista)	- €	- €	47.250,00 €	63.787,50 €	111.037,50 €	
Precio medio por pedido	45,00 €	- €	45,00 €	45,00 €		
Ventas por quarter	0	0	15000	20250	35250	
% Sobre el pedido	7%	7%	7%	7%		
Escenario 2 (Realista)	- €	- €	66.150,00 €	99.225,00 €	165.375,00 €	
Precio medio por pedido	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €		
Ventas por quarter	0	0	21000	31500	52500	
% Sobre el pedido	7%	7%	7%	7%		
Escenario 3 (Optimista)	- €	- €	85.050,00 €	140.332,50 €	225.382,50 €	
Precio medio por pedido	- €	- €	45,00 €	45,00 €		
Ventas por quarter	0	0	27000	44550	71550	
% Sobre el pedido	7%	7%	7%	7%		

Fuente: Elaboración propia

Durante el Q1 y Q2 del primer año no hay valor de ventas ya que aún no se ha lanzado la aplicación al mercado.

Año 2:

Tabla 40: Evolución escenarios de ventas en el año 2

Ventas	Año 2				
	T0 + 6		T0 + 12		TOTAL AÑO
	Q1	Q2	Q3	Q4	
	FC	FC	FC	FC	
TOTAL	104.186,25 €	109.147,50 €	114.108,75 €	119.070,00 €	446.512,50 €
Ingresos	104.186,25 €	109.147,50 €	114.108,75 €	119.070,00 €	446.512,50 €
Escenario 1 (Pesimista)	65.382,19 €	66.976,88 €	68.571,56 €	70.166,25 €	271.096,88 €
Precio medio por pedido	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	
Ventas por quarter	20756,25	21262,5	21768,75	22275	86062,5
% Sobre el pedido	7%	7%	7%	7%	
Escenario 2 (Realista)	104.186,25 €	109.147,50 €	114.108,75 €	119.070,00 €	446.512,50 €
Precio medio por pedido	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	
Ventas por quarter	33075	34650	36225	37800	141750
% Sobre el pedido	7%	7%	7%	7%	
Escenario 3 (Optimista)	150.857,44 €	161.382,38 €	171.907,31 €	182.432,25 €	666.579,38 €
Precio medio por pedido	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	
Ventas por quarter	47891,25	51232,5	54573,75	57915	211612,5
% Sobre el pedido	7%	7%	7%	7%	

Fuente: Elaboración propia

Se observa un crecimiento exponencial del Q4 del 20% con respecto al Q4 del año anterior.

Año 3:

Tabla 41: Evolución escenarios de ventas en el año 3

Ventas	Año 3				
	T0 + 18		T0 + 24		TOTAL AÑO
	Q1	Q2	Q3	Q4	
	FC	FC	FC	FC	
TOTAL	133.953,75 €	148.837,50 €	163.721,25 €	178.605,00 €	625.117,50 €
Ingresos	133.953,75 €	148.837,50 €	163.721,25 €	178.605,00 €	625.117,50 €
Escenario 1 (Pesimista)	76.305,80 €	82.445,34 €	88.584,89 €	94.724,44 €	342.060,47 €
Precio medio por pedido	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	
Ventas por quarter	24224,0625	26173,125	28122,1875	30071,25	108590,625
% Sobre el pedido	7%	7%	7%	7%	
Escenario 2 (Realista)	133.953,75 €	148.837,50 €	163.721,25 €	178.605,00 €	625.117,50 €
Precio medio por pedido	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	
Ventas por quarter	42525	47250	51975	56700	198450
% Sobre el pedido	7%	7%	7%	7%	
Escenario 3 (Optimista)	212.077,49 €	241.722,73 €	271.367,97 €	301.013,21 €	1.026.181,41 €
Precio medio por pedido	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	
Ventas por quarter	67326,1875	76737,375	86148,5625	95559,75	325771,875
% Sobre el pedido	7%	7%	7%	7%	

Fuente: Elaboración propia

En el tercer año, la segunda campaña fuerte de Marketing (100.000€) tiene su efecto aumentando un 50% las ventas en el Q4 con respecto al Q4 del año 2.

Año 4:

Tabla 42: Evolución escenarios de ventas en el año 4

Ventas	Año 4				TOTAL AÑO	
	T0 + 30		T0 + 36			
	Q1 FC	Q2 FC	Q3 FC	Q4 FC		
TOTAL	187.535,25 €	196.465,50 €	205.395,75 €	214.326,00 €	803.722,50 €	
Ingresos	187.535,25 €	196.465,50 €	205.395,75 €	214.326,00 €	803.722,50 €	
Escenario 1 (Pesimista)	97.092,55 €	99.460,66 €	101.828,77 €	104.196,88 €	402.578,86 €	
Precio medio por pedido	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €		
Ventas por quarter	30823,03125	31574,8125	32326,59375	33078,375	127802,8125	
% Sobre el pedido	7%	7%	7%	7%		
Escenario 2 (Realista)	187.535,25 €	196.465,50 €	205.395,75 €	214.326,00 €	803.722,50 €	
Precio medio por pedido	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €		
Ventas por quarter	59535	62370	65205	68040	255150	
% Sobre el pedido	7%	7%	7%	7%		
Escenario 3 (Optimista)	323.589,20 €	346.165,19 €	368.741,19 €	391.317,18 €	1.429.812,76 €	
Precio medio por pedido	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €		
Ventas por quarter	102726,7313	109893,7125	117060,6938	124227,675	453908,8125	
% Sobre el pedido	7%	7%	7%	7%		

Fuente: Elaboración propia

Al igual que en el año 2, se observa un crecimiento exponencial del valor final de ventas de un 20% comparado con el año anterior.

Agradecimientos

Realizar el presente Trabajo Fin de Máster ha sido todo un reto y ha supuesto un gran esfuerzo personal de todos los integrantes del grupo. Nos gustaría expresar nuestra gratitud a todas las personas que han estado cerca de nosotros apoyándonos de manera incondicional.

Por otro lado, nos gustaría agradecer el apoyo y su contribución a nuestro Director del TFM, D. Ángel Andreu Escario, por haber sido un referente que nos ha guiado en todo momento y por haber orientado nuestras ideas hacia la consecución efectiva de este trabajo.

Y finalmente, nos gustaría agradecer a la UNIR, a todos los profesores sin excepción del Máster por haber compartido su gran experiencia con nosotros hasta conseguir este objetivo final y a todos los compañeros de nuestro grupo del MBA que han participado activamente durante todo el curso académico en todas las asignaturas, habiendo aprendido de todas y cada una de sus aportaciones y experiencias.