



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 de la Plataforma 'alPunto'

Trabajo fin de estudio presentado por:	Carlos Caño Alegre
Tipo de trabajo:	Plan de negocio
Modalidad (Individual/Grupal)	Individual
Director/a:	José Manuel Giménez Gómez
Fecha:	27-julio-2021

Resumen

El presente plan de negocio muestra el análisis de viabilidad para la puesta en marcha de una empresa tecnológica, cuyo negocio tomará forma alrededor de una plataforma online de intermediación orientada a la oferta de servicios de esparcimiento por horas.

El modelo de negocio está orientado a la intermediación entre distintos proveedores particulares, profesionales o empresas, así como consumidores de dicha oferta.

Este proyecto constituye una evolución de la economía colaborativa, representada por compañías como Uber o Airbnb, hacia un paradigma *prosuming*, donde el consumidor final es capaz de dar forma al servicio que busca, a través de la configuración simplificada del producto final, sin necesidad de interactuar con cada uno de los proveedores que intervienen en la oferta.

El servicio de lanzamiento alrededor del que se construirá el modelo de negocio, es la oferta de servicios de barbacoa con posibilidad de configuración de servicios complementarios según las opciones seleccionadas por los usuarios y la disponibilidad de los proveedores de servicio.

Palabras clave: barbacoa, economía colaborativa, entretenimiento, prosuming

Abstract

This business plan shows the feasibility analysis for the start-up of a technology company, whose business will build around an online intermediation platform aimed at offering entertainment services by hours.

The business model is aimed at intermediation between different private providers, professionals or companies, as well as consumers of said offer.

This project constitutes an evolution of the collaborative economy, represented by companies such as Uber or Airbnb, towards a *prosuming* paradigm, where the end consumers are able to build the service, through the simplified configuration of the final product, without the need for interact with each of the suppliers involved in the offer.

The seed service around which the business model will be built is the offer of barbacoa services with the possibility of configuring complementary services according to the options selected by consumers and the availability of the service providers.

Keywords: barbecue, collaborative economy, entertainment, prosuming

Índice de contenidos

1.	Introducción	9
1.1.	Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto	9
1.2.	Objetivos del TFE	11
1.2.1.	Objetivo General.....	11
1.2.2.	Objetivos Específicos	11
1.3.	Elementos innovadores del proyecto	11
2.	Análisis del mercado	12
2.1.	Análisis del entorno general (PESTEL)	12
2.1.1.	Político	12
2.1.2.	Económico	14
2.1.3.	Social.....	15
2.1.4.	Tecnológico.....	16
2.1.5.	Medioambiental	18
2.1.6.	Legal.....	19
2.2.	Análisis del entorno específico (PORTER).....	20
2.2.1.	Sustitutivos (Fuerza débilmente negativa pero latente).....	20
2.2.2.	Entrantes (Fuerza neutra).....	21
2.2.3.	Proveedores (Fuerza positiva).....	21
2.2.4.	Consumidores (Fuerza neutra)	22
2.2.5.	Competencia (Elevada fuerza competitiva)	22
2.3.	Análisis de capacidades internas	23
2.3.1.	Ventajas de este negocio.....	23
2.3.2.	Retos principales	24
2.3.3.	Promotor	24

2.4.	Análisis DAFO y CAME.....	25
2.5.	Business Canvas Model.....	27
3.	Plan de Marketing	30
3.1.	Mercado potencial y público objetivo	30
3.2.	Marketing mix.....	31
3.2.1.	Producto	31
3.2.2.	Precio	32
3.2.3.	Promoción	32
3.2.4.	Distribución.....	35
3.3.	Previsión de ventas (3 años)	36
3.4.	Misión, visión, valores y objetivos empresariales	37
3.5.	Presupuesto de marketing.....	38
4.	Plan de Operaciones.....	39
4.1.	Localización	39
4.2.	Definición de procesos relevantes.....	40
4.2.1.	Procesos secundarios o de soporte.....	40
4.2.2.	Procesos primarios	41
4.3.	Recursos necesarios.....	42
4.3.1.	Recursos humanos.....	42
4.3.2.	Recursos materiales.....	42
4.3.3.	Recursos financieros.....	43
4.4.	Estructura de costes.....	43
4.4.1.	Inmovilizado inmaterial	43
4.4.2.	Inmovilizado material	44
4.4.3.	Gastos de puesta en funcionamiento.....	44

5. Equipo Directivo y Organización de RR.HH.	44
5.1. Miembros del equipo directivo	44
5.2. Forma jurídica	44
5.3. Organigrama	45
5.4. Costes laborales	45
6. Plan Financiero	46
6.1. Inversión y financiación inicial	46
6.1.1. Plan de Inversión	46
6.1.2. Plan de Financiación	48
6.2. Cobros y pagos: Plan de tesorería	49
6.2.1. Plan de Cobros	49
6.2.2. Plan de Pagos	50
6.3. Estados previsionales: Balances y cuentas de pérdidas y ganancias previsionales ..	52
6.3.1. Cuenta de Pérdidas y Ganancias	52
6.3.2. Tesorería	53
6.3.3. VAN y TIR	53
6.3.4. Balance de Situación	54
6.4. Análisis económico y financiero	55
6.5. Análisis escenarios alternativos	56
6.5.1. Escenario pesimista	56
6.5.2. Escenario optimista	56
7. Conclusiones.....	57
Referencias bibliográficas.....	60

Índice de figuras

Figura 1. Logo de 'alPunto'.....	34
Figura 2. Ubicación Carbajal de la Legua (Municipio de Sariegos, León, España).....	39
Figura 3. Cadena de valor de Porter.....	41

Índice de tablas

Tabla 1. Comparativa resumen de principales competidores.....	23
Tabla 2. Cuadrante DAFO.	25
Tabla 3. Cuadrante CAME.....	26
Tabla 4. Business Canvas.	28
Tabla 5. Previsión de ventas.	37
Tabla 6. Presupuesto de marketing.....	38
Tabla 7. Resumen costes laborales.	46
Tabla 8. Coeficientes de amortización.	47
Tabla 9. Inmovilizado.....	47
Tabla 10. Amortizaciones.	47
Tabla 11. Financiación.	48
Tabla 12. Cálculos intermedios.....	48
Tabla 13. Previsión de ingresos.	49
Tabla 14. Costes variables.	50
Tabla 15. Costes fijos.	51
Tabla 16. Cuenta de pérdidas y ganancias.	52
Tabla 17. Evolución de la tesorería.....	53
Tabla 18. VAN y TIR.....	54
Tabla 19. Balance de situación.	54
Tabla 20. Análisis de estados financieros.	55
Tabla 21. Balance de situación (escenario pesimista).....	56
Tabla 22. VAN y TIR (escenario pesimista).	56
Tabla 23. Balance de situación (escenario optimista).....	56
Tabla 24. VAN y TIR (escenario optimista).	57

1. Introducción

Este proyecto constituye una evolución de la economía colaborativa, representada por compañías como Uber o Airbnb, hacia un paradigma *prosuming*, donde el consumidor final es capaz de dar forma al servicio que busca, a través de la configuración simplificada del producto final, sin necesidad de interactuar con cada uno de los proveedores que intervienen en la oferta, ni siquiera que estos se constituyan como colaboradores de forma directa.

El consumidor configura un servicio según la disponibilidad que le proporciona la plataforma, añadiendo servicios complementarios también atendiendo a la misma disponibilidad. La planificación y análisis de compatibilidades entre los productos o servicios que el consumidor desea, son llevados a cabo de forma automática por la plataforma, haciendo que sea completamente transparente para el consumidor y que solo tenga la posibilidad de elegir aquellos productos y/o servicios realmente viables bajo los criterios espaciotemporales definidos.

1.1. Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto

El servicio de lanzamiento que seleccionaremos para lanzar el modelo de negocio es la oferta de servicios de barbacoa con posibilidad de configuración de servicios complementarios según las opciones seleccionadas por los consumidores y la disponibilidad de los proveedores de servicio. El consumidor podrá disponer de la posibilidad de alquilar por horas una ubicación que cumpla los criterios que desee o recibir el servicio en su propio domicilio, también podrá complementar la barbacoa con servicio de cocina, servicio de barman, servicio de animación, incluso elegir si los alimentos, bebidas y otros complementos estarán incluidos en el servicio o él se encargará de su propio aprovisionamiento.

La implementación del modelo de negocio propuesto se fundamenta en la evolución de los modelos económicos hacia patrones colaborativos, a la vez del incremento en la exigencia de los consumidores, que demandan productos y/o servicios cada vez más personalizados y adaptados específicamente a las experiencias que demandan en cada momento. A su vez, la implementación de servicios donde intervienen más de un proveedor hace que la

intermediación constituya un valor en sí mismo, permitiendo reducir el tiempo empleado por los consumidores, en la planificación de los servicios que requieren.

Las plataformas de intermediación actuales se basan de forma bastante general, en la intermediación uno-a-uno, entre un proveedor y un consumidor, pero con posibilidades de configuración del servicio muy limitadas, orientadas fundamentalmente al aspecto temporal y espacial. Estas plataformas construyen su oferta alrededor de un potente buscador, pero carecen de funcionalidad orientada a la integración de servicios compuestos, lo que constituye un área de expansión tanto a nivel tecnológico como de mercado.

La tipología de servicio seleccionada para el lanzamiento de la plataforma, centrada en servicios de barbacoa y opciones complementarias, ha sido seleccionada dado el contexto actual impactado severamente por la pandemia provocada por el patógeno COVID-19, que ha generado un fuerte incremento en la demanda de experiencias y servicios en entornos abiertos, donde el 49,5% de los alojamientos rurales han tenido una demanda superior a la que tenían antes de la pandemia (González, 2020), así como una reorientación del estilo de vida hacia hábitos más orientados al mundo rural y alejados de los estilos de vida más urbanitas, de hecho, como se expone en Puyol (2020), “se ha producido un aumento de los empadronados en municipios de menos de 5.000 habitantes de un 10% aproximadamente”, este aumento de residencias en zonas rurales, se concentra por otra parte en zonas próximas a las ciudades, lo que podría considerarse como zonas semirurales o semiurbanas.

Por otra parte, la cultura mediterránea, tiene como una de sus principales vías de integración la gastronomía, y el compartir una mesa, es una de las opciones preferidas de socialización, hasta tal punto que la dieta mediterránea fue reconocida en el año 2013 como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), destacando que “El acto de comer juntos es uno de los fundamentos de la identidad y continuidad culturales de las comunidades de la cuenca del Mediterráneo” (UNESCO, 2013).

1.2. Objetivos del TFE

1.2.1. Objetivo General

Estudiar la viabilidad de la puesta en marcha de una empresa tecnológica, cuyo negocio tomará forma alrededor de una plataforma online de intermediación orientada a la oferta de servicios de esparcimiento por horas y que genere rentabilidad económica y financiera.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del entorno general y específico, así como un análisis interno del modelo de empresa propuesto.
- Analizar las empresas que entran en competencia, su modelo y las posibles áreas de diferenciación.
- Definir un plan de Marketing Mix contemplando producto, precio, promoción y distribución, así como su presupuesto. Dentro del plan definir el mercado objetivo para un correcto posicionamiento, teniendo en cuenta tanto los posibles usuarios que demanden servicios (clientes) como los usuarios que los ejecutarían (proveedores).
- Realizar una previsión de ventas a 3 años.
- Determinar misión, visión, valores y objetivos empresariales.
- Plantear un plan de operaciones adecuado a la empresa que permita un desarrollo sostenible del modelo de negocio.
- Determinar los recursos humanos necesarios para la ejecución del proyecto, así como su estructura organizativa y evolución prevista.

1.3. Elementos innovadores del proyecto

El proyecto presenta una innovación en proceso mediante la implantación de un paradigma *prosuming* para el modelado de servicios compuestos, donde la relación de transferencia de valor entre proveedor y consumidor se establece con una cardinalidad ' $n a 1$ '. Este aspecto engloba también el desarrollo de un algoritmo de intermediación que hace transparente dicho proceso tanto para los proveedores como los consumidores.

El algoritmo de intermediación tomará el rol de agente encargado de cruzar la disponibilidad de los servicios y proveedores con las necesidades específicas planteadas por los clientes, con el fin de simplificar el proceso.

Los dos principales aspectos diferenciadores son:

- Disponer de un servicio que pueda ser configurado a medida por el cliente de una forma sencilla, incluyendo aquellos elementos que desee, como alquiler de una casa o terreno por un espacio de tiempo determinado, servicio de preparación de barbacoa, provisión de alimentos, etc...
- Eliminación de uno de los *pain points* que se identifican en el proceso de organización de eventos, el cual es la necesidad de organizar diversos proveedores para un solo servicio. Usualmente este tipo de servicio supone una complejidad que en este caso se suprime mediante la utilización de un sistema automatizado que alivia este *pain point*.

2. Análisis del mercado

2.1. Análisis del entorno general (PESTEL)

El análisis del entorno general lo llevaremos a cabo mediante la herramienta PESTEL, introducida por Aguilar (1967) como análisis PEST y complementada posteriormente por Fahey y Narayana (1986) incluyendo los aspectos medioambientales y legales para completar el modelado de los factores del entorno. El uso de esta herramienta nos facilitará un hilo conductor para el estudio de las variables del entorno sobre las que no tendremos capacidad de influencia.

2.1.1. Político

La coyuntura económica ha llevado a la Unión Europea a liberar paquetes de ayudas de fondos europeos. En el caso de España, el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (Gobierno de España, 2021a) guiará la ejecución de 72.000M€ de estos fondos hasta 2023. Entre las políticas palanca definidas en el ámbito de este plan encontramos la “Agenda urbana y rural, lucha contra la despoblación y desarrollo de la agricultura” dentro de la que se destaca que “Resulta necesario articular medidas específicas para la España despoblada que impulsen la innovación social y territorial y faciliten el desarrollo de nuevos proyectos profesionales, la fijación de población, la atracción de talento, la prestación de servicios, así como un uso sostenible de nuestros recursos.” concentrando un 20,7% de los fondos previstos. Otra de las políticas destacadas es la de “Modernización y digitalización del tejido industrial y de la pyme,

recuperación del turismo e impulso a una España nación emprendedora” que tendrá una asignación del 23,1% del presupuesto previsto, destinado a varios planes, como el de “Digitalización de Pymes” con una asignación de 4.066M€ y el de “Modernización y Competitividad del Sector Turístico” con 3.400M€.

Uno de los aspectos en los que incide el plan en su introducción es que se trata de dar continuidad y reforzar la agenda de reformas e inversiones ya puesta en marcha desde hace tres años, en tanto en cuanto algunos de los aspectos preocupantes, como la despoblación de las zonas rurales y la necesidad de desarrollar economías circulares y sostenibles eran cada vez más, objeto de consenso social.

Por otra parte, estos paquetes de inversiones contemplados por el plan deben responder como contraprestación a políticas de ajuste que se exponen de forma más o menos explícita en el plan como “la paulatina desaparición de la reducción por tributación conjunta mediante el establecimiento de un régimen transitorio” u otras lanzadas de forma más velada como la posibilidad de implantación de peaje en todas las autovías y autopistas a partir de 2024, siguiendo probablemente el modelo portugués. Además, es recurrente la aparición de noticias sobre los posibles cambios fiscales en relación con subidas sobre impuestos como el de sucesiones, patrimonio o sociedad, lo que en conjunto genera un clima de importante incertidumbre.

A nivel autonómico, la Junta de Castilla y León ofrece ayudas financieras y subvenciones (Junta de Castilla y León, 2021a) a fondo perdido adecuadas al tamaño de cada empresa, al objetivo del proyecto, al tipo de sector al que pertenece y a la medida de las necesidades planteadas. Las ayudas destinadas a la inversión en proyectos de entre 10.000€ y 200.000€ se articulan dentro del Plan de Subvenciones para Creación de Empresas Cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) para el año 2021 (Junta de Castilla y León, 2021b), que podría cubrir hasta un 60% de la inversión requerida.

Dentro de la propia provincia de León, nos encontramos también con subvenciones a emprendedores destinadas a apoyar el inicio de la actividad empresarial (Diputación de León, 2021), pudiendo cubrir hasta un 90% de la cuota que el emprendedor pague como consecuencia del alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos durante veinticuatro meses. Puesto que estas subvenciones son gestionadas por la Excm. Diputación Provincial de León, uno de los requisitos principales es que tanto el domicilio de la actividad

como el fiscal se encuentre en un municipio de menos de 20.000 habitantes, lo que puede tener un impacto relevante en la forma elegida para la constitución de la empresa y la ubicación de la actividad, encontrándose municipios como el de Sariegos, limítrofes con la capital de provincia, como opciones prioritarias para el acceso a incentivos no disponibles a nivel local para actividad a asentar en la propia capital.

2.1.2. Económico

Desde el punto de vista macroeconómico, según datos de Expansión (2021) tenemos que la evolución del PIB durante las últimas décadas presenta una tendencia claramente ascendente, pasando de 159.000M€ en 1980 al máximo alcanzado de 1.244.772M€ en 2019, a pesar del impacto generado por la pandemia acaecida el último año que redujo estas cifras a 1.121.698M€, retrocediendo de esta forma a cifras prácticamente de 2016. En todo caso, cabe esperar que, una vez superado el fuerte impacto de la pandemia, la tendencia continuará siendo ascendente. Por otra parte, obviamente, el PIB per cápita sigue una tendencia pareja.

La EPA (Encuesta de Población Activa) refleja un comportamiento un poco más pronunciado tanto en la tendencia positiva como en la negativa en cuanto a la información publicada por el INE (Instituto Nacional de Estadística) para el periodo 2006 a 2020.

El IPC indica que la evolución de los precios en promedio desde el año 2002 ha sufrido fluctuaciones muy agresivas y que, una vez superada la primera parte de la pandemia, está sufriendo una corrección al alza muy brusca, según reflejan los datos del INE.

Según la previsión publicada por la Comisión Europea en su informe de mayo de 2021 (Comisión Europea, 2021), se espera un crecimiento del PIB del 5,9% a finales de 2021 y del 6,8% a finales de 2022, confirmando la tendencia de crecimiento que se ha visto interrumpida abruptamente en 2020 debido a la pandemia con una disminución del -10,8%. La inflación prevista sigue una tendencia de crecimiento similar a la del PIB, arrojando un resultado a la baja del -0,3% en 2020, pero con un repunte en 2021 del 1,4% y del 1,1% en 2022. En cuanto a la tasa de desempleo se alcanzará un nuevo pico del 15,7% en 2021 que comenzará a decrecer a un 14,4% en 2022.

Por otra parte, el incierto escenario económico, hace que las previsiones actualizadas en abril del 2021 del Fondo Monetario Internacional para España, en su cuadro de indicadores (Fondo Monetario Internacional, 2021) se muestren incluso en contradicción con las de la Comisión

Europea, presentando una tasa de crecimiento de hasta el 6,4% en 2021, lo que implica medio punto por encima de la previsión de la Comisión Europea, pero con un crecimiento previsto para el 2022 del 4,7%, lo que supone más de 2 puntos de desviación con respecto a lo previsto por la Comisión. Sin embargo, en cuanto al indicador de inflación, la previsión sí que se muestra bastante consistente entre ambos organismos, considerando el FMI una previsión de cerrar 2021 con una inflación del 1% y en el 2022 del 1,3%. Respecto a la tasa de desempleo prevista, el FMI es más pesimista en cuanto a España, considerando unas previsiones alrededor de un punto porcentual superiores a las de la Comisión con una previsión del 16,8% en 2021 y del 15,8% en 2022.

En resumen, los indicadores macroeconómicos reflejan que habrá una recuperación relativamente ágil a niveles anteriores a la COVID-19, respetando las tendencias de los años previos.

2.1.3. Social

El número medio de hogares en España aumentó en 129.100 durante 2020 y alcanzó los 18.754.800. La ocupación promedio del hogar se situó en 2,50 personas, la misma cifra que el año anterior. El 55,0% de los jóvenes de 25 a 29 años vivía con sus padres (INE, 2021a).

El tamaño medio de vivienda en 2020 era de 95m², habiéndose incrementado en los últimos 4 años desde 92m², mientras que el espacio destinado por persona ronda los 48m². El 57% de las viviendas tienen un tamaño igual o inferior a 90m² (INE, 2021b).

En cuanto a la tipología de vivienda, el 68% de la población vive en edificios, mientras que el 32% restante reside en viviendas unifamiliares, ya sean independientes, adosadas o pareadas.

La evolución de la pirámide de población en España (INE, 2021c) refleja un muy leve crecimiento de población entre 2013 y 2020 pasando de 47.129.783 habitantes a 47.450.795, lo que supone un incremento del 0,6%. Esta cifra contrasta con los datos a nivel regional, donde la población de la Comunidad Autónoma de Castilla y León ha pasado de 2.519.875 a 2.394.918 habitantes, representando un decremento del 5%, coincidente además con un envejecimiento de la población, habiendo pasado la franja de edad principal de población de 45-49 años a 55-59 años, lo que además supone un envejecimiento aún más acelerado que el encontrado a nivel nacional, donde también se percibe este efecto, pero relativamente mitigado pasando la franja de edad principal de población de 35-39 años a 40-44 años.

El flujo de inmigración (INE, 2021d) se encuentra en una tendencia ascendente, pasando de 280.772 en 2013 a 750.480 en 2019, lo que ha contribuido a mitigar a nivel nacional el efecto del progresivo descenso en el índice de natalidad en ese periodo desde los 9,11 a los 7,62 por cada mil habitantes en el mismo periodo.

La mitad de los hogares están constituidos por convivientes sin hijos (INE, 2021e). El perfil predominante de hogar es el unipersonal con un 26,07% del total, seguido de las parejas sin hijos que representan el 20,87%.

En cuanto a los hábitos de consumo, durante el primer semestre de 2020, la actividad en el comercio minorista experimentó, coincidiendo con el periodo de confinamiento, un importante descenso, con tasas mensuales de -15,7 en marzo y de -20,1 en abril y después una recuperación también pronunciada, con ascensos de 19,4 en mayo y 17,8 en junio, según los índices de comercio al por menor.

La cultura mediterránea tiene como uno de sus principales pilares el acto social de compartir alrededor de una mesa. Es habitual que toda celebración incluya algún tipo de experiencia gastronómica. Además, cada vez más se alimenta la tendencia hacia volver a entornos más rurales y naturales. Tomando en consideración los elementos anteriores, la celebración de barbacoas se convierte cada vez de forma más recurrente en un acto de integración social al alcance de cualquier bolsillo.

2.1.4. Tecnológico

El canal de ventas por internet o correspondencia ha visto un importante ascenso durante 2020. La tendencia creciente de este canal de distribución ya era anterior a la pandemia, pero de forma mucho menos pronunciada.

La proporción de personas que compraron por internet en los últimos 3 meses ha aumentado progresivamente en la última década, como en casi todos los países europeos, situándose en 2019 en el 47% de la población entre 16 y 74 años. El dato es inferior a la media de la UE-27 (49%) y de la Eurozona, que en 2019 ya superaba la mitad de la población en ese grupo de edad (52%).

Según la encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares (INE, 2020), un 46,9% de la población entre 16 y 74 años compraron online en los últimos 3 meses. Por grupos de edad, la mayor proporción se registra entre los 25 y 34

años (67,2%) y la menor, entre los 65 y 74 años (13,5%). Según nacionalidad, los extranjeros que residen en España compran menos que los españoles (33,9% frente a 48,6%).

Cuanto más grande es el municipio, hay más compradores online. Y lo mismo sucede con el nivel de estudios alcanzado y el ingreso del hogar, con porcentajes por encima del 70% entre licenciados y doctorados, y entre los hogares con ingresos mensuales netos de 2.500 euros o más.

Por su relación con la actividad, más de la mitad de los ocupados y los estudiantes compraron online en los últimos 3 meses (58,0% y 58,2%, respectivamente). Entre los trabajadores del sector Tecnologías de la Información y las Comunicaciones la cifra alcanza el 89,6%.

En la población de 16 a 74 años que compraron a través de internet en los últimos 12 meses, el producto más citado son los alojamientos para vacaciones, seguido de material deportivo y ropa, entradas para espectáculos y otros servicios para viajes (billetes, alquiler de coches...).

Según esta misma encuesta, un 3,6% de las personas de 75 y más años compraron por internet en los últimos 3 meses (4,7% de los hombres y 2,8% de las mujeres). También aquí disminuye la compra conforme aumenta el grupo de edad: 4,4% entre los 75 y 84 años, y 1,8% de los 85 años en adelante.

Entre los 65 y 74 años el porcentaje sube al 13%, pero es casi la mitad que la media de la Eurozona (24%). Lo que más compran por este canal son viajes y alojamientos vacacionales.

Uno de cada tres hogares realizó alguna compra por internet en el último año (32,5%), según la encuesta de presupuestos familiares. Estas compras concentraron el 2,1% de todo el gasto en consumo de los hogares en 2019, casi un punto más que hace tres años.

Los apartados con mayor proporción de gasto por internet fueron ocio y cultura (con el 10,9% del total del gasto de este grupo), vestido y calzado (4,4%), restaurantes y hoteles (4,2%) y transporte (3,7%). Estas cifras se pueden interpretar como el grado de penetración del comercio online en cada grupo de gasto.

En cuanto a la cobertura y conectividad, la plataforma tecnológica con mayor cobertura sigue siendo la de acceso móvil, la cual en su vertiente 3,5G (UMTS con HSPA) alcanza ya a la práctica totalidad de los hogares. La siguiente generación 4G (LTE), gracias a la reutilización de las infraestructuras existentes y a la disponibilidad de la banda de frecuencias de 800MHz tras la liberación del primer dividendo digital, alcanza ya al 99,9% de la población.

En cuanto a la próxima generación de redes móviles (5G), según el informe de cobertura de banda ancha (Gobierno de España, 2021b) a mediados de 2020 se disponía de servicio comercial en 21 ciudades, habiendo alcanzado aproximadamente el 50% de cobertura de estas, lo que supone el 12,5% de cobertura a nivel nacional en la banda de frecuencias de 3,5 GHz, considerada entre las bandas preferentes de despliegue de 5G en Europa. Las ciudades en cuestión fueron: Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Málaga, Zaragoza, Bilbao, Vitoria, San Sebastián, La Coruña, Vigo, Gijón, Pamplona, Logroño, Santander, Benidorm, Badajoz, Alicante, Murcia, Palma de Mallorca y Valladolid. Se ha de señalar que la totalidad de operadores de redes móviles lanzaron su servicio 5G en septiembre de 2020.

2.1.5. Medioambiental

Según se recoge en la revista Hosteltur (2021) en relación con el estudio de tendencias turísticas 2021. Los datos del informe señalan que la COVID-19 generó un cambio en la elección del tipo de viaje en 2020, ya que el 26% de los encuestados por el Observatorio de Ecoturismo en España tenía previsto hacer otro tipo de viaje y acabó realizando una escapada ecoturista.

Una tendencia que seguirá al alza en 2021, ya que se incrementa el porcentaje de turistas rurales ecoturistas que pretende realizar este tipo de escapadas con una frecuencia elevada, estimando que un 32,6% hará hasta tres escapadas, según el Observatorio de Turismo Rural.

A la hora de hablar de la figura del ecoturista, se tiene en cuenta si el viajero valora la elección del destino como un lugar para disfrutar de la naturaleza de manera responsable, y "a pesar de que no todos los turistas rurales son ecoturistas, existe un 42,6% que prioriza el disfrute responsable de la naturaleza a la hora de elegir destino".

No obstante, el estudio advierte que el boom por este tipo de turismo podría desvirtuar los valores que caracterizan a los destinos y empresas de ecoturismo, cuya filosofía se basa en la protección y conservación de los valores naturales y culturales del territorio.

Respecto a los negocios, el estudio subraya cómo la mayor parte de propietarios de alojamientos rurales (47,3%) son autoempleados, si bien un 31,2% contrata empleados de manera puntual.

Respecto a los precios, predomina una estabilidad en ambos casos, aunque, en el caso de las empresas de ecoturismo, un 25,6% se ha visto obligado a bajarlos, principalmente

alojamientos, mientras que en el caso de los establecimientos rurales ese porcentaje se sitúa en el 15,5%.

2.1.6. Legal

Caben destacar desde el punto de vista legal dos aspectos diferenciados, por una parte, las normas de aplicación y subvenciones para la puesta en marcha de una nueva actividad económica y por otra las leyes que pueden regular la actividad específica o normativas vinculadas a la misma.

Respecto a las normas de constitución y posibilidades de subvención tenemos:

- Posibilidad de cobertura del 90% de la cuota de autónomo durante los 24 primeros meses de actividad continuada, soportada por la Excma. Diputación Provincial de León para aquellas actividades económicas cuya actividad y sede fiscal se encuentre en municipios de la provincia con menos de 20.000 habitantes.
- El Plan de Subvenciones para Creación de Empresas Cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) y gestionado por la Junta de Castilla y León puede cubrir a fondo perdido hasta el 60% de inversiones entre 10.000€ y 200.000€.
- El Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia comunicado por el Gobierno Español a la Comunidad Europea para la obtención de 72.000M€ en fondos europeos va a dedicar cuantiosas ayudas a la creación de empleo y actividades englobadas tanto en la agenda digital como la agenda de sostenibilidad y reactivación de las zonas rurales, sin que haya trascendido la naturaleza concreta de estas ayudas ni sus condiciones específicas.

Por otra parte, es necesarios considerar otro tipo de regulaciones vinculadas a la naturaleza específica de la actividad:

- ISO 27001 de Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información (ISO, 2013). Esta ISO está orientada a certificar la protección de la información, asegurando la confidencialidad, protegiendo la integridad de los datos y garantizando la disponibilidad.
- GDPR o General Data Protection Regulation (Unión Europea, 2021), eleva a categoría de ley muchos de los aspectos recogidos en la ISO 27001.

- ISO 9001 de Sistema de Gestión de la Calidad (ISO, 2015a). Esta ISO está orientada a certificar la gestión de los procesos, la orientación a la mejora continua y la focalización en el cliente.
- ISO 14001 de Sistema de Gestión del Medio Ambiente (ISO, 2015b). Esta ISO está orientada a establecer procesos de gestión tangibles y demostrables de respeto al medio ambiente, sin establecer de manera prefijada dichos procesos.
- Orden FYM/510/2013, de 25 de junio de 2013 (Junta de Castilla y León, 2013), por la que se regula el uso del fuego y se establecen medidas preventivas para la lucha contra los incendios forestales en Castilla y León. Esta orden regula la prohibición de barbacoas, asadores y similares, durante la época de peligro alto de incendios forestales, con excepción de aquellas instaladas en zonas particulares que se encuentren cerradas perimetralmente.
- Orden FYM/515/2020, de 12 de junio de 2020 (Junta de Castilla y León, 2020), por la que se fija la época de peligro alto de incendios forestales en la Comunidad de Castilla y León.

2.2. Análisis del entorno específico (PORTER)

El análisis del entorno específico fue introducido por Porter (1979) y nos permitirá realizar un análisis a partir de varios aspectos que definirán como es el entorno competitivo en el que nos estamos centrando.

2.2.1. Sustitutivos (Fuerza débilmente negativa pero latente)

Algunos competidores que podrían ofrecer servicios sustitutivos son:

- AirBnB. Ofrece alquileres de alojamientos particulares por noches y está desarrollando el concepto de experiencias tanto presenciales como online.
- Vrbo (antes conocida como Home Away). Centrada en alquiler vacacional de propiedades de particulares por noches.
- Windu. Centrada en alquiler vacacional de propiedades de particulares por noches.
- Swimmy. Centrada en alquiler de propiedades con piscina por horas. Se alquila la piscina, aunque puede incorporar servicios accesorios.

Del anterior listado se deduce que existen plataformas de intermediación uno a uno entre proveedores y clientes, pero no plataformas que integren servicios para la confección de estos

por parte de los clientes, simplificando la tarea de coordinación entre varios proveedores. A pesar de detectar esta carencia en el sector, las barreras de entrada que podrían encontrar algunas plataformas ya establecidas serían relativamente pequeñas en el caso de pivotar su estrategia desde la intermediación simple que siguen con su modelo actual de negocio a la multi-intermediación que planteamos en nuestro caso. Por otra parte, el hecho de que sean plataformas orientadas a un ámbito muy generalista hace que huyan de la segmentación de mercado, para conseguir unos márgenes propicios basados en un gran volumen de negocio, y no en la optimización del margen en sí mismo.

2.2.2. Entrantes (Fuerza neutra)

El coste de entrada se ve determinado principalmente por la capacidad de inversión en marketing, ya que a nivel tecnológico existen soluciones “*as a Service*” que permiten el desarrollo de arquitecturas escalables, minimizando la necesidad de inversión a este nivel, permitiendo hacer que la infraestructura tecnológica crezca a un ritmo similar al del propio negocio.

2.2.3. Proveedores (Fuerza positiva)

Puesto que el modelo de negocio se fundamenta en la simplificación del proceso de intermediación, por una parte, los propios proveedores de servicios ofertados en la plataforma, son más considerados consumidores que proveedores en sí, quedando el grupo de proveedores circunscrito al proveedor de la infraestructura tecnológica en *cloud*, sobre la que se desplegará la solución, mediante una arquitectura de microservicios que permita su escalabilidad, evitando un fuerte requerimiento de inversión inicial. Existe una amplia gama de proveedores de servicios *cloud* y en gran medida estos usan tecnologías con un alto nivel de estandarización, basadas en *dockers*, que nos permitirán balancear de uno a otro o incluso usar varios de ellos de forma concurrente. Entre ellos destacan Amazon Web Services o Microsoft Azure, pero otros proveedores pueden ofrecernos soluciones equiparables.

El poder de negociación de los proveedores es muy limitado dada la amplia oferta existente de proveedores de servicios disponibles que en ningún caso funcionan de forma gregaria sino bajo estricta competencia.

2.2.4. Consumidores (Fuerza neutra)

Dentro del grupo de consumidores existen dos subgrupos diferenciados. Por una parte, tenemos los consumidores de la plataforma que ofertarán sus servicios en la misma y por otra parte aquellos que consumirán un servicio u optarán por compactar varios servicios en uno solo. En ambos casos el comportamiento de unos y otros se registrará específicamente por los beneficios que podamos ofrecerles y será habitual igualmente que ambos tipos de consumidores adopten el mismo rol en otras plataformas donde puedan ofertar o adquirir, según el grupo del que hablemos, los servicios correspondientes. Dado lo anterior, podemos considerar que si bien, los consumidores no muestran un comportamiento gregario y organizado, que nos permitiría entender que se trata de una fuerza competitiva con un impacto bajo, sí que está claro que en su mayoría tenderán a simultanear el uso de otros competidores, con carácter general, lo que nos lleva a resolver que el carácter positivo se ve compensando por este aspecto negativo y nos permite concluir que se trataría de una fuerza neutra.

En resumen, el poder de negociación de los consumidores es potencialmente grande ya que existen alternativas disponibles en el mercado, tanto en el caso de los consumidores que ofertan sus servicios a través de nuestra plataforma, que nos posicionarán de forma preferente entre otras alternativas considerando aspectos tales como el coste de las comisiones que incluyamos en nuestro modelo, como en el caso de los consumidores que adquirirán los servicios, pudiendo valorar en este caso aspectos no solo de coste, sino de calidad y simplicidad, que hagan que aunque tengan un poder de negociación grande basado en la existencia de alternativas, nos coloquen en una posición preferente. Dadas las consideraciones anteriores, por lo tanto, esta fuerza tendrá un impacto positivo o negativo en función de la estrategia que adoptemos en base a los tipos de consumidores identificados.

2.2.5. Competencia (Elevada fuerza competitiva)

Dentro del ámbito de plataformas online orientadas al negocio de intermediación, existe una amplia variedad, desde algunas con un gran índice de penetración como Airbnb que cuentan, según cifras de Statista (2020) con 4 millones de anfitriones y unos 800.000.000 de estancias, arrojando unos ingresos de 111.000M\$, hasta otras con un carácter más específico y menor volumen como Swimmy. La densidad de plataformas se ve compensada por la orientación a nichos de mercado específicos que tienen muchas de ellas. A pesar de tratarse de un océano

rojo, se abren posibilidades en mercados nicho orientadas a cubrir de forma más efectiva los *pain points* detectados en los *customer journeys*, de hecho, la plataforma Swimmy es un gran ejemplo de ello.

AirBnB [https://www.airbnb.es]	<ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de alojamiento por noches. • Experiencias. • Experiencias online. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión combinada para huéspedes (14%-16%) y para anfitriones (3%-5%). • Comisión única anfitriones (14%-20%). • Comisión proveedores experiencias (20%).
Vrbo [https://www.vrbo.com/es-es/]	<ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de alojamiento por noches. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión combinada para huéspedes (6%-12%) y para anfitriones (3%-8%).
Windu [https://www.wimdu.es/]	<ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de alojamiento por noches. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión combinada para huéspedes (12%) y para anfitriones (3%).
Swimmy [https://swimmy.es]	<ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de piscinas por horas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión combinada para huéspedes (17%) y para anfitriones (20%).

Tabla 1. Comparativa resumen de principales competidores.

Fuente: Camacho (2020)

2.3. Análisis de capacidades internas

El análisis de capacidades consiste en evaluar los diferentes factores que coexisten en una empresa, con el objetivo de conocer los recursos y capacidades que le permitirán desarrollar una estrategia diferencial.

2.3.1. Ventajas de este negocio

Ventaja Competitiva: Especialización

Analizando la competencia observamos que los principales competidores se centran en un *target* muy amplio con un tipo de producto bastante genérico, enfocado principalmente en el alquiler de alojamientos. Solo existe un competidor que se centra en un tipo de servicio diferencial centrado en el alquiler de piscinas por horas. En nuestro caso, nos especializaremos

en el servicio de barbacoa y todas las actividades o servicios que pueden complementarlo, con especial atención a la vinculación con el comercio local para cubrir estas posibilidades.

Ventaja Competitiva: Calidad

La competencia se basa en un modelo de negocio muy extensivo, donde prima el volumen de la oferta, basando el control de calidad en los sistemas de feedback y valoraciones dentro de la red de anfitriones y huéspedes. Por nuestra parte, se establecerá un protocolo para la validación de la calidad de los servicios basado en una auditoría propia, independientemente de habilitar sistemas de recomendación y gestión de feedback del consumidor.

2.3.2. Retos principales

- El principal reto desde el punto de vista de articulación del negocio es conseguir una masa crítica de anfitriones y proveedores para tener una capacidad de penetración adecuada dentro de la zona geográfica de la provincia de León seleccionada para arrancar la actividad.
- La puesta en marcha de una plataforma web que recoja toda la operativa necesaria para integrar en ella toda la interacción requerida por anfitriones, proveedores de servicios y usuarios, así como los procesos de gestión internos.
- Obtención de recursos financieros necesarios para cubrir la fase de lanzamiento del proyecto hasta alcanzar la fase de rentabilidad. Estos recursos deberán cubrir el periodo inicial de implementación e implantación de la plataforma tecnológica, así como de adquisición de la masa crítica operativa de anfitriones y proveedores para ser atractivos ante los clientes.

2.3.3. Promotor

El promotor y gerente, Carlos Caño, (Ingeniero en Informática y Doctor en Sistemas Inteligentes de Ingeniería), cuenta con una carrera de más de 15 años en compañías tecnológicas, en su mayor parte en cargos de gestión. También con una breve experiencia de 2 años como emprendedor en otra empresa tecnológica orientada a servicios basados en plataformas. Por otra parte, considerando el perfil investigador, mantiene una fuerte vinculación con el mundo universitario, siendo colaborador en el Management Intelligent System Group de la Universidad de León y participando como profesor asociado en dicho centro académico en cursos recientes. La tesis doctoral realizada por el promotor (Caño; 2015),

define el concepto de ordomática y una completa metodología para la ordenación de elementos dentro de entornos donde prima la información parcial, con ruido y la incertidumbre. La metodología definida será usada como base para la implementación del proceso interno de intermediación.

La función del promotor será la de gerente y director de operaciones, realizando sus funciones desde la sede de la compañía en el municipio de Sariegos, municipio perteneciente al alfoz de la ciudad de León.

Además del promotor, 'alPunto' no contará de inicio con otros empleados, sino que se apoyará en un programa de prácticas para el desarrollo de algunas partes de la plataforma, así como para la identificación de talento para el crecimiento de la plantilla, en la medida que sea posible alcanzar el punto de rentabilidad.

2.4. Análisis DAFO y CAME

El análisis DAFO es una herramienta que permite concretar las conclusiones de los análisis previos a nivel tanto externo como interno, contraponiendo dichos aspectos externos concretados en amenazas y oportunidades, con la situación o características internas condensadas en las debilidades y fortalezas de la propia compañía. Por su parte, el análisis CAME tiene como objetivo establecer las estrategias a articular en relación con los factores identificados en el análisis DAFO.

DEBILIDADES	AMENAZAS
Marca Time-to-Market Financiación inicial Generación de masa crítica de oferta y demanda	Mercado saturado Pandemia Cambios de fiscalidad de la actividad económica Cambios de reglamentos a nivel local, regional o nacional relativos a la actividad económica
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Know-How Modelo adaptable a otras actividades económicas Potenciación de comercio local	Cloud (escalabilidad, simplicidad, asequibilidad) Subvenciones mediante programas de desarrollo rural y programas de bonificación a actividades de I+D+i IA y sistemas de recomendación Cambio de hábitos de consumo hacia actividades en entornos abiertos Imprecisión o falta de claridad sobre bienes y/o servicios ofertados por los competidores

Tabla 2. Cuadrante DAFO.

Fuente: Elaboración propia.

Desde una perspectiva interna, indudablemente el desarrollo de la marca y su posicionamiento, hoy en día, es vital tanto en el caso de servicios digitales como físicos, pero máxime aún en el caso de plataformas que fundamentan su actividad en el marco de una economía colaborativa desarrollando un papel de intermediación. El partir de cero supone una debilidad que es necesario corregir mediante un buen uso del SEO (Search Engine Optimization) y el SEM (Search Engine Marketing). El know-how de la tecnología requerida para el desarrollo y puesta en marcha de la plataforma, así como la posibilidad de adaptación de la tecnología a otros ámbitos es una fortaleza determinante que genera un alto nivel de independencia y capacidad de pivotar dentro del desarrollo del modelo de negocio, y que es necesario mantener dado el carácter eminentemente dinámico del sector, mediante una continua estrategia de upskilling.

CORREGIR	AFRONTAR
SEO/SEM Lean Startup Reducción de costes fijos Integración como metaportal con otros proveedores	Diferenciación Desarrollo de oferta online
MANTENER	EXPLOTAR
Upskilling Diversificación del modelo Campañas de marketing conjunto con proveedores de servicios	Optimización ROI Reducción del gasto u obtención de financiación Priorización de proveedores propios mediante sistema de recomendación Potenciar el compromiso medioambiental

Tabla 3. Cuadrante CAME.

Fuente: Elaboración propia.

Por el contrario, desde el punto de vista externo, nos encontramos con un mercado saturado y un escenario de incertidumbre, lo que constituye una verdadera amenaza, por la barrera de entrada que puede suponer y el riesgo consiguiente, lo que hace necesario afrentar esta dificultad mediante una diferenciación adecuada que nos permita solventar *pain points* no cubiertos por los competidores, o en general desarrollar un perfil competitivo claramente diferenciado, que nos permita crear un océano azul, incluso ante condiciones de incertidumbre, lo que puede conseguirse mediante el uso de la matriz de ERIC, introducida por Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2004). De hecho, algunos modelos de negocio como Airbnb o Uber han sido desarrollados gracias al uso de dicha herramienta. Además, la cada vez más acelerada adopción de la nube supone una extraordinaria oportunidad para explotar

un ecosistema tecnológico muy potente bajo un modelo donde se minimizan los costes fijos, con lo que nos permite una gran optimización del ROI (Return Of Investment) y esta circunstancia además se ve acompañada por la oportunidad que brindan los cambios en los hábitos de consumo, que también es necesario explotar.

2.5. Business Canvas Model

El modelo Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, es una herramienta enfocada al lanzamiento de nuevos negocios innovadores (Pigneur y Osterwalder, 2015).

La oferta de valor se centra en simplificar la organización de eventos barbacoa con cualquier tipo de servicios que los clientes puedan necesitar, como disponer de la carne sin tener que ir a comprarla por ellos mismos, tener un chef encargado de la barbacoa, disponer de servicio de animación infantil o para adultos, etc...

Alianzas Estratégicas <ul style="list-style-type: none"> • Propietarios de casas rurales o terrenos habilitados. • Comercio local (carnicerías, pescaderías, fruterías, restaurantes, bares). • Animadores de eventos (infantiles y de adultos). 	Actividades Clave <ul style="list-style-type: none"> • Algoritmo de intermediación. 	Propuesta de Valor Organización simplificada de eventos barbacoa y servicios asociados en unos pocos clics.	Relación con los Clientes La relación con los clientes se centraliza en la plataforma web, pero a su vez se complementa con el desarrollo de una presencia potente en redes sociales y la aparición en medios de comunicación digitales y no digitales mediante publicidad de pago.	Sectores de Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Población residente en edificios (68% de la población). • Población de 18 a 30 años (el 55% de los jóvenes entre 25 y 29 años viven con sus padres).
	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> • Ingenieros de desarrollo. • Cloud para despliegue. • Inversión inicial. 		Canales Plataforma web con tecnología PWA (Progressive Web Apps), que permite uso como web convencional e instalación en cualquier tipo de plataforma móvil o de escritorio.	
Estructura de Costes <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo propio (sin coste). • Despliegue sobre infraestructura Cloud (coste variable). • Publicidad de pago (coste fijo inicial). 			Flujo de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Se incluye un cargo de un 5% con un mínimo de 1€ por cada propiedad y/o servicio "distingible" contratado por el consumidor. • No se aplica cargo a los proveedores de bienes y servicios que usan la plataforma. 	

Tabla 4. Business Canvas.

Fuente: Elaboración propia.

Los *targets* principales de clientes son el 68% de la población que vive en edificios y los jóvenes de 18 a 30 años, tomando como dato relevante que el 55% de los jóvenes entre 25 y 29 años aún viven con sus padres. Se considera que ambos grupos de población pueden requerir alternativas de esparcimiento donde el servicio ofertado puede capturar y cubrir adecuadamente sus necesidades.

Toda la relación tanto con los clientes como con los anfitriones y/o proveedores de servicios a nivel operativo se realizará a través de una plataforma desarrollada con una tecnología denominada PWA que permite el despliegue de aplicaciones en cualquier tipo de sistema operativo, evitando además algunas limitaciones que pueden suponer las políticas de algunas tiendas de aplicaciones como la Apple Store, que en ocasiones se manifiestan arbitrarias y limitantes para el despliegue de ciertos modelos de negocio (Galeano, 2021).

El aspecto más clave y diferencial que aporta el modelo desde un punto de vista tecnológico es el algoritmo de intermediación, que permitirá abstraer a todos los agentes participantes en la plataforma de los aspectos más administrativos, optimizando la relación entre la oferta y la demanda. Este algoritmo requiere de un aplicativo con la capacidad de ser desplegado en entornos de alta disponibilidad y escalables.

Más allá de la tecnología, es fundamental establecer una red de alianzas estratégicas con proveedores de servicios que complemente la oferta de los anfitriones de una forma enriquecedora y diferencial, tanto por no centrarse exclusivamente en el alquiler en sí mismo, como por entroncarse con tendencias latentes en la sociedad como el desarrollo de la economía rural, medioambiente, sostenibilidad, etc...

Con el objetivo de no prolongar el periodo de lanzamiento requerido para alcanzar el punto de rentabilidad, se orienta la estructura de costes a la predominancia del coste variable frente al fijo, permitiendo que el coste crezca en función del propio éxito del negocio. Además, se opta por una estrategia de comisiones muy competitiva en relación a las identificadas en otros competidores, destacando que los proveedores de servicio y/o anfitriones no son cargados con comisiones, con el objeto de favorecer la creación rápida de una masa crítica de oferta en nuestra plataforma, y que las comisiones abonadas por los consumidores resultan también testimoniales para facilitar la penetración en el mercado. Estas estrategias para la generación de flujos de ingresos serán revisadas una vez alcanzado el nivel de madurez adecuado del negocio que permita hacer evolucionar el negocio incrementando los ingresos sin poner en

riesgo la viabilidad del modelo por la pérdida de aliados o clientes, considerando una referencia válida modelos de comisionado de otros competidores.

3. Plan de Marketing

El plan de marketing se basa en los análisis previos para definir un plan de acción donde se marcan tanto los objetivos a conseguir en un intervalo de tiempo concreto, como las acciones orientadas a alcanzar dichos objetivos.

3.1. Mercado potencial y público objetivo

Según revelan los estudios de tendencias turísticos es cada vez más relevante la búsqueda de un turismo vinculado al mundo rural, y en general hacia actividades al aire libre, siendo la disponibilidad del espacio adecuado un factor limitante dada la configuración de los hogares descrita en el análisis PESTEL y la coyuntura económica que impide la emancipación a amplias franjas de población, por lo que se consideran relevantes los dos perfiles tipo siguientes, de los cuales el primero tiene un carácter más generalista y el segundo un carácter más específico:

- Población residente en edificios (68% de la población). Este porcentaje de población supone 32.266.000 personas. Los residentes en edificios usualmente no cuentan con zonas al aire libre y espaciosas que les permitan la celebración de actividades como las incluidas en nuestro servicio, centradas en las barbacoas, a excepción de aquellos que puedan residir en un ático.
- Población de 18 a 30 años (el 55% de los jóvenes entre 25 y 29 años viven con sus padres). Extrapolándose el porcentaje del 55% a la franja de edad entre 18 y 25 años, aunque es obvio que en estos casos el porcentaje debería ser mayor, tenemos que como mínimo podrían incluirse dentro de este mercado potencial más de 2.700.000 personas. La necesidad de independencia y sociabilidad en estas franjas de edad fomenta una activa vida social y la necesidad de esparcimiento a través de actividades donde en muchas ocasiones la comida y la bebida son el eje central de las celebraciones.

3.2. Marketing mix

El mix de marketing es un concepto desarrollado por el profesor McCarthy (1960) para definir el marketing en sí mismo desde un punto de vista global y de gestión, basándose en cuatro aspectos que en adelante se denominarían las 4 P del marketing, y aunque posteriormente esta aproximación ha sido revisada tanto por el mismo como por otros autores, sigue constituyendo un marco de referencia ampliamente utilizado para el desarrollo de estrategias de marketing.

3.2.1. Producto

El producto ofrecido al consumidor es una experiencia en sí misma, una experiencia a medida de los consumidores y a unos pocos clics de distancia, en la que puede integrar diversas opciones, desde el alquiler de un lugar habilitado para disfrutar de su barbacoa, hasta el avituallamiento o la posibilidad de contratar un chef encargado de preparar todas las viandas para que el cliente solo tenga que centrarse en disfrutar. También se contemplan otros servicios complementarios de animación, bebidas, etc... A partir de ahí, todo está 'alPunto' para comenzar a vivir una gran experiencia.

La orientación del producto busca alinearse con tendencias sociales que dirigen el esparcimiento social cada vez más hacia entornos rurales y el compromiso con la dinamización de economías locales. También se busca cubrir necesidades en un amplio sector de población que viven en residencias donde no disponen espacios al aire libre para la realización de barbacoas o celebraciones, o directamente que no disponen de espacio suficiente para las mismas. El producto se ajusta a cubrir las necesidades específicas en cuanto a que permite alquiler por horas y minimizar la complejidad de la organización, integrando todo en un proceso sencillo.

Los competidores en general se centran en opciones de alquiler de alojamiento por días que pueden ofrecer algunas opciones adicionales, como disponer de la propia barbacoa en la propiedad contratada, pero todo depende del huésped, sin posibilidad de contratar servicios complementarios. Solo hay un competidor que tiene un servicio especializado, pero en una línea distinta, la de alquiler de piscinas por horas, sin permitir agregar servicios adicionales en la propia contratación.

3.2.2. Precio

Los precios son marcados por los afiliados que ofertan los servicios a los que se añade un 5% en calidad de gastos de intermediación. El contar con un número creciente de afiliados permitirá contar con servicios y propiedades en varios rangos de precios, aunque la finalidad es centrarse en un cliente con un poder adquisitivo medio o medio-alto. En todo caso, para clientes con un poder adquisitivo mayor, sería recomendable desarrollar otra marca separada con un componente 'deluxe' de exclusividad.

La comisión del 5% se establece en relación con la información disponible de varios competidores sobre el modelo de comisionado. En nuestro caso evitaremos aplicar la comisión al anfitrión o proveedor de servicios, que actualmente puede variar entre un 3% y un 20% en función del competidor, ya que necesitamos adquirir una masa crítica de anfitriones y proveedores de servicios rápidamente. A su vez, ajustamos la comisión a los clientes en un porcentaje muy competitivo para no penalizar el modelo volcando toda esta carga en los consumidores o huéspedes.

Una vez alcanzado el punto de rentabilidad requerido para garantizar la viabilidad del modelo, se reajustará el sistema de comisiones, introduciendo un modelo progresivo para los anfitriones o proveedores.

3.2.3. Promoción

La estrategia de comunicación está basada en destacar los aspectos diferenciales del servicio de 'alPunto'. Estos aspectos diferenciales por reseñar son:

- Garantía de calidad en el servicio.
- Simplicidad en las gestiones.
- Fuerte arraigo en la economía local y el mundo rural.

Los objetivos que se pretenden conseguir centrandolo la promoción sobre estos ejes son:

- Crear una fuerte imagen de marca.
- Promoción de los servicios.
- Atracción y fidelización tanto de clientes, como de anfitriones y proveedores.
- Sinergias dentro de la promoción.

Se buscarán la generación de sinergias en la promoción, al igual que otros competidores como airBnB que no solo se centran en su promoción, sino en la de sus propios anfitriones. En nuestro caso buscaremos potenciar la imagen de marca de forma conjunta mediante el despliegue de vinilos visibles en los establecimientos, para vincular las marcas locales y conseguir una fuerte presencia publicitaria con soportes muy básicos y con un coste reducido.

Por otra parte, la campaña de comunicación buscará generar un canal de comunicación permanente, generador de una comunidad de clientes, anfitriones y proveedores articulada alrededor de 'alPunto', principalmente orientándonos a nuestro mercado potencial, pero sin mostrar aspectos excluyentes que disuadan a otros posibles clientes fuera de los perfiles identificados.

Puesto que nuestro canal y la comunicación con los clientes se concentrará en nuestra plataforma online, la campaña de comunicación se centrará también en el ámbito online. Esto no descarta que a medida que el proyecto se consolide, habilitemos otros canales que hagan apropiado también extender nuestro ámbito de actuación a nivel de marketing. En todo caso, el nivel de cobertura online es muy amplio a tenor de los datos revelados en el análisis del entorno, puesto que ya en 2019 el 47% de la población entre 16 y 74 años, reconocía haber realizado alguna compra por Internet en los últimos 3 meses.

La estrategia online se articulará alrededor de:

- Logo de la empresa
- Plataforma web
- Campaña Medios Online
- Posicionamiento SEO y SEM
- Redes Sociales

Logo de la empresa

El logo diseñado trata de englobar varios aspectos:

- Búsqueda y localización: El icono indicador de posición, muy común en herramientas con mapas traslada la idea de que podemos encontrar el lugar apropiado para disfrutar de lo que estamos buscando. Internamente en el icono, aparece una parrilla evitando visualizar ningún tipo concreto de alimento, para no descartar a posibles consumidores

(por ejemplo, si hubiéramos puesto unas salchichas, posiblemente generaría una percepción negativa en los posibles clientes que fuesen veganos). La parrilla indica claramente el servicio principal.



Figura 1. Logo de 'alPunto'.

Fuente: Elaboración propia.

- Calidad: Las estrellas incorporadas al icono son un indicador de calidad habitual.
- Fluidez y sencillez: El trazo de la letra es curvado y sinuoso trasladando una sensación de fluidez.
- Descomposición: El logo se compone de dos elementos principales que podrían ser combinados en distintas formas, incluso alterando el color usado para el fondo del icono de ubicación, dando lugar a un desarrollo de la imagen corporativa en varios soportes.
- Extensibilidad: En previsión de la evolución del negocio con la incorporación de nuevos servicios, estos serían fácilmente integrables con el reemplazo de la parrilla integrada en el icono de ubicación.
- Ambigüedad en la denominación: Aunque inicialmente lanzamos con servicios vinculados a la celebración de barbacoas, y el término al punto puede hacer referencia al punto de preparación de la carne que se consume, también puede hacer referencia al punto donde se ubica el servicio, con lo cual evitamos la necesidad de adaptar la denominación de la compañía en caso de incorporar nuevos servicios.

Plataforma web

Dados los problemas detectados en algunas tiendas oficiales de aplicaciones como la Apple Store en relación a limitaciones impuestas a compañías que afectan directamente a sus negocios, así como la gran inversión requerida para desarrollar aplicaciones independientes para cada tipo de plataforma, se optará por la tecnología de Aplicaciones Web Progresivas, que permite que nuestro portal sea capaz de adaptarse como una aplicación nativa a una gran variedad de plataformas, siendo viable su instalación como una aplicación más. El uso de la

tecnología mencionada nos da una gran autonomía y nos permite reducir drásticamente la inversión necesaria para el desarrollo de apps.

Campaña Medios Online

Se invertirá en publicidad a través de campañas focalizadas geográficamente en medios online, reincidiendo en la vinculación de este canal con la propia actividad de la empresa. Se seleccionarán los medios online de mayor penetración según el ámbito geográfico en el que se vaya definiendo la estrategia de creación, esto implica que se iniciarán estas campañas en la provincia de León, a través del Diario de León en su edición online.

Posicionamiento SEO y SEM

Se invertirán recursos en consultoría específica para una correcta explotación de las técnicas de SEO y SEM que permitan un posicionamiento eficiente de nuestra plataforma web en los principales buscadores. Esta estrategia incluirá la vinculación además con redes online de temática vinculada a los servicios ofrecidos y el tipo de proveedores de servicios preferentes a incluir en el porfolio.

Redes Sociales

Las redes sociales que a priori pueden parecer más adecuadas para la promoción son Facebook e Instagram. Estas redes sociales tienen un rango de cobertura etario muy amplio, predominando cada una en distintas franjas de edad (Tu Blog Tecnológico, 2021) y son las usadas por el competidor especializado en alquiler de piscinas Swimmy, que podemos tener como referencia. Se desarrollará también de forma residual cierta presencia en Twitter, al igual que otros competidores como airBnB, pero en forma más de posicionamiento preventivo que de promoción activa, ya que el tamaño de los mensajes resulta muy limitante.

La orientación de las campañas de marketing en redes sociales, tendrán un carácter indirecto a través de la generación de contenidos y dinámicas de red que permitan atraer a los clientes, fidelizándolos a la marca y trasladando los valores que queremos trasladar como nuestros.

3.2.4. Distribución

La distribución se realiza desde un portal online. 'alPunto' proporciona a los afiliados una plataforma de promoción y reservas que se encarga de automatizar el proceso de integración con otros servicios, facilitando la generación de sinergias en economías locales. La plataforma

facilita además la herramienta de pagos basada en tecnologías como PayPal [<https://www.paypal.com/>] o Bizum [<https://bizum.es/>].

Dentro de la plataforma se pondrá especial cuidado en la precisión de la información y en habilitar un sistema de reporte que los proveedores y anfitriones puedan usar para comunicarse de forma centralizada con los clientes, a través de la propia plataforma. Es importante este aspecto debido a que debemos capitalizar toda la comunicación y evitar que ventas efectivas sean ejecutadas finalmente de forma directa al margen de la plataforma. Una de las formas de controlar esto es establecer políticas de penalización o exclusión, como hacen algunas plataformas de comida a domicilio como Just-Eat que prohíben usar precios superiores en sus plataformas, a los usados en venta directa.

3.3. Previsión de ventas (3 años)

La previsión de ventas se ha realizado siguiendo las siguientes asunciones:

- La evolución del número de propietarios afiliados se encuentra alineada con los objetivos empresariales. Comenzando en 300 a final del primer año, 600 al final del segundo año y 1.200 al final del tercer año. Dentro de cada año se proyecta un crecimiento lineal. Considerando como una referencia Swimmy que es uno de los competidores con una orientación similar enfocada en el alquiler de piscinas por horas, aunque con carencias en los servicios complementarios, podemos ver que teniendo en cuenta que es menor el número de propiedades habilitadas con piscinas que las que disponen de espacios al aire libre con barbacoa fija o móvil, en solo 2 años, ha conseguido disponer de una oferta de 3500 propiedades en alquiler, por lo que la previsión que se ha realizado en nuestro caso es conservadora y realista al encontrarse incluso por debajo de dichas cifras, en un contexto similar y donde aspiramos a ser una opción sustitutiva tanto de este como de otros competidores.
- Se toma como referencia el índice de ocupación medio del 2019 (INE, 2021f), de las casas rurales en España, entendiendo que podría tratarse de un servicio sustitutivo. Se toma el 2019 para incorporar datos anteriores a la pandemia que pueden resultar una referencia más correcta que los datos obtenidos en 2020 fuertemente impactados por las restricciones derivadas del COVID-19. Este porcentaje de ocupación sirve para calcular el número de servicios esperados mensuales, después de aplicar un factor de

corrección, considerando que mientras que el nivel de ocupación en casas rurales considera habitualmente estancias que incluyen jornadas de lunes a viernes, el uso mayoritario de nuestro servicio se concentrará en el intervalo de viernes tarde a domingo.

- Se considera un pack de servicios contratado en promedio de 200€.
- Se aplica el recargo por servicio del 5%.

	Primer Año			Segundo Año			Tercer Año		
	Afiliados	Servicios Contratados	Ingreso	Afiliados	Servicios Contratados	Ingreso	Afiliados	Servicios Contratados	Ingreso
Enero	25	27,13	271,25 €	325	352,63	3.526,25 €	650	705,25	7.052,50 €
Febrero	50	64,50	645,00 €	350	451,50	4.515,00 €	700	903,00	9.030,00 €
Marzo	75	132,36	1.323,59 €	375	661,79	6.617,95 €	750	1.323,59	13.235,89 €
Abril	100	256,50	2.565,00 €	400	1.026,00	10.260,00 €	800	2.052,00	20.520,00 €
Mayo	125	270,42	2.704,20 €	425	919,43	9.194,27 €	850	1.838,85	18.388,54 €
Junio	150	396,16	3.961,61 €	450	1.188,48	11.884,82 €	900	2.376,96	23.769,64 €
Julio	175	680,84	6.808,38 €	475	1.847,99	18.479,88 €	950	3.695,98	36.959,75 €
Agosto	200	1.134,60	11.346,00 €	500	2.836,50	28.365,00 €	1.000	5.673,00	56.730,00 €
Septiembre	225	605,57	6.055,71 €	525	1.413,00	14.130,00 €	1.050	2.826,00	28.260,00 €
Octubre	250	540,01	5.400,09 €	550	1.188,02	11.880,20 €	1.100	2.376,04	23.760,39 €
Noviembre	275	495,29	4.952,95 €	575	1.035,62	10.356,16 €	1.150	2.071,23	20.712,32 €
Diciembre	300	725,07	7.250,68 €	600	1.450,14	14.501,36 €	1.200	2.900,27	29.002,71 €
TOTAL		5.328	53.284,45 €		14.371	143.710,88 €		28.742	287.421,75 €

Tabla 5. Previsión de ventas.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.Misión, visión, valores y objetivos empresariales

Misión

La misión de 'alPunto' es crear una experiencia a medida para cada evento y adaptada a las necesidades de cada grupo de clientes, para que solo tengan que preocuparse de disfrutar.

Visión

'alPunto' quiere convertirse en el aliado principal para organizar cualquier tipo de evento con unos pocos clics.

Valores

- Dinamizar las economías locales.
- Minimizar el impacto medioambiental.
- Promover el respeto y disfrute de la naturaleza.
- Acercar la experiencia rural a los urbanitas.

Objetivos empresariales

- Aumentar como mínimo un 80% cada año, el volumen de servicios contratados durante los primeros 3 años.
- Alcanzar al menos 300 propietarios afiliados durante el primer año.
- Alcanzar al menos 1200 propietarios afiliados durante los primeros 3 años.
- Alcanzar al menos 5000 proveedores de servicios complementarios (comercio local, animación) afiliados durante el primer año.
- Alcanzar al menos los 20000 proveedores de servicios complementarios (comercio local, animación) afiliados durante los primeros 3 años.

3.5.Presupuesto de marketing

El presupuesto para el primer año buscando un adecuado posicionamiento de marca es:

PARTIDA	COSTE
Publicidad en medios online	13.500 €
Community Manager (Instagram, Facebook)	3.600 €
Gasto en cartelería (vinilo adhesivo para afiliados)	19.166 €
Consultoría y posicionamiento SEO/SEM	3.000 €
TOTAL	39.266 €

Tabla 6. Presupuesto de marketing.

Fuente: Elaboración propia.

La publicidad centrada en medios online se centra inicialmente en medios locales, comenzando por el diario de mayor penetración en la provincia de león, que es el Diario de León. Lo que implica que se contratarán tres campañas publicitarias durante el primer año buscando un alto impacto.

La gestión de las redes debe manejarse de una forma profesional por lo que será necesario estimar el coste de la prestación de servicios de un *Community Manager*.

Los gastos de cartelería se basan en la contratación de grandes tiradas de vinilos adhesivos para que los afiliados puedan colocarlos en sus establecimientos.

Al igual que la gestión de las redes sociales de la empresa, el posicionamiento es un factor absolutamente clave para el éxito del negocio por lo que se considera contratar a una consultora especializada este servicio, que se encargue de auditar las palabras clave y otros aspectos relevantes, regularmente.

4. Plan de Operaciones

El plan de operaciones resume los aspectos organizativos y técnicos relativos a la prestación de servicios, apoyándonos en la información analizada en el estudio del entorno para este propósito.

4.1. Localización

Al no requerirse de unas instalaciones específicas para la prestación del servicio de intermediación online, que es el fundamento real de nuestra actividad económica, nos centraremos en identificar la ubicación apropiada para determinar nuestra sede a efectos legales y fiscales.

A la luz de la información recopilada con anterioridad, parece apropiado ubicar la actividad en un entorno coherente con el tipo de producto vinculado al ámbito rural que ponemos en mercado, y en un municipio de menos de 20.000 habitantes para aprovechar algunas ayudas específicas a la dinamización de actividad económica en las zonas rurales, en este caso publicadas por la Excma. Diputación Provincial de León, sin que esto además nos limite la posibilidad de acceder a ayudas complementarias derivadas de los fondos europeos también comentados en el análisis del entorno.

El municipio seleccionado con las características deseadas es el de Sariegos, y en concreto el pueblo de Carbajal de la Legua.

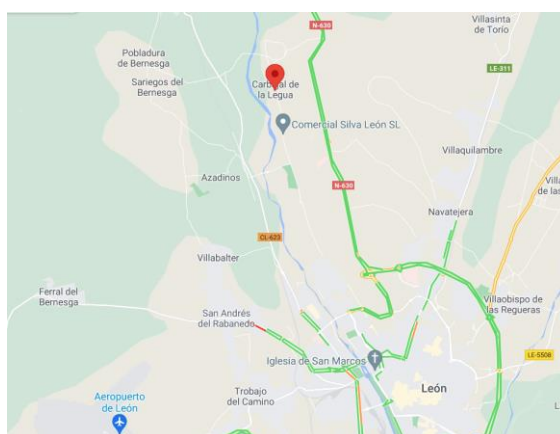


Figura 2. Ubicación Carbajal de la Legua (Municipio de Sariegos, León, España).

Fuente: Google Maps.

4.2. Definición de procesos relevantes

Los procesos relevantes por considerar en una organización vienen definidos por la cadena de valor empresarial (Porter, 1985) y se distinguen entre los primarios, que constituyen el propio objeto de la actividad económica de la empresa y los secundarios o de soporte que no aportan un valor directo al cliente, pero que posibilitan el desarrollo de las actividades o procesos primarios.

4.2.1. Procesos secundarios o de soporte

Infraestructura de la empresa. Las actividades de administración, finanzas y contabilidad serán inicialmente externalizadas a una gestoría, mientras que las correspondientes a planificación y gestión de la calidad serán asumidas internamente por el Director General hasta la consolidación y creación de un departamento al efecto, que asumirá tanto estas como las funciones externalizadas inicialmente.

Gestión de RR.HH. Esta actividad comenzará a tener un papel importante en la medida que se ponga en funcionamiento el programa de prácticas y se comiencen a incorporar recursos a la plantilla. Inicialmente se externalizarán las funciones de carácter legal y administrativo a una gestoría, manteniendo el Director General las competencias de selección. Igual que en el caso anterior, una vez alcanzado un volumen de negocio suficiente, esta gestión de RR.HH. se internalizará completamente a un departamento creado al efecto.

Desarrollo de tecnología. Inicialmente el Director General compatibilizará el rol de Director de Tecnología y posteriormente tanto él como el Director de Tecnología asumirán la función de vigilancia tecnológica y participación en foros de carácter tecnológico y empresarial, con el objeto de capturar innovaciones potencialmente beneficiosas para la empresa, tanto a nivel meramente tecnológico como de gestión.

Compras. El Director General asumirá inicialmente las funciones de compras de material informático, de oficina, elementos promocionales y en general de todos los proveedores que requiera la organización. La política de pagos se fijará contra servicio entregado, en un plazo de 30 días, previo registro y aprobación de la factura correspondiente en un sistema habilitado al efecto. Inicialmente, aunque el Director General se ocupará de las gestiones de negociación y búsqueda de proveedores alternativos, una vez formalizada la compra, el proceso pasará a ser controlado por la gestoría, ya que está se encargará de la contabilidad y finanzas. Una vez

alcanzado el volumen requerido, esta función será también internalizada completamente asumiendo todas las funciones relativas a compras, como la búsqueda de proveedores alternativos, negociación de presupuestos y adquisición.

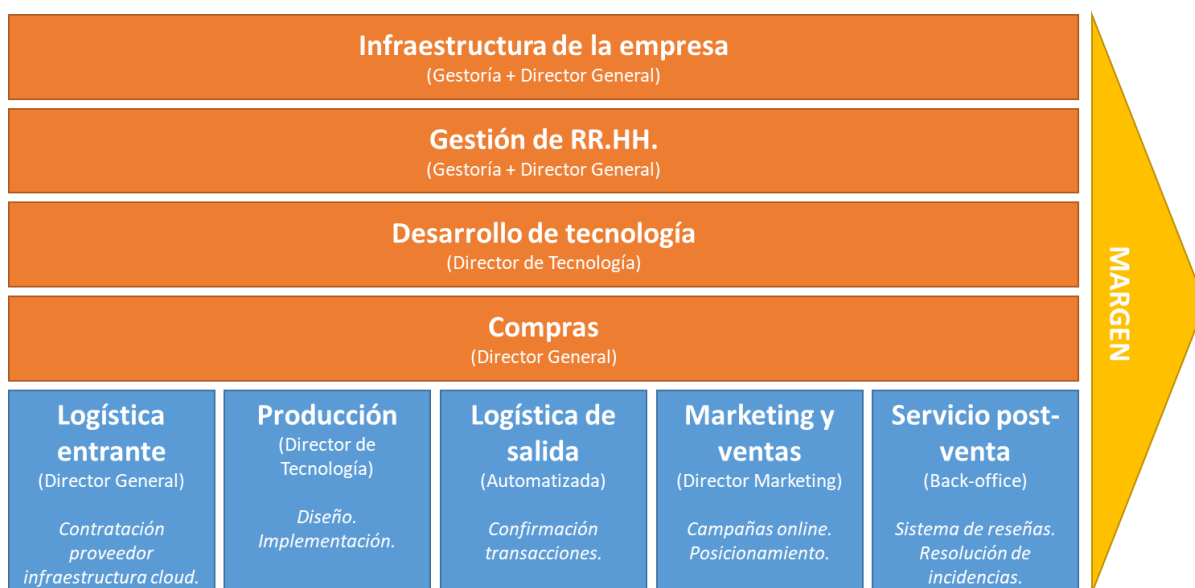


Figura 3. Cadena de valor de Porter.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. Procesos primarios

Logística entrante. El Director General asumirá esta responsabilidad, para la elección del proveedor de infraestructura a utilizar en el despliegue de la plataforma, manteniendo estas funciones incluso con la posterior creación del departamento de compras, y exceptuando las funciones más administrativas una vez tomada la decisión.

Producción. Inicialmente será el Director General el que asumiendo el papel de Director de Tecnología se encargará del diseño de la plataforma y su implementación, ayudado de un equipo de becarios en prácticas, que posteriormente se irán incorporando a la propia plantilla en función del nivel de competencia y actitud demostrado.

Logística de salida. Puesto que el objeto de la actividad es la propia plataforma tecnológica, la logística de salida se centrará en confirmaciones de las transacciones de pago y de los acuerdos de servicio a través de notificaciones por correo electrónico y/o por notificaciones push habilitadas en la aplicación. Toda esta actividad, por lo tanto, queda integrada para su gestión por parte de la propia plataforma.

Marketing y ventas. El Director General asumirá las decisiones estratégicas vinculadas a esta actividad, contando con los servicios de consultoría de una empresa especializada en marketing para el desarrollo de proyectos concretos de dinamización de imagen, posicionamiento, etc... Alcanzado un volumen de negocio suficiente, se incorporará un Director de Marketing que asumirá todas las decisiones estratégicas de marketing, reportando directamente al Director General.

Servicio post-venta. Puesto que el nivel de entrega del propio servicio, más allá de la transacción orquestada por la plataforma, queda bajo responsabilidad del propio proveedor, pero las deficiencias en dicha entrega pueden tener un impacto negativo en la imagen de marca de la empresa, se habilitará un sistema de reseñas en la propia plataforma, además de un canal de comunicación vía correo electrónico para la resolución de incidencias, atención a quejas, recogida de sugerencias, etc...

4.3. Recursos necesarios

4.3.1. Recursos humanos

Según se mencionó en el análisis de capacidades, el promotor de la idea de negocio mantiene una fuerte vinculación con la Universidad de León y se pretende contar además de con la cualificación propia, con el desarrollo de un programa de prácticas, que permita a unos costes muy bajos obtener cierta colaboración en el desarrollo y despliegue de la plataforma. Este programa de prácticas permitirá garantizar la correcta selección de los empleados en la medida que vaya siendo necesario ampliar la plantilla, en relación con el incremento de la rentabilidad y de la carga de trabajo.

4.3.2. Recursos materiales

- Equipo informático propio para el desarrollo de la plataforma y operación.
- Equipos informáticos para proporcionar a los alumnos en prácticas, que realizarán el trabajo en remoto.
- No se requerirán licencias software, ya que se trabajará con software libre tanto para el trabajo sobre la plataforma, como para la ofimática propia de la actividad de una compañía.
- Conectividad a Internet.

- Infraestructura para el despliegue de la plataforma. Esta infraestructura debe garantizar el servicio continuo, lo que implica que el proveedor de servicio seleccionado asegure que sus sistemas funcionan en condiciones de alta disponibilidad y redundancia geográfica, así como con sistemas de respaldo y niveles de securización apropiados a la naturaleza de los datos críticos que trataremos, en concreto a los datos de carácter personal y financiero que requieren los niveles más altos de protección.

4.3.3. Recursos financieros

Será necesaria la provisión de unos recursos financieros iniciales, que se centrarán especialmente en la estrategia de marketing, pues el resto de las necesidades se ven cubiertas por recursos propios disponibles indistintamente de la puesta en funcionamiento o no de la actividad económica, o se trata de necesidades con un coste variable que va alineado con el propio crecimiento de la actividad.

4.4. Estructura de costes

La estructura de costes se orientará en la medida de lo posible a costes variables, para reducir el riesgo del proyecto y favorecer las posibilidades de financiación.

4.4.1. Inmovilizado inmaterial

- Registro del logo y patente del nombre comercial: Se trataría de dos registros independientes y según la información que consta en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) el coste es de unos 123€ realizando la solicitud vía electrónica para la primera clase y de unos 80€ para la segunda, y siguientes si hubiera más. Por lo que el coste total del registro rondaría los 203€. Además, es necesaria la renovación cada diez años, siendo actualizadas las tarifas a través de la última actualización de los Presupuestos Generales del Estado vigentes.
- Plataforma web: El desarrollo del producto mínimo viable (MVP) se llevará a cabo por el propio promotor y con colaboraciones puntuales de alumnos dentro del contexto del programa de prácticas, por lo que no tendrá un coste efectivo, aunque a efectos de cómputo del coste que supondría, se estiman alrededor de 5.000€.
- Licencias de software: Tendrán una cuantía de 0€, ya que se usarán productos de software libre.

- Infraestructura: El despliegue se realizará sobre la infraestructura de un proveedor de servicios “*Platform as a Service*” (PaaS), que permitirá usualmente una modalidad de coste escalable en función del uso y por lo tanto de la rentabilidad de la plataforma, lo que va en la línea de orientar el coste en la medida de lo posible a un modelo de coste variable. A efectos de pruebas, el coste será nulo, pues el proveedor de referencia Amazon Web Services (AWS) ofrece una capa gratuita de servicio que permite operar de forma muy básica sin coste alguno. Para la puesta en marcha del servicio se ha estimado un set-up mínimo que permitiría poner en funcionamiento el sistema durante el primer año y que sería escalable en caso de que se incrementen las necesidades de servicio de la plataforma, esta estimación realizada en base al estimador de precios de AWS arroja un coste de unos 1.250€.

4.4.2. Inmovilizado material

- Portátiles: Se pondrán a disposición de la compañía 3 portátiles con un valor conjunto de 4600€.
- Móviles: Se pondrá a disposición de la compañía 1 móvil con un valor de 765€.

4.4.3. Gastos de puesta en funcionamiento

- Gastos de constitución para una Sociedad Limitada: Aproximadamente 230€.
- Gastos de publicidad (primer año): Se incluyen los gastos detallados previamente en el plan de marketing que ascienden a 39.266€.

5. Equipo Directivo y Organización de RR.HH.

5.1. Miembros del equipo directivo

El equipo directivo estará constituido por el socio fundador que ejercerá a su vez de Director de Tecnología (CTO).

5.2. Forma jurídica

La forma jurídica elegida para constituir la empresa será la de Sociedad Limitada, que desde 2010 se regula por la Ley de Sociedades de Capital aprobada mediante Real Decreto Legislativo 1/2010 del 2 de julio.

Se ha optado por esta forma jurídica por las razones siguientes:

- El mínimo de socios es uno, por lo que no tenemos obligación de incorporar otras personas como puede ocurrir con la Comunidad de Bienes (CB).
- El capital mínimo es de 3.000€ y además no necesariamente tiene que ser en forma dineraria, sino que puede ser mediante la aportación de bienes a la sociedad, puesto que el equipamiento informático aportado ya nos permite cubrir este requisito.
- La responsabilidad frente a posibles deudas es limitada al capital aportado, frente a la responsabilidad ilimitada que supone la CB, lo que permite proteger el patrimonio del socio o socios fundadores.

5.3.Organigrama

La estructura organizacional de una empresa nos debe ayudar a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. En el caso de 'alPunto', dado que se trata de una empresa de un marcado carácter tecnológico, uno de los roles más importantes es el de Director de Tecnología o Chief Technology Officer (CTO), cuyo papel será adoptado inicialmente por el propio Director General o Chief Executive Officer (CEO), dada la cualificación y experiencia de este.

Puesto que uno de los aspectos que se quieren controlar es el riesgo de la operación, se partirá de un organigrama donde el socio fundador asumirá todas las funciones y se apoyará en un equipo de becarios a través de un programa de prácticas puesto en marcha junto con la Universidad de León, cuyo objetivo será doble, por una parte que estos becarios sirvan de apoyo al desarrollo e implantación inicial de la plataforma y por otra que puedan incorporarse posteriormente a la plantilla de la empresa como desarrolladores.

Una vez que el proyecto se ponga en marcha y comience a evolucionar favorablemente, se irá desarrollando el organigrama hasta alcanzar la fase de consolidación, en cuyo momento debería incorporarse la figura del Director de Tecnología, en el que el Director General pueda delegar todas las funciones de carácter tecnológico para centrarse en la dirección estratégica.

5.4.Costes laborales

El socio fundador percibirá un salario variable, dependiente de los resultados de la compañía y se podrá beneficiar de las bonificaciones del 90% de la tarifa de la seguridad social durante los dos primeros años al cumplir las condiciones fijadas por la Excm. Diputación Provincial de León, quedando este coste en reducido de los 60€/mes a 6€/mes, ya que existe además una

tarifa plana por la base mínima de 60€/mes durante 12 meses, pensada específicamente para emprendedores.

RECURSOS	COSTE LABORAL
Socio Fundador	Retribución variable en función del resultado neto 6€/mes en concepto de cuota autónomo
Becario	0€
Ingeniero de Desarrollo	19.000€/año 33% del salario bruto en concepto de cuota de la Seguridad Social abonada por la empresa

Tabla 7. Resumen costes laborales.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la plantilla que se vaya incorporando en función de la rentabilidad y carga de trabajo o necesidades de la actividad, se asignará de salida un salario de 19.000€/año considerando la situación actual de mercado respecto a perfiles junior, con una mejora anual del 5%, a lo que habrá que sumar un 30% adicional en concepto de cotizaciones al Régimen General de la Seguridad Social.

La retribución de los empleados por encima de esta franja salarial se regirá por una política de variables vinculada al resultado financiero de la compañía. El 20% de los beneficios netos serán distribuidos de forma proporcional a los años de antigüedad de cada miembro de la plantilla, a partir de un mínimo de 3 años, excluyendo al socio fundador mientras forme parte de la propia plantilla.

6. Plan Financiero

El plan financiero es una herramienta indispensable a la hora de analizar la viabilidad económica y financiera. Se trata de evaluar las expectativas de rentabilidad y liquidez (Castro Abancéns y Rufino Rus, 2012).

Para este análisis de viabilidad vamos a considerar una hipótesis de probabilidad media.

6.1. Inversión y financiación inicial

6.1.1. Plan de Inversión

En este apartado se calcularán las adquisiciones de inmovilizado, que constituyen los bienes de carácter duradero o con una vida útil superior a un año. Estos bienes han sido referidos en el apartado 4.4.

Se considerará también el cálculo de la amortización mediante un sistema lineal, apoyándonos en las tablas de coeficientes de amortización por grupo de inmovilizado, según Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades (BOE, 2014), actualizada el 21/07/2015, en vigor a partir del 17/06/2016.

Tipo de elemento	Coefficiente lineal máximo (%)	Periodo (años)
Patente y logo	En función de la vida útil	5
Sistemas y programas informáticos	33%	6
Equipos para procesos de información	25%	8

Tabla 8. Coeficientes de amortización.

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la información anterior obtenemos el siguiente detalle en la tabla de adquisición de inmovilizado con sus correspondientes amortizaciones, arrojando un total de 10.568 €.

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	VIDA ÚTIL	(%) Amort
ACTIVO NO CORRIENTE (A)						
Patente y logo	203,00				10	10,0%
Plataforma	5.000,00				6	16,7%
Equipos informáticos	5.365,00				5	20,0%
TOTAL NO CORRIENTE	10.568,00					
ACTIVO CORRIENTE (B)						
Tesorería (Caja Bancos)	30.000,00					
TOTAL CORRIENTE	30.000,00					
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	40.568,00					

Tabla 9. Inmovilizado.

Fuente: Elaboración propia.

CÁLCULOS INTERMEDIOS				
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Patente y logo	203,00	203,00	203,00	203,00
Plataforma	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Equipos informáticos	5.365,00	5.365,00	5.365,00	5.365,00
TOTAL	10.568,00	10.568,00	10.568,00	10.568,00
DOTACIÓN AMORTIZACIONES	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Patente y logo		20,30	20,30	20,30
Plataforma		833,33	833,33	833,33
Equipos informáticos		1.073,00	1.073,00	1.073,00
TOTAL		1.926,63	1.926,63	1.926,63
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Patente y logo		20,30	40,60	60,90
Plataforma		833,33	1.666,67	2.500,00
Equipos informáticos		1.073,00	2.146,00	3.219,00
TOTAL		1.926,63	3.853,27	5.779,90

Tabla 10. Amortizaciones.

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2. Plan de Financiación

Por otra parte, la estructura de financiación de 'alPunto', para afrontar la inversión inicial de 40.568€, será la siguiente:

- El socio fundador aportará 10.568 € en inmovilizado además de 10.000 € adicionales aportados al fondo de maniobra.
- La cantidad restante se financiará en base a un crédito, por un importe de 20.000 €, a devolver en 10 años y a un tipo del 5%, sin carencia el primer año. Este crédito se solicitará prioritariamente a través de los fondos ICO (Instituto de Crédito Oficial, 2021).

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
RECURSOS PROPIOS		20.568,00			
PRESTAMOS		20.000,00			
Condiciones	Tipo de interés	5%			
	Años	10			
TOTAL FINANCIACIÓN		40.568,00			
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	40.568,00			
	FINANCIACIÓN	40.568,00			

Tabla 11. Financiación.

Fuente: Elaboración propia.

CÁLCULOS INTERMEDIOS				
CAPITAL VIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Préstamos año0	20.000,00	18.409,91	16.740,31	14.987,24
TOTAL Préstamos	20.000,00	18.409,91	16.740,31	14.987,24
GASTOS FINANCIEROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Préstamos año0		1.000,00	920,50	837,02
TOTAL Préstamos		1.000,00	920,50	837,02
DEVOLUCIÓN PRESTAMOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Préstamos año0		1.590,09	1.669,60	1.753,08
TOTAL Préstamos		1.590,09	1.669,60	1.753,08

Tabla 12. Cálculos intermedios.

Fuente: Elaboración propia.

6.2. Cobros y pagos: Plan de tesorería

6.2.1. Plan de Cobros

Para estimar los ingresos totales se ha realizado una previsión de las ventas basada en los siguientes supuestos, ya comentados en el apartado 3.3:

- Evolución estimada del número de anfitriones afiliados a la plataforma, tomando una previsión muy conservadora, por debajo de alguno de los competidores de nicho más equiparables como es Swimmy.
- Estimación de la tasa de ocupación a partir de las cifras de ocupación de alojamientos rurales en el año 2019, a la que aplicamos un factor de corrección, en virtud de la consideración de que esas cifras corresponden a estancias integras de lunes a domingo, mientras que la actividad principal contemplada por nuestra parte se producirá principalmente desde la tarde del viernes a la tarde del domingo incluidas.
- Se considera un pack de servicios contratado en promedio con un valor de 200 €, sobre el que aplicará la comisión que hemos fijado del 5%, quedando el valor de la comisión media por transacción en 10€.
- No se considera la modificación de la política de comisiones en el intervalo proyectado de 3 años.

Dadas estas asunciones, obtenemos una previsión de ingresos por actividad reflejada en la siguiente tabla, que arroja un crecimiento aproximadamente lineal en el volumen de negocio. Pasando de 5.328 transacciones con un valor de 53.284 € el primer año a 28.742 con un valor de 287.421 € el tercer año.

VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Transacción de Intermediación	unidades	5.328,44	14.371,09	28.742,18
	precio	10,00	10,00	10,00
	ingresos	53.284,45	143.710,88	287.421,75
TOTAL INGRESOS		53.284,45	143.710,88	287.421,75

Tabla 13. Previsión de ingresos.

Fuente: Elaboración propia.

El pago de los servicios se realiza de forma inmediata a través de la plataforma por lo que no existe el concepto de crédito a cliente, siendo el periodo de cobro inmediato.

6.2.2. Plan de Pagos

Los costes se van a dividir en varias partidas, atendiendo en primer lugar a su tipología. Por una parte, tendremos los costes variables vinculados al crecimiento del volumen de negocio significado por el número de transacciones de intermediación visto en el apartado 6.2.1:

- Los costes de la infraestructura funcionan en un modelo pago por uso, por lo que se irán incrementando casi proporcionalmente al volumen de transacciones que sean manejadas por la plataforma. El coste de salida con una configuración base es de 1.250€, y como se refleja en las unidades, se ve incrementado proporcionalmente a la ratio de crecimiento de transacciones respecto al primer año.
- Los costes de marketing en cartelería también son proporcionales en este caso al número de afiliados, que indirectamente deberían ser proporcionales al volumen de negocio. Partimos de un gasto inicial de 19.166€ en concepto de adquisición y envío de cartelería a nuestros afiliados, que va creciendo en función del aprovisionamiento que esperamos hacer, considerando la expectativa en cuanto a crecimiento de afiliados.

En todos estos costes se ha considerado un incremento medio anual del 1,5% en concepto de posible inflación del Índice de Precios al Consumo (IPC).

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Infraestructura AWS	unidades	1,00	1,70	4,39
	precio	1.250,00	1.268,75	1.287,78
	costes	1.250,00	2.153,13	5.658,64
Marketing - Cartelería	unidades	5.861,29	15.275,35	30.712,13
	precio	3,27	3,32	3,37
	costes	19.166,42	50.699,66	103.464,12
TOTAL COSTES		20.416,42	52.852,79	109.122,76
Subida media anual en %		1,50%		

Tabla 14. Costes variables.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, tenemos los gastos fijos que se concentran en dos partidas principales:

- Los costes de personal que entrarán en juego a partir del segundo año. Puesto que durante el primer año el proyecto será arrancado por el socio fundador y un equipo de

becarios en prácticas. A partir del segundo año la plantilla irá creciendo a razón de un desarrollador por año, a los que se aplicará un incremento salarial del 5% anual.

- Otros gastos fijos como electricidad y material de oficina, aunque los más relevantes en este caso se podrían englobar en dos categorías:
 - Costes fijos derivados del personal, que son los relativos a la adquisición de equipamiento informática, móviles y comunicaciones, ya que se abonará a los empleados el coste de la línea de internet y teléfono.
 - Costes fijos relativos al desarrollo del plan de marketing, como son el gasto en campañas de publicidad online, en servicios de *community manager* y en consultoría para el posicionamiento de la plataforma.

En todos estos gastos fijos no pertenecientes de forma directa a los costes de personal, se ha considerado una posible inflación media de un 1,5% al año.

Puesto que la sede de la compañía se corresponderá con el domicilio del socio fundador y todos los empleados trabajarán en régimen de teletrabajo, no es necesario el alquiler de oficinas u otras instalaciones.

Estos gastos comienzan con una cuantía de 27.384€ y van creciendo por el efecto de la inflación y por el incremento de la inversión en publicidad, así como del personal.

	DATOS	CÁLCULOS INTERMEDIOS		
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PERSONAL				
Salario medio mensual	1.583,33		20.947,50	43.989,75
Incremento salarial anual	5,00%			
Nº de empleados año 1				
Nº de empleados año 2	1			
Nº de empleados año 3	2			
% coste Seguridad Social	30,00%		6.284,25	13.196,93
Total gastos de personal			27.231,75	57.186,68
OTROS GASTOS				
Electricidad	100,00	1.200,00	1.218,00	1.236,27
Comunicaciones (Internet + Telefonía)	52,00	624,00	1.266,72	2.571,44
Equipos Informáticos		2.000,00	2.030,00	2.060,45
Móviles		700,00	710,50	721,16
Material de Oficina	30,00	360,00	365,40	370,88
Marketing - Publicidad Online		13.500,00	22.837,50	23.180,06
Marketing - Community Manager		3.600,00	7.308,00	11.126,43
Marketing - Consultoría Posicionamiento	250,00	3.000,00	3.045,00	3.090,68
Otros	200,00	2.400,00	2.436,00	2.472,54
Subida media anual en %	1,50%			
TOTAL OTROS GASTOS		27.384,00	41.217,12	46.829,91
TOTAL GASTOS		27.384,00	68.448,87	104.016,58

Tabla 15. Costes fijos.

Fuente: Elaboración propia.

6.3.Estados previsionales: Balances y cuentas de pérdidas y ganancias previsionales

6.3.1. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

En virtud de los datos obtenidos en los apartados anteriores, hemos generado la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de 'alPunto'. Como se puede observar en la tabla, en el primer ejercicio tenemos un resultado realmente discreto, pero que nos permite no incurrir en pérdidas, obteniendo como saldo únicamente 1.918,05€, creciendo hasta los 53.639,07€ al cierre del tercer año.

En los cálculos se ha considerado un tipo impositivo medio del 25% atendiendo a la forma jurídica de Sociedad Limitada, en concepto de impuesto de sociedades.

En la medida que el socio fundador no figura como empleado con retribución salarial de la plantilla, sino que percibe una retribución únicamente en función de los resultados de la empresa, se estipula una política de reparto de dividendos del 90%, mientras que el 10% restante de los beneficios pasa al fondo de reserva.

¿Impuesto sobre beneficios?	25,00%		
¿% distribución de beneficios?	90,00%		
CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	53.284,45	143.710,88	287.421,75
Aprovisionamiento	20.416,42	52.852,79	109.122,76
Variación de existencias			
Margen	32.868,03	90.858,09	178.298,99
Gastos de personal		27.231,75	57.186,68
Alquileres			
Otros gastos	27.384,00	41.217,12	46.829,91
EBITDA	5.484,03	22.409,22	74.282,41
Amortizaciones	1.926,63	1.926,63	1.926,63
EBIT	3.557,40	20.482,58	72.355,78
Gastos financieros	1.000,00	920,50	837,02
BAI	2.557,40	19.562,09	71.518,76
Impuesto sobre beneficios	639,35	4.890,52	17.879,69
Resultado	1.918,05	14.671,56	53.639,07
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS			
DIVIDENDO	1.726,24	13.204,41	48.275,16
RESERVAS	191,80	1.467,16	5.363,91

Tabla 16. Cuenta de pérdidas y ganancias.

Fuente: Elaboración propia.

6.3.2. Tesorería

La evolución de la tesorería nos indica un crecimiento acelerado, desde los 32.206€ del primer ejercicio, hasta los 46.759€ del tercer ejercicio.

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Saldo inicial	30.000,00	32.206,41	36.596,61
+ Beneficio	1.918,05	14.671,56	53.639,07
+ Amortizaciones	1.926,63	1.926,63	1.926,63
+ Prestamos obtenidos			
+ Ampliaciones de capital			
+ Crédito de proveedores	1.678,06	2.666,00	4.624,93
- Crédito a clientes			
- Dividendos	1.726,24	13.204,41	48.275,16
- Devoluciones de préstamos	1.590,09	1.669,60	1.753,08
- Inversiones			
- Existencias			
Saldo final	32.206,41	36.596,61	46.759,00

Tabla 17. Evolución de la tesorería.

Fuente: Elaboración propia.

6.3.3. VAN y TIR

El Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) son dos herramientas fundamentales a la hora de evaluar la viabilidad de un proyecto. Ambos indicadores se basan en el análisis de los flujos de caja libres.

Tomamos como tasa de descuento el coste del capital, en concreto del capital que proviene de préstamos a un tipo del 5%, y tomando este mismo tipo como referencia para otros conceptos de capital.

En el caso del VAN, buscamos un resultado superior a 0€ que nos indique la viabilidad del proyecto, ya que en el caso de ser igual o inferior a 0€ se trataría de un proyecto no rentable. En nuestro caso, el VAN obtenido según los cálculos realizadas asciende a 20.901,70€ por lo que podemos afirmar que se trata de un proyecto rentable.

En cuanto al TIR, debemos interpretar que valores más alto de TIR van a indicar una mayor rentabilidad en cuanto al proyecto empresarial en cuestión, siendo así, el resultado del 22% que obtenemos a través del análisis de los flujos de caja libres, nos permite afirmar que estamos hablando de una rentabilidad razonable.

INVERSIÓN INICIAL	FLUJOS DE CAJA LIBRES			TASA DE DESCUENTO
-40.568,00	1.918,05	14.671,56	53.639,07	5%
VAN	20.901,70			
TIR	22%			

Tabla 18. VAN y TIR.

Fuente: Elaboración propia.

6.3.4. Balance de Situación

El balance de situación engloba todos los bienes y derechos, que constituyen el activo de la empresa, así como todas las deudas y obligaciones, que constituyen el pasivo, en un periodo contable determinado, debiendo ser equivalentes las unas a las otras. Siguiendo la información devenida del plan financiero, hemos elaborado el balance de 'alPunto' para los tres primeros años de actividad.

El balance arroja inicialmente un montante total del 40.568€ compuesto por las aportaciones en inmovilizado y capital propio del socio fundador, así como de una parte financiada a través de un préstamo. Este montante evoluciona hasta alcanzar tras el tercer año la cifra de 51.547€, lo que supone un incremento de la riqueza del 27%.

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO				
Inmovilizado	10.568,00	10.568,00	10.568,00	10.568,00
Amortizaciones		1.926,63	3.853,27	5.779,90
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	10.568,00	8.641,37	6.714,73	4.788,10
Existencias				
Clientes				
Tesorería	30.000,00	32.206,41	36.596,61	46.759,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	30.000,00	32.206,41	36.596,61	46.759,00
TOTAL ACTIVO	40.568,00	40.847,77	43.311,34	51.547,10
PASIVO				
Recursos propios	20.568,00	20.568,00	20.568,00	20.568,00
Reservas		191,80	1.658,96	7.022,87
Resultados negativos				
Prestamos	20.000,00	18.409,91	16.740,31	14.987,24
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	40.568,00	39.169,71	38.967,27	42.578,10
Proveedores		1.678,06	4.344,06	8.968,99
Tesorería negativa				
TOTAL PASIVO CORRIENTE		1.678,06	4.344,06	8.968,99
TOTAL PASIVO	40.568,00	40.847,77	43.311,34	51.547,10

Tabla 19. Balance de situación.

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Análisis económico y financiero

El análisis de los estados financieros de 'alPunto' para los tres años que venimos estudiando en todas las cuentas anuales, nos permite identificar varios comportamientos:

- La ratio de endeudamiento va descendiendo desde un 0,49 al inicio de la actividad hasta alcanzar un 0,46 al cierre del tercer año.
- El margen siempre es positivo durante todo el periodo.
- El apalancamiento presenta una evolución en pico, ya que se maximiza en el segundo año y vuelve a descender.
- El ROE evoluciona desde un 9,24% al cierre del primer ejercicio a un pico del 194,41% en el tercer ejercicio.
- El punto de equilibrio se va elevando debido a la incorporación de costes fijos, principalmente con el crecimiento de la plantilla, pero a su vez este crecimiento en costes es necesario para absorber el incremento de trabajo requerido.

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE					
Fondo de maniobra ?	30.000,00	30.528,35	32.252,54	37.790,00	>0,00
Tesorería ?	30.000,00	32.206,41	36.596,61	46.759,00	>0,00
Ratio de Tesorería ?		19,19	8,42	5,21	>0,50
Ratio de Liquidez ?		19,19	8,42	5,21	>1,50
Ratio de Endeudamiento ?	0,49	0,49	0,49	0,46	<0,60

PUNTO DE EQUILIBRIO					
Ventas (V) ?		53.284,45	143.710,88	287.421,75	
Coste variables (C) ?		20.416,42	52.852,79	109.122,76	
Margen (M) ?		32.868,03	90.858,09	178.298,99	>CF
% Margen s/ventas ?		62%	63%	62%	
Costes fijos (CF) ?		27.384,00	68.448,87	104.016,58	<M
Umbral Rentabilidad ?		44.393,936	108.266,061	167.676,933	<V
Punto de Equilibrio Anual ?		4.439,39	10.826,61	16.767,69	
Punto de Equilibrio Diario ?		12,33	30,07	46,58	

RENTABILIDAD					
Económica					
Rotación ?		1,30	3,32	5,58	>0
Margen ?		0,07	0,14	0,25	>0
Financiera					
Apalancamiento ?		1,41	1,86	1,85	>=1
Efecto fiscal ?		0,75	0,75	0,75	
ROE					
ROE ?		0,09	0,66	1,94	>0
ROE en %		9,24%	66,01%	194,41%	>0

Tabla 20. Análisis de estados financieros.

Fuente: Elaboración propia.

6.5. Análisis escenarios alternativos

6.5.1. Escenario pesimista

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO				
Inmovilizado	10.568,00	10.568,00	10.568,00	10.568,00
Amortizaciones		1.926,63	3.853,27	5.779,90
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	10.568,00	8.641,37	6.714,73	4.788,10
Existencias				
Clientes				
Tesorería	30.000,00	27.468,02	26.008,41	31.560,62
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	30.000,00	27.468,02	26.008,41	31.560,62
TOTAL ACTIVO	40.568,00	36.109,39	32.723,14	36.348,72
PASIVO				
Recursos propios	20.568,00	20.568,00	20.568,00	20.568,00
Reservas				3.048,91
Resultados negativos		-3.713,71	-6.767,82	-6.767,82
Prestamos	20.000,00	18.409,91	16.740,31	14.987,24
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	40.568,00	35.264,20	30.540,49	31.836,32
Proveedores		845,20	2.182,65	4.512,40
Tesorería negativa				
TOTAL PASIVO CORRIENTE		845,20	2.182,65	4.512,40
TOTAL PASIVO	40.568,00	36.109,39	32.723,14	36.348,72

Tabla 21. Balance de situación (escenario pesimista).

Fuente: Elaboración propia.

VAN	-20.537,44
TIR	-15%

Tabla 22. VAN y TIR (escenario pesimista).

Fuente: Elaboración propia.

6.5.2. Escenario optimista

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO				
Inmovilizado	10.568,00	10.568,00	10.568,00	10.568,00
Amortizaciones		1.926,63	3.853,27	5.779,90
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	10.568,00	8.641,37	6.714,73	4.788,10
Existencias				
Clientes				
Tesorería	30.000,00	32.206,41	36.596,61	50.906,60
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	30.000,00	32.206,41	36.596,61	50.906,60
TOTAL ACTIVO	40.568,00	40.847,77	43.311,34	55.694,70
PASIVO				
Recursos propios	20.568,00	20.568,00	20.568,00	20.568,00
Reservas		191,80	1.658,96	9.441,69
Resultados negativos				
Prestamos	20.000,00	18.409,91	16.740,31	14.987,24
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	40.568,00	39.169,71	38.967,27	44.996,93
Proveedores		1.678,06	4.344,06	10.697,77
Tesorería negativa				
TOTAL PASIVO CORRIENTE		1.678,06	4.344,06	10.697,77
TOTAL PASIVO	40.568,00	40.847,77	43.311,34	55.694,70

Tabla 23. Balance de situación (escenario optimista).

Fuente: Elaboración propia.

VAN	41.796,38
TIR	36%

Tabla 24. VAN y TIR (escenario optimista).

Fuente: Elaboración propia.

7. Conclusiones

En el presente plan de negocio, hemos desarrollado todos los aspectos a considerar en la puesta en marcha de una empresa tecnológica que evolucione el paradigma de contratación de servicios online, apostando por el *prosuming* y la posibilidad de que el cliente pueda establecer como quiere configurar el servicio que requiere, delegando a la plataforma toda la carga administrativa y de intermediación, aislándole de la complejidad que supone la organización de eventos cuando entran en juego varios proveedores diferentes. Este es un *pain point* en el que hemos tratado de focalizar la propuesta de valor.

El análisis del entorno general nos ha revelado que existe una clara tendencia tras esta etapa de confinamientos reiterados, al desarrollo de actividades vinculadas al mundo rural, que se intensifica por la tipología de los hogares tanto en su limitado espacio como en la imposibilidad para la emancipación hasta franjas de edad relativamente avanzadas. Además, existe una clara adaptación a la compra online, con un crecimiento que ya venía siendo habitual en los últimos años y que se ha acelerado drásticamente debido a la pandemia. Por otra parte, tanto los aspectos políticos como regulatorios nos son propicios, ya que por un lado se están poniendo en marcha planes de recuperación económica desde el nivel estatal hasta el provincial para la dinamización de actividades sostenibles, mientras que a la par existen regulaciones que limitan la posibilidad de realizar determinadas actividades, como barbacoas, en zonas de uso público o que no cumplen las condiciones adecuadas. En cuanto al entorno específico nos encontramos con competidores que realizan actividades similares parcialmente o centradas en nichos de negocio concretos, pero que en ningún caso adoptan el paradigma de intermediación automática orientado al *prosuming* que estamos usando como base del desarrollo de nuestra tecnología. El análisis de las capacidades revela que debemos desarrollar nuestras ventajas competitivas en relación con la especialización de nuestro servicio y la búsqueda de una calidad diferencial.

El plan de marketing que vamos a desarrollar, puesto que somos una empresa de base tecnológica, y nuestro canal principal será nuestra plataforma web, se basará en marketing online, centrado en campañas en medios locales y asegurar el posicionamiento de nuestra plataforma en los principales motores de búsqueda. Además, ya que la vinculación con el comercio local es uno de los aspectos a potenciar, se involucrará también a estos proveedores de servicios como embajadores de la marca a través de la entrega de vinilos identificativos, al igual que realizan otras cadenas para vincular los establecimientos a su propia marca y conseguir una presencia relevante en el día a día de los potenciales usuarios, más allá de campañas publicitarias explícitas. La previsión de ventas que hemos llevado a cabo, basada en datos de actividades económicas con connotaciones similares, como los alojamientos turísticos rurales, nos brinda una proyección positiva en cuanto a la evolución que podríamos tener con nuestra actividad.

La empresa se localizará en el núcleo de población de Carbajal de la Legua, aledaño a la ciudad de León, tanto por las ventajas económicas que podemos obtener a través de diferentes ayudas a nivel provincial, como por ser una zona con unas características propias a la actividad que se pretende desarrollar, lo que nos brinda la oportunidad de poder monitorizar con simplicidad el arranque del modelo, y detectar posibles *pain point* en el *customer journey*. El modelo de operaciones y la estructura de costes que planteamos de salida es muy conservadora, asumiendo gran parte de las funciones iniciales el propio socio fundador y adoptando costes variables en todos los suministros que resulta posible, principalmente en la infraestructura de red necesaria para el despliegue de la propia plataforma.

El socio fundador asumirá funciones tanto de dirección general como dirección tecnológica, así como otras funciones de negociación con proveedores y en general todas aquellas que no requieran una competencia específica fuera de ámbito tecnológico, que aconseje su externalización inicial a una gestoría. Se escoge la forma societaria de sociedad limitada, ya que nos permitirá proteger el patrimonio del socio fundador, frente a eventuales reclamaciones. Se proyectan costes laborales dentro de los costes medios para los perfiles requeridos, aunque inicialmente se pretende arrancar con la contribución de varios becarios, entre los cuales se realizará la selección para las incorporaciones. Además, se incorpora un sistema de incentivos que buscará fomentar la vinculación y la implicación de los empleados, a largo plazo, en el propio proyecto.

El aspecto financiero nos arroja evoluciones positivas tanto en el fondo de maniobra como en la tesorería, con incrementos del 26% y del 56% respectivamente. Iremos disminuyendo progresivamente la ratio de endeudamiento. El margen de rentabilidad económica irá incrementándose de un 0,07 a un 0,25 en los tres primeros años. La ratio de apalancamiento financiero será netamente superior a 1, pasando de un 1,41 inicial a estabilizarse alrededor del 1,85 en los dos años siguientes. La rentabilidad de los capitales propios, al igual que en otras actividades económicas de base tecnológica, muestra un rápido crecimiento del 9,24% el primer año a ya el 194% el tercer año. Finalmente, los indicadores VAN y TIR, que nos muestran un resultado de 20.901€ y 22% respectivamente, confirman que este proyecto de negocio cumple a priori los condicionantes necesarios desde el punto de vista del análisis financiero, para poder considerarse una buena inversión generadora de riqueza.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, F.J. (1967). Scanning the Business Environment. New York, Macmillan.
- BOE (2014, 27 de noviembre). Ley 27/2014 de Impuesto sobre Sociedades. Boletín Oficial del Estado. Disponible en <https://www.boe.es/buscar/pdf/2014/BOE-A-2014-12328-consolidado.pdf>.
- Camacho, M. (2020). Las mejores webs para anunciar tu alquiler vacacional. Lodgify. Disponible en <https://www.lodgify.com/blog/es/anunciar-alquiler-vacacional/>.
- Caño, C. (2015). La sonrisa de Mona Lisa. Una introducción a la ordomática [Tesis doctoral, Universidad de León]. Tesis Doctorales: TESEO. <https://www.educacion.gob.es/teseo/mostrarRef.do?ref=1191924>.
- Castro Abancéns, I.C. y Rufino Rus, J.I. (2012). Creación de empresas para emprendedores. Madrid: Editorial Pirámide.
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy Reader. Harvard Business Review.
- Comisión Europea (2021, 15 de mayo). Economic forecast for Spain. Disponible en https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/spain/economic-forecast-spain_es.
- Diputación de León (2021, 15 de abril). Subvención a Emprendedores 2021. Disponible en <https://sede.dipuleon.es/segex/tramite.aspx?idtramite=10651>.
- Expansion (2021). Datosmacro.com, PIB de España – Producto Interior Bruto. Disponible en <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>.
- Fahey, L. y Narayana, V.K. (1986). Macroenvironmental Analysis for Strategic Management. The West Series in Strategic Management.
- Fondo Monetario Internacional (2021, 15 de mayo). Datos de España. Disponible en <https://www.imf.org/en/Countries/ESP#countrydata>.
- Galeano, S. (2021). Apple Vs Spotify: claves de la acusación de abuso de posición dominante en la App Store. Marketing4ecommerce. Disponible en

<https://marketing4ecommerce.net/apple-vs-spotify-la-comision-europea-acusa-al-gigante-tecnologico-de-abuso-de-poder/>.

Gobierno de España (2021a). Plan de Recuperación, transformación y resiliencia. Disponible en https://www.lamoncloa.gob.es/temas/fondos-recuperacion/Documents/30042021-Plan_Recuperacion_%20Transformacion_%20Resiliencia.pdf.

Gobierno de España (2021b). Cobertura de Banda Ancha en España en el Año 2020. Disponible en <https://avancedigital.mineco.gob.es/banda-ancha/cobertura/Documents/Cobertura-BA-2020.pdf>.

Gonzalez, T. (2020). ¿Cómo ha impactado la COVID-19 en el turismo rural español?. <https://www.hosteltur.com/>. Disponible en <https://www.hosteltur.com/140181-como-ha-impactado-la-covid-19-en-el-turismo-rural-espanol.html>.

Hosteltur (2021, 27 de febrero). La COVID-19 dispara el interés por el turismo rural y el ecoturismo. Disponible en <https://www.hosteltur.com/142595-la-covid-19-dispara-el-interes-por-el-ecoturismo-y-el-turismo-rural.html>.

Instituto de Crédito Oficial (2021, 12 de julio). ICO Empresas y Emprendedores: Tipos de interés TAE. Disponible en <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tiposInteres>.

INE (2021a, 19 de julio). Encuesta Continua de Hogares. Disponible en https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176952&menu=ultiDatos&idp=1254735572981.

INE (2021b, 19 de julio). Encuesta Continua de Hogares: Número de hogares según tamaño de hogar y superficie útil de la vivienda. Disponible en <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/p274/serie/prov/p01/I0/&file=01006.px&L=0>.

INE (2021c, 19 de julio). Pirámide de la población empadronada en España. Disponible en <https://www.ine.es/covid/piramides.htm>.

INE (2021d, 19 de julio). Migraciones exteriores: Flujo de inmigración procedente del extranjero por año, país de origen y nacionalidad (española/extranjera). Disponible en <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=24295>.

INE (2021e, 19 de julio). Encuesta Continua de Hogares: Número de hogares según el tipo de hogar y el régimen de tenencia de la vivienda. Disponible en <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/p274/serie/prov/p01/I0/&file=01011.px&L=0>.

INE (2020, junio). Cifras INE: El salto del comercio electrónico. Disponible en https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259952923622&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE.

INE (2021f, 19 de julio). Encuesta de ocupación en alojamientos de turismo rural: Establecimientos, plazas, grados de ocupación y personal empleado por comunidades y ciudades autónomas. Disponible en <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=2046&L=0>.

ISO (2013, octubre). ISO/IEC 27001:2013 Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements. Disponible en <https://www.iso.org/standard/54534.html>.

ISO (2015a, septiembre). ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements. Disponible en <https://www.iso.org/standard/62085.html>.

ISO (2015b, septiembre). ISO 14001:2015 Environmental management systems — Requirements with guidance for use. Disponible en <https://www.iso.org/standard/60857.html>.

Junta de Castilla y León (2021a, 19 de julio). Ayudas. Disponible en <https://empresas.jcyl.es/web/es/lanzadera-financiera/ayudas.html>.

Junta de Castilla y León (2021b, 4 de marzo). Subvenciones Para Creación De Empresas Cofinanciadas Por El Fondo Europeo De Desarrollo Regional (FEDER). Disponible en <https://www.tramitacastillayleon.jcyl.es/web/jcyl/AdministracionElectronica/es/Plantilla100Detalle/1251181050732/Ayuda012/1285032573916/Propuesta>.

Junta de Castilla y León (2013, 27 de junio). Orden FYM/510/2013 por la que se regula el uso del fuego. Boletín Oficial de Castilla y León. Disponible en <https://bocyl.jcyl.es/boletines/2013/06/27/pdf/BOCYL-D-27062013-2.pdf>.

Junta de Castilla y León (2020, 25 de junio). Orden FYM/515/2020 por la que se fija la época de peligro alto de incendios forestales en la Comunidad de Castilla y León. Boletín Oficial

de Castilla y León. Disponible en <https://bocyl.jcyl.es/boletines/2020/06/25/pdf/BOCYL-D-25062020-24.pdf>.

- McCarthy, E.J. (1960). Basic marketing: A management approach. Homewood, Ill: R.D. Irwin.
- Pigneur, Y. y Osterwalder, A. (2015). Generación de modelos de negocio. Barcelona: Deusto Ediciones.
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard business review.
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.
- Puyol, R. (2020). Consecuencias demográficas de la pandemia. <https://www.nuevarevista.net/>. Disponible en <https://www.nuevarevista.net/el-invierno-demografico/consecuencias-demograficas-de-la-pandemia/>.
- Statista (2020). Principales datos de Airbnb a nivel mundial en 2020. Disponible en <https://es.statista.com/estadisticas/1218479/principales-indicadores-de-actividad-de-airbnb-en-el-mundo/>.
- Tu Blog Tecnológico (2021, 19 de julio). Las redes sociales más utilizadas según la edad. Disponible en <http://tublogtecnologico.com/las-redes-sociales-mas-utilizadas-segun-la-edad/>.
- UNESCO (2013). La dieta mediterránea. <https://ich.unesco.org/>. Disponible en <https://ich.unesco.org/es/RL/la-dieta-mediterranea-00884>.
- Unión Europea (2021, 19 de julio). Complete guide to GDPR compliance. Disponible en <https://gdpr.eu/>.