

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN ESTUDIOS AVANZADOS
EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**Creación de una Empresa bajo la Metodología
Lean Startup: El caso de Next2Me.**

TRABAJO FIN DE MÁSTER



Olga González Barroso, Diciembre 2017.



Departamento de Economía Financiera y Dirección de Operaciones

Creación de una Empresa bajo la Metodología Lean Startup: El caso de Next2Me.

Trabajo Fin de Máster presentado para optar al Título de Máster Universitario de Estudios Avanzados en Dirección de Empresas por Olga del Rocío González Barroso, siendo el tutor del mismo el Doctor Antonio de la Torre Gallegos.

Vº. Bº. del Tutor/a:

Alumno/a:

D. Antonio de la Torre Gallegos

Dª. Olga del Rocío González
Barroso

Sevilla, Diciembre 2017



**MÁSTER UNIVERSITARIO DE ESTUDIOS AVANZADOS EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER
CURSO ACADÉMICO [2016-2017]**

TÍTULO:

Creación de una Empresa bajo la Metodología Lean Startup: El caso de Next2Me.

AUTOR/A:

Olga del Rocío González Barroso.

TUTOR/A:

Antonio de la Torre Gallegos.

LÍNEA DE TRABAJO:

Emprendimiento de Negocios.

RESUMEN:

El presente trabajo trata sobre la creación de empresas a través de un enfoque lean. Para su desarrollo se ha tomado como base la Metodología Lean Startup, dotando al lector de una parte teórica donde se explicará dicha teoría y de una parte eminentemente práctica, donde se desarrollarán los pasos a seguir para la creación de una startup de éxito. Para ello será necesario la realización de diferentes técnicas que nos permitirán conocer si la empresa será viable.

PALABRAS CLAVE:

Emprendimiento de Negocios; Lean Startup; Desarrollo de clientes; Creación de empresas.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS, ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA.	11
1.1 JUSTIFICACIÓN:.....	11
1.2 OBJETIVO.	12
1.3 METODOLOGÍA.	12
1.4 ESTRUCTURA.....	12
CAPÍTULO 2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y MARCO TEÓRICO.	13
2.1 APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE STARTUPS.	13
2.2 MODELO DE NEGOCIO.....	14
2.2.1 Business Model Canvas.....	14
2.2.2 Lean Canvas:	17
2.3 METODOLOGÍA CUSTOMER DEVELOPMENT O DESARROLLO DE CLIENTES....	18
2.4 EL MÉTODO LEAN STARTUP.	19
2.3.1 Introducción.....	19
2.3.2 Orígenes del Método:.....	20
2.3.3 Principios en los que se basa el Método Lean Startup.	20
2.3.4 El circuito de feedback de información Crear- Medir- Aprender.	21
CAPÍTULO 3. EL SECTOR DE LAS APLICACIONES MÓVILES.	25
3.1 INTRODUCCIÓN.....	25
3.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR DE LAS APLICACIONES MÓVILES.....	25
CAPÍTULO 4. APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MÉTODO LEAN STARTUP... 31	31
4.1 GENERACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.	31
4.1.1 Descripción de la idea de Negocio.....	31
4.1.2 Análisis de viabilidad de la idea de Negocio.	31
4.2 MODELO DE NEGOCIO DE NEXT2ME.	33
4.3 MAPA DE EMPATÍA DEL CLIENTE.....	37
4.4 VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE NEXT2ME.....	40
4.4.1 El Lienzo de la Propuesta de Valor:.....	41
4.4.2 El Producto Mínimo Viable.	44
4.4.3 Métricas y Datos.....	45
4.4.4 Análisis de resultados.	46

CAPÍTULO 5. BUSINESS PLAN DE NEXT2ME.	47
5.1 DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO EMPRESARIAL	47
5.1.1 Misión y Visión.	47
5.1.2 Objeto social.	47
5.1.3 Forma jurídica y constitución.	48
5.1.4 Promotores.	48
5.2 INFORMACIÓN SOBRE EL PRODUCTO	49
5.2.1 Funcionamiento de la aplicación.	50
5.2.2 Funcionalidades de la aplicación.	50
5.3 PLAN DE OPERACIONES.	51
5.3.1 Proceso de Fabricación.	51
5.3.2 Gastos operativos:	52
5.4 MERCADO Y PLAN DE MARKETING.	53
5.4.1 Análisis General del Entorno.	53
5.4.2 Análisis Específico del Entorno.	54
5.4.3 Análisis DAFO.	54
5.4.4 Monetización de la App.	55
5.4.5 Previsión de ventas.	55
5.4.6 Acciones de Marketing:	58
5.5 PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.	58
5.6 PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.	59
5.6.1 Plan de Inversión:	60
5.6.2 Plan de Financiación:	60
5.6.3 Cuadro de Cash-Flow	61
5.6.4 Presupuesto de Tesorería.	64
5.6.5 Balance Previsional.	65
5.6.6 Factibilidad Económico-Financiera.	66
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.	71
6.1 El sector de las aplicaciones móviles.	71
6.2 Viabilidad de la Idea de Negocio.	71
6.3 Modelo de Negocio.	71
6.4 Estudio de los segmentos de clientes.	72
6.5 Aplicación de un enfoque Lean a la creación de empresas.	72
6.6 Viabilidad del proyecto empresarial.	72
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	79

Relación de Figuras

Figura 2.1 Organigrama Startup.	14
Figura 2.2 Business Model Canvas.....	15
Figura 2.3 Modelo de Negocio Dropbox.....	16
Figura 2.4 Lean Canvas de Ash Maurya.....	17
Figura 2.5 Modelo de Negocio Pulseras Rosas.	18
Figura 2.6 Fases Customer Development.....	19
Figura 2.7 Circuito de Crear-Medir-Aprender.	21
Figura 3.1 Penetración mundial teléfonos móviles.	26
Figura 3.2 Ingresos generados por Apps.	27
Figura 4.1 Resultados Test Viabilidad idea de Negocio.	32
Figura 4.2 Perfil de Twitter Next2Me.....	32
Figura 4.3 Perfil Facebook Next2Me.....	32
Figura 4.4 Elaboración Lean Canvas.....	33
Figura 4.5 Métricas para Piratas.	36
Figura 4.6 Modelo de Negocio de Next2Me.	36
Figura 4.7 Mapa de Empatía del cliente.....	37
Figura 4.8 Mapa de Empatía clientes Particulares.	38
Figura 4.9 Mapa de Empatía clientes Empresa.....	39
Figura 4.10 Validación MN Next2Me.....	40
Figura 4.11 Mapa de Valor clientes particulares.	42
Figura 4.12 Mapa de Valor clientes Empresa.	43
Figura 4.13 Landing Page Next2Me.....	44
Figura 4.14 Métricas y objetivos Next2Me.	45
Figura 4.15 Panel de Administración Landing Page.....	46
Figura 5.1 Pasos Tramitación Next2Me.	48
Figura 5.2 Funcionalidades de la Aplicación.	50
Figura 5.3 Utilización de cupones.	51
Figura 5.4 Creación de Campañas/Eventos.....	51
Figura 5.5 Fases proceso de Fabricación Next2Me.	52
Figura 5.6 Análisis DAFO Nest2Me	55
Figura 5.7 Resultado encuesta usuarios particulares.....	56
Figura 5.8 Resultados encuesta Pymes.....	56
Figura 5.9 Organigrama Next2Me.....	58
Figura 5.10 Evolución EBITDA Next2Me	63
Figura 5.11 Evolución EBIT Next2Me	63
Figura 5.12 Evolución Tesorería Next2Me	65

Relación de Tablas

Tabla 3.1 Aplicaciones más utilizadas en España.....	25
Tabla 3.2 Empresas desarrolladoras de Apps.....	28
Tabla 3.3 Rentabilidad económica financiera sector.	29
Tabla 5.1 CEO Next2Me.....	49
Tabla 5.2 CTO Next2Me	49
Tabla 5.3 Gastos operativos Next2Me.	52
Tabla 5.4 Otros Gastos Operativos.....	53
Tabla 5.5 Previsión realista.....	57
Tabla 5.6 Gastos Publicidad Next2Me	58
Tabla 5.7 Trabajadores a tiempo completo.	59
Tabla 5.8 Trabajadores a tiempo parcial.....	59
Tabla 5.9 Plan de Inversión Next2Me.	60
Tabla 5.10 Plan de Financiación Next2Me.....	61
Tabla 5.11 Cuadro Amortización Préstamo ICO.	61
Tabla 5.12 Cuadro de Cash-Flow Next2Me.	62
Tabla 5.13 Presupuesto de Tesorería Next2Me.....	64
Tabla 5.14 Balance Previsional Next2Me.....	66
Tabla 5.15 ROI Next2Me.	66
Tabla 5.16 ROE Next2Me.....	67
Tabla 5.17 Cálculo VAN.....	67
Tabla 5.18 Cálculo TIR	68
Tabla 5.19 Cálculo CMPC	68
Tabla 5.20 Cálculo Rentabilidad Neta.....	69

CAPÍTULO 1. JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS, ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA.

1.1 JUSTIFICACIÓN:

La coyuntura económica de los últimos años unida a la globalización y a la revolución de las nuevas tecnologías ha provocado cambios en el entorno empresarial, que hacen que ser fuerte o estar bien preparado ya no sea suficiente. Actualmente, las empresas requieren de una adaptación continua para sobrevivir. Además, el aumento del desempleo en los últimos años ha hecho del emprendimiento de negocios, una nueva forma de vida, una forma de reinventarnos a nosotros mismos y una solución para la supervivencia de muchos. Este es uno de los principales motivos por los que se ha elegido la línea de emprendimiento de negocios como Trabajo Fin de Máster.

Por otra parte, gracias a las nuevas tecnologías cada día se hace más fácil fabricar todo aquello que se pueda imaginar, por lo que la cuestión ya no es si es posible fabricar algo, sino si merece la pena fabricarlo. Sin embargo, la mayoría de los proyectos empresariales fracasan porque siguen un enfoque predictivo, enfocado al desarrollo de productos, donde se invierte demasiado tiempo y esfuerzo en desarrollar productos perfectos, que en la mayoría de los casos son lanzados al mercado sin saber si realmente satisfacen necesidades reales de los clientes, o si estos tendrán la acogida que se prevé en los planes de negocios tradicionales, que se basan más en supuestos y deseos sobre precios, tamaño del mercado y porcentaje que se desea conquistar, que en hechos reales.

Por otra parte, debido a las condiciones de incertidumbre extrema en la que vivimos actualmente y a las características subyacentes de algunas empresas se hace necesario entender de otra manera la forma de emprender, dónde lo más importante en el contexto en el que vivimos es la capacidad de adaptación. Por tanto, debemos abandonar prácticas de emprendimiento tradicional y centrar nuestros esfuerzos en aplicar metodologías de emprendimiento ligero, enfocadas en el desarrollo de clientes, donde el producto deja de ser el centro de todo, convirtiéndose en un elemento más del modelo de negocio, y donde se elimina todo esfuerzo innecesario para aprender de lo que realmente quieren y necesitan los clientes.

Por ello, para el desarrollo de este trabajo consistente en la creación de una empresa dedicada al desarrollo de aplicaciones móviles se ha optado por la utilización de la metodología Lean Startup, ya que es un método ágil y orientado al cliente, que se basa en la experimentación científica para probar las estrategias que las empresas pretenden llevar a cabo, y por tanto reduce el riesgo de invertir demasiado tiempo y capital en desarrollar un producto o servicio que nadie quiere, convirtiéndose en una excelente guía para crear empresas de éxito. Además, este método ha sido aplicado a multitud de empresas, de diversas tipologías y tamaños, respaldando su éxito cientos de casos reales.

En concreto, se ha optado por el sector de las aplicaciones móviles, porque en los últimos años los teléfonos móviles se han convertido en parte de nuestras vidas, nos hemos hecho totalmente adictos a ellos y casi cualquier cosa puede hacerse a través de un dispositivo móvil. Es más, el uso de los mismos unido al incremento del uso de las redes sociales han provocado un cambio en el comportamiento de la sociedad, haciendo que cada vez estemos más inmersos en un mundo virtual, donde toda nuestra vida gira en base publicar cada cosa que hacemos a través de las redes sociales, dejando a un lado las relaciones personales y olvidándonos de disfrutar el momento. Por ello, surge la idea de crear Next2Me, que propone una solución para solventar este problema, sin dejar a un lado el uso de las nuevas tecnologías y de los tan apreciados smartphones.

1.2 OBJETIVO.

El objetivo del presente trabajo no es otro que proponer un proyecto empresarial de base tecnológica, que actualmente se presenta como un proyecto académico para algún día llegar a convertirse en un proyecto empresarial real. Para ello se han marcado los siguientes sub-objetivos:

- Presentar este proyecto en el Programa Andalucía Open Future que la Junta de Andalucía junto con Telefónica propone para fomentar el emprendimiento entre la comunidad universitaria.
- Estudiar y comprender la Metodología Lean Startup para su posterior aplicación, para lo que será necesaria la definición de algunos conceptos clave.
- Analizar la viabilidad de la idea de Negocio propuesta.
- Diseñar el Modelo de Negocios de Next2Me mediante un enfoque Lean.
- Analizar el sector y el segmento o segmentos de clientes al que se destinará la actividad.
- Crear un Producto Mínimo Viable que permita testear tanto el producto como el mercado.
- Elaboración de un Business Plan tradicional.

1.3 METODOLOGÍA.

Para la realización de este trabajo se han estudiado diferentes libros, artículos y manuales sobre Emprendimiento de Negocios y Lean Startup. Además, se ha procedido al estudio de diferentes casos de éxito de aplicación de enfoque Lean a la creación de empresas.

Por otra parte, se han utilizado diferentes herramientas tanto para hacer el análisis de pre-viabilidad de la idea de negocio como para diseñar el modelo de negocio y el perfil de clientes de Next2Me. Asimismo, también se ha procedido a la creación de una Landing Page y a la realización de encuestas con el objetivo de testear el mercado.

Se han utilizado bases de datos, con el objetivo de obtener información relevante acerca del sector al que este proyecto pretende dirigirse y realizar un Plan Financiero acorde a dichos datos.

1.4 ESTRUCTURA.

El presente trabajo se estructura en seis capítulos:

- En el primero de ellos se justificará la elección del tema y se explicará la forma en que ha sido abordado este proyecto, la estructura que presenta, y los objetivos perseguidos.
- Posteriormente, se realizará una revisión bibliográfica sobre los términos más importantes de este trabajo y se explicará en profundidad la metodología utilizada para la creación de Next2Me.
- En el tercer capítulo, se hará un análisis de la situación actual del sector.
- En el cuarto capítulo se explicará de forma práctica cómo ha sido abordada la aplicación de las metodologías explicadas para la creación de Next2Me.
- En el quinto capítulo se elabora un Plan de Negocios, donde se analizará la factibilidad económico- financiera del proyecto empresarial.
- Por último, en el capítulo final se expondrán las conclusiones de este trabajo.

CAPÍTULO 2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y MARCO TEÓRICO.

En este apartado se hará un breve repaso sobre la bibliografía y los conceptos más importantes en los que se basa este trabajo, así como también se analizará en profundidad el marco teórico en el que se basa la metodología Lean Startup.

2.1 APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE STARTUPS.

El concepto de empresa es definido por algunos autores como, una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”¹,(Chiavenato,1993) o también como, una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”²(García y Casanueva, 2001). Por tanto, partiendo de estas definiciones podemos decir que una empresa es un organismo económico y social que gracias a la utilización de recursos humanos técnicos y financieros tiene la capacidad de satisfacer una demanda insatisfecha en el mercado a cambio de una contraprestación. Por consiguiente, el término emprendimiento de negocios podría ser definido como la puesta en marcha de una idea de negocio o modelo de negocio, con el fin de obtener beneficios; y al emprendedor, como la figura que lleva a cabo dicha acción, es decir, aquella persona con capacidad para innovar y detectar nuevas oportunidades que pone en marcha un negocio.

Sobre el término startups, las definiciones más conocidas son las propuestas por Steve Black en 2005³, refiriéndose a este tipo de empresas como una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable, y posteriormente por su discípulo Eric Ries en 2011⁴, que define a las mismas como una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema. En definitiva y basándonos en dichas definiciones podemos decir que una startup es una empresa de nueva creación y con grandes posibilidades de crecimiento.

Si bien es cierto que pueden ser empresas de todo tipo, éstas suelen ser de base tecnológica y relacionadas con las nuevas tecnologías e internet debido a las altas posibilidades de crecimiento que este tipo de empresas presenta y a que suelen caracterizarse por necesidades iniciales de capital relativamente bajas y por consiguiente necesidades de financiación también inferiores. Por tanto, podríamos decir que, las startups se caracterizan por ser empresas jóvenes y creativas, multidisciplinarias y con un fuerte componente innovador, donde el contacto directo con el cliente es fundamental para cubrir las necesidades de los consumidores.

Son empresas en las que debido a su razón de ser, se aprende continuamente de los errores, lo que les permite tener una capacidad de crecimiento constante. Además, se enfrentan a condiciones de incertidumbre extrema, lo que unido al fuerte componente innovador que presentan hace que el sistema de gestión tradicional no sea adecuado para este tipo de empresas, por lo que su organización y funcionamiento debe ser totalmente diferente al sistema de gestión tradicional.

¹ Del libro: Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, de Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill, Pág. 4.

² Del libro: Prácticas de la Gestión Empresarial, de Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha, Mc Graw Hill, Pág. 3.

³ Del libro: The Four steps to the Epiphany.

⁴ Del libro: El Método Lean Startup, de Eric Ries, Deusto, Pág. 39.

En cuanto a su estructura organizativa, suele estar compuesta por alguna o varias de las figuras que se muestran a continuación:

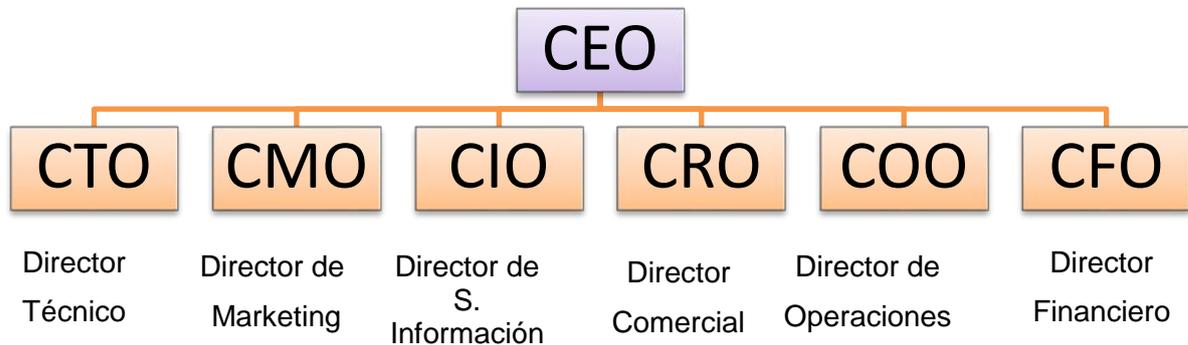


Figura 2.1 Organigrama Startup.
Fuente: *Elaboración Propia.*

2.2 MODELO DE NEGOCIO.

Este término fue acuñado por Peter Drucker en “La Práctica del Management” (1954). Para este autor, un buen Modelo de Negocio es aquel que pone de manifiesto quiénes son los clientes, y qué valoran y el que explica cómo se puede aportar dicho valor, a un coste apropiado. Sin embargo, para otros autores, “Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores”. (Andersson et All, 2006).

Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2005) repasan distintas definiciones y proponen la siguiente: “Es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos. Describe los fundamentos de cómo una empresa crea, entrega y captura valor”.

Existen diferentes metodologías que permiten diseñar un modelo de negocio, de entre ellas, serán desarrolladas dos de las más importantes.

2.2.1 Business Model Canvas.

Esta herramienta nace con la publicación del libro Business Model Generation de Alex Osterwalder e Yves Pigneur en 2010. Esta herramienta se basa en un lienzo que permite plasmar el modelo de negocio de forma simplificada, respondiendo a cuatro preguntas fundamentales:

- ¿Quiénes son tus clientes o a quién le resuelves el problema?
- ¿Cuál es tu oferta, que solución ofreces?
- ¿Cuál es tu infraestructura?
- ¿cuál es la viabilidad económica del proyecto?

El Canvas posee la estructura que se observa en la Figura 2.2.

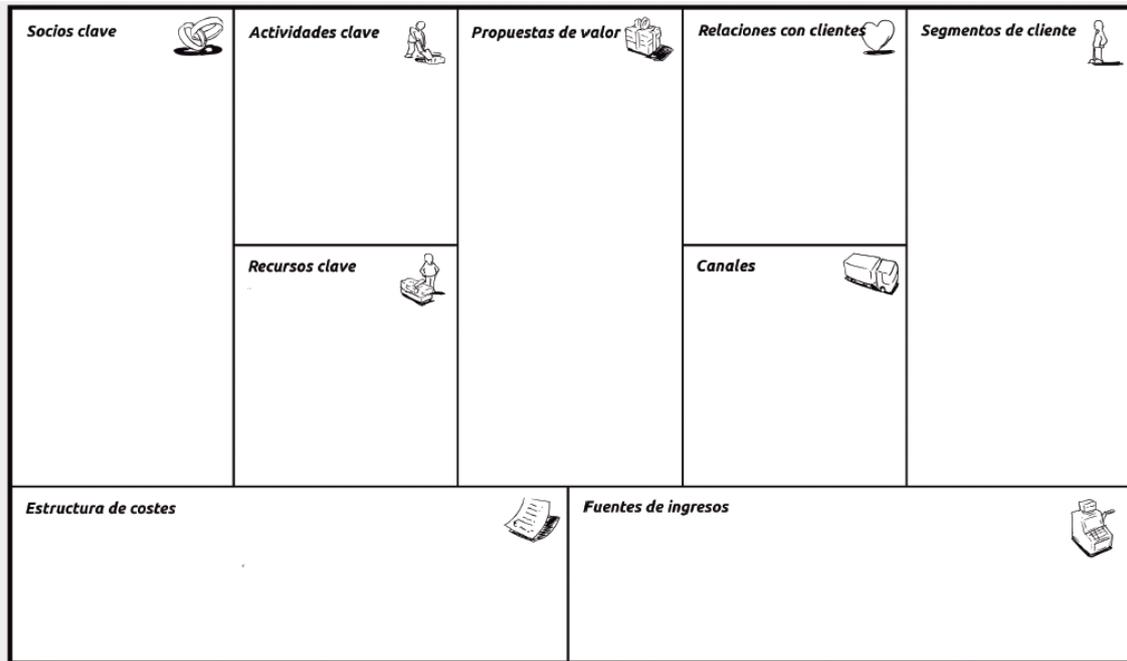


Figura 2.2 Business Model Canvas.

Fuente: www.emprendedores.es

Para su elaboración se puede partir desde cualquiera de los 9 bloques, sin embargo, el enfoque más utilizado es diseñar el modelo de negocio con los ojos del cliente, es decir, rellenar en primer lugar la parte derecha del lienzo, empezando por los bloques de clientes y propuestas de valor, para seguidamente trabajar con los bloques canales, relaciones y fuentes de ingresos. Seguidamente se trabaja con los bloques del lado izquierdo: recursos, actividades, aliados y costes asociados.

- **Segmentos de clientes:** en este bloque se definen los segmentos de clientes a los que se dirige el negocio, es decir, a personas o grupos de personas con necesidades homogéneas, que pagan para que las mismas sean satisfechas de una determinada forma. Puede ir dirigido a uno o varios segmentos de clientes, cada uno de ellos generará impactos distintos en el modelo de negocio, ya que sus necesidades requerirán una oferta distinta, un tipo de relación distinta y estarán dispuestos a pagar por diferentes aspectos o atributos de la oferta.

- **Propuesta de valor:** se trata de definir los beneficios que pueden esperar los clientes de los productos o servicios que vayan a ser ofrecidos. La propuesta de valor materializa la estrategia de la empresa para cada segmento de clientes. Pueden ser ofrecidas varias propuestas de valor a cada segmento de clientes.

- **Canales de distribución:** en este bloque se especifica cómo se va a entregar la propuesta de valor a los clientes, convirtiéndose en parte fundamental para el éxito de ventas. Los canales de venta pueden ser medios propios, creados por la marca, medios ajenos o pagados, de terceros a los que se paga a cambio de publicidad o medios ganados, a través de referencias o menciones de los clientes hacia la marca.

- **Relaciones con los clientes:** en este apartado se definirá el tipo de relación establecida con los clientes con el fin de captar nuevos clientes, fidelizar los ya existentes y estimular las ventas.

- **Fuente de ingresos:** se definirá de forma clara, la fuente de ingresos, es decir, de qué forma van a ser obtenidos los ingresos generados por el desempeño de la actividad.
- **Recursos clave:** donde se describirán los activos necesarios para generar la propuesta de valor, hacerla llegar al cliente y generar ingresos.
- **Actividades clave:** en este apartado se describirá el core business, aquellas actividades que no se pueden dejar en manos de terceros, que la empresa hace mejor que nadie y que son vitales para la propuesta de valor.
- **Socios clave:** se debe plasmar la red de proveedores que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio, es decir, quienes son los socios estratégicos de la empresa, que recursos proporcionan y qué actividades realizan.
- **Estructura de costes:** en este bloque se especifica la estructura de costes de la empresa.

Esta metodología para representar modelos de negocios ha sido utilizada por multitud de grandes compañías de éxito reconocido como Apple, Skype o Dropbox.

A modo de obtener una mayor comprensión acerca de esta herramienta se muestra el modelo de negocio de Dropbox representado en un lienzo canvas:

<p>Aliados/Partners Clave</p> <p>Dropbox tiene numerosas alianzas con empresas que comparten archivos, alianzas que permiten facilidad de acceso y difusión. (Facebook, HTC, Samsung)</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>Accesibilidad desde cualquier dispositivo, sincronización de archivos en la nube, compartir archivos y carpetas con otros usuarios.</p> <p>Recursos Clave</p> <p>Dropbox cuenta con 220 trabajadores Tiene una infraestructura con alrededor de 1200 servidores. 96% registro gratuito 4% registro de pago</p>	<p>Propuesta Valor</p> <p>Dropbox te ofrece: calidad, convivencia, customización, reducción de costes, espacio gratis, privacidad, seguridad.</p>	<p>Relación con el cliente</p> <p>Relación automatizadas y personales. Dropbox ofrece a los clientes: Ayuda y asistencia, planes para empresas y</p> <p>Canales</p> <p>La empresa se establece vía internet y los clientes pueden acceder a ella desde cualquier dispositivo.</p>	<p>Segmentos de cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> · Usuarios domésticos · Grandes empresarios · Empresas (red bull, united airlines)
<p>Estructura de Costos</p> <p>Dropbox realizó una inversión inicial de 250 millones de dólares. En la actualidad, los ingresos totales mensuales superan los costes totales mensuales</p>		<p>Flujos de ingreso</p> <p>El servicio que ofrece dropbox es gratis, hasta 2Gb de capacidad y si el cliente necesita más espacio, lo puede comprar. Y el pago es vía internet.</p>		

Figura 2.3 Modelo de Negocio Dropbox.
Fuente: *Emprendimiento de Negocios, Tema3, US.*

2.2.2 Lean Canvas:

Herramienta propuesta por Ash Maurya en su libro *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan that Works* (2012). Es una fusión entre el Business Model Canvas de Alexandre Osterwalder y la Filosofía Lean propulsada por Steve Blank y Eric Ries.

Es una metodología para diseñar modelos de negocios pensada especialmente para startups puesto que se enfoca principalmente en entender el problema para posteriormente centrarse en la acción de crear el producto. Para este autor una startup debe centrar sus esfuerzos en encontrar soluciones a los problemas o necesidades de un determinado segmento de clientes. En el Lean Canvas de Ash Maurya el lado derecho sigue representando el mercado, mientras que el lado izquierdo representa el producto.



Figura 2.4 Lean Canvas de Ash Maurya.

Fuente: www.advenio.es

Su estructura sigue siendo de 9 bloques, pero con algunos cambios que se describen a continuación:

- Se sustituye el módulo “**Proveedores clave**” por el módulo “**Problema**”, puesto que para una startup en la que todavía no se han probado los productos, buscar alianzas desde un primer momento puede suponer una pérdida de tiempo.
- Se sustituye el módulo “**Actividades Clave**” por el módulo “**Solución**”, ya que una de las cuestiones fundamentales es saber cómo se van a resolver los problemas de los clientes.
- El módulo “**Recursos clave**” pasa a ser “**Métricas clave**”, aspecto absolutamente esencial para una startup. Es muy importante que sean definidos 3 o 4 indicadores claves para medir el modelo de negocio.
- El módulo “**Relaciones**” se convierte en “**Ventaja Diferencial**”, donde se resaltarán las características que hacen diferente a la empresa con respecto a la competencia.

Para llevar a cabo esta metodología se aplican las fases que se muestran en la figura 2.6 y que en capítulos posteriores serán puestas en práctica para la creación de **Next2Me**.

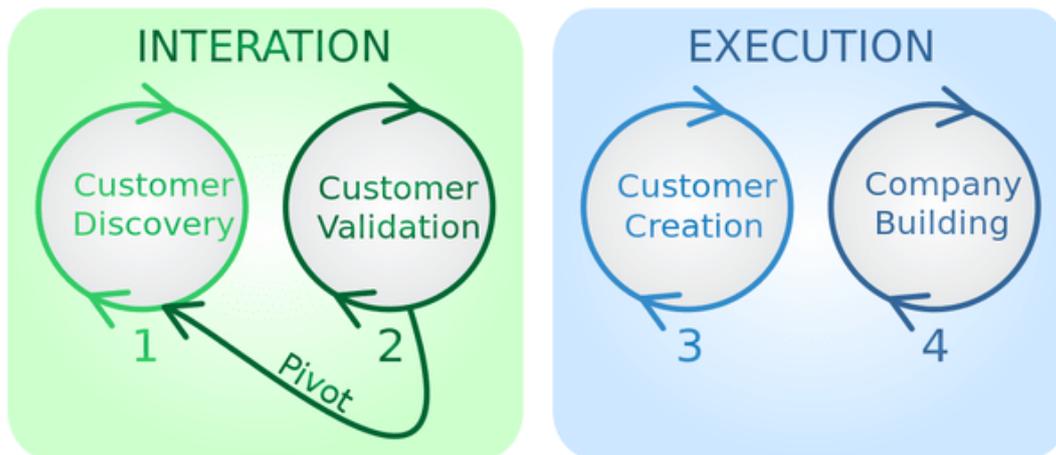


Figura 2.6 Fases Customer Development.

Fuente: <https://blogthinkbig.com/customer-development>

Estas cuatro fases son llevadas a cabo en dos etapas, la primera de ellas que vemos representada en el recuadro de la izquierda representa la búsqueda del Modelo de Negocio, donde será testeado tanto el problema como la solución y conseguiremos el encaje problema-solución y producto-mercado gracias a los **Early Adopters**⁵. Sin embargo, la segunda etapa, representada en el recuadro derecho, se ejecuta el modelo de negocio, donde los productos o servicios se lanzan al mercado de masas y llega el momento de estructurar la empresa.

2.4 EL MÉTODO LEAN STARTUP.

En este apartado se explicará el marco teórico de la metodología en el que se inspira la creación de la Startup **Next2Me**. Para una mayor comprensión de la misma se hablará tanto de sus orígenes, como principios básicos y funcionamiento.

2.3.1 Introducción.

Este método es definido por Eric Ries, autor del libro "El Método Lean Startup" cuyo título da nombre a dicha metodología como, "Conjunto de Prácticas que ayuda a los emprendedores a incrementar las probabilidades de crear una Startup con éxito". Se trata de un método ágil, enfocado al cliente y orientado a reducir riesgos ya que se basa en la experimentación científica para probar las estrategias que pretenden llevar a cabo las empresas, permitiéndoles saber si éstas son buenas o no antes de invertir demasiado tiempo y capital en desarrollar un producto o servicio que nadie quiere. En definitiva, se basa en la premisa de que si una empresa va a fracasar lo haga lo antes posible y al menor coste posible, aprendiendo de dicho fracaso para seguir adelante y alcanzar el éxito.

⁵ Representan a las primeras personas que comprarán el producto

2.3.2 Orígenes del Método:

Su nombre proviene de la Filosofía Lean Manufacturing⁶, cuyo objetivo es mejorar y optimizar cualquier sistema productivo a través de la reducción o eliminación de todas aquellas actividades que no generen valor; entendiendo el término “valor” como aquello que genera beneficio para el cliente, siendo por tanto, todo aquello que no genere valor o beneficios para el cliente un despilfarro.

Ries desarrolló este método basándose en cuatro pilares básicos:

- La filosofía Lean Manufacturing adaptada a sus propias ideas, ya que las startups trabajan en un contexto de incertidumbre extrema donde a priori no se conoce quiénes serán los clientes, lo que realmente necesitan ni por tanto que generará valor para ellos.
- Customer Development o Desarrollo de clientes. Metodología que implica salir de la oficina y aprender de los clientes, es decir, estudiar en profundidad el mercado para identificar qué es lo que realmente quieren y necesitan nuestros clientes y poder diseñar un producto o servicio acorde a sus expectativas.⁷
- Metodología de desarrollo ágil de Software. Técnica de programación que consiste en dividir un proyecto en pequeñas tareas que se puedan ejecutar en ciclos cortos de tiempo de forma que se muestre el resultado al cliente para comprobar si se cumplen sus expectativas e integrar las posibles correcciones en el siguiente ciclo.
- Su propia experiencia en IMVU inc.⁸

2.3.3 Principios en los que se basa el Método Lean Startup.

El autor desarrollo el Método Lean Startup de acuerdo con los principios básicos que se detallan a continuación:

- Los emprendedores están en todas partes.

Este método aplica el término “emprendedor” a cualquier persona que trabaje para crear nuevos productos o servicios ante condiciones de incertidumbre extrema. Lo que significa que este enfoque puede funcionar con empresas de cualquier tamaño, sector o actividad.

- El espíritu emprendedor es management.

Al hablar de startups, no solo hablamos de productos, sino también de personas y de cosas que requerirán una gestión orientada al concepto de incertidumbre extrema en el que se ven envueltas este tipo de empresas.

- Aprendizaje validado.

La misión de cualquier startup es aprender a crear un negocio sostenible, por lo que será necesario que los emprendedores elaboren una serie de experimentos que les ayude a probar su idea de negocio.

- Crear-medir- aprender.

Es el ciclo fundamental para cualquier startup que desea alcanzar el éxito.

⁶ Movimientos que comienza en Japón a finales del siglo XIX con el objetivo de reconstruir su economía tras la Segunda Guerra Mundial.

⁷ Metodología desarrollada por Steve Garry Blank en su libro “ The Four Steps to the Ephiaphany”, 2007.

⁸ Empresa fundada el 15 de Abril de 2004 en EEUU por Eric Ries, Will Harvey y Matt Danzig.

IMVU es una red social y un mundo virtual de acceso gratuito donde millones de miembros usan avatares 3D para conocer gente, chatear y pasarlo bien en escenarios 3D. Esta empresa se convirtió en una exitosa compañía con unos ingresos anuales de más de 50 millones de dólares en 2011 y más de 100 empleados.

En primer lugar, se deberá convertir la idea de negocio en un producto mínimo viable⁹ para más tarde medir como funciona en el mercado y aprender cuando pivotar¹⁰ o perseverar.

- La contabilidad de la innovación.

Será necesario un nuevo tipo de contabilidad para startups ya que son demasiado imprevisibles para que las previsiones sean precisas.

2.3.4 El circuito de feedback de información Crear- Medir- Aprender.

Es el centro Método Lean Startup, es decir son los pasos que se deberán seguir para aplicar el método científico. El primer paso será identificar las hipótesis que se deben probar, estas serán las “asunciones de acto de fe¹¹”, es decir, aquellos elementos de los que depende todo lo demás. Una vez identificadas estas asunciones, comenzará la fase de construcción del Producto Mínimo Viable para por último poder medir su impacto a través de la contabilidad de la innovación¹², que nos permitirá descubrir si el esfuerzo en desarrollar un determinado producto contribuye a un progreso real. Una vez terminado el ciclo deberemos ser capaces de decidir si seguir nuestra estrategia inicial o pivotar hacia otra hipótesis estratégica.

En la ilustración que se muestra a continuación puede observarse cada una de las fases que comprenden este circuito de información.

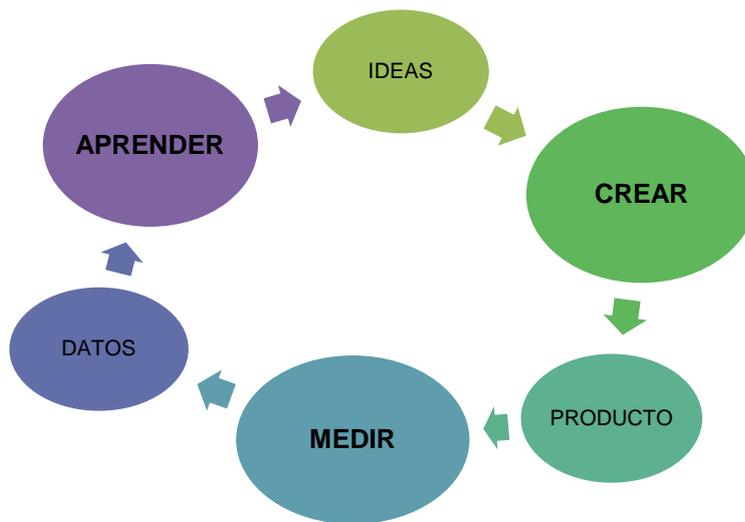


Figura 2.7 Circuito de Crear-Medir-Aprender.
Fuente: Elaboración Propia a partir de "El Método Lean Startup".

⁹ Término definido por Ries como la versión de un nuevo producto que permite asimilar la máxima cantidad de aprendizaje validado sobre el comportamiento de los potenciales clientes, con el menor esfuerzo posible.

¹⁰ Término utilizado para referirse abandonar una idea.

¹¹ Término utilizado por Ries para referirse aquellas asunciones básicas sobre las que recae todo el modelo.

¹² Enfoque cuantitativo que nos permite observar si se está produciendo un progreso real en una startup.

- Primera Fase: Crear.

Aunque la primera fase de este circuito sea la de crear, porque las actividades tienen lugar en dicho orden, en realidad, trabajamos en orden inverso. Empezamos imaginando lo que debemos aprender, para posteriormente descubrir qué debemos medir y finalmente obtener el aprendizaje necesario para construir el producto mínimo viable.

En un enfoque tradicional, cualquier plan de negocios comienza elaborando una serie de previsiones sobre las que se elabora una estrategia y un plan de acción para alcanzar la visión de la empresa. Sin embargo, esto puede conducir a errores, puesto que las asunciones establecidas inicialmente pueden no ser ciertas. Como solución a este problema, este método propone comenzar por la creación de un producto mínimo viable, que será el producto más rápido y barato que se pueda construir y llevarlo a los clientes lo más rápido posible para conseguir aprender de los resultados. Es decir, será una versión básica o simplificada de un producto, que aporte valor al segmento de clientes al que nos dirigimos.

Por tanto, como punto de partida, la empresa deberá realizar un test de humo,¹³ para medir si los consumidores están dispuestos a utilizar el producto, los cuales no son suficientes para validar un modelo de crecimiento, pero serán muy útiles para obtener feedback inicial necesario.

Las startups a priori no conocen a los clientes, y por tanto, tampoco se sabrá que será valioso para los mismos, por lo que incluso un producto mínimo viable de baja calidad podría ser muy útil para la creación de un producto de altísima calidad en el futuro. Siguiendo a Mark Cook, vicepresidente de la firma Kodack Gallery “El éxito no es entregar algo, el éxito es aprender cómo solucionar los problemas de los clientes”.

Por ello, se debe tratar el producto como un experimento que nos permita conocer qué necesitan nuestros clientes, eliminando cualquier elemento, proceso o esfuerzo que no contribuya directamente al aprendizaje. Es decir, el producto mínimo viable debe de ser capaz de probar las asunciones establecidas, de forma que si los consumidores reaccionan como esperamos, podremos afirmar que nuestra asunción es correcta, debiendo en caso contrario de pivotar hacia otra estrategia.

Existen multitud de formas de elaborar un producto mínimo viable, desde prototipos hasta blogs, videos y páginas de prelanzamiento o Landing Pages¹⁴, que podrán ser utilizados para conocer quiénes serán nuestros primeros consumidores. Su elección dependerá del tipo de producto que queramos lanzar, del segmento al que nos dirijamos y de los recursos de que dispongamos, el único requisito es que nos ayuden a recoger información y contribuyan al aprendizaje.

- Segunda Fase: Medir.

En empresas donde existe un grado muy alto de incertidumbre y un alto componente de innovación, la Contabilidad Financiera tradicional no es suficiente. Por ello, el autor de este método utiliza el término Contabilidad de la innovación para designar al conjunto de técnicas que nos permite medir rigurosamente dónde está la empresa en el momento actual, cómo medir el progreso y qué tipo de métricas utilizar para conseguir llegar al objetivo ideal fijado en el plan de negocios.

¹³ Técnica de Marketing directo que se utiliza para averiguar cuántos consumidores estarán dispuestos a utilizar un producto o servicio antes de que sea creado.

¹⁴ Página de prelanzamiento que suele utilizarse para convertir a los usuarios en leads o clientes finales.

Por tanto, lo primero que habrá que hacer será usar un producto mínimo viable que nos permita recopilar datos reales sobre el punto de partida en el que se encuentra la empresa, ya que sin una imagen clara sobre la situación actual de la misma no se podrá evaluar el progreso hacia el objetivo. Una vez obtenidos los datos suficientes para tomar una decisión, se deberá decidir si pivotar o perseverar, teniendo sentido perseverar en caso de que se esté haciendo un buen progreso hacia nuestros objetivos y pivotando en caso contrario. Cuando la empresa pivota se comienza de nuevo todo el proceso, estableciendo nuevos puntos de partida.

Como vemos, la contabilidad de la innovación permite demostrar de forma objetiva si estamos construyendo un negocio sostenible, convirtiendo las asunciones de actos de fe iniciales en un modelo financiero cuantitativo. No obstante, no funcionará si los indicadores utilizados no son los adecuados. Las startups deberán utilizar para medir su progreso indicadores accionables, es decir que tengan una clara orientación causa-efecto, y de su interpretación se identifique que el crecimiento de la empresa proviene de las acciones realizadas. El empleo de unos indicadores u otros dependerá de la elección del tipo de motor de crecimiento¹⁵ que se emplee. Éstos ayudan a las startups a conocer cómo crece el negocio en función del uso que los clientes están haciendo del producto o servicio. Este método propone tres motores de crecimiento:

1. Motor de crecimiento pegajoso, que implica crecer en base a la fidelidad de la clientela.
2. Motor de crecimiento viral, donde son los propios clientes o usuarios los que atraen nuevos clientes a través de sus recomendaciones
3. Motor de crecimiento remunerado o pagado, que implica pagar publicidad para atraer clientes.

- Tercera Fase: Aprender.

En esta fase descubriremos qué actividades crean valor y cuáles son un despilfarro, quiénes serán nuestros consumidores, qué productos son los que quieren y cómo crecerá nuestro negocio.

Con la adecuada interpretación de las métricas comentadas anteriormente conseguiremos adquirir el aprendizaje validado. A través de él se podrá demostrar empíricamente si hemos descubierto información valiosa sobre las posibilidades tanto presentes como futuras de un negocio, convirtiéndose por tanto el aprendizaje, en una unidad esencial para medir el progreso de las startups y siendo éstas concebidas como experimentos diseñados para adquirir el aprendizaje validado.

¹⁵ Término utilizado para designar al mecanismo que utilizan las startups para lograr un crecimiento sostenible.

CAPÍTULO 3. EL SECTOR DE LAS APLICACIONES MÓVILES.

3.1 INTRODUCCIÓN.

Una aplicación móvil es un software desarrollado para ser utilizado en cualquier tipo de dispositivo móvil y normalmente son diseñadas para cubrir una necesidad específica. Dichas aplicaciones pueden ser de diversos tipos (redes sociales, banca, compras, juegos, etc). Cuanto mayor sea la usabilidad¹⁶ de las mismas, mayor difusión tendrán y, por tanto, mayor integración en la vida de los usuarios. De entre ellas, las más descargadas en España en dispositivos móviles con sistema operativo Android¹⁷ son las siguientes:

1	WhatsApp	2.425.224
2	Tigerball	812.642
3	Messenger	798.620
4	Instagram	701.785
5	Facebook	581.159
6	RTVE Móvil	465.224
7	Clash Royale	417.875
8	Wallapop	412.025
9	Snapchat	344.659
10	Amazon Shopping	317.297

Tabla 3.1 Aplicaciones más utilizadas en España.

Fuente: Universia España.

3.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR DE LAS APLICACIONES MÓVILES.

A finales de 2015 la penetración de teléfonos móviles en el mundo alcanzó los 7,9 millones. Sólo cuatro regiones en el mundo tienen una penetración del móvil inferior al 100%, lo que pone de manifiesto que los teléfonos móviles son dispositivos habituales y necesarios para casi la totalidad de la población. El hecho de que España sea uno de los países con mayor nivel de penetración hace que se haya generado un ecosistema ideal para la generación de contenidos para este tipo de dispositivos como pueden ser las aplicaciones móviles.

¹⁶ La **usabilidad** se refiere a la capacidad de un software de ser comprendido, aprendido, usado y ser atractivo para el usuario, en condiciones específicas de uso. (ISO/IEC 9126)

¹⁷ Es un sistema operativo para dispositivos móviles caracterizado principalmente por ser de código abierto.

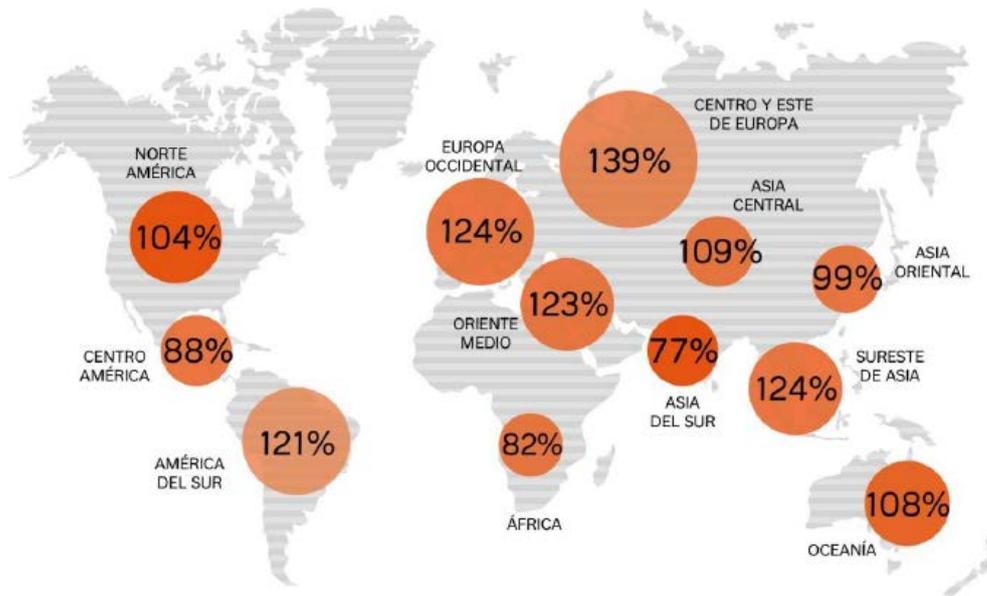


Figura 3.1 Penetración mundial teléfonos móviles.

Fuente: Ditrendia.

Actualmente no sólo en España, sino en todo el mundo, actividades como consultar emails, transacciones bancarias, consultas en buscadores o compras por internet, que tradicionalmente han sido realizadas mediante ordenadores, son realizadas cada día con mayor frecuencia a través de dispositivos móviles. Los usuarios de estos dispositivos se han vuelto cada vez más adictos y como consecuencia de ello, en los últimos años han surgido multitud de aplicaciones móviles, ya sean generales, específicas, profesionales o de ocio.

Si analizamos el uso de diferentes dispositivos para acceder a internet, vemos que los smartphones son los que más se usan en España, así lo destaca el informe “La Sociedad de la Información en España”¹⁸ que corona al móvil como principal dispositivo a través del cual los españoles entran en internet, con un 88,4% de usuarios. Sin embargo, el uso de estos dispositivos varía en función de las edades de los usuarios¹⁹, ya que los usuarios de edades comprendidas entre los 16 y los 24 años utilizan estos dispositivos con más frecuencia para navegar por internet, enviar mensajes o acceder a redes sociales, mientras las personas con 25 años o más prefieren utilizarlo para hacer o recibir llamadas, navegar por la red y acceder a emails.

Por otra parte, el 85% de los españoles utiliza el móvil a diario, destinando a su uso una media de 3 horas diarias, de las cuáles 2 horas son destinadas al uso de aplicaciones móviles. Los usuarios de estas aplicaciones son mayoritariamente hombres, un 51% frente al 49% de usuarios mujeres, siendo los Domingos el día que más aplicaciones móviles se descargan, y siendo las provincias españolas con mayor actividad Barcelona, Madrid y Granada.

Por otra parte, el uso de redes sociales desde el móvil está en auge, son un total de 1.968 mil millones de personas en el mundo las que acceden a redes sociales a través de sus dispositivos móviles, de las que si nos centramos en el caso de España son 19 millones. Las aplicaciones son descargadas principalmente a través de las App Stores y su elección proviene principalmente por las recomendaciones de amigos o sus menciones en redes sociales. Los usuarios se van acostumbrando a pagar por su

¹⁸ Informe realizado por la Fundación Telefónica y presentado el 24 de Febrero de 2017.

¹⁹ Según el último estudio publicado por Ditrendia en 2016.

uso. De hecho, el número de usuarios que ha pagado alguna vez por una app ha aumentado hasta situarse en el 46% de los españoles.

A pesar de que el mercado de las aplicaciones móviles es un sector que se encuentra en una fase de madurez, según un estudio publicado por Gartner²⁰, los creadores de aplicaciones móviles registraron el año pasado unos ingresos de 89 millones de dólares, una cifra que alcanzará los 189 millones de dólares en 2020.²¹ Según otra consultora, App Annie, los desarrolladores de aplicaciones móviles han obtenido unos ingresos mundiales en 2015 de 69.700 millones de €, y de 88.300 millones € en 2016, y prevé que en 2017 se alcanzarán los 188.900 millones €, cifra muy superior a la de años anteriores, lo que demuestra una tendencia ascendente en el crecimiento del sector.

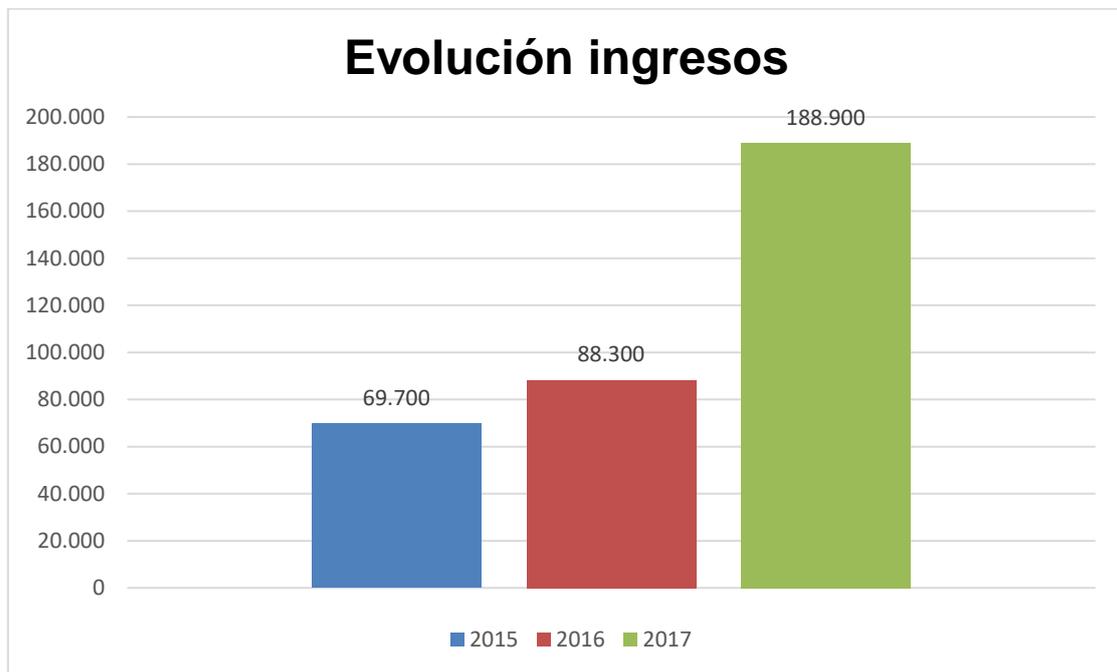


Figura 3.2 Ingresos generados por Apps.

Fuente: App Annie.

De forma complementaria a los datos proporcionados por ambas consultoras tecnológicas, se ha tomado una muestra aleatoria de la Base de datos SABI con el objetivo de hacernos una imagen más clara de la situación del sector en España, ya que ambas consultoras nos hablan de datos mundiales. Como criterio de búsqueda se han seleccionado empresas desarrolladoras de aplicaciones móviles que operen en el ámbito nacional, de como máximo 10 empleados que tuvieran datos publicados en 2016. Mediante dicha muestra se podrá observar y analizar cómo se encuentra el sector con respecto a sus ingresos y a la viabilidad tanto económico como financiera de este tipo de empresas, con el objetivo de tener una referencia clara de la situación actual del sector.

²⁰ Compañía líder mundial en investigación y consultoría.

²¹ Previsión realizada por App Annie.

En la tabla 3.2 cuyos datos son expresados en miles, pueden observarse los ingresos de explotación, los resultados ordinarios antes de impuestos y el EBITDA de las empresas resultantes de la búsqueda realizada en SABI.

Nombre	Año	Ingresos de explotación (miles €)	Result. ordinarios antes Impuestos (miles €)	EBITDA (miles €)
ESMERALDIA GESTION SL	2016	22.027	1.008	1.495
MR. BYTE INFORMATICA Y COMUNICACIONES SL.	2016	52.174	125	125
AVOCENT SPAIN SL	2016	147.590	7.113	7.307
IÑOZU SL	2016	147.820	88.540	82.781
FERATEL ESPAÑA SL	2016	187.547	10.120	10.433
VEXIZA SOCIEDAD LIMITADA.	2016	237.078	113.132	113.790
SER SOLUTIONS IBERIA SL	2016	250.618	10.277	10.420
GOMPUTE SL.	2016	262.000	2.333	3.503
EDI&B2B SOCIEDAD LIMITADA.	2016	350.809	193.618	201.499
HORVESA SL	2016	386.647	4.613	92.573
INFORMATICA CABEFONEF SL	2016	720.465	4.321	12.992
GUIDEWIRE SOFTWARE SPAIN SL.	2016	845.372	40.216	40.931

Tabla 3.2 Empresas desarrolladoras de Apps.

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI.

Si hacemos una media aritmética para observar los ingresos medios del sector, vemos que las empresas desarrolladoras de aplicaciones móviles obtendrían unos ingresos de explotación medios de 300,85 millones de €. Asimismo, si analizamos el resultado bruto de explotación, vemos que el sector presenta un EBITDA medio de 48,15 millones €, por lo que como puede desprenderse de estos datos es un sector con muchísimo potencial y grandes posibilidades de crecimiento.

Por otra parte, si analizamos la rentabilidad económico-financiera de dichas empresas, obtenemos la siguiente información:

Nombre	Rentabilidad económica %	Rentabilidad financiera %
EDI&B2B SOCIEDAD LIMITADA.	108,00	130,14
VEXIZA SOCIEDAD LIMITADA.	68,21	110,21
GUIDEWIRE SOFTWARE SPAIN SL.	27,54	114,41
FERATEL ESPAÑA SL	10,97	18,39
IÑOZU SL	6,76	7,73
GOMPUTE SL.	6,13	13,61
AVOCENT SPAIN SL	4,21	4,21
SER SOLUTIONS IBERIA SL	3,00	24,62
ESMERALDIA GESTION SL	2,84	2,93
INFORMATICA CABEFONEF SL	1,02	3,54
HORVESA SL	0,62	1,36
MR. BYTE INFORMATICA Y COMUNICACIONES SL.	0,46	0,67

Tabla 3.3 Rentabilidad económica financiera sector.

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI.

Al igual que anteriormente, si procedemos a calcular la rentabilidad media del sector, vemos que las empresas tienen una rentabilidad económica media de 19,98% y una rentabilidad financiera del 35,99%.

Como vemos, este sector se está convirtiendo en una importante fuente de ingresos y como consecuencia, en un fuerte generador de empleo, ya que según un informe impulsado por la Comisión Europea se estima que serán 5 millones de personas las que trabajarán para este sector en 2018, convirtiéndose en una importante oportunidad la formación en este ámbito para el importante número de jóvenes desempleados con los que cuenta España actualmente.

CAPÍTULO 4. APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MÉTODO LEAN STARTUP.

Para aplicar este método a la creación de empresas, en primer lugar, se deberá diseñar el Modelo de Negocio de la idea empresarial, para posteriormente validarlo siguiendo el proceso de Desarrollo de clientes.

4.1 GENERACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.

La idea de crear una aplicación con las prestaciones de **Next2Me** surge a partir de la observación del comportamiento de la sociedad durante los últimos años. Una sociedad cada día más adicta a los teléfonos móviles tal y como muestran los datos expuestos en capítulos anteriores y en la que cada vez existe una comunicación y unas relaciones sociales más pobres.

Por otra parte, se ha detectado un nicho de mercado con bastante potencial y con necesidades específicas de conocer gente. Nos referimos a personas de edades comprendidas entre los 30 y los 70 años que no se conforman con un simple chat y quieren conocer gente con la que salir, compartir hobbies o simplemente hablar de una forma más real, pero sin olvidarnos de nuestros preciados móviles y de la tecnología.

Posteriormente, surgió la idea de ofrecer esta plataforma a pequeños negocios que deseen captar clientes de una forma alternativa.

4.1.1 Descripción de la idea de Negocio.

Next2Me es una aplicación para dispositivos móviles que potencia las relaciones personales y directas entre sus usuarios.²²

Su funcionamiento es muy simple, la aplicación proporciona información sobre aquellos usuarios que poseen aficiones similares a las nuestras y que se encuentran en un lugar cercano a nosotros, por lo que un primer acercamiento nunca ha sido tan fácil.

4.1.2 Análisis de viabilidad de la idea de Negocio.

Para hacer un análisis de la viabilidad de la idea de negocio se ha utilizado una herramienta denominada "TEST -IDEA", que nos ayuda a reflexionar sobre nuestra idea de negocio a través de 4 bloques de preguntas:

1. Preguntas relacionadas con la personalidad del emprendedor, conocimientos y experiencia.
2. Preguntas relacionadas sobre el origen de la idea de negocio y nuestra motivación por la misma.
3. Preguntas que nos ayudarán a reflexionar sobre el grado de madurez de nuestra idea.
4. Preguntas para valorar el grado de conocimiento del mercado y la posible aceptación comercial de nuestra idea.

Por otra parte, una vez contestadas todas las preguntas nos muestra un análisis DAFO²³ dónde aparecen resumidas nuestras principales Oportunidades, Amenazas, Puntos Fuertes y Puntos Débiles.

²² En el Capítulo 5 se ofrece más información sobre el producto.

²³ El análisis DAFO proporcionado por esta herramienta se muestra en el Anexo 1 de este proyecto.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos tras la realización del test, los cuales demuestran una clara viabilidad de la idea de negocio, siendo valorada la actitud del emprendedor con un 94%, la idea con un 92% y el conocimiento sobre el mercado con un 100%.

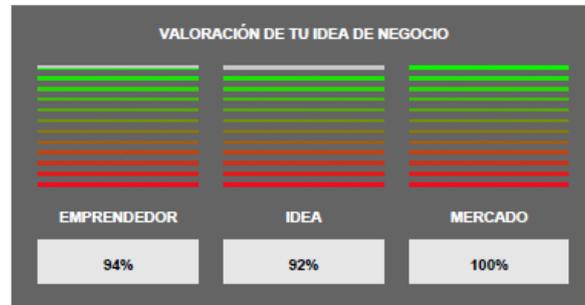


Figura 4.1 Resultados Test Viabilidad idea de Negocio.

Fuente: www.testidea.barcelonactiva.cat/

Por otra parte, como medio alternativo a este primer análisis de viabilidad, se han creado perfiles en diferentes redes sociales con el fin de hacer un estudio de lo que opina la gente acerca de Next2Me.



Figura 4.2 Perfil de Twitter Next2Me.

Fuente: Elaboración propia.

Dirección: <https://twitter.com/nexttomen2m?lang=es>



Figura 4.3 Perfil Facebook Next2Me

Fuente: Elaboración Propia.

Dirección: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100015604515694>

4.2 MODELO DE NEGOCIO DE NEXT2ME.

Para la representación del modelo de negocio de **Next2Me** se ha optado por la metodología propuesta por Ash Maurya denominada Lean Canvas. Su elección se debe a diversos motivos:

- Está especialmente adaptado para emprendedores y startups con un alto grado de incertidumbre, como es el caso de **Next2Me**.
- Está enfocada en entender en primer lugar los problemas de los clientes para posteriormente poder ofrecer una solución óptima.
- Tiene en consideración desde el primer momento indicadores clave que nos permiten medir el rendimiento, lo cual es tremendamente importante para adquirir el conocimiento validado y probar hipótesis de partida.
- Se realiza de forma rápida. La elaboración de un plan de negocios tradicional puede conllevar semanas o meses, lo que supone para empresas como una startup, una pérdida de tiempo importante y por tanto un desperdicio y una práctica totalmente contraria a la filosofía Lean que se desarrolla en el presente trabajo.
- Es conciso y muestra la esencia del producto en tan sólo una página.
- Y por último, su formato hace que sea más fácil de actualizar y compartir con otras personas.

Para la elaboración del Modelo de Negocios, se ha aplicado un enfoque centrado en el cliente, siguiendo el orden que se muestra en la figura 4.4 para la elaboración de cada uno de los bloques:

1	4	3	9	2
	<i>Key Metrics</i> 8		<i>Channels</i> 5	
7		6		

Figura 4.4 Elaboración Lean Canvas.

Fuente: <http://besided.com/wp-content/uploads/2015/04/lean-canvas-fill-order.jpg>

Una vez descrito el orden a seguir, se abordarán cada uno de los siguientes bloques:

- **Problema y Segmento de clientes:** según el autor de este método el canvas debe girar en torno a la pareja “problema-segmento de clientes”. En primer lugar, se describirán los principales tres problemas que el segmento de clientes en cuestión necesita resolver, para lo que se deberá centrar toda la atención en los clientes principales. Es muy importante diferenciar entre clientes y usuarios, siendo los clientes aquellos que pagarán por el producto.

Aunque **Next2Me** brinda la oportunidad de conocer gente de una forma diferente a la actualmente estamos acostumbrados a cualquier persona, está especialmente pensada para personas comprendidas entre 30 y 70 años con necesidades específicas de conocer gente tras una ruptura o una separación de cualquier tipo. Asimismo, se ofrece a pequeñas y medianas empresas como medio alternativo para hacer publicidad, hacer eventos y conocer información sobre sus clientes.

El principal problema con el que se encuentran estas personas es que tras una situación difícil como una separación o una ruptura, donde la mayoría de los amigos son comunes a la pareja, les resulta muy complicado conocer gente nueva con la que compartir aficiones o simplemente salir. Normalmente las herramientas disponibles para conocer gente son a través de un chat, y están pensadas para ligar, sin embargo, algunas personas no se sienten cómodas con este medio y no buscan una pareja, simplemente buscan una amistad. Por otra parte, las empresas se encuentran con la dificultad de que la mayoría de las herramientas existentes para darse a conocer o hacer marketing con el objetivo de captar nuevos clientes potenciales tienen un precio bastante elevado.

- **Propuesta única de valor:** es uno de los bloques más importantes del Lean Canvas. En ella se debe hacer constar por qué somos diferentes y porqué merece la pena que nos presten atención. Se debe indicar de forma simple y sencilla y si es posible en una única frase, aquello que nos hace especiales y cómo vamos a ayudar a los clientes a que resuelvan sus problemas. Ash Maurya propone en su libro Running Lean como receta para idear una propuesta única de valor la siguiente fórmula:

Titular claro e instantáneo = Resultado final que el cliente desea + Periodo de tiempo específico + Tratamiento de los “peros”

Nota: el segundo y tercer elemento de la fórmula deben ser aplicados siempre que sea posible, pero no son estrictamente necesarios para crear una buena propuesta única de valor.

Un claro ejemplo de esta forma de construir propuestas de valor sería el eslogan de Domino’s Pizza – Hot fresh pizza delivered to your door in 30 minutes or it’s free. (Pizza caliente y recién hecha en tu puerta en 30 minutos. Y sino, te la regalamos).

La Propuesta de Valor de **Next2Me** es proporcionar una herramienta alternativa con la que conocer a la gente, con gustos o aficiones similares a los tuyos sin necesidad de utilizar un chat. **Next2Me – No chatees, sal y diviértete.**

- **Solución:** se trata de exponer una solución lo más sencilla posible para solucionar los problemas expuestos.

En el caso de **Next2Me**, una solución sería dotar a sus clientes de una herramienta con la que podrán conocer gente con gustos y preferencias similares a los suyos, que además les ofrecerá información sobre la zona por la que se mueve la gente con sus mismos intereses. Y podrán disfrutar además de ventajas como ofertas especiales y conocer información sobre eventos acordes a sus preferencias.

- **Canales:** el primer objetivo de una startup es aprender, por lo que la elección de los caminos que nos llevarán hacia los clientes es muy importante. En un primer momento cuando aún no contamos con una propuesta de valor probada, gastar dinero en marketing de motores de búsqueda, anuncios en prensa o en televisión puede suponer una forma de despilfarro.

En el caso de **Next2Me**, como punto de partida se van utilizar canales propios para como el Blog o el uso de redes sociales como Twitter o Facebook para dar a conocer el producto y difundir información acerca del mismo.

- **Flujos de ingresos y estructura de costes:** Ambos apartados nos permitirán modelar la viabilidad del Negocio. Se deberá especificar como se van a generar ingresos para cada uno de los segmentos de clientes y especificar la estructura de costes de que dispone la empresa.

La monetización de **Next2Me** se hace a través del modelo Freemium, es decir, será una aplicación gratuita con contenido de pago adicional. Para los clientes particulares, la suscripción será de 3 euros mensuales por acceder a todo el contenido de la aplicación y no recibir publicidad. En el caso de los clientes empresa, deberán pagar una suscripción mensual de 60 € por tener acceso a información de los usuarios y colgar tantos eventos y promociones como desee. En cuanto a la estructura de costes, **Next2Me** cuenta con costes variables procedentes principalmente de los suministros y la publicidad y costes fijos como los derivados de los costes de personal, los proveedores o el alquiler.

- **Métricas clave:** es esencial definir una serie de indicadores clave tanto para evaluar los progresos como para identificar puntos clave en el ciclo de vida del cliente.

El modelo que se usará en **Next2Me** es el propuesto por Ash Maurya denominado **Métricas para Piratas**.²⁴Aunque este método fue creado pensando en empresas de software, es aplicable a diversos tipos de negocios. En él se describe la interacción entre la empresa y el usuario desde que visita la web hasta que paga por el producto y se convierte en cliente, pasando por diferentes fases:

1. **Fase de Adquisición:** hace referencia al punto en que un cliente casual se convierte en un cliente potencial. En **Next2Me** se tomará como indicador en esta fase el número de descargas de la aplicación.
2. **Fase de Activación:** describe el momento en el que un cliente vive la primera experiencia gratificante como usuario. En esta fase se tomará como indicador, el Registro, es decir, el número de personas que una vez han descargado la aplicación, se registran en ella.
3. **Fase de Retención:** la retención mide el uso reiterado del producto. Como métrica para esta fase en **Next2Me** se usará la Tasa de abandono, que indica el porcentaje de clientes que dejan de usar el producto en un periodo de tiempo definido.
4. **Fase de Referencia:** indica el número de clientes que han sido atraídos por otros clientes. Como indicador en esta fase, en **Next2Me** se tomarán en consideración las menciones y las invitaciones de amigos y familiares.
5. **Fase de Ventas:** en esta fase se mide el porcentaje de clientes potenciales que finalmente han sido adquiridos y han comprado el producto. En el caso de **Next2Me** se ha utilizado la Tasa de Conversión como métrica relevante.

²⁴ Dave McClure, fundador de la incubadora 500 startups, las llamó métricas para piratas por la onomatopeya que se forma al utilizar las iniciales de cada una de las fases del embudo de conversión (Acquisition, Activation, Retention, Revenue, Referral) <<AARRR>>.



Figura 4.5 Métricas para Piratas.

Fuente: <https://pbs.twimg.com/media/C7nNjI9VsAEYuxt.jpg>

Tomando en consideración todo lo descrito anteriormente, el Modelo de Negocio de **Next2Me** ha sido elaborado a través de la metodología Lean Canvas.

<p>PROBLEMA</p> <p>1. Cada día es más complicado conocer gente de forma tradicional, sin un chat. 2. Después de una ruptura o una separación es difícil conocer gente nueva con la que compartir hobbies, gustos o simplemente salir. 3. La mayoría de las Pymes necesitan gastar muchísimo dinero en publicidad para atraer clientes.</p> <p>Alternativas existentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meeting - Gravy. - Meetup. 	<p>SOLUCIÓN</p> <p>Herramienta con la que podrás conocer gente con gustos y preferencias similares a los tuyos, que además te ofrecerá información sobre la zona por la que se mueve la gente con tus mismos intereses y con la que además te podrás enterar de eventos y ofertas especiales.</p>	<p>PROPUESTA ÚNICA DE VALOR</p> <p>Proporcionar una herramienta con la que conocer a la gente que está a tu alrededor con gustos o aficiones similares a los tuyos.</p> <p>Una forma alternativa para que captar clientes.</p> <p>High-Level concept</p> <p>Next2Me - No chatees, sal y diviértete!</p>	<p>VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunidad. - Conocimiento Técnico 	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <p>1. Pequeñas y medianas empresas que busquen un medio alternativo donde anunciarse.</p> <p>2. Personas con edades comprendidas entre los 30-70 años con necesidad de hacer amigos, después de una ruptura o separación.</p> <p>Early adopters:</p> <p>Personas solteras, separadas o viudas con necesidades de conocer gente nueva.</p>
	<p>MÉTRICAS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adquisición: Descarga. - Activación: Registro. - Retención: uso. - Ventas: Pago suscripción. - Recomendación: invitar a familia y amigos. Menciones en RRSS 	<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amigos. - Blogs. - Redes sociales. - Boca a boca. - Landing Page. 		
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costes fijos: costes de personal, alquiler espacio co-working, proveedores - Costes variables: publicidad y suministros. 		<p>FLUJOS DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para particulares modalidad freemium mediante suscripción de 3 € mensuales. - Para pymes: Suscripción mensual de 60€. 		

Figura 4.6 Modelo de Negocio de Next2Me.

Fuente: Elaboración propia.

4.3 MAPA DE EMPATÍA DEL CLIENTE.

Una de las claves para conseguir que un producto o servicio tenga éxito es, sin duda, conocer a la perfección quién o quiénes van a ser nuestros clientes, qué problemas tiene y qué necesidades pretende satisfacer.

El Mapa de Empatía del cliente se utiliza para definir al segmento de clientes al que se va a dirigir la empresa. Esta herramienta²⁵ nos permite ponernos en el lugar del cliente, con el objetivo de identificar de forma clara y precisa aquellas características que nos van a permitir realizar una mejor aproximación entre lo que la empresa ofrece y el cliente necesita. Se trata de una plantilla con la que podremos descubrir el entorno del segmento de clientes al que la empresa se pretende dirigir, qué personas influyen en su opinión, sus necesidades, inquietudes, preocupaciones, qué le molesta, a qué tiene miedo, y qué piensa y siente en realidad, para poderle ofrecer la propuesta de valor que mejor encaje.

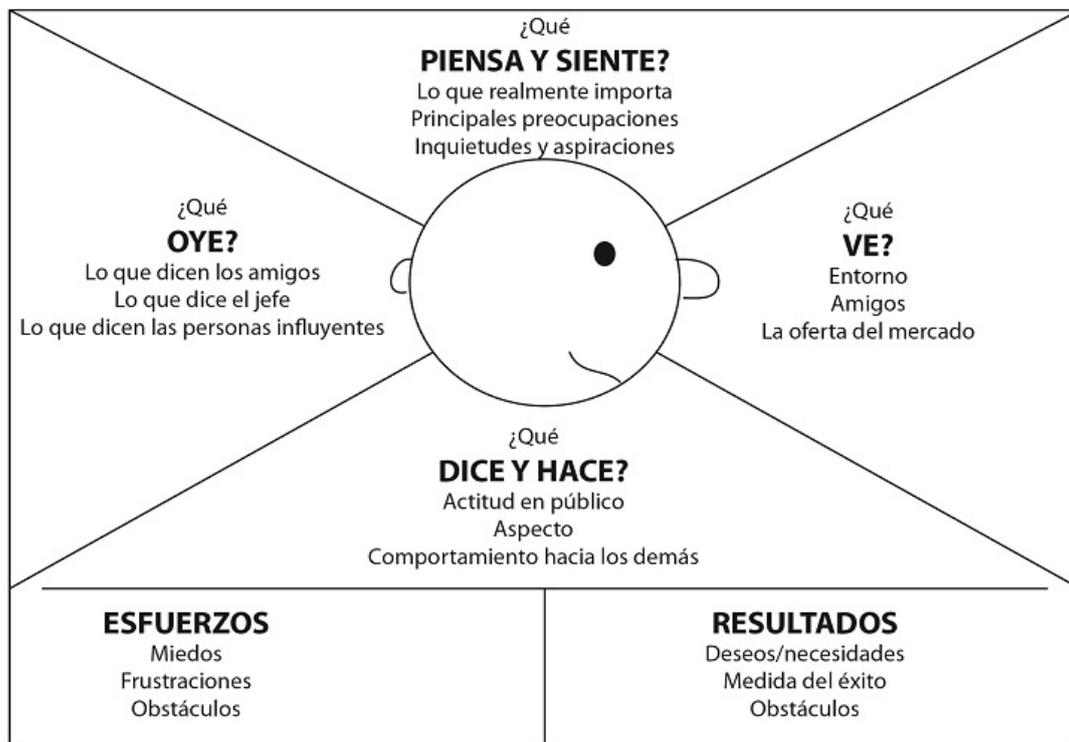


Figura 4.7 Mapa de Empatía del cliente.

Fuente www.innokabi.com

Next2Me se va a dirigir a dos segmentos de clientes. Por un lado, a personas con edades comprendidas entre los 30 y 70 años con necesidades de conocer gente sin tener que utilizar un chat, por otro, a pequeños negocios que busquen un medio alternativo para anunciarse, captar clientes o publicar eventos. Por tanto, existen dos problemas diferenciados que se pretenden resolver, hacer que aquellas personas que deseen conocer gente nueva sin necesidad de utilizar un chat puedan hacerlo y permitir a pequeños negocios poder hacer publicidad de una forma alternativa y barata. Por tanto, necesitaremos un mapa de empatía para cada uno de estos segmentos.

²⁵ Herramienta diseñada por XPlane (adquirida en 2010 por Dachis Group). Consultora líder que ayuda a empresas a obtener mejores y más rápidos resultados a través de la comunicación visual.

A continuación, se muestra el mapa de empatía de clientes particulares.

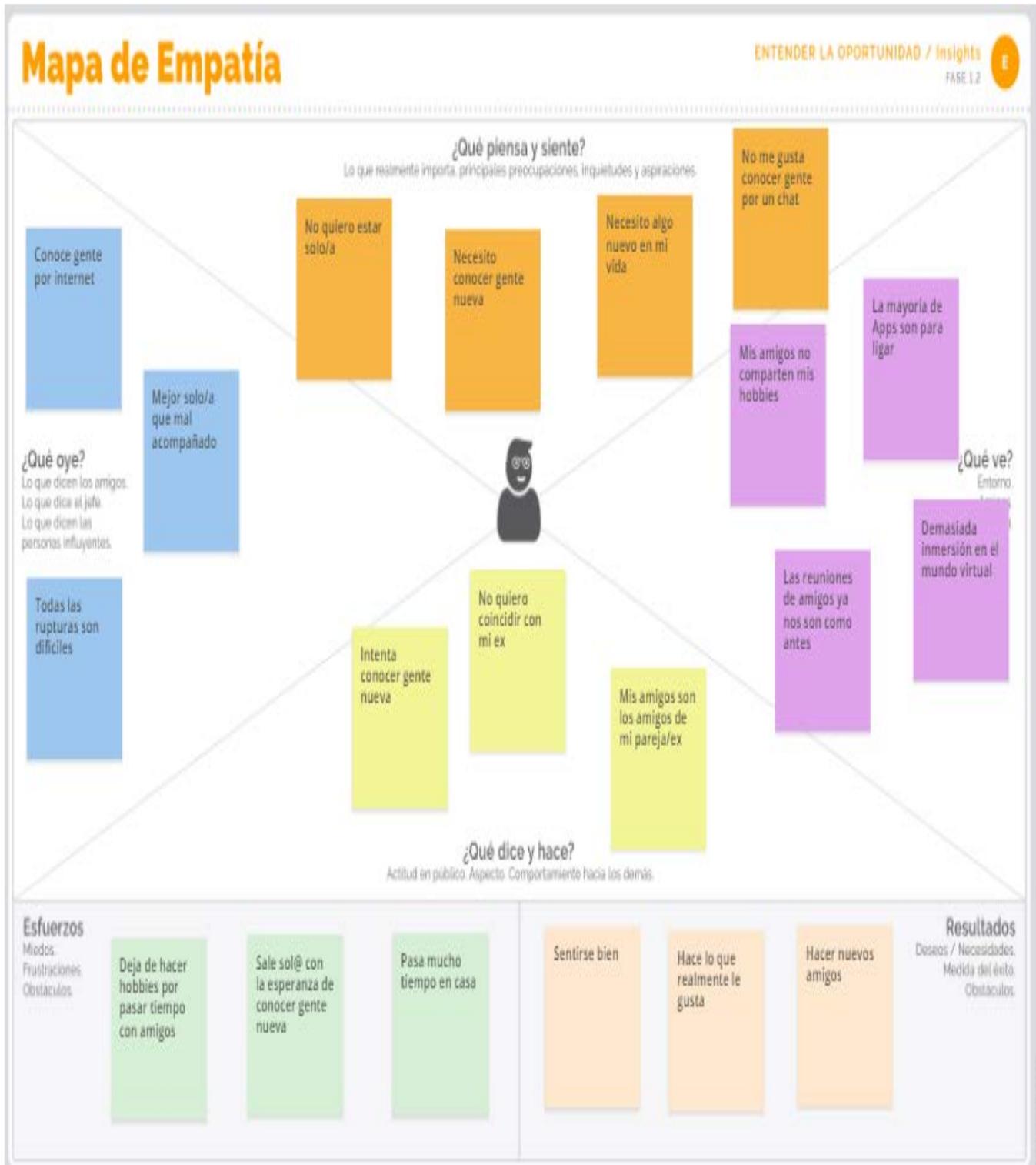


Figura 4.8 Mapa de Empatía clientes Particulares.

Fuente: Elaboración Propia.

En la figura 4.9 se muestra el mapa de empatía resultante del análisis del segmento de clientes empresa.

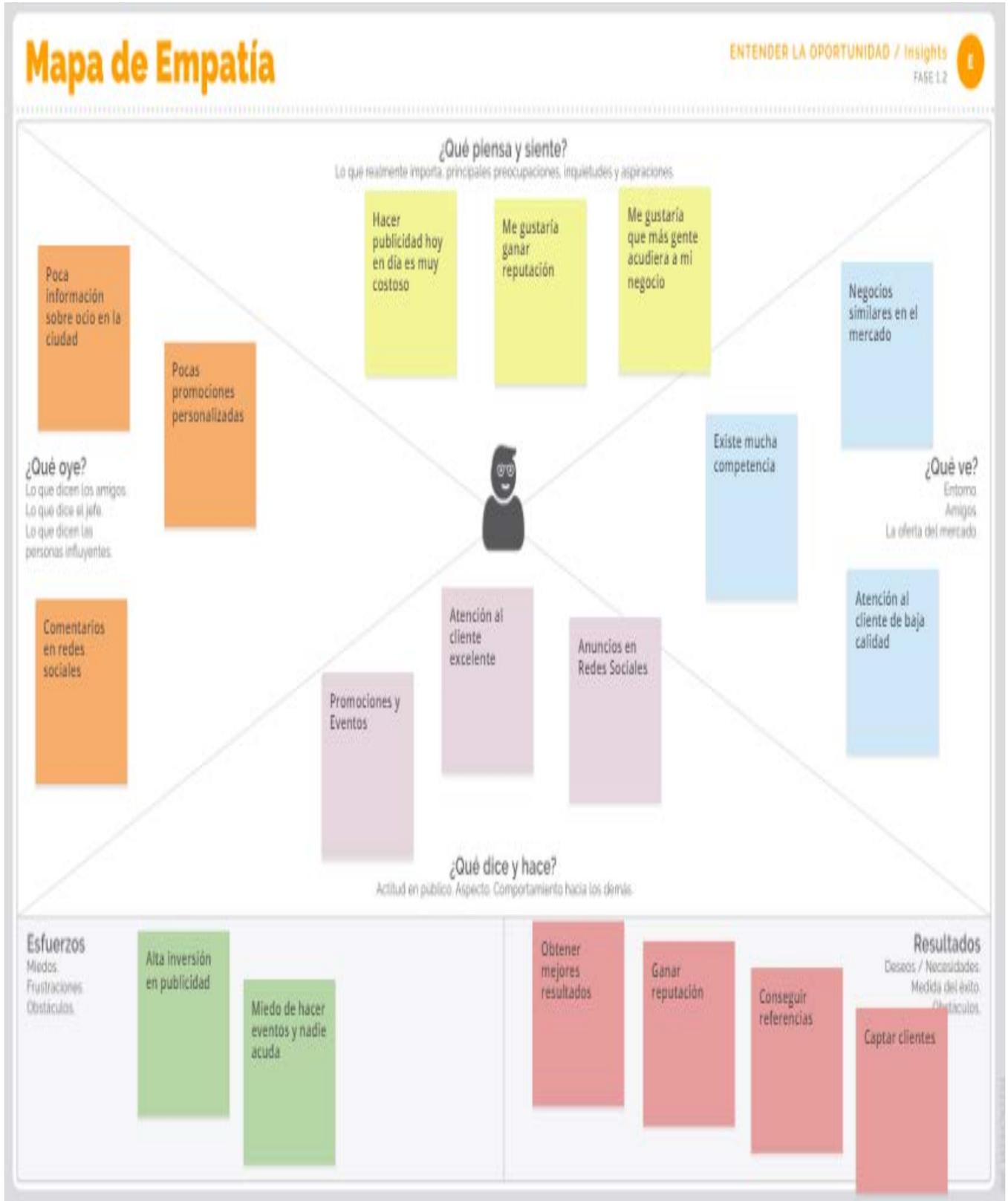


Figura 4.9 Mapa de Empatía clientes Empresa.

Fuente: Elaboración Propias

4.4 VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE NEXT2ME.

Para validar el Modelo de Negocio se seguirá la metodología Customer Development impulsada por Steve Blank ya explicada en capítulos anteriores. Para ello, se llevarán a cabo cada una de las fases que se muestran en la Figura 4.10.



Figura 4.10 Validación MN Next2Me.

Fuente: Elaboración Propia.

El objetivo de la **Fase Descubrimiento de Clientes** es obtener el feedback necesario de los clientes potenciales para saber si realmente tienen el problema que pensamos que tienen. Para ello deberemos de encontrar a los “Early adopters” o primeros visionarios, es decir, aquellas primeras personas que comprarán nuestro producto, incluso aunque no esté del todo completo y generalmente están insatisfechos con las soluciones que les aporta el mercado. Una vez demos con ellos, se deberá testear el problema a través de entrevistas o encuestas, comprobando si existe encaje problema-solución.

Los adoptadores tempranos de **Next2Me**, será un segmento de la población de edades comprendidas entre los 30 y 70 años, que después de haber pasado por una situación complicada en sus vidas como una separación o una ruptura, necesitan conocer gente nueva afines a sus intereses.

El siguiente paso será la **Validación de clientes**. Una vez identificados los posibles clientes potenciales, deberemos demostrar con datos que existe un encaje producto-mercado. En esta fase conseguiremos las primeras ventas, y confirmaremos que nuestros “Early adopters” son nuestros primeros clientes y no simples usuarios de nuestro producto o servicio.

Para validar el encaje Producto-Mercado, se ha procedido a diseñar una Landing Page, de la cual hablaremos más adelante.

Una vez hayamos demostrado la existencia de clientes potenciales dispuestos a resolver un problema y que nuestro modelo de negocio es viable, se abordará la fase de **Creación de Clientes**, donde no sólo centraremos nuestros esfuerzos en nuestros primeros clientes, sino que intentaremos alcanzar el mercado de masas. Para ello, será esencial tener bien definido el mercado objetivo y comenzar con las primeras inversiones en Márketing y ventas.

Llegados a este punto sabemos que disponemos de un producto adecuado para un mercado adecuado y se han generado las primeras ventas masivas, por tanto, es el momento de abordar la última etapa de este ciclo y proceder a la **Creación de la Empresa**.

4.4.1 El Lienzo de la Propuesta de Valor:

El lienzo de la propuesta de valor es una herramienta visual diseñada por Alexandre Osterwalder que permite definir y/ o ajustar el producto que la empresa pretende ofrecer con las necesidades y deseos del cliente. En el lado derecho del lienzo se plasman las hipótesis basadas en el cliente, se trata de observar para entender las necesidades reales del cliente, mientras que en lado izquierdo se establece la forma en que los productos o servicios solucionan las necesidades del cliente.

Para su elaboración se comienza por el lado derecho del lienzo, diseñando el perfil del cliente y describiendo en primer lugar los trabajos del cliente, que hacen referencia a todas aquellas actividades que los clientes intentan resolver tanto en el ámbito personal como en el laboral en relación con el producto o servicio que la empresa ofrece. Existen tres tipos de trabajos diferentes:

- **Trabajos Funcionales:** son aquellos basados en terminar una tarea específica o solucionar un problema.

- **Trabajos Sociales:** aquellos que nos permiten mostrar ante otras personas cierto nivel de estatus, poder o felicidad.

- **Trabajos personales o emocionales:** son aquellas actividades que nos permiten alcanzar un estado emocional específico.

Atendiendo a la clasificación anterior, el segmento de población de edades específicas entre 30 y 70 años con necesidades de conocer gente nueva realiza actividades personales o emocionales, ya que pretenden alcanzar la felicidad, alejando la soledad, conociendo gente nueva y dedicándose a practicar aquellos hobbies que realmente les gusta. Sin embargo, las actividades desempeñadas por las empresas son trabajos funcionales, ya que pretenden buscar una forma de anunciarse para conseguir futuros clientes potenciales.

En segundo lugar, deberemos acudir a las frustraciones y problemas de los clientes, describiendo aquellas características o resultados inesperados obtenidos con las soluciones existentes en el mercado, aquellos obstáculos a los que tiene que enfrentarse el cliente, y aquellos riesgos a los que se enfrenta si el trabajo sale mal.

En el caso concreto de **Next2Me** los clientes están frustrados en la mayoría de los casos porque su círculo de amigos no comparte sus mismos intereses o hobbies, y por tanto intenta conocer gente nueva, pero están muy descontentos con las soluciones que actualmente ofrece el mercado ya que en la mayoría de los casos buscan entablar una amistad y las herramientas disponibles están principalmente pensadas para ligar. En el caso de las empresas, sus frustraciones se deben a que no encuentran un medio que le dé la funcionalidad que necesitan a un precio asequible.

Por último, en la parte derecha del lienzo se deberán describir las alegrías, beneficios o ganancias que el cliente espera obtener, es decir, aquellos elementos que provocarán una satisfacción positiva en el cliente. Para ello se deberán tener en cuenta las alegrías necesarias, es decir, aquellos elementos sin los cuales, la solución no funcionaría, las alegrías esperadas, aquellos elementos básicos que los clientes esperan de la solución propuesta, las alegrías deseadas, elementos que, aunque no son necesarios para satisfacer las necesidades básicas, a los clientes les encantaría tener y las alegrías inesperadas, que van más allá de las expectativas y deseos de los clientes.

Posteriormente, se procederá a diseñar el Mapa de Valor, que hace referencia a la parte izquierda del lienzo, estableciendo en primer lugar cómo el producto o servicio soluciona las necesidades de los clientes y les ayuda en su actividad. En segundo lugar, se deberán especificar los aliviadores de frustraciones, es decir, se deberá describir como el producto o servicio alivia las frustraciones del cliente y por último los

creadores de alegrías, generadores de ganancias o beneficios, describiendo cómo el producto o servicio contribuye a la consecución de alegrías para el cliente.

A continuación, se muestra el lienzo de la propuesta de valor diseñado para cada uno de los segmentos de clientes de **Next2Me**, describiendo de manera detallada información sobre cada uno de los segmentos de los clientes por un lado, y por otro cómo se pretende crear valor para los mismos, con el objetivo de comprobar si existe encaje problema-solución.

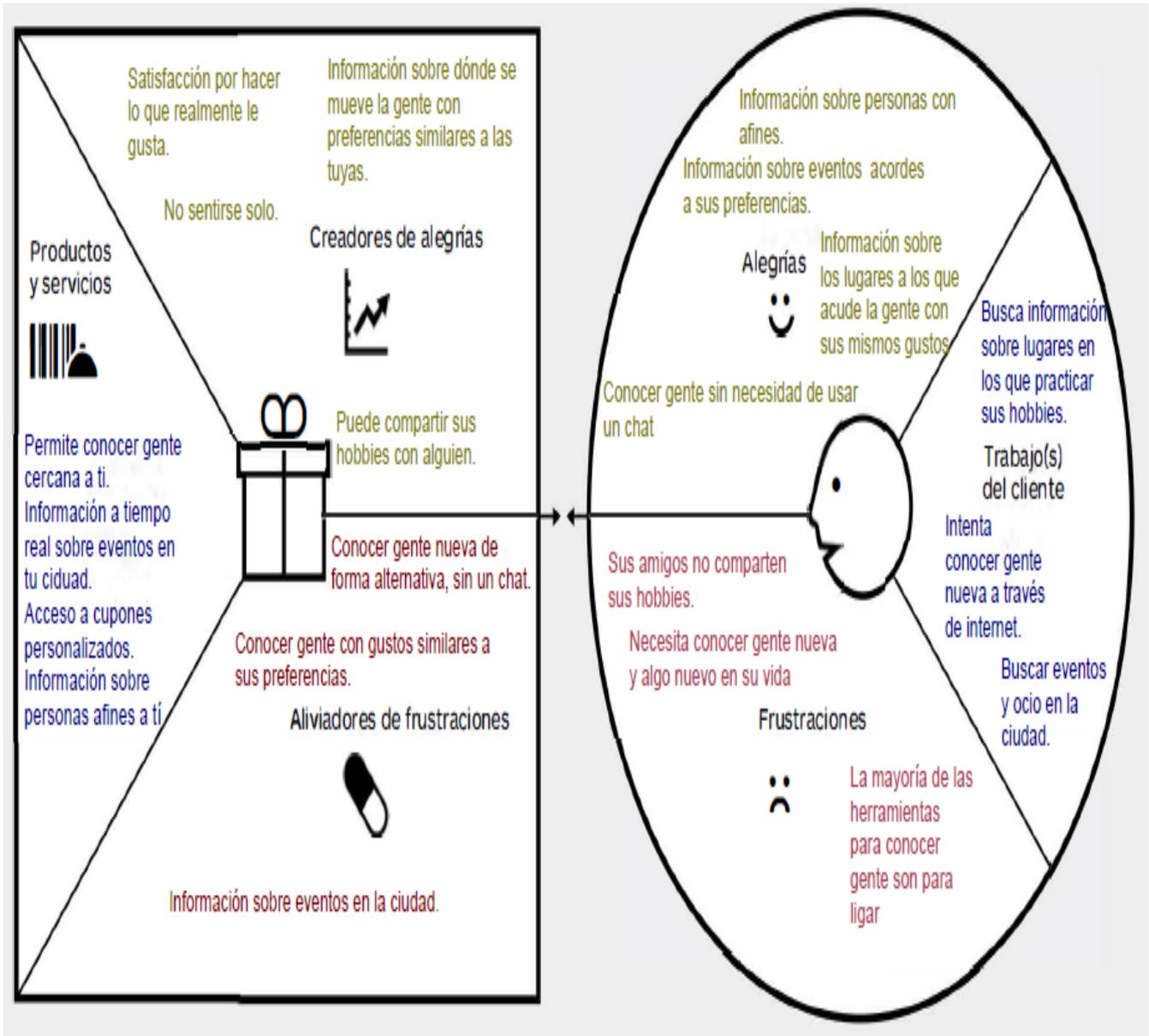


Figura 4.11 Mapa de Valor clientes particulares.

Fuente: Elaboración Propia.

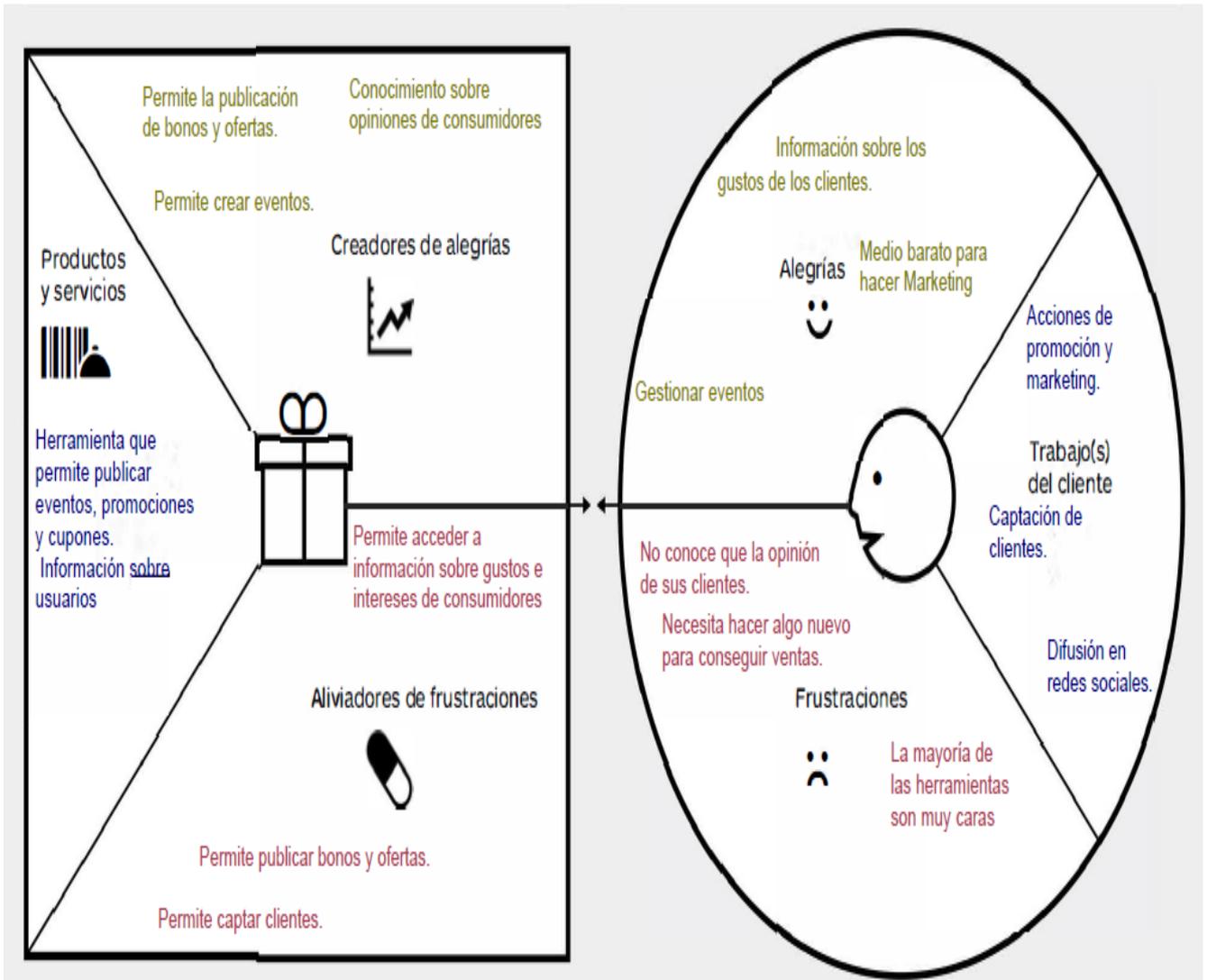


Figura 4.12 Mapa de Valor clientes Empresa.

Fuente: Elaboración Propia.

Observando ambas figuras podría decirse que **Next2Me** proporciona un perfecto encaje problema-solución para ambos segmentos de clientes, ya que las necesidades de los segmentos de clientes encajan con la solución que **Next2Me** propone.

4.4.2 El Producto Mínimo Viable.

Un Producto Mínimo Viable es aquella versión de un producto que permite recabar la máxima cantidad de aprendizaje validado posible sobre el comportamiento de los clientes potenciales con el menor coste posible y en el menor tiempo posible.

En cuanto a su diseño y calidad, deberemos producir algo que el cliente perciba como valioso, eliminando cualquier elemento, proceso o esfuerzo que no contribuya directamente al aprendizaje.

Para comprobar si en el mercado existe interés por **Next2Me** y obtener feedback del mismo sin consumir una cantidad muy elevada de recursos ni de tiempo, nuestro experimento consiste en la elaboración de una Landing Page, donde se muestra información sobre **Next2Me** a través de un video explicativo. Aquellas personas que deseen conocer más sobre el producto simplemente tendrán que registrar su correo electrónico.

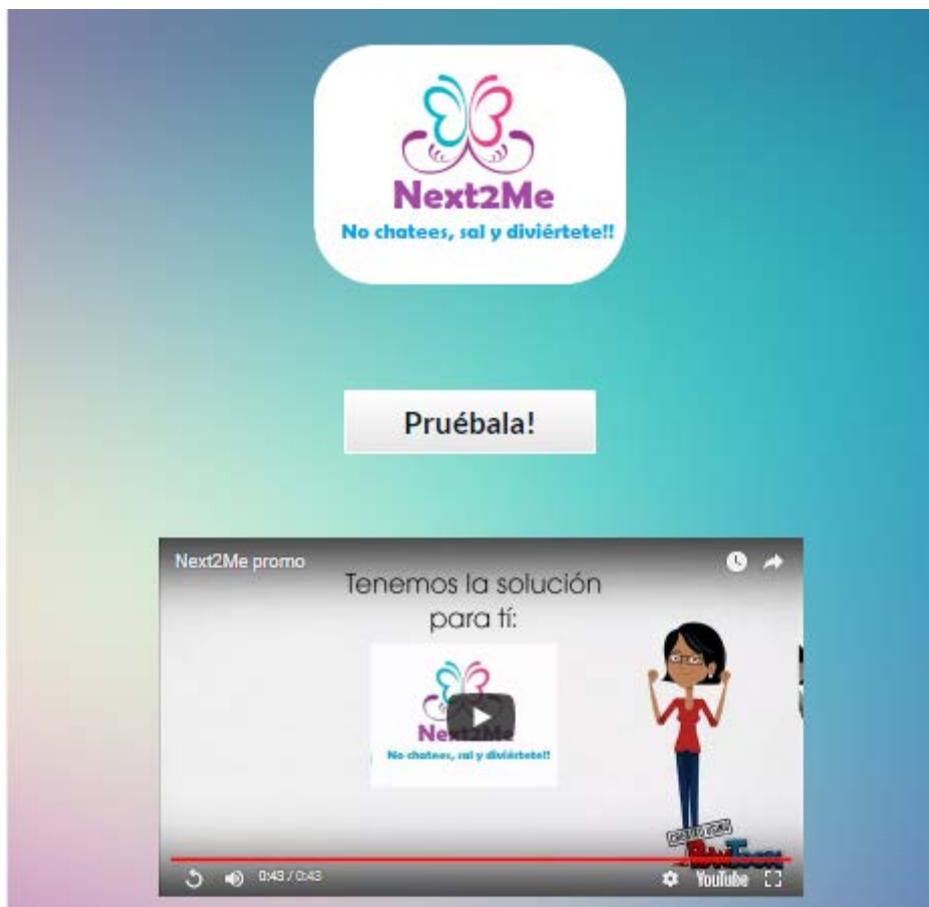


Figura 4.13 Landing Page Next2Me.

Fuente: Elaboración propia.

Dirección: <http://unbouncepages.com/next2me/>

A todas las personas que hayan registrado su email se les enviará una encuesta²⁶, con el objetivo de conocer la opinión de los usuarios sobre **Next2Me**. Mediante esta encuesta recabaremos el feedback necesario para averiguar si los usuarios están dispuestos a usar el producto y pagar por él. Así tomaremos una decisión de forma acertada acerca de si pivotar o perseverar en la idea de negocio y comprobaremos si existe encaje problema-solución y producto-mercado.

4.4.3 Métricas y Datos.

Con el PMV²⁷ descrito en el apartado anterior se espera obtener los datos suficientes para validar las hipótesis establecidas y generar conocimiento validado.

Como asunción de acto de fe se establece la hipótesis de que los usuarios encuentran útil la aplicación y están dispuestos a pagar por ella. Como métrica, ha sido utilizada la tasa de conversión, que indica, del total de usuarios que han visitado la página de lanzamiento, cuántas personas han dejado su correo electrónico para obtener más información acerca del producto. El objetivo será lograr una tasa de conversión del 50%, es decir, para validar nuestra hipótesis inicial, se ha establecido que, del total de visitas, al menos la mitad, rellenen el formulario.

Por otra parte, como ha sido comentado en el apartado anterior, a aquellas personas que dejen su correo electrónico se les enviará una encuesta con el objetivo de obtener feedback de los usuarios. Por lo que también ha sido marcado como objetivo que de todas aquellas personas a las que se le envíe la encuesta, al menos la mitad, conteste de forma positiva a las preguntas relativas a la descarga y adquisición de la aplicación.

Dichos objetivos pueden observarse en la figura 4.15 que se muestra a continuación:

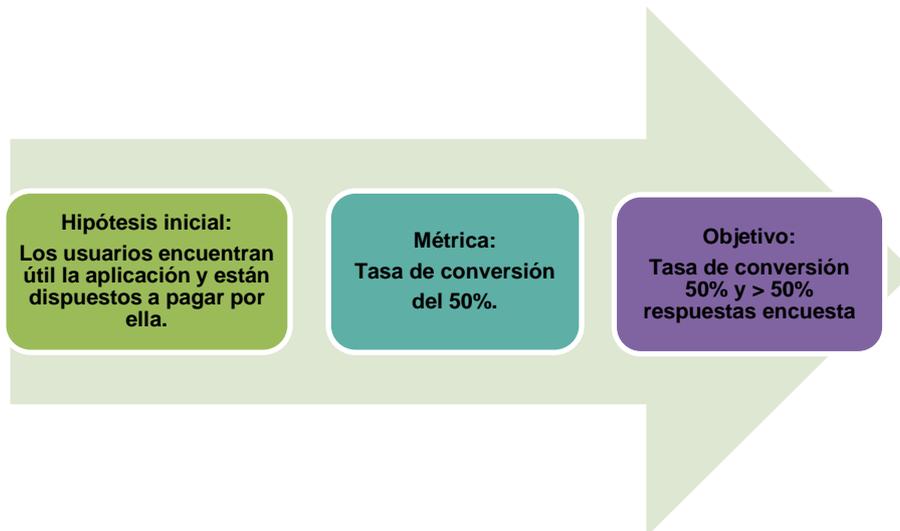


Figura 4.14 Métricas y objetivos Next2Me.

Fuente: Elaboración Propia.

²⁶ La encuesta realizada ha sido elaborada a través de la herramienta SurveyMonkey y puede observarse en el Anexo número 2 de este trabajo.

²⁷ Iniciales del término Producto Mínimo Viable.

4.4.4 Análisis de resultados.

Con el objetivo de generar conocimiento validado y tomar una decisión acerca de si perseverar o pivotar en la idea de negocio se analizará el feedback obtenido por los usuarios.

Para averiguar si han sido logrados los objetivos marcados en cuanto a la tasa de conversión de la Landing Page se puede acceder al Panel de Administración de la misma, donde se recogen los datos que se muestran en la figura 4.16.



Figura 4.15 Panel de Administración Landing Page.

Fuente: <https://app.unbounce.com/2307122/pages/6cbd1523-1e02-4978-befc-7bdd1ed7c6b4>

En cuanto a la interpretación de los datos que nos muestra el panel de administración vemos que, han visitado la Landing Page de **Next2Me** 133 personas, de las cuales 128 se han convertido en leads, es decir, 128 personas han dejado sus datos de contacto en el formulario de registro y éstos han sido incorporados a la base de datos de **Next2Me**. Con ello se ha conseguido una Tasa de Conversión del 79,70%, superando ampliamente los objetivos marcados.

Con respecto a las encuestas enviadas los usuarios que dejaron sus datos de contacto y las que fueron difundidas a través de redes sociales, cuyos resultados pueden ser visualizados en el Anexo nº2 de este trabajo, se puede adquirir como conocimiento validado que existe un segmento de la población con necesidades específicas de conocer gente de una forma alternativa a la que actualmente la sociedad está acostumbrada, que dicho segmento está dispuesto a usar una herramienta como la que **Next2Me** propone y que la mayoría de ellos están dispuestos a pagar por ella.

Por otra parte, descubrimos que pequeños negocios necesitan un medio alternativo y económico con el que anunciarse y hacer publicidad y que no están nada satisfechos con las soluciones que el mercado ofrece, que piensan que **Next2Me** es una herramienta innovadora, que estarían dispuestos a recomendarla y que estarían dispuestos a pagar por ella.

Por tanto, se podría afirmar que la hipótesis establecida queda validada y que los usuarios encuentran útil la aplicación y están dispuestos a pagar por ella, lo que significa que no sólo existe un encaje Problema-Solución, sino también un encaje Producto-Mercado, tanto para el segmento de clientes particulares como para el de pymes.

Como vemos, los objetivos marcados han sido cumplidos, por lo que deberemos perseverar en la idea de negocio. Llegados a este punto, llegaría el momento de dirigirnos al mercado de masas y comenzar a invertir en publicidad para llegar al mayor número de clientes posible. Y una vez obtenidas las primeras ventas masivas, dejaríamos a un lado la estructura informal llevada a cabo hasta ahora, para hacer de este proyecto innovador, viable y rentable, la empresa que **Next2Me** será en un futuro.

CAPÍTULO 5. BUSINESS PLAN DE NEXT2ME.

El Plan de Negocios es un documento que pretende describir y analizar una oportunidad de negocio, examinando tanto su viabilidad técnica como económica y financiera, por lo que es una de las mejores cartas de presentación para conseguir la financiación necesaria de cara a lanzar el proyecto y optar a posibles subvenciones de las Administraciones Públicas. Por ello, la información contenida en el mismo deberá ser clara, concisa, veraz y comprobable y expuesta de forma que sea comprensible para todos los públicos.

5.1 DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO EMPRESARIAL.

En este apartado se describirán tanto la Misión como la Visión de Next2Me, su objeto social, forma jurídica y se proporcionará información sobre sus promotores.

5.1.1 Misión y Visión.

La misión de **Next2Me** es desarrollar una herramienta que permita a los usuarios conocer a personas que se encuentren geológicamente cercana con gustos y preferencias similares. Así como también ofrecer un método alternativo para conocer gente, mediante un dispositivo móvil.

Por otra parte, ofrecemos a pymes un sistema mediante el cual podrá anunciarse, publicar ofertas y captar clientes.

Next2Me pretende llegar a ser una aplicación para dispositivos móviles reconocida tanto a nivel nacional como internacional que ayude a las personas a relacionarse de forma real, personal y directa y les permita tener una vida social más sana y enriquecedora.

5.1.2 Objeto social.

Para definir el objeto social de **Next2Me** se han definido las actividades que llevará según la calificación que éstas tienen en CNAE.

- Código J62: Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática.

- ✓ 6201 Actividades de programación informática.
- ✓ 6202 Actividades de consultoría informática.
- ✓ 6203 Gestión de recursos informáticos.
- ✓ 6209 Otros servicios relacionados con las tecnologías de la información y la informática.

- Código J63: Servicios de Información.

- ✓ 631 Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas; portales web.
- ✓ 639 Otros servicios de información.

5.1.3 Forma jurídica y constitución.

Para la creación de **Next2Me** se ha optado por la tramitación telemática a través del Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE). La elección de este sistema se debe en gran parte a que sólo sería necesario acudir presencialmente al notario, evitando de esta forma desplazamientos innecesarios y la utilización de multitud de formularios en papel.

Por otra parte, debido a sus ventajas y a la rapidez en su constitución se ha elegido como forma jurídica la Sociedad Limitada Nueva Empresa.

Los pasos que se han seguido para su constitución son los que se muestran a continuación:

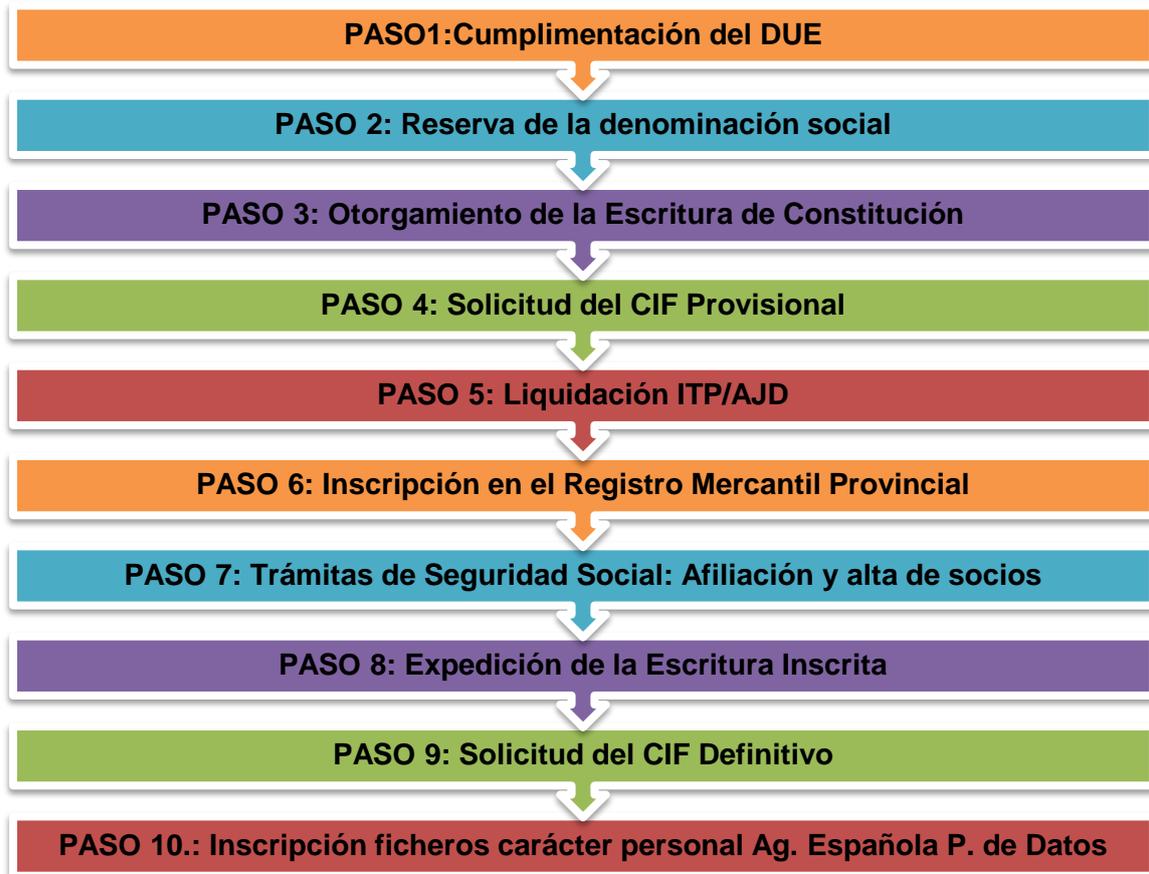


Figura 5.1 Pasos Tramitación Next2Me.

Fuente: Elaboración propia a partir de www.circe.es

5.1.4 Promotores.

Este proyecto empresarial conlleva la implicación de dos personas fundamentales, con un grado de implicación del 100%. A continuación, se detalla información personal de las mismas:

Olga González Barroso	
Datos personales:	DNI: 486 547 625-L TLF: 622 965 784 email: nexttome.ceo@gmail.com
Formación:	Licenciatura en Admón y Direc. Empresas Master Est. Avanz. Dirección Empresas Curso Especialización Asesoría Fiscal
Experiencia Profesional:	Administración Contabilidad Atención al cliente

Tabla 5.1 CEO Next2Me*Fuente: Elaboración Propia.*

Álvaro Infante Pérez	
Datos personales:	DNI: 495 248 736-E TLF: 622 268 957 email: nexttome.cto@gmail.com
Formación:	Ingeniería Informática de Sistemas Máster en Seguridad Informática Proyect Management Professional
Experiencia Profesional:	Desarrollador de aplicaciones móviles Seguridad Informática Jefe de Proyectos

Tabla 5.2 CTO Next2Me*Fuente: Elaboración Propia.*

5.2 INFORMACIÓN SOBRE EL PRODUCTO.

Next2Me es una aplicación para dispositivos móviles diseñada y dirigida tanto a usuarios particulares como a pymes.

Para usuarios particulares se ofrece un medio alternativo con el que conocer gente, mediante el cual, a través de la tecnología bluetooth, podrán acceder a información sobre usuarios que se encuentren geológicamente cercanos y estén registrados. Esto permitirá que, en un radio de unos 50 metros, podamos saber qué personas poseen sus mismos hobbies, gustos o preferencias, potenciando de esta forma relaciones reales y físicas entre personas. Por otra parte, los usuarios podrán acceder a información y estadísticas sobre dónde se mueve la gente con sus mismos gustos e intereses. Otra de las funcionalidades de la aplicación será el acceso a información sobre eventos, bonos y descuentos que colgarán aquellos negocios que sean usuarios de la aplicación. Además, aquellos usuarios que se encuentren cerca de negocios clientes de **Next2Me** podrán acceder descuentos especiales.

Con respecto a las pymes, éstas podrán colgar información sobre eventos, bonos y descuentos. Al mismo tiempo también podrán acceder a información sobre gustos y preferencias de posibles clientes potenciales, convirtiéndose así **Next2Me** en una importante arma para la captación de clientes y un potente medio de publicidad.

5.2.1 Funcionamiento de la aplicación.

Para utilizar la aplicación se necesita un dispositivo móvil con sistema operativo Android o iOS, acceso a internet y tecnología bluetooth.

Una vez instalada la aplicación se procederá al registro mediante la introducción de correo electrónico y contraseña con previa aceptación de las políticas de privacidad.

Posteriormente se podrá rellenar la información referente al perfil identificando gustos, hobbies y preferencias que variará en función de si el usuario es particular o pyme.

Una vez completado el perfil se podrá hacer uso de todas las funcionalidades de la aplicación.

5.2.2 Funcionalidades de la aplicación.

1. Buscar amigos, eventos y lugares.

El usuario una vez identificado en el sistema puede proceder a utilizar cada uno de los buscadores que presenta la aplicación.

Si pulsamos en el botón "Personas", se desplegará un listado de personas que se encuentren como máximo a 50 metros de radio, en función de las preferencias que se hayan configurado inicialmente.

Por otra parte, la aplicación posee un buscador que permitirá buscar negocios donde se hagan eventos afines a las preferencias de tu perfil. Podremos acceder a esta información pulsando el botón "Eventos y cupones".

Además, se podrá acceder a información sobre las zonas de más afluencia de personas que compartan gustos e intereses similares a los tuyos, a través del botón "Lugares".

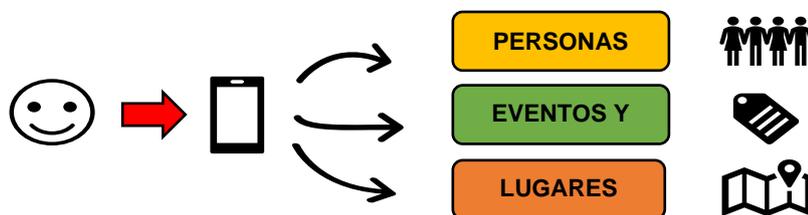


Figura 5.2 Funcionalidades de la Aplicación.

Fuente: Elaboración propia.

2. Ver perfil de usuario:

Una vez realizada la búsqueda, se podrá acceder a la información que cada usuario tenga pública en su perfil.

3. Bloquear / Desbloquear a un usuario.

Cada usuario podrá Bloquear o Desbloquear personas según considere conveniente. No obstante, no podrá acceder a información de las personas que tenga bloqueadas.

4. Dar a "Me gusta".

Los usuarios podrán pulsar "Me Gusta" a todas aquellas personas que considere o que quiera que se guarde en su lista.

5. Utilización de cupones:

Todos aquellos cupones que tengamos disponibles acordes a la información facilitada en el perfil de cada usuario podrán ser canjeados mediante código QR. Asimismo, cuando el usuario se acerque a algún negocio con algún cupón, descuento o evento activo, le aparecerá una notificación en tiempo real en su dispositivo móvil.



Figura 5.3 Utilización de cupones.
Fuente: Elaboración propia.

6. Creación de campañas y /o eventos.

Los usuarios con perfil de empresa podrán crear campañas o descuentos promocionales durante el tiempo y forma que crea conveniente.

Además, también podrán ser creados eventos a través de la aplicación.

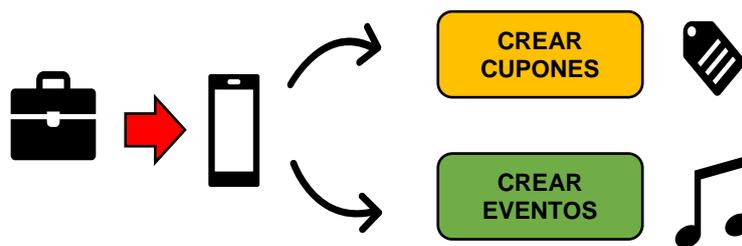


Figura 5.4 Creación de Campañas/Eventos.
Fuente: Elaboración propia

5.3 PLAN DE OPERACIONES.

En el plan de operaciones se definirá el proceso de fabricación del producto desde sus fases iniciales hasta que ésta listo para su distribución, así como también los gastos operativos necesarios para su desarrollo.

5.3.1 Proceso de Fabricación.

Para el desarrollo de la aplicación se abordarán las siguientes etapas:

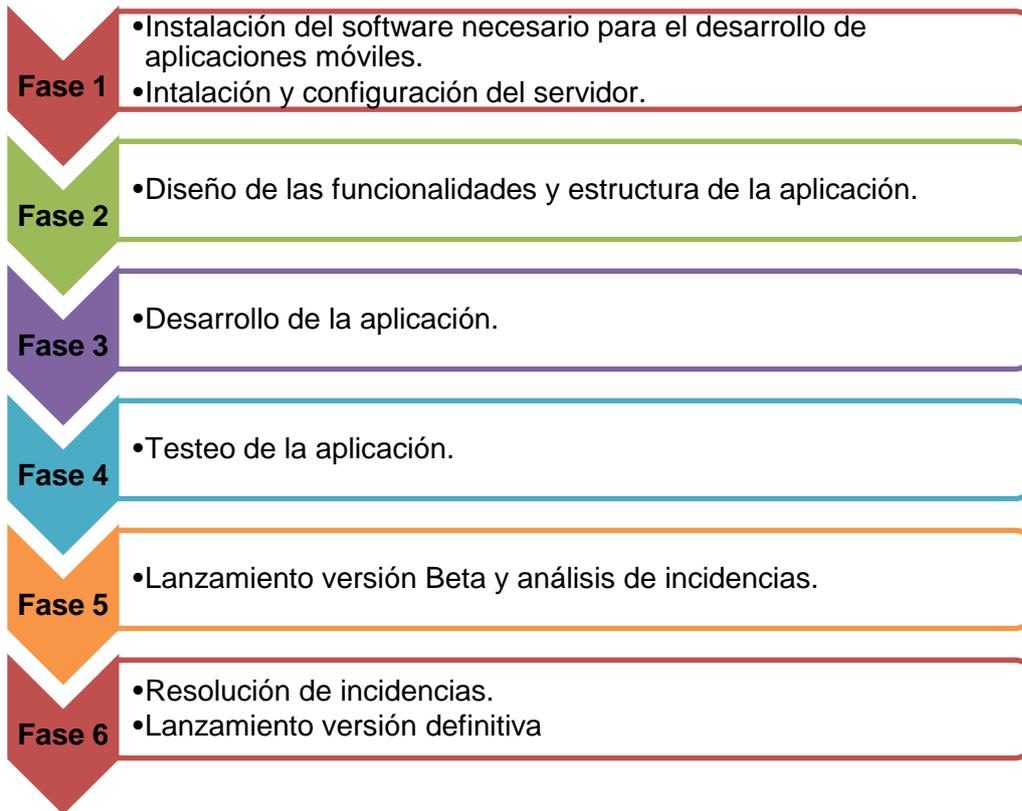


Figura 5.5 Fases proceso de Fabricación Next2Me.

Fuente: Elaboración Propia.

5.3.2 Gastos operativos:

Para el desempeño de la actividad de **Next2Me**, se han estimado los gastos operativos que se muestran en la Tabla 5.3.

PREVISION DE GASTOS	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Alquiler	1.307	1.333	1.360	5.400	5.508
Gastos de Personal	45.979	45.979	45.979	45.979	53.815
Gastos de Publicidad	3.186	3.345	3.673	4.034	4.437
Otros Gastos Operativos	3.000	3.000	3.000	4.000	4.000
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	53.472	53.657	54.012	59.412	67.760

Tabla 5.3 Gastos operativos Next2Me.

Fuente: Elaboración Propia.

Los gastos operativos necesarios para el desarrollo de la actividad serán los siguientes:

- Alquiler espacio de co-working en el centro de Sevilla durante los primeros 3 años, lo que supondrá un coste anual de 1.306,90 €, a razón de 108,90 €/mensuales.

A partir de 2021 se alquilará una oficina por importe de 450€/mensuales e incremento anual del 2%.

- Gastos de personal²⁸ de dos personas contratadas a tiempo completo y una persona contratada a tiempo parcial que incluyen sueldos y salarios y cotizaciones a la seguridad social. En 2022 la persona con contrato a tiempo parcial pasa a ser contratada a tiempo completo.
- Gastos de Publicidad, que representan un 5% de los ingresos anuales.
- Otros gastos operativos, compuesto de suministros varios y el alquiler del servidor en la nube.

OTROS GASTOS OPERATIVOS	
SUMINISTROS BÁSICOS (AGUA, TELÉFONO, LUZ)	2 líneas teléfono 600 €/anuales Agua: 360 €/ anuales Luz: 480 €/anuales
ALQUILER SERVIDOR	1.140€/año

Tabla 5.4 Otros Gastos Operativos.

Fuente: Elaboración Propia.

5.4 MERCADO Y PLAN DE MARKETING.

En este apartado se llevarán a cabo diferentes técnicas para conocer la situación actual del entorno en el que se enmarca **Next2Me**. Por otra parte, se establecerá el objetivo de ventas que la empresa pretende alcanzar, así como también las actividades llevadas a cabo para conseguirlo.

5.4.1 Análisis General del Entorno.

El análisis del entorno general se llevará a cabo a través de la Metodología Pest con el objetivo de identificar todos aquellos factores ajenos y no controlables por la empresa pero que sin embargo puedan incidir en su actividad. Éste consiste en el análisis de los siguientes factores:

- Factores económicos:

En **Next2Me** tendrán incidencia variables económicas como el nivel de renta y la tasa de desempleo, ya que aquella parte de la población con una renta per cápita excesivamente baja o en situación de desempleo difícilmente pagará la suscripción de la aplicación.

- Factores sociales:

Los cambios sociales y en el estilo de vida de los últimos años han propiciado que la mayoría de la sociedad tenga cierta adicción al uso de internet y de los dispositivos móviles, lo que proporciona un ecosistema perfecto para el desarrollo de aplicaciones móviles. Por ello, esta variable tiene una incidencia bastante importante y directa en la empresa.

- Factores Políticos:

Tendrán una incidencia directa en la actividad empresarial toda la legislación correspondiente a la creación de empresas, la política fiscal, la legislación referente a la protección de datos, la publicidad y al uso de información de los usuarios.

²⁸ Los gastos de personal se muestran con mayor detalle en el apartado 5.5 de este capítulo.

- Factores Tecnológicos:

Será de vital importancia para el desarrollo de la actividad empresarial estar en todo momento al corriente de las nuevas tecnologías.

5.4.2 Análisis Específico del Entorno.

Para hacer un análisis del entorno específico de nuestra empresa en particular se aplicará el modelo de las cinco fuerzas competitivas de M. Porter.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector:

Las barreras de entrada en el sector son escasas, ya que cada se hace más fácil constituir una empresa, los requisitos de capital para la puesta en marcha de una empresa de las características de Next2Me no son muy elevados. Por otra parte, actualmente es un sector rentable, lo que promueve que las empresas quieran entrar en el mismo.

- Intensidad en la rivalidad de los competidores actuales:

Existe bastante competencia en el sector, debido principalmente a que nos movemos en entornos internacionales, a que las barreras de entrada al sector son bajas y que es relativamente fácil que aparezcan productos sustitutos.

- Aparición de productos sustitutos:

La mayoría del software utilizado para el desarrollo de aplicaciones móviles es de código abierto, por lo que existe el riesgo de que aparezcan productos sustitutos.

- Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los clientes es bajo al disponer de una versión gratuita de la aplicación.

- Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que para el desarrollo de la actividad no se necesitan proveedores de servicio específicos.

5.4.3 Análisis DAFO.

Con el objetivo de conocer la situación actual de **Next2Me**, así como también sus oportunidades y los riesgos a los que se ve expuesta se realizará un análisis donde quedarán especificadas sus Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.



Figura 5.6 Análisis DAFO Nest2Me

Fuente: Elaboración Propia.

5.4.4 Monetización de la App.

La aplicación será lanzada al mercado bajo en dos versiones diferentes, una versión para usuarios particulares y otra para usuarios empresa.

La versión destinada a usuarios y clientes particulares será monetizada bajo una modalidad Premium, es decir, será una aplicación gratuita, pero con algunas funciones de pago. En el caso de **Next2Me** la versión gratuita soportará publicidad y el uso de algunas de las prestaciones será limitado. Sin embargo, aquellos usuarios que paguen una suscripción mensual de 3€, tendrán acceso a todas las funcionalidades de la aplicación sin límite y podrán decidir si quieren recibir publicidad o no. Por el contrario, para las empresas tendrá un coste de 60 €/mensuales por tener acceso a información de los usuarios y colgar tantos eventos y promociones como desee.

5.4.5 Previsión de ventas.

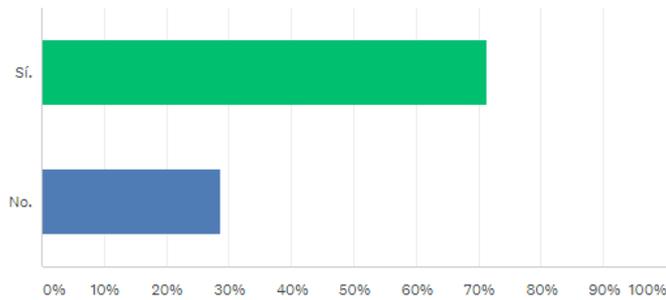
Para realizar la previsión de ventas se han tenido en cuenta tres escenarios diferentes:

- Escenario realista:

Como escenario realista se plantean como previsiones de ventas los datos que se han obtenido de de las encuestas realizadas por los principales segmentos de clientes a los que **Next2Me** se va a dirigir.

Si te enteraras de que existe una aplicación para tu dispositivo móvil con las características descritas anteriormente. ¿Estarías dispuesto a pagar por ella?

Respondidas: 98 Omitidas: 2



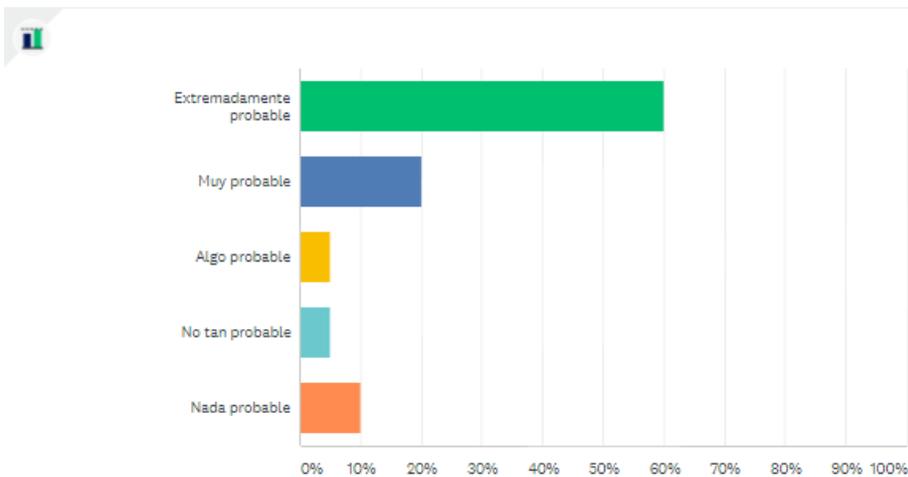
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Sí.	71,43%	70
▼ No.	28,57%	28
TOTAL		98

Figura 5.7 Resultado encuesta usuarios particulares

Fuente: www.surveymonkey.com

Si el producto estuviera disponible hoy, ¿qué tan probable sería que usted comprara el producto?

Respondidas: 100 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Extremadamente probable	60,00%	60
▼ Muy probable	20,00%	20
▼ Algo probable	5,00%	5
▼ No tan probable	5,00%	5
▼ Nada probable	10,00%	10
TOTAL		100

Figura 5.8 Resultados encuesta Pymes

Fuente: www.surveymonkey.com

Interpretando los datos proporcionados por las encuestas podemos observar que, en cuanto a clientes particulares 70 de los encuestados han contestado que están dispuestos a pagar por la aplicación y 28 que no. Del mismo modo, en cuanto a clientes empresa, 85 de ellos han contestado que estarían dispuestos a contratar nuestros servicios mientras que 15 han contestado que no lo están.

Por tanto, como escenario realista se estima como previsión de ventas lo que los clientes están dispuestos a comprar quedando como reflejo del mismo los resultados que se muestran en la Tabla 5.5.

ESTIMACIÓN REALISTA	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Incremento Anual clientes Particulares		5%	5%	10%	20%
Incremento Anual clientes Empresa		5%	10%	10%	10%
Nº Descargas Anuales	2.196	2.306	2.475	2.722	3.137
Cientes Empresa					
Nº Empresas que contratan la suscripción	1.020	1.071	1.178	1.296	1.425
Cientes Particulares:					
Nº Usuarios que contratan la suscripción	840	882	926	1.019	1.222
Nº Usuarios que contratan Servicio Gratuito	336	353	370	407	489
Ingresos procedentes clientes empresa	61.200	64.260	70.686	77.755	85.530
Ingresos procedentes clientes particulares	2.520	2.646	2.778	3.056	3.667
INGRESOS TOTALES	63.720	66.906	73.464	80.811	89.197

Tabla 5.5 Previsión realista.

Fuente: Elaboración Propia.

- Escenario Pesimista:

Como escenario pesimista se contempla cualquier situación que implique que aquellas personas que han contestado que están dispuestas a pagar por el uso de la aplicación finalmente no lo hagan.

- Escenario Optimista:

Como escenario optimista se plantea alcanzar una cuota de mercado del 50%. Por tanto, si tenemos en cuenta los ingresos medios del sector en España, que cuenta con unos ingresos medios de 300.846 €, un escenario optimista sería por tanto la obtención de unos ingresos medios de explotación de 150.423 €.

5.4.6 Acciones de Marketing:

Inicialmente para dar a conocer a Next2Me y difundir información acerca del mismo se hará uso de canales de distribución propios como las redes sociales. Asimismo, esto será apoyado con acciones publicitarias que implicarán la realización de flyers y cuñas publicitarias, entre otras, lo que supondrá un 5% de los ingresos obtenidos.

PREVISION DE GASTOS	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Gastos de Publicidad	3.186	3.345	3.673	4.034	4.437

Tabla 5.6 Gastos Publicidad Next2Me

Fuente: Elaboración Propia.

5.5 PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.

En este apartado se reflejará la estructura de la empresa y se reflejarán las necesidades de personal existentes para el correcto funcionamiento de la empresa y desempeño de la actividad presente y futura.

La empresa presentará la siguiente estructura:



Figura 5.9 Organigrama Next2Me

Fuente: Elaboración Propia.

- La figura del CEO llevará a cabo funciones de administración general, contabilidad y obligaciones fiscales y acciones de marketing.
- El CTO se encargará del desarrollo de la aplicación móvil, el testeo de la misma y la resolución de posibles problemas e incidencias que pudieran surgir. También se contratará un desarrollador de aplicaciones móviles cuya función será dar soporte y apoyo al CTO.

Para el desempeño de su actividad Next2Me necesitará inicialmente dos trabajadores a tiempo completo, que serán los fundadores de la empresa y que tienen una implicación del 100% en este proyecto y por tanto contrato a tiempo completo. Asimismo, también será necesario contratar inicialmente un trabajador a tiempo parcial como apoyo al CTO, que posteriormente será incorporado a la plantilla a tiempo completo.

TRABAJADORES NEXT2ME TIEMPO COMPLETO	
SALARIO BASE LICENCIADOS/INGENIEROS	Base Mínima de Cotización: 1.152,90 €/mensuales
COTIZACIÓN: CONTINGENCIAS COMUNES + DESEMPLEO	Cotización Mensual: 407,55 €
GASTOS DE PERSONAL ANUAL (SALARIO +COTIZACIONES)	2 Trabajadores: 37.450,80 €/año

Tabla 5.7 Trabajadores a tiempo completo.

Fuente: Elaboración Propia.

TRABAJADORES NEXT2ME TIEMPO PARCIAL	
SALARIO BASE LICENCIADOS/INGENIEROS	Base Mínima de Cotización: 506,88 €/mensuales
COTIZACIÓN: CONTINGENCIAS COMUNES + DESEMPLEO	Cotización Mensual: 203,78 €/mes
GASTOS DE PERSONAL ANUAL (SALARIO +COTIZACIONES)	1 Trabajador a tiempo parcial: 8.527,92 €/año

Tabla 5.8 Trabajadores a tiempo parcial.

Fuente: Elaboración Propia.

5.6 PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.

El plan económico financiero debe recoger toda la información de carácter económico-financiera del proyecto empresarial con el objetivo de determinar su rentabilidad tanto económico como financiera. Por tanto, nos servirá como herramienta para conocer tanto la inversión necesaria para la puesta en marcha de este proyecto como todas aquellas fuentes de financiación necesarias para llevar a cabo el mismo.

Para el cálculo del Plan Económico-Financiero de **Next2Me** se ha fijado un horizonte temporal de 5 años y la estructura que se muestra a continuación:

1. Plan de Inversión: donde se reflejarán todas las inversiones a llevar a cabo para el desempeño de la actividad, identificando tanto los activos fijos o corrientes como la necesidad de activos corrientes.
2. Plan de Financiación, donde se mostrarán los recursos seleccionados para llevar a cabo de la inversión
3. Cuadro de Cash-Flow, donde se recogerán bajo el principio de devengo tanto los futuros gastos como ingresos de la compañía, con el objetivo de calcular el beneficio de la empresa, así como su autofinanciación.
4. Cuenta de Tesorería, donde se recogerán tanto las entradas como salidas de dinero.
5. Balances previsionales, que representará la realidad de la empresa para el horizonte temporal fijado, identificando los elementos tanto de activo como de patrimonio neto y pasivo.
6. Análisis de la factibilidad económica y financiera de la empresa.

5.6.1 Plan de Inversión:

Las inversiones que se deberán llevar a cabo para que **Next2Me** sea operativa son las que se muestran a continuación:

INVERSIONES	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Mobiliario				1.000	
Equipos informáticos	5.027			3.000	3.000
Aplicaciones informáticas	300				2.000
Tesorería inicial	10.000				
GASTO DE INVERSIÓN TOTAL	15.327			4.000	5.000

Tabla 5.9 Plan de Inversión Next2Me.

Fuente: Elaboración Propia.

Como puede observarse en la tabla anterior, para la puesta en marcha de **Next2Me** no se necesitarán grandes inversiones de capital. Se prevé que será necesaria una inversión inicial de 15.327€, de los cuales 5.327 € corresponderán a **Activos Fijos o no corrientes**, mientras que 10.000 € formarán parte de las **Necesidades de Activos corrientes**.

El Activo Fijo estará comprendido por **Equipos informáticos**, compuesto por un iMac con pantalla de retina 4k de 21,5 pulgadas y 1 TB y dos Toshiba Satellite Pro A50-C-1JJ Intel i7 de 1TB y 15.6 por valor de 5.027€, que formarán parte del **Inmovilizado Material** y **Aplicaciones Informáticas** por valor de 300 €, que formarán parte del Inmovilizado Inmaterial, siendo las aplicaciones informáticas necesarias para el desempeño de la actividad las siguientes: (95€/licencia perpetua), paquete office: 70 €/ año y antivirus 129.99 €/ 2 años. Como puede observarse, en sus primeros años de actividad la empresa no necesitará de mobiliario puesto que la actividad se presta en un espacio de co-working.

Por otra parte, con el objetivo de mejorar en el desempeño de la actividad se prevé que serán necesarias otras inversiones que se reflejan en el plan de inversión.

5.6.2 Plan de Financiación:

Para llevar a cabo la inversión inicial se han aportado unos **Fondos Propios** de 3006 € equivalentes a los requerimientos de capital social de la forma jurídica elegida. Asimismo, parte de la inversión inicial se financia con **Capital Ajeno**, concretamente se solicitará un préstamo a largo plazo para emprendedores por importe de 12.321 € al Instituto de Crédito Oficial. Por otra parte, se contempla una ampliación de capital de 5.000 € para nuevas inversiones en el año 2022 que será financiada con **Capital Propio**.

POLÍTICA DE FINANCIACION	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Aportaciones Propias	3.006				
Ampliación de Capital					5.000
Préstamo ICO	12.321				
Tipo de interés	5%				

Tabla 5.10 Plan de Financiación Next2Me.

Fuente: Elaboración Propia.

El préstamo deberá ser solicitado antes del 15 de Diciembre de 2017 y lo podremos solicitar tanto para financiar liquidez como para financiar inversión productiva dentro del territorio nacional, con un importe máximo de 12,5 millones de €

Next2Me solicitará un préstamo de 12.321 € que financiará tanto la inversión como parte de la liquidez necesaria para el desempeño de la actividad durante los primeros meses. Éste será amortizado mediante Sistema de Amortización Frances, en 5 años y sin carencia y a un tipo de interés del 5 % anual.

El cuadro de amortización del préstamo presentará la siguiente estructura:

CUADRO AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO ICO	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Saldo Inicial	12.321	9.857	7.885	6.308	5.047
Amortización Financiera	2.464	1.971	1.577	1.262	1.009
Saldo Final	9.857	7.885	6.308	5.047	4.037
Intereses	616	493	394	315	252
Total Amortización Financiera	2.464	1.971	1.577	1.262	1.009
Total Intereses	616	493	394	315	252

Tabla 5.11 Cuadro Amortización Préstamo ICO.

Fuente: Elaboración Propia.

5.6.3 Cuadro de Cash-Flow

El Cuadro de Cash Flow detalla los futuros ingresos y gastos de la empresa para un periodo determinado.

Se ha optado por la realización de éste en lugar de la cuenta de pérdidas y ganancias puesto que es una herramienta mucho más útil a efectos de gestión y toma de decisiones, ya que proporciona la información necesaria para la realización de informes financieros.

Los ingresos previstos, como ya ha sido explicado en apartados anteriores, provienen de dos fuentes diferentes:²⁹

- Clientes particulares, que pagará una suscripción mensual de 3 €
- Empresas, que pagarán en función del número una suscripción de 60 € mensuales.
- Los gastos responden a los gastos de personal y otros gastos operativos necesarios para el desempeño de la actividad.³⁰

²⁹ La previsión de ingresos se explica en mayor detalle en el plan de Marketing.

³⁰ Previsión de gastos explicada en mayor detalle en el Plan de Operaciones.

Una vez claros los ingresos y gastos puede ser calculado el EBITDA o Cash Flow, como se muestra a continuación:

CUADRO DE CASH-FLOW	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
(+) Importe Neto de la Cifra de Negocios	63.720	66.906	73.464	80.811	89.197
(-) Gastos Operativos	53.472	53.657	54.012	59.419	67.782
(=) RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN (EBITDA)	10.248	13.249	19.453	21.391	21.415
(-) Amortización Técnica	1.104,40	1.104,40	1.104,40	1.608,40	1.105,40
(=) RESULTADO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (EBIT)	9.144	12.145	18.348	19.783	20.310
(-) Gastos Financieros	616,05	492,84	394,27	315,42	252,33
(=) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (EBT)	8.528	11.652	17.954	19.468	20.057
(-) Impuestos	2.132,01	2.912,95	4.488,52	4.866,91	5.014,30
(=) BENEFICIO NETO	6.396	8.739	13.466	14.601	15.043
(-) Dividendos	0,00	300,60	300,60	300,60	800,60
(=) RESERVAS	6.396	8.438	13.165	14.300	14.242
AUTOFINANCIACION	7.500	9.543	14.269	15.909	15.348

Tabla 5.12 Cuadro de Cash-Flow Next2Me.

Fuente: Elaboración Propia.

El cuadro de Cash Flow es una herramienta necesaria para conocer la salud financiera de la empresa y si seremos capaces de responder a los compromisos de pago.

Por otra parte, se calcula la autofinanciación, es decir aquella financiación generada dentro de la propia empresa ya sea proveniente de la actividad normal de la empresa (autofinanciación de explotación) o de actividades puntuales que nada tengan que ver con la actividad de la misma (autofinanciación extraordinaria), como la suma de las provisiones contables, las cuotas de amortización técnica y la dotación a reservas.

Como puede observarse tanto el EBITDA como el Beneficio Neto presentan un resultado positivo y con evolución ascendente que nos indican la buena salud financiera de la empresa.

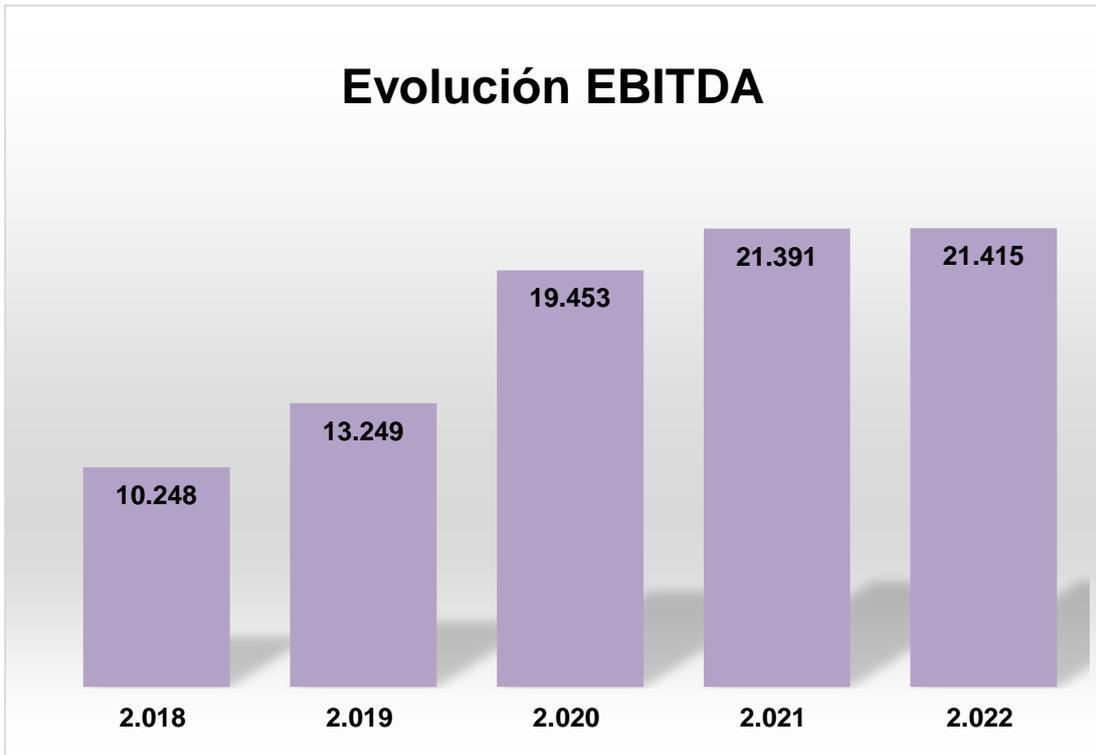


Figura 5.10 Evolución EBITDA Next2Me
Fuente: Elaboración Propia.

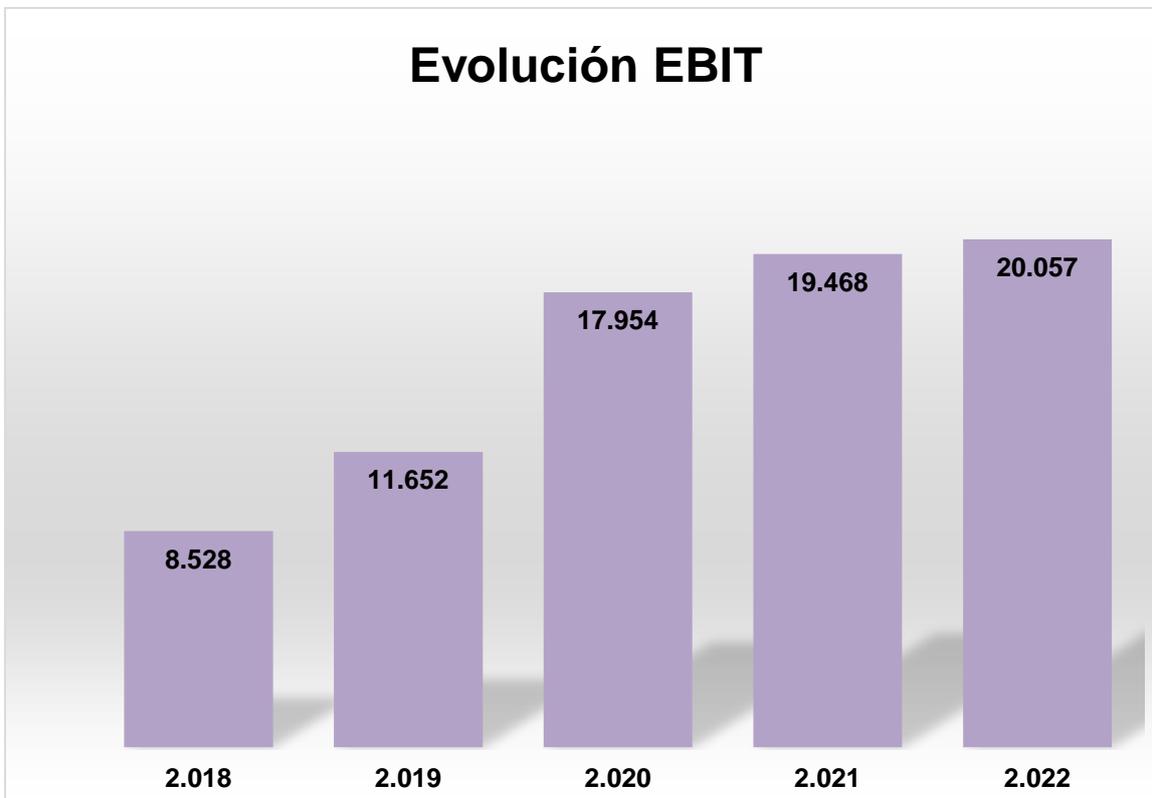


Figura 5.11 Evolución EBIT Next2Me
Fuente: Elaboración Propia.

5.6.4 Presupuesto de Tesorería.

La cuenta de Tesorería es un documento que recoge los movimientos de cobros y pagos que la empresa prevé para un periodo de tiempo determinado, cuyo es objetivo es averiguar la liquidez de la empresa. Por lo tanto, será esencial conocer con exactitud el periodo medio de pago a proveedores y el periodo medio de cobro a clientes para no incurrir en desfases en la tesorería de la empresa. Para conseguir que la empresa tenga suficiente liquidez es muy importante conseguir que el periodo medio de cobro sea el menor posible e inferior al periodo medio de pago.

La tesorería de **Next2Me** presentará la siguiente estructura:

PRESUPUESTO DE TESORERIA	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
(+) Cobros por ventas	62.498	66.845	73.339	80.670	89.037
(-) Pagos de Explotación	53.225	53.657	54.012	59.337	67.782
(=) TESORERIA DE EXPLOTACION	9.273	13.188	19.327	21.333	21.254
(+) Cobros por ampliación de capital	3.006				5.000
(+) Cobros por préstamos y empréstitos	12.321				
(-) Pago por amortización financiera de la deuda a l/p	2.464	1.971	1.577	1.262	1.009
(-) Pagos por gastos de inversión productiva	5.327			4.000	
(=) TESORIA POR OPER.CAPITAL	7.536	(1.971)	(1.577)	(5.262)	3.991
TESOR.EXTRAORDINARIA	-	-	-	-	
(-) Pago de Dividendos			301	301	301
(-) Pago de Intereses de Créditos l/p	616	493	394	315	252
RETRIB.REC.FROS. L.P.	(616)	(493)	(695)	(616)	(553)
(+) Cobros por créditos a c/p					
(-) Pago de Impuestos		2.132	2.913	4.489	4.867
(=) TESORERÍA POR OP. DE CIRCULANTE		(2.132)	(2.913)	(4.489)	(4.867)
TESORERIA NETA	16.193	8.592	14.142	10.967	19.825
TESOR.ACUMULADA	16.193	24.785	38.927	49.893	69.718

Tabla 5.13 Presupuesto de Tesorería Next2Me.

Fuente: Elaboración Propia.

En nuestro Estado de Flujos de Tesorería se puede apreciar como gracias al capital aportado por los socios y a la obtención de un préstamo se obtiene la liquidez inicial necesaria para afrontar los pagos corrientes como la deuda en los difíciles momentos iniciales.

Por otra parte, se aprecia cómo año a año presenta una tesorería neta positiva y ascendente, lo que significa que la empresa podrá atender sin problema sus pagos corrientes. Dicha evolución puede observarse en el siguiente gráfico:

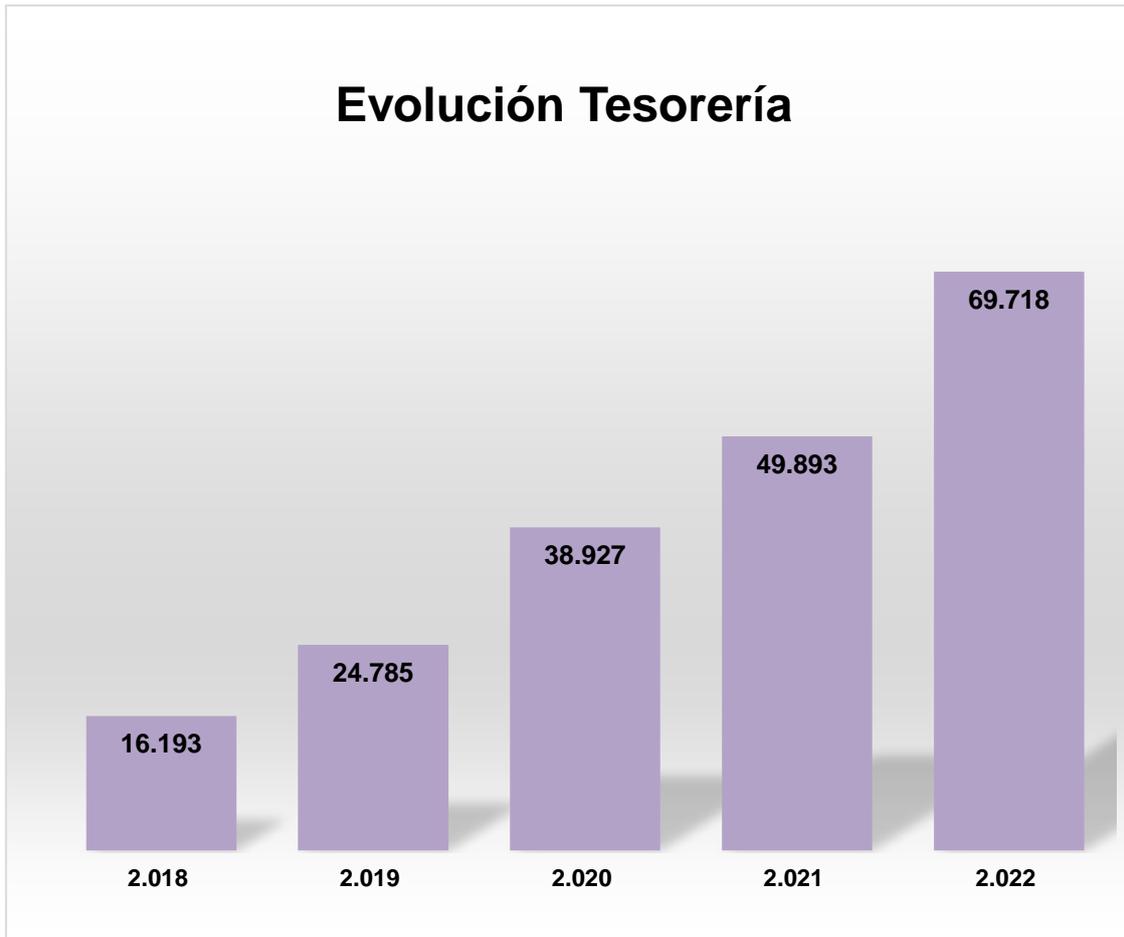


Figura 5.12 Evolución Tesorería Next2Me
Fuente: Elaboración Propia.

5.6.5 Balance Previsional.

El balance Previsional muestra la imagen de una empresa en un periodo de tiempo concreto y se agrupa en tres grandes masas patrimoniales que son el Activo, el Pasivo y el Patrimonio Neto

En el Balance previsional de **Next2Me** se reflejan tanto las partidas de Activo, que constituyen los bienes y derechos de cobro de la empresa, como las de Pasivo y Patrimonio Neto, que ponen de manifiesto las obligaciones de pago y la parte residual de los activos una vez deducidos todos los pasivos.

En la tabla 5.15 se muestra la situación económica y financiera de la empresa para el horizonte temporal descrito.

BALANCE PREVISIONAL	2.018	2.019	2.020	2.021	2022
A) Activo Corriente					
Mobiliario				1.000	900
Equipos Informáticos	4.022	3.016	2.011	3.405	2.400
Aplicaciones Informáticas	201	102	3		
B) Activo Corriente					
Clientes	1.222	1.283	1.409	1.550	1.711
Tesorería	16.193	24.785	38.927	49.893	69.718
TOTAL ACTIVO	21.637	29.186	42.349	55.848	74.729
A) Patrimonio Neto					
Capital Social	3.006	3.006	3.006	3.006	8.006
Reservas	6.396	14.834	27.999	42.299	56.542
Dividendos a pagar	0	301	301	301	801
B) Pasivo no corriente					
Deudas con Entidades de Crédito a l/p	9.857	7.885	6.308	5.047	4.037
c) Pasivo corriente					
Proveedores	247	247	247	329	329
Otros Acreedores	2.132	2.913	4.489	4.867	5.014
TOTAL PASIVO	21.637	29.186	42.349	55.848	74.729

Tabla 5.14 Balance Previsional Next2Me.

Fuente: Elaboración Propia.

5.6.6 Factibilidad Económico-Financiera.

En este apartado se realiza un estudio de la factibilidad económico-financiero de **Next2Me** a través del análisis de una serie de ratios.

Se dice que un proyecto es factible económicamente cuando la rentabilidad de dicho proyecto es positiva. Para ello deberán ser calculados diversos criterios de evaluación económica como el Valor Actual Neto (**VAN**) y el **TIR** tanto a la inversión como a la financiación. Y un proyecto es factible financieramente cuando dispone de los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Sin embargo, un proyecto podrá ser rentable económicamente y no disponer de los recursos suficientes para poder hacer frente a los pagos derivados de las fuentes financieras seleccionadas en un momento determinado. Por dicho motivo, la tesorería acumulada de los balances deberá ser positiva año a año.

Para calcular la rentabilidad de la inversión calcularemos el **ROI** como el cociente entre el beneficio antes de intereses e impuestos entre el activo total neto. Este indicador mide el beneficio obtenido en función de la inversión realizada. Para calcularlo tendremos que dividir nuestro beneficio entre nuestros activos totales. Haciendo dicha operación obtenemos los siguientes resultados:

2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
42,26%	41,61%	43,33%	35,42%	27,18%

Tabla 5.15 ROI Next2Me.

Fuente: Elaboración Propia.

Como puede observarse, **Next2Me** presenta un retorno de la inversión positivo en todos los periodos, con lo que se podría afirmar que el proyecto será rentable, aunque la rentabilidad será menor en los últimos años debido a las nuevas inversiones previstas explicadas en su correspondiente epígrafe.

Por otra parte, para medir la capacidad que tiene la empresa de retribuir a sus accionistas se calculará el **ROE** como el cociente entre el Beneficio Neto y los Fondos Propios. Aplicando dicha fórmula obtendríamos los siguientes resultados:

2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
68,03%	48,98%	43,43%	32,23%	23,31%

Tabla 5.16 ROE Next2Me

Fuente: Elaboración Propia

De los cálculos anteriores se desprende que la empresa tiene una capacidad bastante alta para retribuir a sus accionistas.

Para averiguar la ganancia total del proyecto en el momento inicial se calculará el **VAN**, que podría ser definido como el valor actualizado de todas las entradas que de dinero que se reciben por una inversión, descontando el capital invertido.

Para su cálculo se aplicará la siguiente fórmula:

$$VAN = -A + \frac{Q_{1)d}}{(1+k)} + \frac{Q_{2)d}}{(1+k)^2} + \frac{Q_{3)d} + VR_{3)d}}{(1+k)^3}$$

De esta fórmula obtendríamos tres escenarios diferentes:

- VAN > 0. El proyecto debería aceptarse.
- VAN < 0. El proyecto se rechaza.
- VAN = 0. La inversión no produce ganancias ni pérdidas por lo que la decisión deberá basarse en otros criterios.

En el caso de **Next2Me** se obtiene el siguiente escenario:

Año	0	-A₁ =	-15.327
Año	2018	Q =	7.962
Año	2019	Q -A₂=	10.213
Año	2020	Q	14.866
Año	2021	Q	16.446
Año	2022	Q+VR	91.066
VAN			92.837

Tabla 5.17 Cálculo VAN.

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar el Van es positivo, por lo que la inversión sería aceptada, ya que no sólo recuperaríamos la inversión inicial, sino que además aumentaríamos el capital.

Por otra parte, para el cálculo de la rentabilidad anual bruta sobre el capital que permanece invertido en la empresa durante toda la vida del proyecto se calcularía la TIR a la Inversión, utilizando la siguiente fórmula:

$$0 = -A + \frac{Q_{1)di}}{(1 + Ra)} + \frac{Q_{2)di}}{(1 + Ra)^2} + \frac{Q_{3)di}}{(1 + Ra)^3} + \frac{Q_{4)di}}{(1 + Ra)^4} + \frac{Q_{5)di} + VR_{5)di}}{(1 + Ra)^5}$$

Donde:

A = Desembolso al realizar la inversión en activos (salidas).

Q= Retornos brutos de la inversión (entradas).

VR= Valor Residual.

Año	0	-A =	-15.327
Año	1	Q =	7.962
Año	2	Q -A=	10.213
Año	3	Q	14.866
Año	4	Q	16.446
Año	5	Q+VR	91.066
Rentabilidad de la inversión (Ra)			84,65%

Tabla 5.18 Cálculo TIR

Fuente: *Elaboración Propia.*

Por otra parte, sería necesario calcular el coste de la inversión, cuyo cálculo se muestra a continuación:

Año	0	-Recursos=	-15.327
Año	1	CAF+CF*(1-t)+Div	2.926
Año	2	CAF+CF*(1-t)+Div-CS =	2.341
Año	3	CAF+CF*(1-t)+Div=	2.173
Año	4	CAF+CF*(1-t)+Div =	1.799
Año	5	CAF+CF*(1-t)+Div+CS =	10.005
CMPC			6,47%

Tabla 5.19 Cálculo CMPC

Fuente: *Elaboración Propia.*

Donde:

CAF = Amortizaciones financieras del préstamo.

CF*(1-t)= Intereses después de impuestos del préstamo.

Div= Dividendos.

Cs= Capital Social.

Una vez obtenido el coste de la inversión se procederá al cálculo de la rentabilidad neta mediante la diferencia entre la rentabilidad bruta y el CMPC.

Rentabilidad Neta = Ra-CMPC=	78,18%
-------------------------------------	---------------

Tabla 5.20 Cálculo Rentabilidad Neta.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa en el resultado anterior, el proyecto es viable ya que la rentabilidad que nos otorga este proyecto es muy superior al coste de la inversión requerida.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.

Para terminar este trabajo se procederá a repasar brevemente lo expuesto hasta ahora verificando el cumplimiento de los objetivos marcados.

Para la realización de este trabajo ha sido estudiada la metodología Lean Startup, para lo que ha sido necesario un repaso bibliográfico sobre los conceptos más relevantes que engloba este modelo.

Posteriormente, se han estudiado tanto la viabilidad de la idea de negocio como el mercado y los segmentos de clientes al que la actividad de esta empresa se pretende dirigir, para lo que ha sido necesario la realización de encuestas y búsquedas en bases de datos.

Una vez obtenida una visión general sobre el mercado y una comprensión clara sobre el funcionamiento de la metodología objeto de estudio se ha procedido a ejemplificar de forma práctica la aplicación del Método Lean Startup a la creación de una empresa de desarrollo de aplicaciones móviles.

Para terminar, se ha procedido a la elaboración de un Plan de Negocios con el objetivo de demostrar tanto la viabilidad económica como financiera de una empresa con características similares a Next2Me.

6.1 El sector de las aplicaciones móviles.

Tras un estudio del sector observamos que a pesar de que se encuentra en su fase de madurez, el comportamiento de la sociedad unido al uso de internet y de la tecnología, hace que exista un ecosistema perfecto para la creación de aplicaciones móviles, por lo que es un sector con mucho potencial y con una generación de ingresos positiva y ascendente y con muy buenas perspectivas futuras según informes, que hacen de este sector una fuente muy importante para la generación de empleo.

6.2 Viabilidad de la Idea de Negocio.

Tras la realización del test de previabilidad de la idea de negocio explicado en el capítulo 4 del presente trabajo, vemos que tanto la idea de negocio, como el perfil del emprendedor y el conocimiento del mercado han sido valorados de forma muy positiva por lo que podemos llegar a la conclusión de que la idea de negocio es viable y puede ser llevada a cabo.

6.3 Modelo de Negocio.

Tras el estudio de diferentes alternativas para el diseño de modelos de negocios, se ha optado por el Método Lean Canvas de Ash Maurya, siguiendo para su elaboración un enfoque centrado en el cliente y el orden propuesto por su autor. Mediante esta metodología ha sido plasmado en un lienzo los principales segmentos de clientes, los principales problemas a los que se enfrentan dichos clientes, la propuesta de valor y la solución que **Next2Me** ofrece, así como también las métricas clave, los canales a través de los cuales se va a llegar a los principales segmentos de clientes y la estructura de ingresos y costes con los que **Next2Me** cuenta.

6.4 Estudio de los segmentos de clientes.

Con el objetivo de descubrir en profundidad lo que el cliente quiere y necesita ha sido elaborado un Mapa de Empatía para cada uno de los segmentos a los que **Next2Me** se pretende dirigir. A través del estudio de dichos segmentos hemos comprendido que existe un sector de la población de edades comprendidas entre los 30 y 70 años que necesitan conocer gente y no están satisfechos con las soluciones que el mercado les proporciona. Asimismo, con respecto al otro sector de referencia, hemos comprendido que existen pequeños negocios que necesitan acceder a un medio alternativa al que el mercado proporciona para poder anunciarse y con el que poder gestionar eventos y actividades comerciales sin que ello les suponga un coste excesivamente alto.

6.5 Aplicación de un enfoque Lean a la creación de empresas.

Tras el estudio y comprensión del Método Lean Startup, en este proyecto se ha aplicado de forma práctica cómo se debería proceder para crear una empresa bajo este enfoque. Para su aplicación, de forma complementaria a lo expuesto anteriormente, se ha procedido a la realización de un Mapa de Valor para cada uno de los segmentos de clientes ya explicados, mediante el cual se ha podido comprobar que existe un perfecto encaje problema-solución, es decir, que **Next2Me** ofrece lo que los clientes necesitan.

Además, ha sido elaborada una Landing Page, para la cual se marcaron como objetivos adquirir una tasa de conversión del 50%, objetivos ampliamente cumplidos tras descubrir que la tasa de conversión conseguida fue del 79,70%.

De forma complementaria se marcaron como objetivos para las encuestas que más del 50% de los encuestados contestaran que encuentran útil la aplicación y están dispuestos a pagar por ella. Analizando los resultados de dichas encuestas podemos observar que en el caso de los clientes particulares de 100 personas encuestadas contestaron de afirmativamente 70 personas mientras que en el caso de las pymes las respuestas afirmativas fueron 85, por lo que podemos decir que el propósito marcado fue cumplido, que deberemos perseverar en la idea de negocio y que existe un encaje producto-mercado, es decir, que el mercado está dispuesto a comprar lo que **Next2Me** ofrece.

6.6 Viabilidad del proyecto empresarial.

Para conocer la viabilidad de este proyecto ha sido elaborado un plan de negocios donde tras observar la previsión de ventas y de gastos podemos decir que **Next2Me** obtendrá unos ingresos de explotación positivos y ascendentes durante el periodo objeto de estudio. Asimismo, analizando el cuadro de cash-flow vemos que tanto el EBITDA como el beneficio Neto sigue la misma tendencia, lo que nos indica una buena salud financiera.

Por otra parte, tras el cálculo de algunos ratios financieros como el ROI vemos que **Next2Me** presenta un retorno de la inversión positivo en todos los periodos, con lo que se podría afirmar que el proyecto será rentable. Además, de la interpretación del ROE se desprende que tendrá una capacidad bastante alta para retribuir a sus accionistas durante todo el período.

Si observamos el VAN, vemos que éste es positivo, por lo que la inversión sería aceptada, ya que no sólo recuperaríamos la inversión inicial, sino que además aumentaríamos el capital, ya que este proyecto requiere una inversión inicial bastante baja con la que podremos obtener grandes beneficios.

Por otra parte, tras el cálculo de la TIR y el coste de la inversión, observamos que este proyecto es viable ya que la rentabilidad que nos ofrece el mismo, es muy superior al coste de la inversión requerida.

Bibliografía

- 20minutos. (2014). Recuperado el 6 de Septiembre de 2017, de <http://www.20minutos.es/noticia/2059518/0/sector-aplicaciones-moviles/apps-ue-empleara-cinco/millones-personas-2018/>
- Advenio. (2015). Recuperado el 14 de Septiembre de 2017, de <http://advenio.es/lean-canvas-una-fusion-entre-el-lienzo-del-modelo-de-negocio-y-lean-startup/>
- Andalucía Open Future. (s.f.). Obtenido de www.andalucia.openfuture.org
- AppAnnie. (s.f.). *Appannie*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2017, de <https://www.appannie.com/en/about/>
- Barón, A. (2013). *Manual del Fiancial Business Plan*. Barcelona: Profit Editorial.
- Betancourt, D. (2016). Recuperado el 21 de Septiembre de 2017, de <https://ingenioempresa.com/lienzo-de-propuesta-de-valor/>
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *El Manual del Emprendedor*. Californi: Gestión 2000, Grupo Planeta.
- Bonson, M. (s.f.). *Designthinking*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de <http://www.designthinking.es/comparte/view.php?id=305>
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y Técnica Comercial*. Mc Graw Hill.
- CIRCE. (s.f.). *CIRCE*. Recuperado el 1 de Octubre de 2017, de http://portal.circe.es/es-ES/pait/ConstitucionPAIT/Documents/PROCESO_DE_TRAMITACION_TELEMATICA.pdf
- CIRCE. (s.f.). *CIRCE*. Recuperado el 1 de Octubre de 2017, de <http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SRL/Paginas/SRLVentajasInconvenientes.aspx>
- Daniel, M., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos.
- Del corral, L. (2015). *Infoautonomos*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2017, de <http://infoautonomos.eleconomista.es/plan-de-negocio/lienzo-propuesta-de-valor/>
- Díaz, J. (2013). *Negocios y emprendimiento*. Recuperado el 20 de Julio de 2017, de <http://www.negociosyemprendimiento.org/2013/07/customer-development-metodologia-validar-modelo-de-negocios.html>
- e-growing. (s.f.). Recuperado el 5 de Septiembre de 2017, de <http://e-growing.com/evolucion-mercado-de-las-apps-2021/>
- Emprendedores. (s.f.). Recuperado el 13 de Septiembre de 2017, de <http://www.emprendedores.es>
- Emprendedores. (2015). Recuperado el 9 de Octubre de 2017, de <http://www.emprendedores.es/gestion/requisitos-legales-app-lanzar-aplicacion>
- Emprendeyvive. (2016). Recuperado el 20 de Julio de 2017, de <http://emprendeyvive.com/que-es-customer-development/>
- EOI. (s.f.). *EOI*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2017, de <http://www.eoi.es/fdi/oviedo/el-mapa-de-empat%C3%ADa-una-poderosa-herramienta-para-realizar-una-adecuada-segmentaci%C3%B3n-de-la>

- Escudero, J. (2009). *Emprendedores*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2017, de <http://www.emprendedores.es/gestion/captar-clientes-para-productos-exclusivos/xplane>
- Estévez, c. (2015). *sialapyme*. Recuperado el 25 de Julio de 2017, de <http://sialapyme.com/metodo-lean-ahorra-costes-y-mejora-la-eficiencia-de-tu-pyme/>
- Gallardo, D. (2014). *dcccia*. Recuperado el 20 de Julio de 2017, de http://www.dccia.ua.es/dccia/inf/asignaturas/MADS/transparencias/1.2_Manifiesto_agil.pdf
- García, J., & Casanueva, C. (2001). En *Prácticas de la Gestión Empresarial* (pág. 3). Mc Graw Hill.
- Gartner. (s.f.). *Gartner*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2017, de <http://www.gartner.com/technology/about.jsp>
- González, A. (2016). *Ayuda Ley y Protección de Datos*. Recuperado el 9 de Octubre de 2017, de <https://ayudaleyprotecciondatos.es/2016/06/06/normativa-lopd-aplicaciones-moviles/>
- Hassan, Y., Martín, F., & Iazza, G. (2004). *Hipertext*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2017
- Heras, I. (s.f.). *ehu*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2017, de <http://www.ehu.eus/documents/1432750/4992644/Gu%C3%ADa+para+el+dise%C3%B1o+de+modelos+de+negocios+basado+en+el+Modelo+Canvas.pdf>
- Hernández, B. (2017). *Inboundcycle*. Recuperado el 28 de Agosto de 2017, de <http://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/bid/170336/qu-es-un-lead>
- ICO. (s.f.). *ICO*. Recuperado el 7 de Octubre de 2017, de www.ico.es
- Innokabi*, Lienzo de propuesta de valor. Descubre que quieren tus clientes. (2016). Recuperado el 21 de Septiembre de 2017, de <http://innokabi.com/lienzo-de-propuesta-de-valor-descubre-que-quieren-tus-clientes/>
- Lancetalent*. (2014). Recuperado el 31 de Agosto de 2017, de <https://www.lancetalent.com/blog/tipos-de-aplicaciones-moviles-ventajas-inconvenientes/>
- Lantigua, I. (2016). *El mundo*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2017, de <http://www.elmundo.es/sociedad/2016/04/04/57026219e2704e90048b465e.html>
- Leanmanufacturing10*. (20 de Julio de 2017). Obtenido de <https://leanmanufacturing10.com/>
- Marketing móvil*. (s.f.). Recuperado el 5 de Septiembre de 2017, de <http://www.marketing-movil-sms.com/aplicaciones-moviles/se-puede-ganar-dinero-con-las-app/>
- Martín, J. (2017). *Cerem*. Recuperado el 9 de Octubre de 2017, de <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Maurya, A. (2012). *LeanStack*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2017, de <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>
- Maurya, A. (2014). *Running Lean: Cómo iterar de un Plan A a un Plan que funciona*. La Rioja: Unir Editorial.

- Mejías, J. (2012). *Javier Mejías*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2017, de <http://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/>
- Montero y Ortega-Santamaría. (2009). *Informe Apei sobre usabilidad*. Asociación Profesional de Especialistas en Formación, Gijón. Recuperado el 4 de Septiembre de 2017
- Moreno, M. (2017). *Universia*. Recuperado el 31 de Agosto de 2017, de <http://noticias.universia.es/ciencia-tecnologia/noticia/2017/03/23/1150785/apps-descargadas-espana.html>
- noestareafacil*. (2010). Recuperado el 23 de Julio de 2017, de <https://noestareafacil.blogia.com/2010/100401-las-previsiones-y-los-distintos-escenarios.php>
- Novoa, J. (2013). *El blog Salmón*. Recuperado el 18 de Julio de 2017, de <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-una-startup>
- Pérez, M. (2014). *Blogthinkbig*. Recuperado el 20 de Julio de 2017, de <http://blogthinkbig.com/customer-development/>
- Prim, A. (2016). *Innokabi*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2017, de <http://innokabi.com/mapa-de-empatia-zoom-en-tu-segmento-de-cliente/>
- Puromarketing*. (2015). Recuperado el 5 de Septiembre de 2017, de <http://www.puromarketing.com/96/24344/mercado-apps-moviles-alcanza-madurez.html>
- Ries, E. (2011). *El Método Lean Startup*. Nueva York: Deusto.
- Rodríguez, A. (2009). *scielo*. Recuperado el 10 de Julio de 2017, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762009000100005&script=sci_arttext&tlng=pt
- Romero, D. (2017). *Inbound cycle*. Recuperado el 23 de Julio de 2017, de <http://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>
- Sánchez, I. (2015). *Pickaso*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2017, de <https://pickaso.com/2015/tendencias-monetizacion-apps-2018>
- Sánchez, X. (s.f.). *Emprenderalia*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2017, de <https://www.emprenderalia.com/aprende-a-crear-tu-startup-con-customer-development/>
- Seguridad Social*. (s.f.). Recuperado el 1 de Octubre de 2017, de http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdeco tiza36537/index.htm
- Tagle, J. (2015). *Themeyourself*. Recuperado el 23 de Julio de 2017, de <http://es.themeyourself.com/plan-de-marketing/>
- Velasco, L. (2017). *Expansión*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2017, de <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/03/03/58ac1f92468aeb76208b458b.html>
- Xplane. (s.f.). Recuperado el 20 de Septiembre de 2017, de <http://www.xplane.com/solutions>

Anexos

Anexo 1: Test de Viabilidad Idea de Negocio.

Anexo 2: Encuestas y resultados obtenidos.

ANEXO 1



TEST

iDEA

TEST-iDEA

27/7/2017

Guía para la evaluación de la idea de negocio

TEST-iDEA ha agrupado las consideraciones aportadas por expertos en creación de empresa en cuatro grandes apartados (oportunidades, amenazas, puntos fuertes y débiles) atendiendo al conjunto de respuestas que has realizado anteriormente; el resultado es el siguiente:

A partir de la información que se estructura en un cuadro DAFO, es importante tener en cuenta los puntos fuertes del proyecto presentado e intentarlos reforzar y reflexionar sobre las debilidades descritas para revisarlas e intentar reducirlas. El entorno puede comportar un conjunto de oportunidades, y el proyecto debe estar estructurado de manera que las pueda aprovechar y además debes prever las amenazas e intentarlas evitar.

Este cuadro DAFO tan sólo es una aproximación que se ha realizado con las respuestas que has seleccionado en TEST-iDEA. Te recomendamos que revises los datos que presenta el cuadro y consideres los que son más ajustados a tu realidad, y actúes en consecuencia.

OPORTUNIDADES

- Las telecomunicaciones están revolucionando la sociedad. El entorno las requiere y las demanda. Se trata de un sector emergente tanto en los servicios primarios como complementarios. Internet supone la **ampliación de los mercados hasta alcanzar la globalización**. Es importante tener en cuenta el gap o brecha digital existente en el mercado en que vas a desarrollar tu actividad.

AMENAZAS

- El sector de las telecomunicaciones se caracteriza por una **constante innovación**. Operar en este mercado requiere **importantes inversiones económicas y esfuerzos personales** para actualizar conocimientos. El impacto de la **competencia** es agresivo. Con Internet la competencia ya no es local sino global. El hecho de ser un sector emergente puede conllevar más regulaciones, homologaciones, cumplimientos de estándares, etc.

PUNTOS FUERTES

- Tu actitud más inquieta facilita **innovar y mejorar el productoservicio que ofreces**. Esta actitud debes mantenerla a lo largo de todo el proyecto, no sólo al inicio o hasta su consolidación, para poder ocupar una posición competitiva en el sector.
 - Ser consecuente con las propias capacidades y contemplar la posibilidad de otras actuaciones es una correcta manera de proceder.
 - Debes creer que el proyecto depende mayoritariamente de ti, de tus capacidades y de la actitud que adoptes ante su implementación.
 - Tu actitud competitiva es importante. Ayudará a que el proyecto sea competitivo dentro del sector.
 - Parece ser que **necesitas más reflexión** para identificar y explicitar las ideas fuerza de tu proyecto. Es vital identificarlas y comunicarlas adecuadamente. Reforzará la solidez de tu proyecto y lo hará más viable.
 - Una combinación de producto y servicio puede llegar a ser una apuesta ganadora ya que las tendencias actuales apuestan por estos mix producto-servicio. No en vano estas combinaciones deben asegurar una buena acogida por parte del público objetivo.
 - El hecho de **estar convencido** de tu idea de negocio es muy bueno, si bien más allá de esta actitud hay un trabajo de análisis posterior para hacerla lo más viable posible.
 - Has indicado que es el **momento oportuno** para llevar adelante tu proyecto. Es interesante reflexionar sobre el tema de los flujos comerciales del sector al que te diriges, el plazo de tiempo que deberás invertir sin vender, etc... ¿Es el momento adecuado? Cuando todo lo tengas listo y a punto de trabajar, ¿será un buen momento comercial?
 - Disponer de un buen **feed-back de tu entorno** es muy importante: te permite complementar tu proyecto y te asegura una buena base en la que apoyarte.

PUNTOS DÉBILES

- El hecho de abordar por primera vez un proyecto empresarial no debe de ser automáticamente una debilidad. Pero es importante insistir en que es recomendable **tener apoyo experto** y asesoramiento en el proceso de emprender.
 - Afrontar los problemas buscando apoyo en tu entorno más cercano es útil porque los hace más llevaderos, pero la manera más eficaz para resolverlos es enfrentarnos a ellos para buscar una solución rápidamente. Reflexiona e identifica si puede ser una debilidad en tu perfil.
 - Debes recordar que trabajar en equipo significa **tomar decisiones de manera consensuada**. Saber argumentar nuestras opiniones es una habilidad necesaria pero la decisión debe ser tomada por el grupo.
 - Cabe **reforzar la estrategia global** del proyecto. El minidiscorso de 20 segundos aún no está completo. Aunque parezca un ejercicio simple, te indica la solidez y maduración de tu idea de negocio. Recomendamos revisar el apartado de producto y servicio.
 - El hecho de **no haber identificado aún al colectivo cliente** al que te dirigirás puede convertirse en una debilidad si llevas adelante tu idea sin resolver este asunto. Actualmente los criterios comerciales son fundamentales para la viabilidad de un proyecto. Es más importante saber de un posible cliente que disponer de un producto bien atractivo.
 - Disponer de una persona de referencia que apoye el proyecto permitiría evitar muchos obstáculos que seguramente aparecerán. Vale la pena considerar la oportunidad de contactar con alguna persona de prestigio, de confianza, que te pueda guiar y aconsejar.

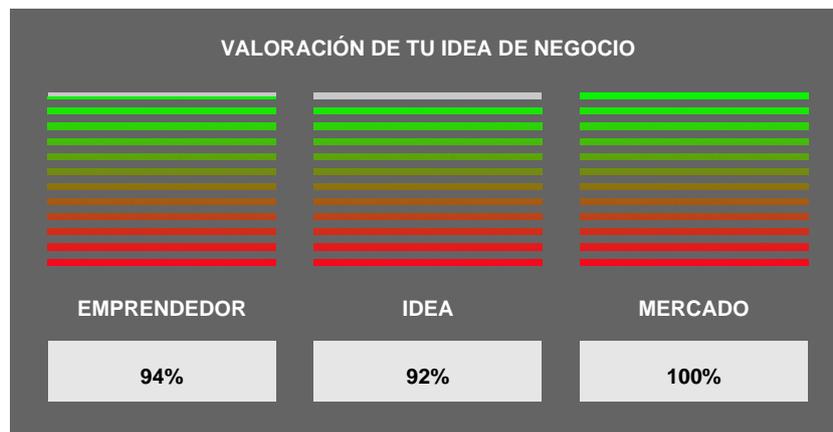
- Haber identificado una **necesidad no cubierta** es un paso muy importante. Si se consolida, se convertirá en un punto fuerte del proyecto. No obstante, procura evitar las generalidades y concreta qué quieres ofrecer o llevar a cabo.
 - Conocer en profundidad el **proceso técnico de tu idea de negocio** es un punto fuerte en la solidez de la misma. Recomendamos plantearse la estabilidad de la persona que asegura dicho dominio técnico y soluciones para resolver situaciones críticas en el caso de su marcha. Parece ser que esta persona está estable en el proyecto, la complementariedad entre los socios es importante.
 - Conocer en profundidad el **proceso comercial** del sector al que te diriges es imprescindible. Actualmente el dominio comercial es el principal factor de competitividad.
 - Dispones o sabes cómo lograr los **recursos económicos** necesarios para sacar adelante tu proyecto.
 - Dispones de una idea clara y concreta del equipo profesional necesario.
 - Has fijado una **política bien definida sobre los precios a marcar**. Si los precios son menores que los competidores, éste será el hecho diferencial. Debes validar que los clientes valorarán este hecho diferencial positivamente.
 - La **solidez comercial** del proyecto y de su emprendedor es un punto fuerte.
 - El **conocimiento comercial** demostrado indica una buena base comercial. Sin duda un buen punto de partida sobre el que construir tu proyecto.
 - Las **previsiones de generación de ingresos** han sido aproximadas. El hecho de suponer algunos meses de actividad para generarlos recomienda hacer un especial estudio del plan de tesorería, para saber qué volumen de financiación será necesario para superar estos primeros meses de arranque del proyecto.
 - La **argumentación comercial está construida** y seguramente está basada en el "elevator's pitch". Esta argumentación deberá enriquecerse en el plan de empresa.

El conjunto de preguntas que has respondido han sumado un conjunto de puntos que se han ido representando gráficamente en el **ECUALIZADOR**, un sistema gráfico que representa el % de puntos sumados sobre el total máximo.

Este **ECUALIZADOR** tiene por objetivo mostrar una aproximación al nivel de maduración y viabilidad de tu idea de negocio.

1. La columna **EMPRENDEDOR** mide el grado de cumplimiento de tus habilidades sobre el óptimo. Debes tener en cuenta que es una mera aproximación.
2. La columna **IDEA** mide el grado de factibilidad de tu idea de proyecto, es decir, el grado de conocimiento que tienes del entorno, la solidez técnica, el equipo que participa, etc.
3. La columna **MERCADO** evalúa la viabilidad de la propuesta, el nivel de viabilidad sobre el máximo posible.

Se trata de una simple aproximación que quiere especialmente ser un indicador gráfico a lo largo de todo el cuestionario.



Al finalizar el test, te recomendamos que lo leas detenidamente y analices cuidadosamente cada uno de los apartados del documento DAFO. Posteriormente, y con el fin de profundizar y **analizar de forma exhaustiva la viabilidad de tu proyecto**, te ofrecemos la posibilidad de trabajar tu idea de negocio a través del aplicativo ["Plan de Empresa On-Line"](#).

El Plan de empresa On-Line, así como otros recursos para emprendedores que ponemos a tu disposición, son de uso reservado a los usuarios registrados de [Barcelona Activa](#). Para poder utilizarlos y trabajar tu idea de negocio con nosotros es necesario que asistas a una primera Sesión Informativa de registro en nuestro **Centro para la Gente Emprendedora Glòries**. Puedes inscribirte a través del **Teléfono del Emprendedor, 901 55 11 55**.

ANEXO 2

Resultados Encuestas:

Encuesta clientes particulares:

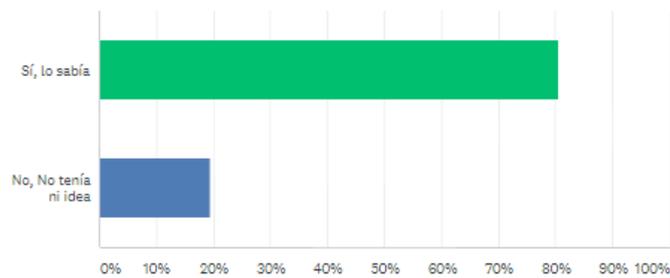
P1

Personalizar

Exportar ▼

¿Sabías que un segmento de la población comprendida entre los 30 y 70 años afirma que les resulta muy complicado conocer gente con la que compartir sus hobbies?

Respondidas: 98 Omitidas: 2



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Sí, lo sabía	80,61% 79
▼ No, No tenía ni idea	19,39% 19
TOTAL	98

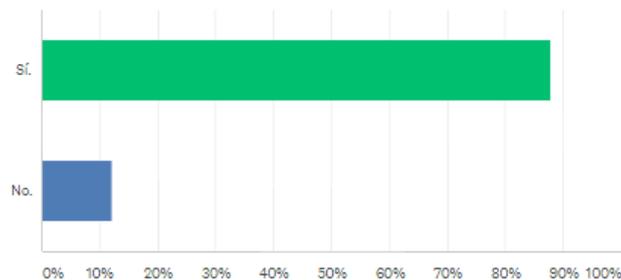
P2

Personalizar

Exportar ▼

Si te encuentras en este segmento de la población. ¿consideras cierta esta afirmación?

Respondidas: 90 Omitidas: 10



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Sí.	87,78% 79
▼ No.	12,22% 11
TOTAL	90

[Comentarios \(12\)](#)

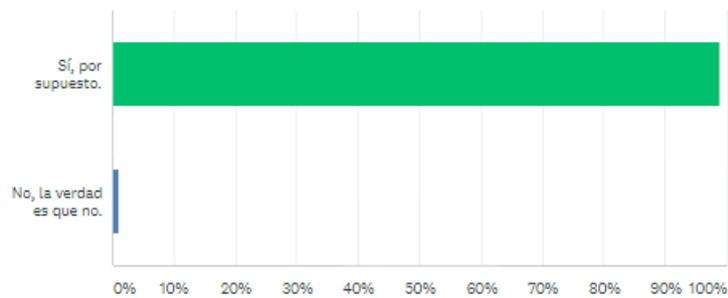
P3

Personalizar

Exportar ▼

¿Te gustaría conocer gente con tus mismos intereses, hobbies y preferencias?

Respondidas: 97 Omitidas: 3



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Sí, por supuesto.	98,97% 96
▼ No, la verdad es que no.	1,03% 1
TOTAL	97

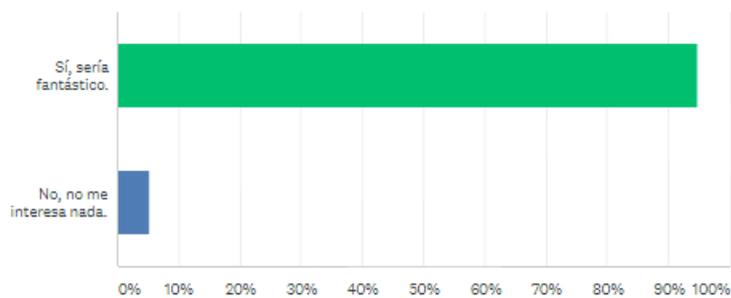
P4

Personalizar

Exportar ▼

¿ Te gustaría tener alguna herramienta con la que conocer gente que se encuentre geológicamente cercana a ti con la que además compartir aficiones o simplemente salir?

Respondidas: 97 Omitidas: 3



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Sí, sería fantástico.	94,85% 92
▼ No, no me interesa nada.	5,15% 5
TOTAL	97

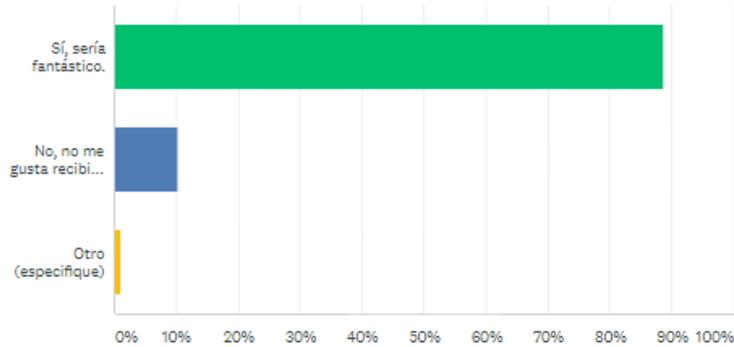
P5

Personalizar

Exportar ▼

¿Te gustaría enterarte de las ofertas y promociones que tengan activos los negocios que se encuentren a tu alrededor?

Respondidas: 98 Omitidas: 2



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Sí, sería fantástico.	88,78%	87
▼ No, no me gusta recibir publicidad.	10,20%	10
▼ Otro (especifique)	Respuestas 1,02%	1
TOTAL		98

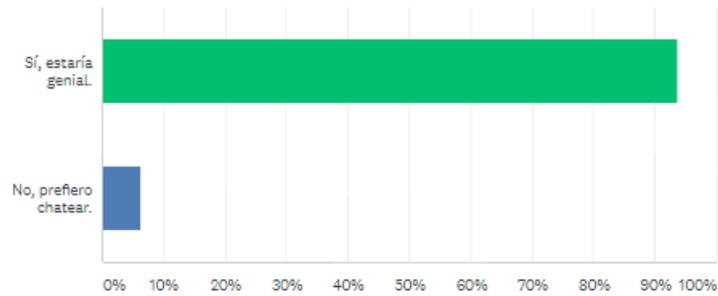
P6

Personalizar

Exportar ▼

¿Te gustaría disponer de alguna herramienta con la que conocer gente de forma directa y real sin necesidad de chatear?

Respondidas: 96 Omitidas: 4



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Sí, estaría genial.	93,75%	90
▼ No, prefiero chatear.	6,25%	6
TOTAL		96

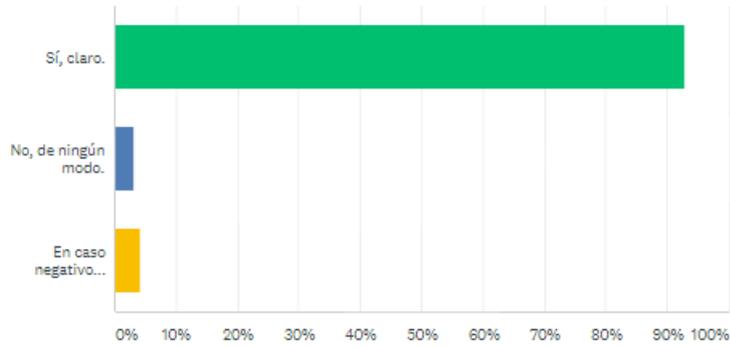
P7

Personalizar

Exportar ▼

Si te enteraras de que existe una aplicación para tu dispositivo móvil con las características descritas anteriormente, ¿La descargarías si fuera gratuita?

Respondidas: 98 Omitidas: 2

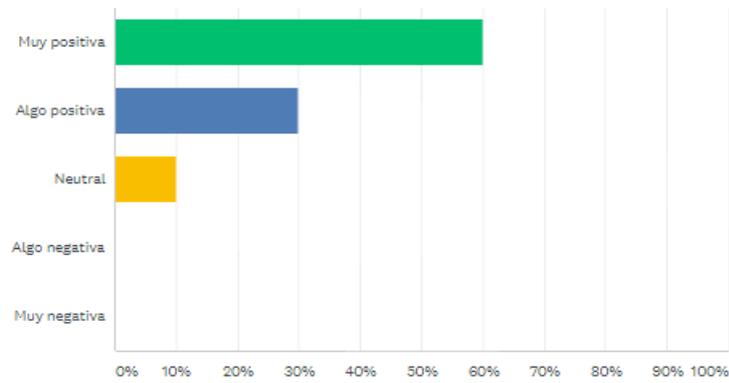


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Sí, claro.	92,86%	91
▼ No, de ningún modo.	3,06%	3
▼ En caso negativo especifique sus motivos:	Respuestas 4,08%	4
TOTAL		98

Encuesta clientes Empresa

¿Cuál es su primera reacción a el producto?

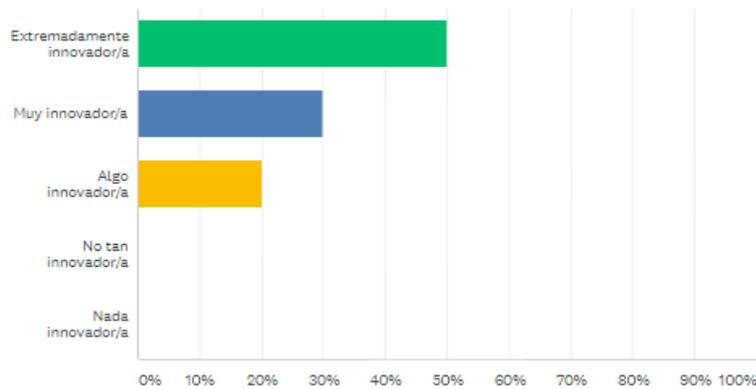
Respondidas: 100 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Muy positiva	60,00% 60
▼ Algo positiva	30,00% 30
▼ Neutral	10,00% 10
▼ Algo negativa	0,00% 0
▼ Muy negativa	0,00% 0
TOTAL	100

¿Qué tan innovador/a es el producto?

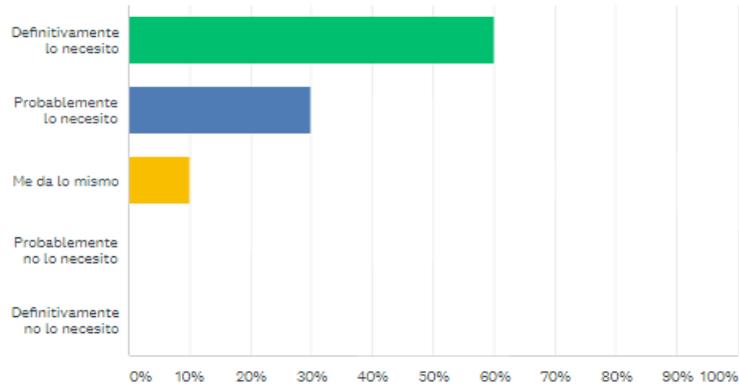
Respondidas: 100 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Extremadamente innovador/a	50,00% 50
▼ Muy innovador/a	30,00% 30
▼ Algo innovador/a	20,00% 20
▼ No tan innovador/a	0,00% 0
▼ Nada innovador/a	0,00% 0
TOTAL	100

Cuando piensa en el producto, ¿cree que es algo que usted necesita o que no necesita?

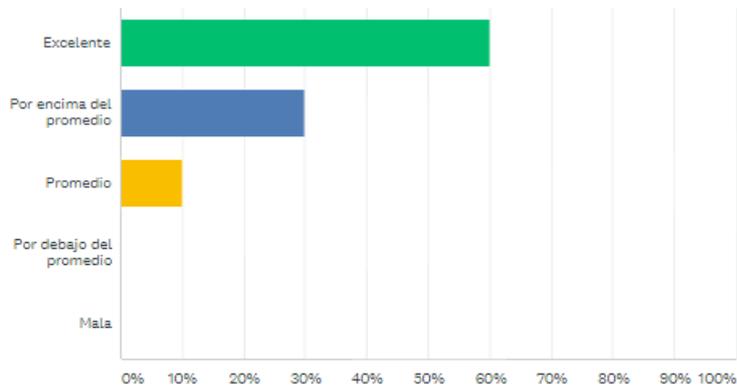
Respondidas: 100 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Definitivamente lo necesito	60,00% 60
Probablemente lo necesito	30,00% 30
Me da lo mismo	10,00% 10
Probablemente no lo necesito	0,00% 0
Definitivamente no lo necesito	0,00% 0
TOTAL	100

¿Cómo calificaría la relación calidad precio de el producto?

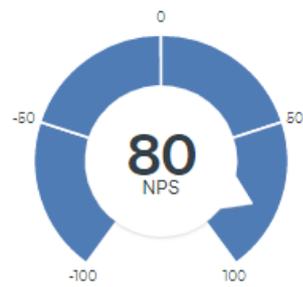
Respondidas: 100 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Excelente	60,00% 60
Por encima del promedio	30,00% 30
Promedio	10,00% 10
Por debajo del promedio	0,00% 0
Mala	0,00% 0
TOTAL	100

¿Qué tan probable es que recomiendes este producto a tus amigos o colegas?

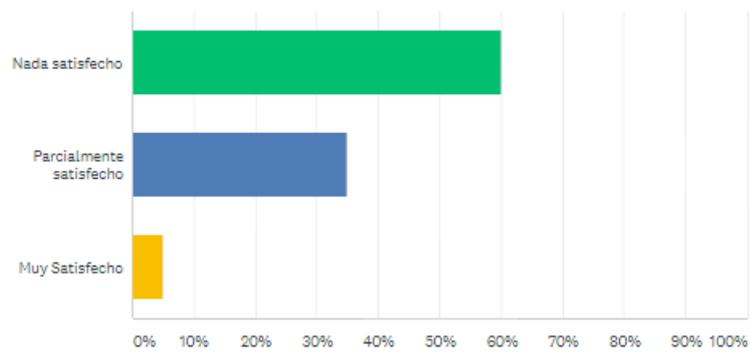
Respondidas: 100 Omitidas: 0



DETRACTORES (0-6)	PASIVOS (7-8)	PROMOTORES (9-10)	ÍNDICE NET PROMOTER® SCORE
0	20%	80%	80
0	20	80	

¿Está satisfecho con las soluciones que actualmente proporciona el mercado?

Respondidas: 100 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Nada satisfecho	60,00% 60
▼ Parcialmente satisfecho	33,00% 33
▼ Muy Satisfecho	5,00% 5
TOTAL	100

Si el producto estuviera disponible hoy, ¿qué tan probable sería que usted comprara el producto?

Respondidas: 100 Omitidas: 0

