



**ANEXO IV**

**AUTORIZACIÓN PARA LA DEFENSA DEL  
TRABAJO FIN DE MÁSTER**

<b>Datos del alumno/a</b>
DNI: YA8851419
Apellidos, Nombre: Di Giovanni Domenico
Máster en Contabilidad y Finanzas Corporativas

<b>Datos del Trabajo/Proyecto</b>	
Título del Trabajo/Proyecto: DypFintech. Plan de negocio.	
Convocatoria (indicar mes de defensa): Junio	Año: 2017

<b>El director del Trabajo INFORMA FAVORABLEMENTE la defensa del mismo:</b>
Director: Manuel López Godoy
Fdo.: 
Director:
Fdo.:

\*Este formulario, debidamente cumplimentado y firmado (con firma digital o en su defecto, con firma manuscrita y escaneo del documento), deberá ser entregado por el alumno en formato pdf en el mismo soporte digital, junto con el resto de archivos integrantes del trabajo.



**AUTORIZACIÓN DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO FIN DE MÁSTER  
POR LA COMISIÓN ACADÉMICA DEL PROGRAMA**

**D<sup>a</sup>. ALICIA RAMÍREZ ORELLANA**, presidenta de la Comisión Académica del Máster Oficial de Contabilidad y Finanzas Corporativas (COFIC),

**INFORMA:**

Que el Trabajo Fin de Máster “DYPFINTECH. PLAN DE NEGOCIO” ha sido realizado por D.DOMENICO DI GIOVANNI, bajo la dirección y supervisión del Dr. D. MANUEL LÓPEZ GODOY, y que la Comisión Académica ha dado su conformidad para que sea presentada y defendida ante el tribunal aprobado a tal efecto.

En Almería a 10 de Julio de 2017

La Presidenta de la Comisión Académica del Máster COFIC

Alicia Ramírez Orellana





# **TRABAJO FIN DE MÁSTER**

DypFintech. Plan de negocio.

**Autor:** Domenico Di Giovanni

**Tutor/es:** Manuel López Godoy

## **Máster en Contabilidad y Finanzas Corporativas**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

Curso Académico: 2016 / 2017

Almería, julio de 2017

## RESUMEN

El objetivo del proyecto es desarrollar un plan de negocio para una *startup* operante en el ecosistema del *FinTech*. La *startup*, cuyo nombre será *DypFintech*, operará a través de una plataforma *web* y móvil de comparación de alternativas financieras propias del mundo *FinTech* (alternativas de financiación y de inversión). La metodología utilizada para validar la oportunidad de negocio y testear la viabilidad comercial del proyecto es la *Lean Startup*. Los elementos principales del proyecto son el análisis de las competidoras; el modelo “Canvas”; el plan estratégico; el plan de prestación y organización del servicio y el plan económico-financiero. La puesta en marcha del proyecto acercará el *FinTech* a las personas y a las pequeñas y medianas empresas españolas, y las ayudará a encontrar y/o a invertir recursos para su crecimiento y su sostenibilidad.

## ABSTRACT

*The purpose of the Master's Thesis is to develop a business plan for a startup operating in Fintech ecosystem. The startup, whose name will be DypFintech, will operate through a web and mobile platform, providing a free Fintech search engine, so to allow users to compare financial alternatives (lending and investment opportunities of the Fintech world). The methodology used to detect a business opportunity is the so called Lean Startup. The protruding sections of the project are competitive analysis, Canvas model, strategic plan, service plan, digital marketing plan and financial plan and projections. The launch of the project will bring Fintech closer to Spanish people and SMEs and will help them find and/or invest resources for their growth and sustainability.*

## Índice

1. Introducción.....	6
2. Objetivos del trabajo.....	9
2.1. Objetivo estratégico .....	9
2.2. Objetivos de investigación.....	9
2.3. Presentación del plan de negocio.....	10
3. Detección de las oportunidades de negocio.....	12
3.1. Análisis del entorno .....	12
3.1.1. Entorno político, económico y sociocultural.....	12
3.1.2. Entorno normativo.....	15
3.1.3. Entorno tecnológico.....	16
3.1.4. Tamaño y características del mercado español.....	17
3.1.5. Evolución y previsiones del sector del FinTech.....	19
3.2. Análisis de la competencia .....	21
3.2.1. Empresas competidoras on-line.....	21
3.2.1.1. Competidoras directas.....	23
3.2.1.2. Competidoras potencialmente directas .....	23
3.2.1.3. Competidoras indirectas .....	27
3.2.1.4. Análisis global de las competidoras con el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter .....	27
4. Estudio previo de viabilidad comercial .....	29
4.1. Metodología Lean Startup .....	29
4.1.1. Marco teórico.....	29
4.1.2. Objetivo de la metodología Lean Startup .....	29
4.1.3. Análisis de la población.....	30

4.1.4.	Obtención de la información .....	30
4.1.5.	Medición de las variables .....	31
4.1.6.	Resultados.....	31
5.	Modelo “Canvas” .....	38
5.1.	Propuesta de modelo de negocio .....	39
5.2.	El cliente .....	40
5.2.1.	Segmentación .....	40
5.3.	Relación con los clientes.....	40
5.4.	Canales de distribución .....	41
5.5.	Propuesta de valor.....	41
5.6.	Alianzas clave .....	43
5.7.	Actividades clave .....	45
5.8.	Recursos clave .....	46
5.9.	Ingresos.....	47
5.10.	Gastos.....	49
6.	Plan estratégico.....	52
6.1.	Análisis DAFO .....	52
6.2.	Misión .....	53
6.3.	Visión.....	53
6.4.	Valores .....	53
6.5.	Líneas estratégicas .....	54
6.6.	Mapa estratégico .....	54
7.	Plan de marketing .....	57
7.1.	El marketing mix .....	57
7.2.	Objetivos del plan de marketing .....	58
7.3.	Especialización de mensajes por audiencia .....	59

7.4.	Refuerzo de mensajes especializados a usuarios potenciales .....	62
7.5.	Iniciativa de marketing offline.....	63
7.6.	Branding.....	63
7.6.1.	Atributos de la marca.....	63
7.6.2.	Naming del producto .....	65
7.7.	Prototipo de la plataforma de comparación .....	66
8.	Plan de producción y organización del servicio .....	69
8.1.	Organización del flujo de actividades.....	69
8.1.1.	La creación y el mantenimiento de la plataforma.....	70
8.1.2.	La actividad de moderación en el foro y la actualización del blog. ....	71
8.1.3.	Las actividades de marketing digital .....	71
8.1.3.1.	Estrategia de posicionamiento SEO.....	71
8.1.3.2.	Estrategia SEM .....	75
8.1.3.3.	Propuesta Landing .....	80
8.1.3.4.	Propuesta para manejo de redes sociales .....	82
8.1.4.	Estimación de interacciones on-line.....	83
8.1.4.1.	Interacciones del SEM (resultados de búsqueda) .....	83
8.1.4.2.	Interacciones del SEM (red de display).....	84
8.1.4.3.	Interacciones del SEO.....	84
8.1.4.4.	Interacciones de las redes sociales y de los influencers.....	84
8.1.4.5.	Evolución del total de interacciones .....	85
8.1.5.	El control .....	85
9.	Constitución de la empresa. Forma jurídica .....	88
10.	Fuentes de financiación y servicios públicos de apoyo a empresas y emprendedores	90
11.	Plan económico-financiero .....	91

11.1.	Plan de inversiones de partida.....	91
11.2.	Estudio de ingresos.....	92
11.2.1.	Ingresos procedentes de las actividades de marketing digital (publicidad en la plataforma).....	92
11.2.2.	Ingresos procedentes del plan de afiliación con las empresas FinTech.....	93
11.3.	Estudio de gastos.....	94
11.4.	Estimación de las necesidades operativas de fondo (NOF) en función de los periodos medios de maduración (PMM).....	98
11.5.	Inversión total necesaria y fuentes de financiación.....	98
11.5.1.	Detalles del préstamo.....	99
11.6.	Calculo del coste de capital.....	99
11.7.	Cuenta de resultados.....	101
11.8.	Cuenta de tesorería.....	105
11.9.	Balance.....	106
11.10.	Estudio de los flujos de caja.....	109
11.11.	Calculo del coste medio ponderado del capital (wacc).....	109
11.12.	Estudio de rentabilidades.....	110
11.13.	Ratios del proyecto.....	110
11.14.	Calculo del pay-back.....	112
11.15.	Punto muerto del proyecto y análisis de sensibilidad.....	113
12.	Conclusiones y planificación temporal de la puesta en marcha.....	114
13.	Bibliografía.....	118
14.	Anexos.....	126

## 1. Introducción

Una de las cuestiones económicas más delicadas de los últimos años, no solamente en España sino también en todo el mundo, ha sido la falta de liquidez del tejido productivo y la correspondiente falta de crédito, dando lugar a la aparición del *peer-to-peer lending*, es decir prestamos entre particulares (Vilches, 2017). La crisis económica, la excesiva regulación bancaria y el estancamiento económico han provocado el cierre de muchas empresas, con el consecuente empobrecimiento de la población y un sentimiento de creciente desconfianza hacia el sector financiero tradicional (Kahana, 2016). La crisis del modelo de negocio tradicional del sector financiero, junto con el avance de la tecnología, son los factores que han impulsado el nacimiento y el rápido crecimiento del *FinTech* (el sector de las finanzas tecnológicas). El *FinTech* es un dominio de actividad en el cual las empresas (típicamente *startups*) utilizan las tecnologías de la información y de la comunicación para ofrecer servicios financieros de forma innovadora y eficaz (Schueffel, 2017). Dichas empresas están revolucionando el sector financiero tradicional y están modificando sus modelos de negocio y sus actividades.

De las problemáticas nombradas (crisis del modelo bancario tradicional y falta de crédito), nace la idea de crear una *startup* que se dedique a la comparación de alternativas financieras presentes en el ecosistema *FinTech*. A través del presente proyecto, el promotor pretende poner en marcha una sociedad capaz de ayudar a personas y a empresas a encontrar financiación para sus proyectos o a buscar alternativas de inversión. Además, el proyecto impulsará el conocimiento y el crecimiento del *FinTech* en España y beneficiará directamente del mismo.

La encuesta “*FinTech 2016*” (Price Waterhouse Cooper, 2016), evidencia la convicción, por parte de los profesionales del mundo financiero *encuestados*, de la fuerza disruptiva del *FinTech* y de cómo ello esté revolucionando el mundo financiero tradicional en términos de márgenes, y de modelos de negocio.

Hoy en día, en España y en Europa, no existen empresas que se dediquen a los servicios de comparación de alternativas financieras del *FinTech*. Por lo tanto, existe un vacío de mercado. Además, el sector financiero tradicional tiende a excluir un elevado porcentaje de personas y de empresas de sus servicios financieros, no considerándoles sujetos de crédito (estudiantes y jóvenes sin trabajo estable, pequeñas y medianas empresas en vía de

constitución o recién constituidas). El presente trabajo ayudará a estos segmentos de la población y de empresas en encontrar recursos en el *FinTech*.

El presente trabajo se estructura de la forma siguiente:

- En el capítulo 2 se presentan los objetivos estratégicos y de investigación del Trabajo Fin de Máster, así como algunos datos básicos del plan de negocio elaborado.
- En el capítulo 3 se ha realizado el análisis del entorno (normativo, político, económico y social) y de la competencia, para la detección de oportunidades de negocio.
- En el capítulo 4 se presenta la metodología *Lean Startup*, utilizada para el estudio previo de la viabilidad comercial del proyecto y la elaboración del “producto mínimo viable”.
- En el capítulo 5 se ha elaborado el modelo de negocio de la *startup*, descrito a través de la plantilla estratégica *Canvas* o lienzo *Lean Canvas*, compuesto por 9 secciones clave.
- En el capítulo 6 se presenta el plan estratégico de la *startup*: se ha realizado un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y se han elaborado misión, visión, valores, líneas estratégicas y el mapa estratégico del proyecto.
- En el capítulo 7 se presenta el plan de *marketing*: se ha elaborado el *marketing mix*, los objetivos de marketing, los mensajes a las audiencias clave, una propuesta de gestión de la marca y un prototipo de la plataforma web y móvil de la *startup*.
- En el capítulo 8 se presenta el plan de producción y de organización del servicio: se han analizado los aspectos técnicos y comerciales relacionados con la puesta en marcha y con la concreta actividad del proyecto. En este capítulo se han incorporado también las actividades de *marketing* digital, ya que, por su importancia estratégica, se consideran parte de las actividades productivas. Además, se ha formulado una propuesta de indicadores de control de la calidad estratégica del proyecto.
- En el capítulo 9 se tratan los aspectos relacionados con la constitución de la empresa: se han analizado los aspectos jurídicos y legales del tipo societario elegido.

- En el capítulo 10 se habla de las fuentes de financiación elegidas para sustentar el proyecto y se especifican los servicios públicos de apoyo al emprendimiento a los que el promotor accederá.
- En el capítulo 11 se presenta el plan económico-financiero: se han elaborado las previsiones de ingresos, el estudio de gastos, el cálculo del activo no corriente y de las necesidades operativas de fondo, el coste del capital, las cuentas de resultados, el balance, la cuenta de tesorería, el análisis sobre los flujos generados, el VAN, la TIR, algunos ratios, el periodo de recuperación de la inversión (*pay-back*) y un análisis de sensibilidad.
- En el capítulo 12 se recogen las conclusiones y la planificación temporal de la puesta en marcha de la sociedad.
- En el capítulo 13 se presenta la bibliografía y finalmente dos anexos con el texto de las encuestas realizadas.

## 2. Objetivos del trabajo

### 2.1. Objetivo estratégico

El objetivo estratégico principal del Trabajo Fin de Máster es desarrollar una plataforma *web* y móvil de comparación dinámica de alternativas de inversión y de financiación presentes en el *FinTech*, el ecosistema de las finanzas tecnológicas. La plataforma de comparación permitirá conectar a las personas y a las pequeñas y medianas empresas españolas con las oportunidades financieras presentes en el *FinTech*.

### 2.2. Objetivos de investigación

Los objetivos de investigación del presente proyecto son 2:

- a) Realizar un estudio de mercado sobre el modelo de negocio de los comparadores *online*, con el objetivo de descubrir los factores claves de éxito comunes a diferentes comparadores. También, se pretende realizar un estudio estadístico para identificar las relaciones clave entre las variables empresariales que pueden conducir al éxito e identificar las practicas recomendables de las empresas propietarias de los comparadores.
- b) Realizar un estudio de viabilidad comercial, técnica y económico-financiera de la idea de negocio, que finalizará con la puesta en marcha de la empresa:
  - El estudio de viabilidad comercial tiene como objetivo comprobar que existan potenciales clientes interesados en la propuesta de valor de la *startup* y que existan potenciales clientes que sientan como urgentes y prioritarios los problemas que ella quiere solucionar (en el desarrollo del proyecto se les llamará *early adopters* o “primeros seguidores”).
  - El estudio de viabilidad técnica tiene como objetivo comprobar la presencia de las competencias, habilidades internas y recursos necesarios, así como de la adecuación de la actividad a la normativa para la exitosa puesta en marcha de la empresa.
  - El estudio de viabilidad económico-financiera tiene como objetivo comprobar que el proyecto genere dinero. Se utilizarán los modelos financieros del VAN y del TIR, basados en el descuento de flujos de renta. El objetivo es demostrar que el valor actual neto (VAN) de los flujos de caja sea positivo (se calculará el VAN global del proyecto y el VAN del promotor) y que la tasa interna de

retorno (TIR) sea mayor del coste medio ponderado del capital (en el caso de la perspectiva particular del promotor, se demostrará que el TIR es mayor que el coste de la deuda).

### 2.3. Presentación del plan de negocio

A continuación, se presentan algunos datos básicos del plan de negocio (Tabla 1):

Tabla 1. Características de la Empresa.

<b>Sector</b>	Servicios a personas y a empresas
<b>Actividad</b>	Asesoría
<b>Clasificación Nacional de Actividades Económicas</b>	7022 Otras actividades de consultoría de gestión empresarial
<b>Forma Jurídica</b>	Sociedad Limitada
<b>Localización</b>	Coworking WorkSpace, Plaza de la Administración Vieja, 1, 04003 Almería, España.
<b>Personal y estructura organizativa</b>	El promotor y el responsable informático
<b>Cartera de Servicios</b>	Comparación <i>online</i> de alternativas de financiación y de inversión en el ecosistema <i>FinTech</i> .
<b>Clientes</b>	Personas naturales y pequeñas y medianas empresas (pymes) con acceso a internet de España.
<b>Herramientas de Promoción</b>	Plataforma <i>Web</i> , <i>SEO</i> , <i>SEM</i> , <i>Social Media Marketing</i> , <i>Marketing</i> de afiliación.

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla, se presentan algunos datos económicos y financieros básicos del plan de negocio (Tabla 2):

Tabla 2. Resumen de los datos económicos y financieros.

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Recursos propios</b>	42.916,2 €	86.734,6 €	156.295,8 €	265.366,5 €	434.314,2 €
<b>Recursos ajenos</b>	34.011,6 €	36.386,0 €	42.609,9 €	56.190,9 €	82.061,0 €
<b>Previsión de venta</b>	90.757,0 €	120.679,8 €	166.726,3 €	237.582,1 €	346.319,1 €
<b>Resultados estimados después de impuestos</b>	28.066,2 €	43.818,4 €	69.561,3 €	109.070,7 €	168.947,7 €
<b>Tesorería acumulada</b>	51.378,9 €	97.153,9 €	170.895,4 €	289.001,8 €	475.454,7 €

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Detección de las oportunidades de negocio

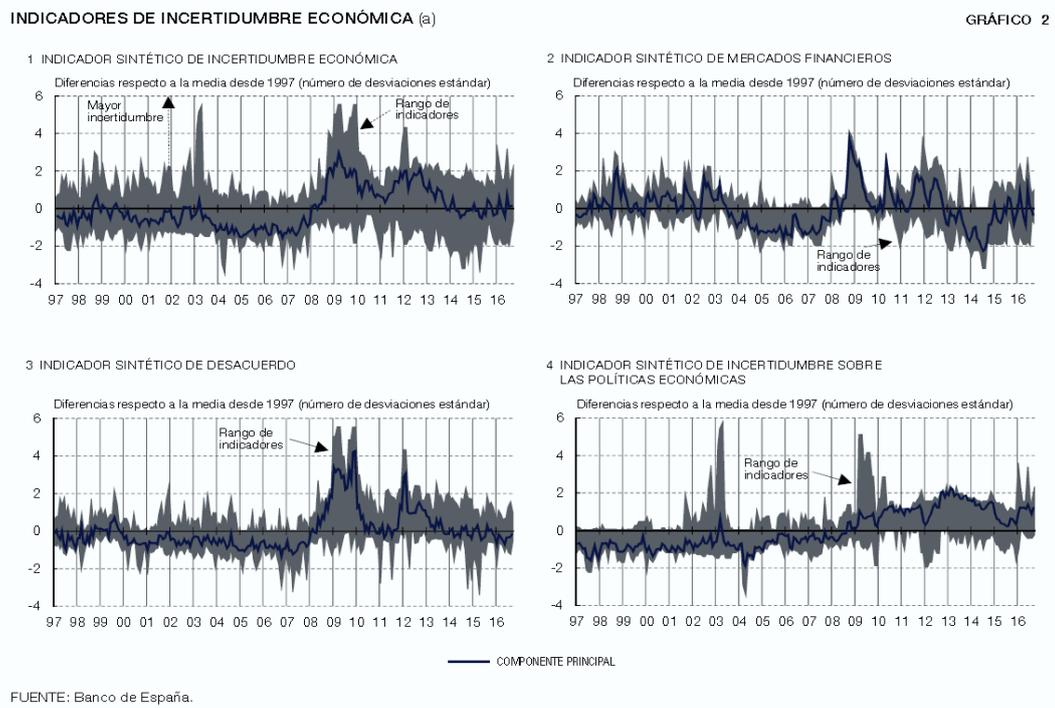
#### 3.1. Análisis del entorno

El análisis del entorno en el que operará *DypFintech* se ha realizado a través del método de análisis “Pestel” (Aguilar y otros, 1967), que permite distinguir los factores externos que afectan a la actividad de la empresa entre: factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales. A continuación, se analizarán los factores que afectarán a la actividad de *DypFintech*.

##### 3.1.1. Entorno político, económico y sociocultural

El informe del Banco de España sobre los primeros meses del 2017 refleja un elevado nivel de incertidumbre de la economía española, aunque dicha incertidumbre se mantuvo en niveles inferiores del promedio del periodo de recesión 2008-2013. La incertidumbre se origina de la volatilidad de los mercados financieros, del grado de desacuerdo entre los agentes acerca de la situación económica e de la incertidumbre sobre las políticas económicas. El aspecto negativo de esta situación es su impacto negativo sobre la actividad económica, y en especial sobre la inversión (Imagen 1).

Imagen 1: Incertidumbre económica.



Fuente: Banco de España.

Las previsiones del PIB de 2017 ven a España a la cabeza de Europa. Se prevé que el PIB español crezca un 2,8% en 2017 (Pérez, 2017).

El tipo de interés del Banco Central Europeo (BCE) es 0,00%, consecuencia de las políticas monetarias expansivas (*quantitative easing*) llevadas a cabo por el presidente Mario Draghi.

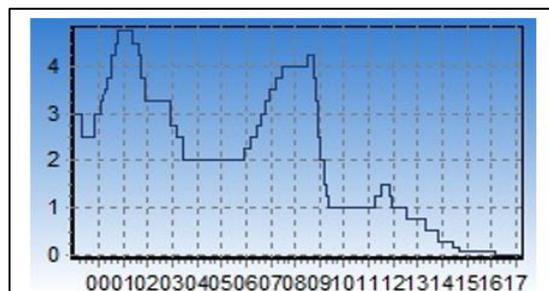
El tipo de interés del BCE (Imágenes 2 y 3) es un tipo de referencia, o de refinanciación, que influye indirectamente sobre el EURIBOR, que es el principal tipo de interés de referencia para los préstamos a tipo de interés variable.

Imagen 2: Tipo de interés del BCE.

Cambios: tipo de interés del BCE	
10-03-2016	0,000%
04-09-2015	0,050%
05-06-2014	0,150%
07-11-2013	0,250%

Fuente: <https://enpolitica.net/>

Imagen 3: Evolución del tipo de interés del BCE.



Fuente: <https://enpolitica.net/>

El EURIBOR es actualmente negativo (Imagen 4).

Imagen 4: Euribor.

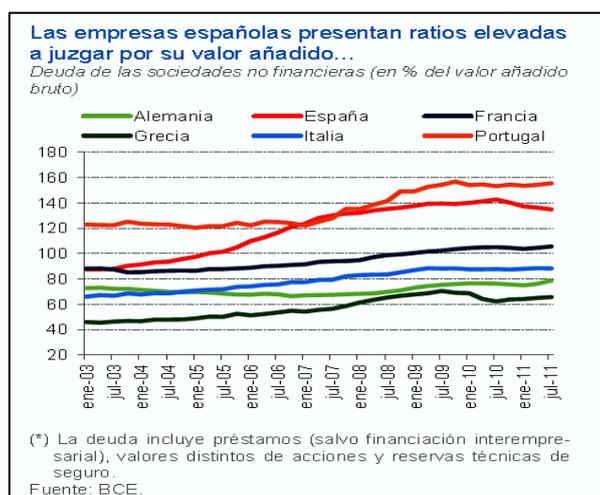
Los tipos Euribor actualmente			
periodo	08-03-2017	07-03-2017	06-03-2017
1 mes	-0,373%	-0,373%	-0,374%
3 meses	-0,329%	-0,328%	-0,329%
6 meses	-0,241%	-0,240%	-0,241%
12 meses	-0,111%	-0,111%	-0,111%

Fuente: <https://enpolitica.net/>

A nivel macroeconómico, es oportuno recordad la crisis financiera que ha afectado a España y al resto del mundo durante muchos años. A distancia de una década de la nombrada crisis, el sector financiero español sigue experimentando una caída de los beneficios y un incremento de la morosidad (Robles, 2017). El sector financiero está viviendo un proceso de redimensionamiento, con reestructuraciones, fusiones, adquisiciones y reducciones de la red de filiales y del personal. Además, el sector financiero tradicional ha restringido el acceso a las fuentes de financiaciones: el mercado crediticio se ha contraído de más de un 30% (Robles, 2017). Para contrastar las dificultades del sector bancario europeo, el Banco Central Europeo (BCE), como dicho, ha actuado políticas monetarias expansivas, cuyo resultado ha sido el incremento del nivel de dependencia de los bancos nacionales del mismo BCE. Dado que no es realista pensar que las políticas del BCE sigan siendo expansivas (la Federal Reserve, de hecho, ya ha empezado el proceso de subida de las tasas de interés interbancarias), los bancos españoles y europeo tendrán que seguir reorganizándose y reduciendo su estructura para recuperar rentabilidad.

En cuanto a los datos sobre el endeudamiento del tejido productivo español, el estudio “El sobreendeudamiento de las empresas españolas: ¿problema común o de unas pocas?”, (Caixa Bank, 2012), realizados con los datos del BCE, destaca que las pequeñas y medianas empresas están más endeudadas que las grandes. Aunque el nivel de endeudamiento general, calculado como recursos ajenos sobre recursos propios, no se aleje mucho de la media europea, si se consideran el valor añadido bruto y el valor de la productividad, los resultados son de marcado sobreendeudamiento (Imagen 5).

Imagen 5: Endeudamiento medio de empresas españolas y europeas.



Fuente: BCE.

El estudio aclara también que el nivel de endeudamiento varía mucho según el sector de actividad de las empresas, siendo el sector de los servicios el menos endeudado y los de la construcción y la industria los más endeudados.

En cuanto al endeudamiento de las familias españolas, desde diciembre de 2008 sigue en acto un proceso de “desapalancamiento”, es decir que las familias españolas están reduciendo su deuda financiera, debido a la caída del tipo de interés y al abaratamiento de los créditos (Alarcos, 2016). La deuda en diciembre de 2016 ascendía a 715.653 millones de euros, según los datos de Banco de España.

Otro factor a tener en cuenta y consecuente de la crisis financiera es la sustancial pérdida de confianza en el sistema financiero: el 30% de las familias españolas no tiene ninguna confianza en las instituciones financieras (Letamendia y otros, 2016).

La creciente dificultad en encontrar recursos financieros, la desconfianza en el sector financiero tradicional juntos al desarrollo tecnológico, han fomentado el crecimiento del *FinTech* y, en ello, de formas de financiación *peer-to-peer*, donde las mismas empresas y/o personas prestan dinero a otras empresas y/o a otras personas.

A nivel político, a partir de finales de 2011, España es gobernada por un partido liberal. Por lo tanto, las expectativas son de una escasa intervención limitada al ámbito de la reglamentación financiera.

Por último, hay que señalar el incremento de ayudas y subvenciones de la Unión Europea a la creación de empresas y de *startup* que hará que se incremente el número de emprendedores y, por supuesto, de las necesidades de financiación alternativa.

### **3.1.2. Entorno normativo**

*DypFintech*, al tener naturaleza de *startup* con base tecnológica, tendrá que cumplir con los requisitos legales que figuran en el listado a continuación. Es oportuno señalar que dichos requisitos legales no tienen carácter obligatorio. Sin embargo, en la opinión del promotor, es oportuno cumplir con ellos para asegurar la sostenibilidad de la *startup*:

- a) Protección de los activos. Se procederá al registro del nombre del dominio de la *startup* (.com y .es). Se tomarán todas las medidas legales para la protección de la marca y para la protección de los activos en tema de propiedad intelectual, ya que la empresa tiene, en parte, base tecnológica.

- b) Libro Blanco de la regulación *FinTech* en España, presentada en febrero del presente año por la Asociación Española de *FinTech* e *InsurTech*.
- c) Ley 5/2015, de 27 de abril, de fomento de la financiación empresarial: la presente Ley articula medidas para hacer más accesible y flexible la financiación bancaria a las pymes y para el desarrollo de medios alternativos de financiación.
- d) Implementación de los textos legales del sitio *web*: concretamente, se trata de la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información. Se incluirá también en la página *web* la política de *cookies*.
- e) Cumplimiento de la normativa en materia de protección de los datos: Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD) y Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, de Desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.
- f) Vigilancia de la imagen de la *startup* en las redes sociales y en otros entornos digitales.

Otra normativa aplicable:

g) Normativa específica:

g.1) Estatuto Profesional de Economistas, aprobado por Real Decreto 871/1977, de 26 de abril.

g.2) Código Deontológico de los Economistas.

### **3.1.3. Entorno tecnológico**

La tecnología tiene un papel dominante en el actual contexto económico y el mismo papel tendrá en la actividad de la empresa.

La tecnología se ha expandido muy rápidamente en los últimos años en España: el acceso a internet en España ha alcanzado el 78,3% en la población entre los 16 y los 74 años (Instituto Nacional de Estadística, 2016). Además, España, con un porcentaje del 81%, es líder europeo en penetración de móviles (Sánchez, 2015).

En cuanto a la tecnología aplicada al sector financiero, según el informe Ditrendia “Mobile en España y en el Mundo” (2016), resulta que el 64% de los españoles titulares de cuentas corrientes, utilizan el *home banking* a través del ordenador o del móvil. El 12 % de ellos

utiliza el móvil para realizar pagos. En 2020 se estima que el 80% de las transacciones financieras pasara por el móvil.

Otro aspecto a subrayar es el crecimiento exponencial del volumen de información aportada en internet: no solo redes sociales, sino también contenidos multimedia, *e-commerce*, etc. Se trata de una cantidad de datos en la que las principales empresas internacionales se están interesando para optimizar su negocio y ampliar sus ventas. El llamado mundo del *Big Data* es, por lo tanto, otro elemento tecnológico a tener en cuenta.

Visto lo anterior, *DypFintech* cuidará el desarrollo móvil de la plataforma al igual que la *web* y no podrá prescindir de los recursos clave de base tecnológica (programación en Java, HTML, Python, R, *SEO*, *SEM*, *SMM*, etc.) para moverse con éxito en un entorno tecnológico tan avanzado y cambiante.

### 3.1.4. Tamaño y características del mercado español

El informe de 2016 del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad de España sobre el tejido económico del país, muestra un total de 2.839.112 empresas, de las que solo 4.262 son grandes empresas y 1.543.272 son trabajadores autónomos (Imagen 6):

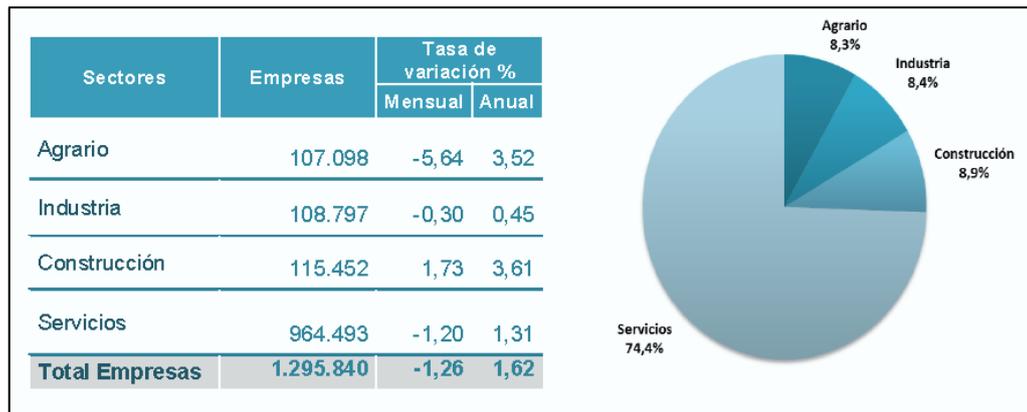
Imagen 6: Estudio tejido productivo español.

Empresas por tamaño	Número de empresas	Tasa de variación %	
		intermensual	Interanual
<b>Autónomos<sup>1</sup> (Sin asalariados)</b>	<b>1.543.272</b>		<b>-0,27</b>
Microempresas (1-9 asalariados)	1.126.583	-1,34	1,19
Pequeñas (10-49 asalariados)	142.781	-0,81	4,53
Medianas (50-249 asalariados)	22.214	-0,11	5,06
<b>PYME (1-249 asalariados)</b>	<b>1.291.578</b>	<b>-1,26</b>	<b>1,61</b>
Grandes (250 o más asalariados)	4.262	0,26	4,13
<b>Empresas con asalariados</b>	<b>1.295.840</b>	<b>-1,26</b>	<b>1,62</b>
<b>Total empresas</b>	<b>2.839.112</b>		<b>0,58</b>

Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad de España.

Además, se ha analizado la composición por sector del tejido productivo del país (Imagen 7):

Imagen 7: Composición por sector del tejido productivo español.



Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad de España.

La mayoría de las empresas pertenecen al sector servicios. Las empresas presentan diferentes exigencias de financiación y de inversión según el sector (y el tamaño) al que pertenecen.

Otro aspecto importante para el proyecto, es el ya nombrado dato del acceso a internet en España. El porcentaje de la población española entre los 18 y los 74 años que utiliza internet es del 78,3%, lo que se traduce en 25,5 millones de personas (fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2016).

La clasificación socioeconómica del AIMC, Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, divide a la población española en siete grupos socioeconómicos (nuevo índice socioeconómico 2008-2014), a través de la consideración del tipo de empleo, del nivel de estudios, de los ingresos y de otras variables socioeconómicas. Las personas pertenecientes a los primeros cinco grupos socioeconómicos (niveles más elevados en las variables objeto de estudio) representan el 75,4% de la población. Aplicando este porcentaje a los 25,5 millones de personas mencionadas anteriormente, se obtiene un mercado potencial de 19,23 millones de personas naturales.

### 3.1.5. Evolución y previsiones del sector del FinTech

Como anticipado en la introducción, el *FinTech* es un sector en el cual las empresas (típicamente *startups*) utilizan las tecnologías de la información y de la comunicación para ofrecer servicios financieros de forma innovadora y eficaz (Schueffel, 2017). Dichas empresas están revolucionando el sector financiero tradicional, típicamente menos innovador y lento en cambiar, y están modificando sus modelos de negocio y sus actividades. Las empresas *FinTech* operan en áreas como la banca móvil, el *Big Data*, el *Crowdfunding*, el *Crowdlending*, la Criptomoneda, el *Forex*, los Prestamos *P2P*, los Seguros (*Insurtech*) y el *Trading*. Entre las empresas *FinTech* más afirmadas a nivel global recordamos “Paypal”.

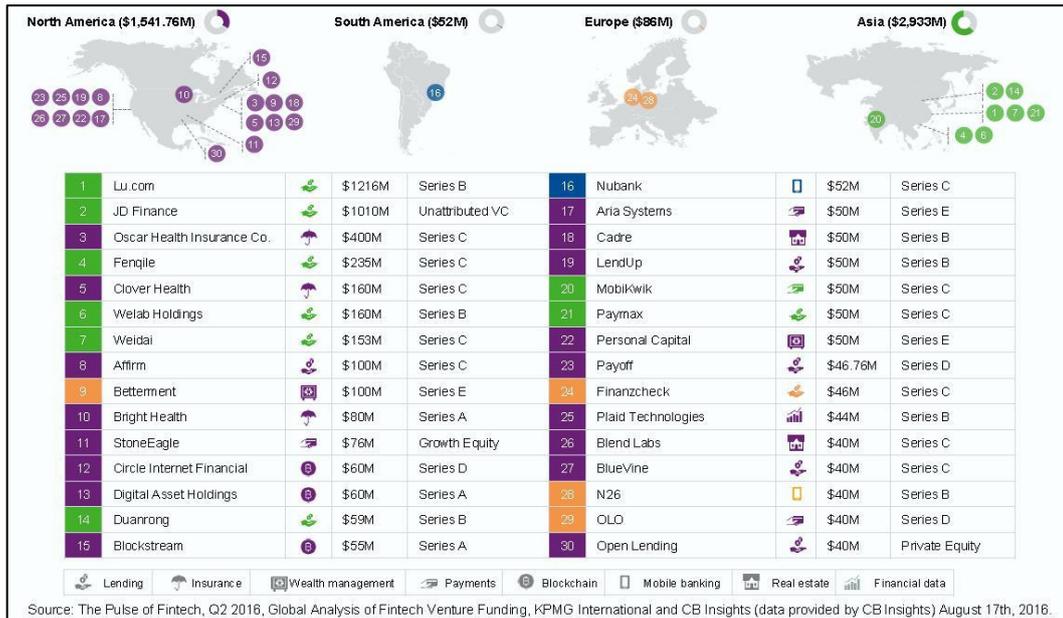
Es oportuno destacar que los problemas más grandes con los que hoy en día se enfrenta el ecosistema *FinTech* son el problema de la confianza, de los riesgos financieros y del desconocimiento. Según el informe “World *FinTech* Report” (Capgemini, 2017), solo el 23,6% de los usuarios de servicios *FinTech* confía plenamente en ellos, mientras que el porcentaje de usuarios que confía en los intermediarios tradicionales asciende al 36,6%.

En cuanto al problema de los riesgos financieros (de crédito, de liquidez, de solvencia, operativos, etc.) con el *FinTech* se está dotando de propios modelos de gestión del riesgo (Masa, 2016). De todas formas, las empresas *FinTech* tienen “más apetito de riesgo que los bancos” afirma Bestard, *CEO* de la empresa *FinTech* Spotcap y “pueden asumir niveles de morosidad superiores”. Dicho aspecto, en definitiva, incentiva a los inversores menos adversos al riesgo.

El estudio “*The Future of FinTech and Banking*” (Accenture, 2015), muestra que el *FinTech* crece con un ritmo exponencial (aproximativamente de un 201% de 2014 a 2015) y presenta una inversión total de 12,21 billones de dólares.

El estudio “*The pulse of FinTech*”, realizado por (KPMG y CB Insights, 2016), muestra los datos de inversión de las primeras 30 empresas *FinTech* y su localización geográfica (Imagen 8).

Imagen 8: Inversión y localización primeras 30 empresas *FinTech*.



Fuente: KPMG y CB Insights, “The Pulse of *FinTech*” (2016).

Podemos ver claramente como el sector en Europa esté todavía en una fase inicial del proceso de crecimiento, mientras que EEUU, globalmente, posee el mercado mas amplio. Las dos empresas más grandes están localizadas en Asia.

La situación en España es la siguiente (Imagen 9):

Imagen 9: Localización empresas *FinTech* en España.



Fuente: *FinTech* Spain.

Del gráfico resulta que Andalucía cuenta con 7 empresas *FinTech*, distribuidas entre Malaga y Granada (Almería no tiene ninguna todavía). Posteriormente se han analizado los datos de venta de las plataformas de financiación y de inversión *FinTech* operantes en España. La cifra de negocio en el 2015 ha alcanzado 22,3 millones de euros (FinTech Spain, 2016) con un crecimiento previsto en 2016 del 39%. En total, tenemos una población de 98 empresas. A continuación, una infografía de las principales empresas *FinTech* operantes en ámbito financiación e inversión en España, a fecha de enero 2017 (Imagen 10).

Imagen 10: Empresas *FinTech* operantes en España.



Fuente: *FinTech* Spain.

## 3.2. Análisis de la competencia

### 3.2.1. Empresas competidoras on-line

Es posible distinguir entre 3 tipos de competidoras *online*:

- 1) Competidoras directas: Comparadores dinámicos de fuentes de financiación *FinTech* operantes en España, número de empresas: 0.
- 2) Competidoras potencialmente directas: Comparadores estáticos de fuentes de financiación *FinTech* operantes en España, número de empresas: 7. (Crowdpyme, TUFINANZIACION, *FinTech*Spain, Finnovating, *FinTech*Move, en*FinTech* y Helpmycash).
- 3) Competidoras indirectas: Comparadores de servicios financieros tradicionales operantes en España. (Bankimia, iAhorro, Fibanx, Rastreator y otros).

Es oportuno señalar que la búsqueda de las empresas mencionadas se ha realizado considerando exclusivamente el contexto español. Muchas de ellas operan también en Europa. No se ha considerado oportuno, en esta fase, la consideración de un estudio más amplio de la competencia, ya que el primer objetivo estratégico de *DypFintech* es elevarse a primer referente en España en tema de servicios de comparación de alternativas financieras en ámbito *FinTech*, adaptándose a las características concretas del mercado español.

Entre las estrategias de desarrollo futuro se encuentra la oportunidad de crecimiento territorial, con la adaptación de la plataforma a las características del territorio en el que se ofrecerán los servicios. El siguiente paso, de hecho, es la adaptación del modelo de negocio elaborado en el presente trabajo a la realidad del tejido económico y social italiano. La gradualidad de la expansión prevista nace de la consideración de que no es suficiente la réplica del modelo de negocio en distintos países simplemente traduciendo la plataforma a otro idioma. El servicio de comparación no puede prescindir de la consideración de las empresas *FinTech* que operan en el territorio en el que *DypFintech* propone sus servicios. De hecho:

- las empresas *FinTech* no operan en todo el mundo.
- Existen importantes restricciones legales en ámbito financiero sobre préstamos y créditos internacionales, circulación de capitales y flujos financieros (Directiva 72/156/CEE).
- Los problemas de los potenciales clientes podrían variar de un país a otro, lo que obligaría *DypFintech* a modelar su propuesta de valor.

En último lugar, alargando el horizonte de análisis de la competencia, es oportuno recordar que una forma de competencia *online* indirecta podría derivar también de las grandes empresas líderes del mercado internacional, cuales Google, Amazon, Facebook, etc., que, al constatar el crecimiento y la afirmación del *FinTech*, podrían encontrar fuentes de rentabilidad alternativa en proporcionar servicios conectados con ese sector.

No se consideran fuentes de amenaza las grandes consultoras expertas en *FinTech* (Pecora y otros, 2016), ya que el “cliente objetivo” de esas empresas no coincide con el de *DypFintech*. Dichas empresas son: Accenture, Ernst & Young, Deloitte, KPMG, Capgemini. Estas consultoras hoy en día se ocupan de ofrecer servicios de asesoramiento

sobre algunos ámbitos del *FinTech*, en particular sobre ámbitos más técnicos como la implementación del *Blockchain* (Pecora y otros, 2016).

### 3.2.1.1. Competidoras directas

A través de un análisis de las competidoras directas operantes en internet, realizado por medio de búsquedas en Google y la consulta de la reseña de artículos de prensa especializada en información financiera (“20minutos”, “Smartmoney”, “Expansion”, etc.), se desprende que no existe ninguna empresa que ofrezca un servicio de comparación financiera dinámica, es decir, que permita conocer en tiempo real las ofertas y las condiciones de financiación presentes en el ecosistema *FinTech*. Técnicamente, no existe ninguna empresa capaz de ofrecer a los clientes un comparador dinámico de productos y servicios *FinTech*. La razón reside en la complejidad y en la variedad de las plataformas de concesión de financiación y de inversión del ecosistema en cuestión.

### 3.2.1.2. Competidoras potencialmente directas

En este apartado figuran todas las páginas o plataformas *web* españolas que se ocupan de ofrecer información financiera sobre el *FinTech*. Ellas proporcionan un servicio de comparación estática, es decir, proporcionan un simple listado en el que figuran las empresas *FinTech*, los servicios que ofrecen y las condiciones genéricas. Por lo tanto, se trata de un servicio más informativo que comparativo.

A continuación, se muestra un ejemplo del apartado *FinTech* presente en la plataforma *web* TUFINANZIACION (Imagen 11):

Imagen 11: Comparador estatico TUFINANZIACION.

Logo	Servicio	Desde	Tasa	Plazo	Condiciones	Horas	Acción
	Préstamo	Desde 1.000€ a 90.000€	2,5% a 8,7%	Hasta 5 años	Gestión y cobertura: entre 1,50% a 3,55%	48 horas	Solicitar
	Préstamos Pagars	Desde 10.000€ a 150.000€	4% a 9%	Préstamos: Hasta 2 años. Pagars: entre 30 y 180 días	Apertura: 2% Gestión: 0,25% del precio de venta del préstamo	72 horas	Solicitar
	Préstamo	Desde 10.000€ a 200.000€	4% a 8%	Desde 6 hasta 60 meses	Apertura: 1% y 3,5%	2-3 días	Solicitar

Fuente: <https://www.tufinanzacion.com/>

Otro ejemplo es el comparador estático de Crowdpyme. Dicho comparador obliga a los usuarios a registrarse y a entrar en contacto telefónico con los operadores de la empresa. Está especializado en el subsector del *crowdfunding* y, por lo tanto, no figuran todas las empresas *FinTech* (Imagen 12).

Imagen 12: Comparador estático Crowdpyme.



The screenshot shows the Crowdpyme website interface. At the top, there is a navigation bar with the logo 'crowdpyme' and links for 'Home', 'Financiación Alternativa', 'Fintech Services', 'CrowdPyme', and 'Blog'. Below the navigation bar, the main heading reads 'COMPARAR OFERTA DE FINTECH SERVICES'. A sub-heading asks '¿Dónde te enviamos la información?' followed by the instruction 'Completa los siguientes campos para enviarte la información de interés o para que te llamemos'. The form includes fields for 'Nombre y Apellidos' (with sub-fields for 'Primer' and 'Último'), 'Correo electrónico', 'Número de teléfono', and '¿Qué necesitas?'. Below the form, there is a section titled 'Comparar productos de...' with two columns of checkboxes. The first column is 'Agencias de Crowdfunding/Fintech' and the second is 'Medios Digitales Crowdfunding/Fintech'. Both columns list various fintech companies and services with checkboxes next to them.

Fuente: <http://www.crowdpyme.co/>

Otra página de interés para el mundo *FinTech* de España es FinTech Spain (Imagen 13), una página *web* de información financiera, que permite buscar y comparar empresas por nombre, servicios ofrecidos, ámbito de actividad (B2B o B2C), empleados, nacionalidad y ciudad. No informa a los usuarios sobre las condiciones contractuales de las alternativas de financiación y de inversión *FinTech*.

Imagen 13: *FinTech* Spain.



Fuente: <http://FinTechspain.com/>

*DypFintech* tendrá que monitorizar constantemente las empresas que figuran en este apartado, ya que, si implementarán un servicio de comparación más sofisticado, representarían la amenaza competitiva más concreta y tendrían un elevado potencial de sustitución.

Por lo tanto, se ha desarrollado una matriz de comparación con dichas competidoras, con el objetivo de profundizar en el conocimiento de las características de sus características, para poder enfocar y proteger la ventaja competitiva de *DypFintech* (Tabla 3).

Tabla 3: Matriz de Comparación.

Competidoras Características	Crowdpyme	TUFINANZIACION	<i>FinTech</i> Spain	Finnovating	<i>FinTech</i> Move	<i>enFinTech</i>	Helpmypass
Contiene un servicio de comparación estática de empresas <i>FinTech</i> operantes en España (listado)	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO	SÍ	SÍ
Presenta una plataforma de asesoramiento financiero <i>online</i>	SÍ	NO	NO	SÍ	NO	NO	NO
Presenta un apartado con información financiera sobre <i>FinTech</i>	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Obliga a los usuarios a registrarse en la plataforma para utilizar los servicios ofrecidos	SÍ	NO	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ
Ofrece información completa y cobertura total de las empresas operantes en España en el ámbito de financiación e inversión <i>FinTech</i>	NO	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ

Ofrece comparación dinámica y personalizada	NO						
La plataforma web es atractiva y de fácil navegación	NO	SÍ	SÍ	NO	NO	SÍ	SÍ
Dispone de un plan de <i>marketing</i> de afiliación	NO						
Utiliza herramientas de gestión empresarial con <i>Big Data</i>	NO						
Utiliza estrategias de <i>web crawling</i>	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ
Cuenta con fuerte presencia en las redes sociales	SÍ	NO	NO	SÍ	NO	NO	SÍ
Cuenta con alta visibilidad en los motores de búsqueda	NO	SÍ	SÍ	NO	NO	NO	SÍ

Fuente: Elaboración propia.

En la matriz de comparación aparecen todas las características que describen los servicios ofrecidos por la competencia *online* potencialmente directa de *DypFintech*.

Así mismo, en la matriz aparecen las características distintivas de *DypFintech*, que representarán su principal fuente de ventaja competitiva. Son las siguientes:

- a) servicio de comparación personalizado y dinámico (dificultad de réplica);
- b) existencia de un plan de afiliación con las empresas del ecosistema *FinTech* (requiere tiempo para que se pueda replicar)
- c) utilización de herramientas y técnicas pertenecientes al mundo del *Big Data*, principal fuerza comercial de *DypFintech*, con la finalidad de ofrecer información de valor a las empresas *FinTech* e impulsar su crecimiento (requiere competencias específicas para poder imitarse).

### **3.2.1.3. Competidoras indirectas**

Se han llamado competidoras indirectas a las empresas que ofrecen un servicio de comparación de productos financieros tradicionales. A este grupo pertenecen los comparadores genéricos líderes en el mercado español (Bankimia, iAhorro, Fibanx, y Rastreator).

En este caso, *DypFintech* también tendrá que vigilar constantemente a las competidoras indirectas, ya que presentan un potencial de sustitución más elevado que las competidoras potencialmente directas debido a la notoriedad de los servicios que ofrecen. Por lo tanto, *DypFintech* tendrá que crear en los clientes una imagen fuerte de sus servicios que la diferencie de las competidoras indirectas. Asimismo, deberá utilizar herramientas y técnicas propia del mundo del *Big Data* para crear fuertes redes de afiliación con el ecosistema *FinTech* y ganar poder contractual.

### **3.2.1.4. Análisis global de las competidoras con el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter**

Finalmente, recopilando toda la información anterior, se ha realizado un análisis global de la competencia a través del modelo de las cinco fuerzas competitiva de Porter (1979).

La amenaza de productos/servicios sustitutivos, como se ha mencionado anteriormente, existe. Es importante que *DypFintech* consolide rápidamente su posición y cree en los clientes y en los potenciales clientes la percepción de no sustituibilidad de sus servicios.

La amenaza de nuevos participantes es más concreta y cercana, dado que los competidores potencialmente directos e indirectos, más que nuevos *players*, podrían implementar de forma relativamente rápida un comparador interno dinámico.

La intensidad de la rivalidad entre competidores es baja. Considerando las actividades de consultoría y de asesoría, estas presentan costes operativos relativamente bajos y las barreras de salidas también son bajas. Por lo tanto, la intensidad de la rivalidad entre competidores es muy inferior a otros sectores de actividad.

El poder de negociación de los compradores es bajo y solo en el caso de medianas empresas podría ser un poco más fuerte.

El poder de negociación de los proveedores también es bajo, ya que los servicios que *DypFintech* utilizará en *outsourcing* están estandarizados y son independientes del negocio.

En la tabla que se muestra a continuación puede observarse el resultado del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter (Tabla 4):

Tabla 4: Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

Variable	Intensidad				
	Baja	Medio-Baja	Media	Medio-Alta	Alta
Intensidad de la rivalidad entre competidores	X				
Amenaza de nuevos participantes					X
Productos sustitutos			X		
Poder de negociación de los compradores	X				
Poder de negociación de los proveedores	X				

Fuente: Elaboración propia.

## 4. Estudio previo de viabilidad comercial

### 4.1. Metodología Lean Startup

#### 4.1.1. Marco teórico

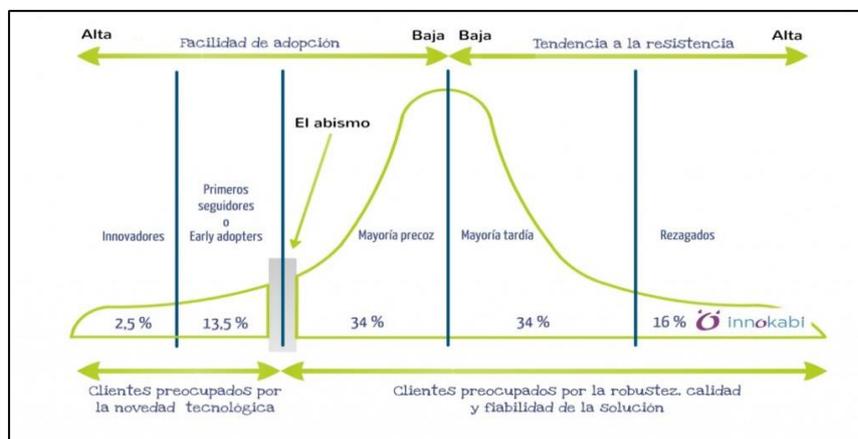
*Lean Startup* es una metodología de investigación de mercado utilizada para el lanzamiento de *startups* o de nuevos productos y servicios. Basándose en el aprendizaje validado, en la experimentación científica y en la iteración en el lanzamiento del producto, permite identificar los reales problemas de los potenciales clientes y ayuda las *startups* a modificarse rápidamente (“pivotear”) para responder a dichos problemas (Ries, 2014). La metodología fue creada por Eric Ries. Otra contribución importante a su desarrollo fue aportada por Steve Blank, creador del *Lean LaunchPad*, un método científico para la creación de *startup* de éxito, que combina la metodología *Lean* de Eric Ries, el modelo Canvas de Alexander Osterwalder (que será utilizado en el capítulo 5) y el *Agile Engineering*.

La terminología *Lean Startup* deriva del *lean manufacturing*, sistema de aprovisionamiento, producción y montaje extremadamente ágil y flexible creado por las empresas japonesas del sector de la automoción (Ries, 2014).

#### 4.1.2. Objetivo de la metodología Lean Startup

El primer objetivo es encontrar, escuchar y empatizar con el segmento de consumidores definido *Early adopters* o primeros seguidores, es decir los clientes que adoptan primero un nuevo producto o servicio (Ries, 2014). Ellos representan un 13,5% del total de la población que compone la curva de aceptación de un nuevo producto (Imagen 14).

Imagen 14: Curva de aceptación de un nuevo producto o servicio.



Fuente: *The Lean Startup*, Innokabi.

Una vez analizadas las exigencias de los primeros seguidores, es oportuno aportar ajustes progresivos al proyecto para que concretamente sus problemas.

El resultado de la metodología es crear un “producto mínimo viable”. En el caso de este proyecto, se trata de un prototipo de comparador de empresas *FinTech*.

#### **4.1.3. Análisis de la población**

Con el objetivo de explorar las reales exigencias de los *early adopters*, se ha decidido dirigir la investigación hacia los siguientes segmentos de la población:

- la red de contactos de *Facebook* del promotor (362 contactos);
- la red de contactos de *Linkedin* del promotor (164 contactos);
- la red de contactos personales, universitarios y profesionales del promotor en España (36 contactos);
- el grupo “*FinTech* en España” presente en *Linkedin* (94 miembros);
- el grupo *Facebook* “*FinTech* Spain”, “*FinTech* Innovation” y el grupo *Linkedin* “Consumidores” (acerca de 200 miembros).

Los perfiles de los encuestados resultan diferentes en cuanto a edades, formación y características de consumo. Sin embargo, la mayoría de ellos tiene:

- edad entre los 20 y 30 años,
- formación universitaria,
- conoce el *FinTech*.

#### **4.1.4. Obtención de la información**

Se han creado dos cuestionarios:

- a) El primero, en papel, suministrado a 3 contactos personales del promotor, considerados potenciales *early adopters* (Anexo 1). La estructura del cuestionario es la que plantea la metodología *Lean startup*:
  - Bienvenida: se plantea el escenario y el objetivo de la encuesta.
  - Datos demográficos: se valida el perfil del entrevistado.
  - Principales problemas: se establece el contexto del problema.
  - Ranking de problemas: se trata de entender lo que más preocupa al entrevistado.

- Hora de profundizar: hay que comprender la perspectiva del entrevistado y como él soluciona los problemas.
  - Breve *pitch*: descripción breve de la solución propuesta por el promotor.
  - Compromiso: posibilidad de retomar contactos y referencias.
- b) El segundo, *online*, se ha suministrado al resto de la población objetivo (apartado 3.1.3), a través de la plataforma *Google Forms* (Anexos 2). El texto del cuestionario se ha creado tomando como referencia la encuesta “Los Créditos”, sobre el sector del crédito, realizada por el Centro Europeo del Consumidor en el año 2000.

#### **4.1.5. Medición de las variables**

Las variables que se pretende identificar y medir con los cuestionarios son:

- 1) Los principales problemas relacionados con la concesión de financiación en los intermediarios financieros tradicionales (bancos y financieras).
- 2) La confianza y la experiencia con herramientas *online* de comparación y de concesión de financiación.
- 3) El grado de aceptación de la propuesta de valor de la *startup*.

La medición de los resultados se ha realizado de forma cualitativa y cuantitativa.

#### **4.1.6. Resultados**

Los encuestados se han mostrado interesados en los servicios de la *startup*, además de estar dispuestos a probarlos primeros y a pagar por ellos en el caso de que les reconozcan valor añadido.

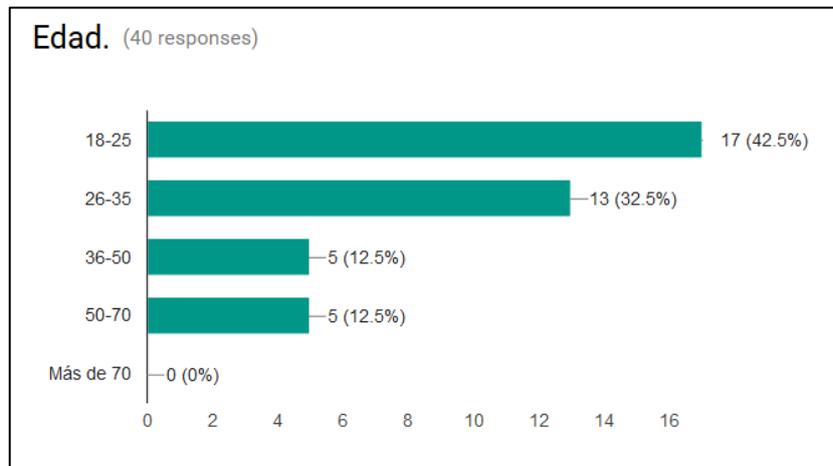
De las encuestas han surgido importantes cuestiones:

- 1) La desconfianza en los intermediarios financieros tradicionales.
- 2) La imposibilidad de conseguir dinero al no ser sujetos de crédito para las entidades financieras, con el consecuente pedido de numerosas garantías.
- 3) El recurso a la familia para obtener financiación.

Las personas que han proporcionado respuestas completas al cuestionario *online* han sido 40.

En cuanto a la edad, casi la mitad de los encuestados tiene entre 18 y 25 años (42,5%) y el 32,5% tiene entre 26 y 35 años (Imagen 15).

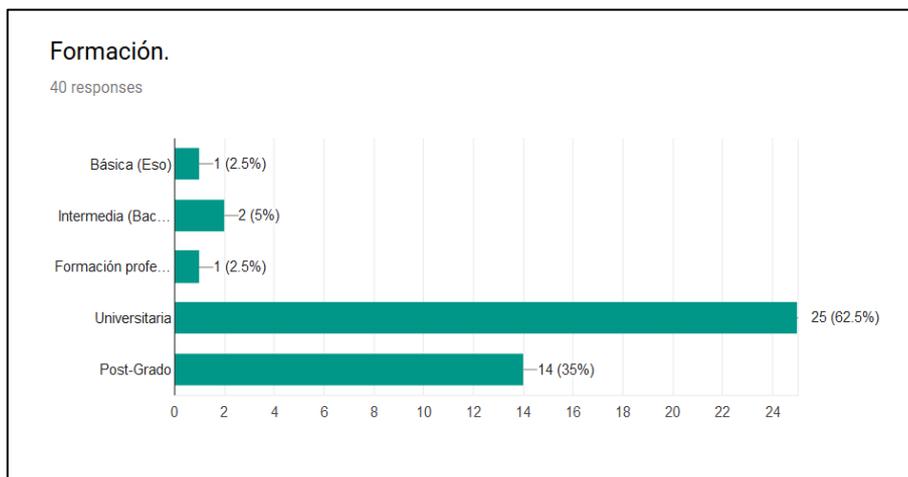
Imagen 15: Edad de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia con *Google Forms*

En cuanto a la formación, el 97,5% de los encuestados tiene formación universitaria o superior (Imagen 16).

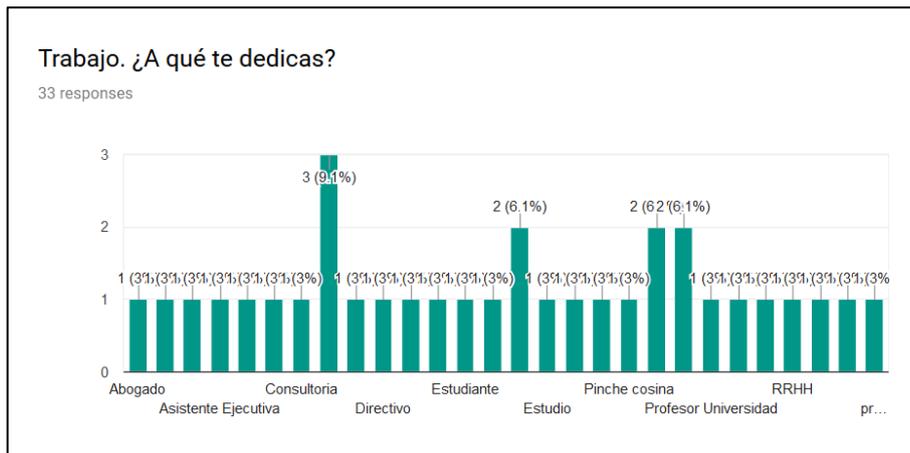
Imagen 16: Formación de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia con *Google Forms*

A nivel laboral, han contestado personas pertenecientes al mundo de la abogacía, de la consultoría, contables, administrativos, profesionales del mundo financiero, de la cooperación internacional, directivos, estudiantes, profesores, educadores, psicólogos y profesionales de Recursos Humanos (Imagen 17).

Imagen 17: Formación de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia con *Google Forms*

El 37,5% ha necesitado financiación en algún momento de su vida, mientras que el 62,5% no (Imagen 18).

Imagen 18: Necesidad de financiación.



Fuente: Elaboración propia con *Google Forms*

Esto no reduce la población de potenciales clientes, ya que no se excluye que el 62,5% pueda necesitar financiación en el futuro, pero si excluye los potenciales *early adopters* que se desea encontrar para testear la viabilidad comercial del proyecto y, eventualmente, remodelarlo.

Considerando el total de los encuestados e integrando los resultados de las encuestas presenciales, obtenemos una muestra de 18 potenciales *early adopters*. Los motivos para los cuales los 18 potenciales *early adopters* han pedido una financiación son prevalentemente para comprar bienes de consumo (33,3%) y para comprar una vivienda (46,7%).

El 80% de ellos ha obtenido la financiación, por lo que solo el 20% de ellos no la ha obtenido<sup>1</sup> (Imagen 19).

Imagen 19: Necesidad de financiación.



Fuente: Elaboración propia con *Google Forms*

En conjunto, se han individuado seis personas que, en diferentes momentos, no han tenido acceso a financiación en el sector financiero tradicional y que, por lo tanto, presentan un problema que están intentando solucionar. La razón por la que no han conseguido la financiación es que se les han pedido demasiadas garantías. Ellas representan claramente el segmento de población que definimos *early adopters*. En las encuestas efectuadas representan el 13,95% de los encuestados. El porcentaje mencionado corresponde a la teorización de la metodología *Lean Startup*, según la cual los “primeros seguidores” representan el 13,50% de la población de potenciales clientes.

Continuando con el análisis de los resultados de la encuesta *online*, el 46,7% afirma haber buscado alguna vez alternativas de financiación en Internet y haber utilizado plataformas tradicionales, como Rastreator, Busconomico, Helmycash, o plataformas propias de los bancos, pero solo el 6,7% ha obtenido financiación a través de internet.

---

<sup>1</sup> A los porcentajes obtenidos habría que descontar el efecto de distorsiones macroeconómicas, como por ejemplo la crisis económico-financiera de 2007, que provocó que las entidades financieras cerrasen el grifo del crédito después de unas políticas excesivamente expansivas. La encuesta sobre préstamos bancarios realizada por el Banco de España en el primer trimestre de 2017 evidencia un endurecimiento de las condiciones para las concesiones de préstamos en 2016 y prevé una relajación de las mismas en 2017.

A la pregunta sobre si creen que el proyecto *DypFintech* puede tener éxito, solo el 5% afirma que no podría funcionar. El principal motivo para justificar esta opinión es el hecho que ya hay muchos comparadores en el mercado o la idea de que es muy difícil poner el proyecto en marcha. El 2,5% afirma que no sabría contestar. El 92,5% restante afirma que el proyecto puede funcionar, que es innovador, que aporta utilidad, que opera en un sector con un gran potencial de desarrollo y que representa una alternativa válida a los comparadores de bancos y de soluciones financieras tradicionales, ya que ese sector ha desarrollado una política restrictiva sobre la concesión de financiación.

Finalmente, el 47,5% afirma que le gustaría conocer más a fondo las funciones del comparador, así como ser uno/a de los primeros/as en probarlo (Imagen 20). Es probable que este último resultado incluya los segmentos de población definidos como “innovadores” y una parte de la “mayoría precoz” (y, por supuesto, los *early adopters*).

Imagen 20: Interés en *DypFintech*.



Fuente: Elaboración propia con *Google Forms*

La problemática principal que se desprende de las encuestas, es decir, la exigencia de demasiadas garantías por parte de los intermediarios financieros y la consecuente exclusión de la población no “sujeta de crédito”, tiene mucha relevancia para el proyecto emprendedor de *DypFintech*.

A través de las entrevistas se han encontrado y escuchado a los *early adopters* y el 84,8% de ellos son personas entre 18 y 35 años, con nivel de formación universitario, estudiantes o recién incorporadas en el mundo laboral y cuyas necesidades financieras resultan desatendidas por el sector financiero tradicional. Ellos representan un segmento clave de clientes potenciales de *DypFintech*.

De las encuestas se desprende también que los potenciales clientes de la plataforma de comparación son los “rehusados” del sistema financiero tradicional. Este hecho es coherente con el problema tratado en el apartado 3.1.5., es decir la gestión del riesgo financiero (de crédito, de solvencia, de liquidez, operativo, etc.) y de la probabilidad de *default*.

Analizando Zank, una de las principales plataformas *FinTech* de concesión de préstamos a personas y a empresas en España (Imagen 21), muestra que la casi totalidad de los usuarios solicita préstamos para finalidades educativas. Analizando la información de cada petición de préstamo, se observa que se trata de estudiantes universitarios.

Imagen 21: Algunos clientes de Zank.

Tipo	Préstamo	Categoría	Rentabilidad	Finalidad	Información	Completado	Acciones
F	F0034672	B	7,15%	Graduado	14500 € 36 meses	131 83,45% Sólo faltan 2.400,00 € Quedan 6 días	100 € INVERTIR
F	F0035530	B	7,25%	Graduado	2800 € 12 meses	40 Completado	Préstamo completado
F	F0035535	A	10,52%	Graduado	1760 € 12 meses	22 Completado	Préstamo completado
F	F0035536	B	10,52%	Graduado	1480 € 12 meses	17 Completado	Préstamo completado
F	F0035407	B	9,37%	Graduado	2390 € 24 meses	24 Completado	Préstamo completado

Fuente: Zank, plataforma *FinTech* de concesión de préstamos a personas.

Como dicho, ellos representan un segmento de clientes de *DypFintech*.

Pese a que los intermediarios financieros tradicionales excluyan a este importante segmento de la población de sus servicios, las personas de entre 18 y 35 años necesitan recursos financieros para diferentes finalidades (prevalentemente para finalidades formativas), como demuestran las encuestas (el 30,3% necesita o ha necesitado recursos financieros). El estudio realizado por *Linkedin* y por Capgemini presente en el artículo de la revista *online* Expansión titulado “El *FinTech* despegó pese a las dudas de los usuarios” confirma que el 80% de los *millennials* (nacidos entre 1990 y 2000) nunca ha pisado una oficina bancaria ni tiene intención de hacerlo. Para los nacidos a partir del 2000 se prevé que el porcentaje sea incluso más elevado. Este segmento de la población podría deparar un beneficio extremadamente elevado a una plataforma *online* que les pueda ayudar a comparar todas las ofertas de préstamos e de inversiones *FinTech* accesibles en la red y que pueda asesorarles *online*.

Moviéndonos al lado de las empresas, existe un segmento que presenta numerosas analogías con los *early adopters* identificados: se trata de *startups* y pymes en vía de constitución o recién constituidas. Estas se encuentran en proceso de búsqueda de financiación para la puesta en marcha o para el desarrollo de sus actividades y, raramente, disponen de suficientes garantías como para acceder a fuentes de financiación tradicionales.

España en los últimos años ha experimentado un crecimiento importante en el número de *startups*, con Madrid y Barcelona como ciudades líderes (sobre un total de cerca de 2.000 *startups* en 2014, la mitad tienen sede en Madrid o en Barcelona). El hecho que más destaca es que la totalidad de los emprendedores en *startups* tienen estudios universitarios o superiores y un perfil profesional altamente cualificado. Este hecho ha atraído la atención de las mayores multinacionales de Silicon Valley, como Google, que están invirtiendo en España en la creación de campus para emprendedores (Ortega, 2017). Además, también hay grandes empresas españolas que ya están invirtiendo en ese ámbito (entre otras, Telefónica y BBVA).

En conclusión, a través de la metodología Lean Startup, se han encontrado a seis primeros seguidores, que representan un segmento de clientes potenciales de *DypFintech*: jóvenes estudiantes o recién incorporados en el mundo laboral, de entre 18 y 35 años y con acceso a internet. Ellos presentan un problema, representado por la exclusión de la financiación por parte del sector financiero tradicional. La solución a su problema es un comparador de alternativas financieras del *FinTech*, un ecosistema en el que los inversores presentan mayor propensión al riesgo respecto a los bancos. El producto representado por el comparador *DypFintech* es viable comercialmente.

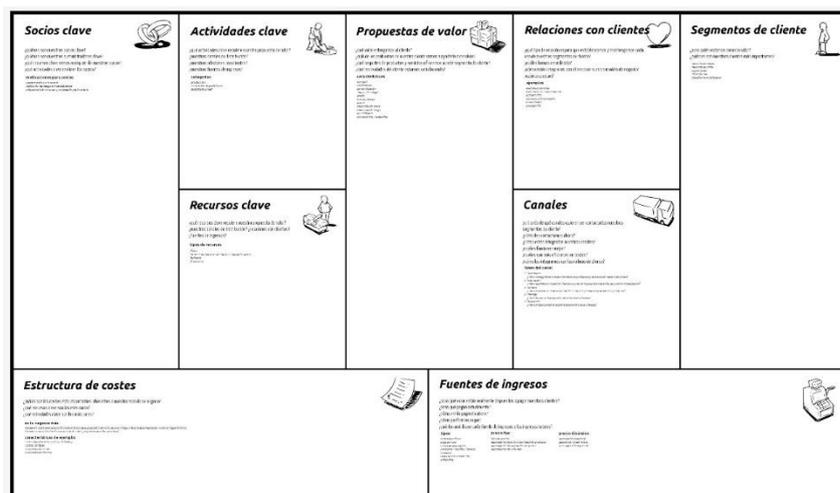
Hay que subrayar que, para la concreta puesta en marcha de la sociedad, es necesario realizar más entrevistas así que sea posible ampliar la muestra y aumentar el nivel de fiabilidad de los resultados. Además, sería oportuno modificar las entrevistas para dirigirlas a destinatarios diferentes, como por ejemplo las pymes españolas y las empresas *FinTech* operantes en España.

## 5. Modelo “Canvas”

Una vez identificado el “producto mínimo viable”, la metodología *Lean* se completa con el lienzo *Lean Canvas*. Se trata de una plantilla de gestión estratégica que permite visualizar en una sola hoja la forma en la que las organizaciones crean y entregan valor. Consta de 9 módulos que se pueden agregar en 4 apartados diferentes (Imagen 22):

- La oferta: modulo “Propuesta de valor”.
- Los clientes: módulos “Segmento de clientes”, “Relación con los clientes” y “Distribución”.
- La infraestructura: módulos “Alianzas Clave”, “Actividades Clave” y “Recursos Clave”.
- La viabilidad económico-financiera: módulos “Estructura de Costes” y “Fuentes de Ingresos”.

Imagen 22: Modelo Canvas.



Fuente: *The business model ontology*, Osterwalder (2004).

El modelo “Canvas” nace de la necesidad de desarrollar una herramienta que permita reducir la probabilidad de fracaso de las *startups*.

De hecho, se considera que el 52% de los emprendimientos falla por problemas en el modelo de negocio (Andrade, 2012).

La metodología “Canvas” se diferencia del plan de empresa tradicional por un mayor enfoque hacia el cliente y hacia el modelo de negocio, gracias a su estrecha conexión con

la metodología *Lean* de ensayo y error tratada en el apartado 4. La consecuencia es una herramienta ágil, dinámica, de fácil ajuste y control.

A partir del apartado 5.2 hasta el apartado 5.8, se detallarán los 9 módulos nombrados anteriormente.

### **5.1. Propuesta de modelo de negocio**

La *startup*, cuyo nombre será *DypFintech*, proporcionará un servicio capaz de solucionar un problema común a varias personas y empresas: la búsqueda y la obtención de financiación, así como la facilitación de alternativas rentables de inversión.

A través de un comparador sencillo, dinámico y fiable, los clientes tendrán una alternativa válida al sector financiero tradicional (bancos y entidades crediticias), el cual ha adoptado unas políticas restrictivas sobre la concesión de financiación y que a menudo carece de calidad y seguridad en las posibilidades de inversión que propone.

Además, los clientes de *DypFintech* podrán consultar en una sola hoja todas las alternativas financieras presentes en el ecosistema *FinTech*.

Esto supone un gran ahorro de tiempo, ya que podrán evitar:

- Buscar cada empresa del *FinTech* que proporciona el servicio deseado.
- Buscar información fiable sobre la seriedad y la seguridad de los servicios de las empresas *FinTech*.
- Registrar datos personales en cada plataforma de las empresas *FinTech*, ya que estas obligan a todos los usuarios a registrarse, independientemente de que contraten los servicios ofrecidos o no.

El modelo de negocio de *DypFintech* no prevé que los usuarios paguen por el servicio de comparación. La rentabilidad del negocio derivará de otras fuentes.

Se optará por una estructura de coste ágil y variable que permita a *DypFintech* enfocar su actividad al crecimiento y a la innovación para adelantar las tendencias del mercado.

Las fuentes principales de ingresos serán:

- los espacios publicitarios presentes en la plataforma *web*
- el retorno de las afiliaciones con las empresas *FinTech*

El éxito del proyecto requerirá un nivel de sofisticación tecnológica avanzado, que permitirá crear una plataforma de comparación dinámica y en tiempo real. Para que esto

sea posible se utilizarán técnicas y herramientas pertenecientes al mundo del *Big Data*. De este modo se podrán crear alianzas con las empresas *FinTech* y conocer detalladamente el funcionamiento de sus plataformas financieras.

En definitiva, el modelo de negocio de *DypFintech* es un modelo de intermediación y de afiliación.

## **5.2. El cliente**

### **5.2.1. Segmentación**

Los segmentos de clientes de *DypFintech* son:

- a) *Startups*, pequeñas y medianas empresas de España y microempresas, en vía de constitución o recién constituidas y tecnificadas.
- b) Personas naturales residentes en España, con edad entre 18 y 35 años, estudiantes o recién incorporadas en el mundo laboral, con acceso a internet.
- c) Empresas *FinTech* operantes en España en ámbito financiación e inversión (98 empresas en junio 2017).

## **5.3. Relación con los clientes**

Todos los servicios de comparación y de asistencia se desarrollarán *online*. Por lo tanto, habrá una relación indirecta con los clientes. La actividad de asistencia *online* se realizará a través de un servicio de mensajería instantánea.

Los clientes utilizarán la plataforma de comparación de forma autónoma, por lo tanto, la relación con los clientes se configura como autoservicio *online*.

Además, en la plataforma se crearán espacios para el libre intercambio de comentarios y opiniones por parte de los clientes (foro). Se fomentará la creación de comunidades y redes de clientes cuyo objetivo es incrementar la confianza en los servicios de *DypFintech* y en el ecosistema *FinTech* en general. La creación del foro y de un blog, en los que *DypFintech* participará activamente, contribuirá al fortalecimiento de la imagen de cercanía y seriedad de la empresa.

#### **5.4. Canales de distribución**

La distribución de los servicios de *DypFintech* se realizará a través de la *web*, en particular a través de la plataforma *web* y móvil propietaria.

El canal de distribución elegido es, por lo tanto, el canal *online*. Se considera que el canal *online* es coherente con el modelo de negocio de *DypFintech* y que, además, aporta valor añadido a las actividades de la *startup*. A continuación, se exponen las razones que se han tenido en cuenta:

- Permite reducir y controlar los costes.
- Se puede convertir en una partida del activo muy importante (activo inmaterial).
- Actúa como fuerza de ventas.
- Permite llegar a un elevado porcentaje de los potenciales clientes.
- A través del canal *online* se pueden vigilar el mercado y la competencia.

Además de la plataforma de comparación *online*, otras herramientas utilizadas por *DypFintech* para la distribución de sus servicios serán:

- El blog corporativo.
- Un foro de discusión con los clientes y entre los clientes.
- Un servicio de mensajería instantánea para asistencia.
- Las redes sociales: *DypFintech* estará presente desde el comienzo de su actividad en *Facebook* con el objetivo de generar visibilidad a los servicios ofrecidos y de incrementar la calidad de la relación con los clientes.

#### **5.5. Propuesta de valor**

El centro del modelo de negocio de *DypFintech* es su propuesta de valor. *DypFintech* ofrece una plataforma *web* y móvil de comparación dinámica de alternativas de financiación y de inversión presentes en el ecosistema *FinTech*. Enriquecen la propuesta de valor:

- Un servicio cómodo (*online*), rápido (eficiencia de la plataforma) y de confianza.
- Atención y asistencia personalizada a los clientes durante todas las fases del proceso.
- Empleo de herramientas y técnicas de gestión de *Big Data*.
- Información completa y cobertura total de las empresas operantes en el ámbito de la financiación y de la inversión en el *FinTech*.

- Comparación dinámica.
- Plataforma *web* de comparación atractiva y de fácil navegación.
- Planes de *marketing* de afiliación.
- Utilización de estrategias de *web crawling* (captura automática de datos presentes en las páginas *web*).
- Fuerte presencia en las redes sociales.
- Alta visibilidad en los motores de búsqueda.

Analizando las características de la propuesta de valor en relación a los clientes, se puede destacar que:

- El comparador es gratuito, lo que supone un ahorro de coste financiero para los clientes.
- El comparador contiene todas las ofertas de financiación y de inversión del *FinTech*, lo que supone un ahorro de tiempo para los clientes (reducción de coste-oportunidad).
- El comparador dinámico es una propuesta novedosa.
- El diseño de la plataforma es sencillo, de fácil navegación e intuitivo, a diferencia de las plataformas de los competidores indirectos presentes en la red.
- Se crearán *webinar*, es decir, breves videos presentes en la plataforma para que los clientes sepan cómo aprovechar al máximo los servicios de *DypFintech*.
- *DypFintech* operará a través de la *web* y en las redes sociales con constancia y con seriedad, ofreciendo información financiera relevante e independiente, y creando una imagen de empresa seria y responsable (fortaleza y confiabilidad de la marca).
- A través de estudios específicos sobre las empresas del entorno *FinTech*, *DypFintech* publicará informes y elaborará *ratings* para expresar un juicio de confiabilidad y eficacia de las diferentes plataformas *FinTech* de financiación y de inversión incluidas en el comparador.
- En la página *web* de *DypFintech* estarán presentes espacios de libre intercambio de opiniones y evaluaciones por parte de los usuarios (foro), que integrarán los *ratings* elaborados por *DypFintech*.

## 5.6. Alianzas clave

Un elemento central para el éxito del proyecto será la capacidad de *DypFintech* de desarrollar alianzas clave con todas las partes interesadas (*stakeholders*) y con los *influencers* del mundo *FinTech*. Consecuentemente, *DypFintech* tratará de instaurar alianzas clave con:

- Empresas del ecosistema *FinTech* operantes en España (clientes y aliadas), para la contratación del plan de afiliación.
- *Influencers* del *FinTech* y gestores de grupos de *Facebook* relevantes en el mundo financiero.

En cuanto a las empresas *FinTech*, el plan de afiliación permitirá a *DypFintech* cobrar una comisión cada vez que los usuarios del comparador contraten los servicios de las empresas *FinTech*. La creación de un estrecho canal de comunicación con las empresas *FinTech*, además, es necesaria para el conocimiento profundo de los mecanismos de funcionamiento de sus plataformas de intermediación, financiación e inversión. Dicho conocimiento permitirá a *DypFintech* implementar estrategias de *web crawling*, es decir, técnicas que permiten capturar de forma automática informaciones relevantes de una *web*. En el caso de *DypFintech*, se tratará de “capturar”, automáticamente y repetitivamente, informaciones relativas a plazos, cantidades e intereses de las alternativas de financiación y de inversión presentes en las *webs* de las empresas *FinTech*. Cuando las técnicas de *web crawling* no sean posibles, se procederá a la actualización manual de la plataforma de comparación. El plan de afiliación constituirá una importante fuente de ingresos para *DypFintech*, que se detallará en el apartado 4.7, relativo a las fuentes de ingresos, y en el capítulo 13, dedicado al plan económico financiero. Las razones que inducirán las empresas *FinTech* a acordar el plan con *DypFintech* son:

- Mayor visibilidad.
- Crecimiento en clientes finales e ingresos.
- Obtención de información valiosa sobre su modelo de negocio, sobre clientes y potenciales clientes.

Los primeros dos puntos son ofrecidos por cualquier plataforma de comparación a las empresas afiliadas. El último punto representa un elemento novedoso y una fuente de ventaja competitiva para *DypFintech*. Para ello se utilizarán técnicas y herramientas de gestión de *Big Data* para:

- Construir modelos de *credit scoring* y de *rating* para la previsión de la probabilidad de default, con el objetivo de ayudar a las empresas *FinTech* a reducir el riesgo de crédito de sus inversores. La construcción de los modelos se hará a través de técnicas estadísticas aplicadas en herramientas de programación como R. Además, permitirá conocer más a fondo las características y los usuarios de las plataformas de financiación y de inversión *FinTech*.
- Realizar *sentiment analysis* en las redes sociales, en blogs y en grupos dedicados al mundo del *FinTech*, con el objetivo de saber qué opinan exactamente clientes y potenciales clientes de las empresas *FinTech*. La búsqueda de las opiniones y de los sentimientos de los clientes se realizará a través de técnicas de *web crawling* aplicadas en R (herramienta de análisis estadístico y de programación), mientras que el procesamiento de la información se realizará a través de las mencionadas técnicas de *sentiment analysis* aplicadas con la herramienta de programación Python y sus algoritmos de clasificación de texto, como NLTK.

A través de los tres anteriores puntos, *DypFintech* incrementará su poder contractual en la negociación de los planes de afiliación.

Finalmente, se establecerán alianzas claves con personas influyentes en la red en España en tema *FinTech*, asociación de consumidores, *ICT* y *Big Data*. Las personas elegidas son, por lo tanto, reconocidos *influencers* o gestores de comunidades específicas, señalados en el blog “Novicap” (Camilleri, 2015):

- José P.R. gestor del grupo consumidores en España.
- María Tejero S.: innovación y redes sociales del sector financiero en España.
- Qu Marzia: *technology influencer* a nivel mundial con experiencias en *Big Data*.
- Javier Megías, Jordi Ros y Carlos Otto: *FinTech Influencers* en España.

Se informará a los *influencers* sobre los orígenes y las motivaciones del proyecto de *DypFintech* y se les dará la posibilidad de probar la plataforma de comparación y todos los servicios ofrecidos. De ellos *DypFintech* espera sacar información para la mejora de sus servicios y estima que las alianzas permitirán dar un fuerte impulso a su crecimiento, que desembocará en un rápido conocimiento de la plataforma en España.

## 5.7. Actividades clave

Las actividades clave de *DypFintech* se pueden dividir en dos grupos: actividades técnicas y actividades comerciales.

Entre las Actividades técnicas clave de *DypFintech* hay:

- La creación y el mantenimiento de la plataforma de comparación: la plataforma se creará programando 4 elementos (*Crawler*, *Indexer*, *UI*, *MySQL*) con los lenguajes Java, JavaScript y Python (este aspecto se ha profundizado en el capítulo 7). La información de la plataforma tendrá que estar siempre actualizada, por lo tanto se realizarán revisiones *SEM* semanales sobre la eficacia de las técnicas de *web crawling*. Además, se cuidará el diseño de la plataforma, para que responda siempre a los gustos de los usuarios y a las tendencias gráficas del momento. Para ellos se suministrarán encuestas y cuestionarios a los usuarios.
- Actividades de moderación en el foro de *DypFintech*, de actualización del blog con información financiera independiente y de valoración (*ratings*) independiente de las alternativas de financiación y de inversión presentes en la plataforma.

Entre las actividades comerciales destacan:

- Las ventas. Las estrategias de *marketing* digital (*Social Media Marketing*, *Search Engine Optimization*, *Search Engine Marketing*, etc.) serán el principal motor de ventas. Los ingresos procederán también de la oferta de espacios publicitarios en la *web* de *DypFintech* y de los retornos del plan de afiliación.
- Contacto con las empresas *FinTech* para la contratación del plan de afiliación. Para lograr mejores términos contractuales, *DypFintech* ofrecerá a las empresas *FinTech* modelos de *credit scoring* y *rating* y un servicio de *sentiment analysis* de sus clientes en internet y en las redes sociales, a través de herramientas y técnicas propias del mundo del *Big Data*.

## 5.8. Recursos clave

Se han dividido los recursos clave en 4 categorías (Tabla 5):

Tabla 5: Recursos Clave.

Personal	Infraestructura
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable del desarrollo financiero y comercial: se trata del promotor y administrador de <i>DypFintech</i>, que se encargará de las actividades informativas y financieras del proyecto (asistencia, moderación, información y valoración financiera independiente, utilización de herramientas y técnicas de gestión con <i>Big Data</i>) y de las actividades comerciales (contratación del plan de afiliación con las empresas <i>FinTech</i>, contratación de los servicios en outsourcing de gestión contable, fiscal y legal y <i>marketing</i> digital)</li> <li>- Responsable técnico del proyecto, que se encargará del desarrollo técnico de la plataforma de comparación y de su manutención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataforma de comparación <i>web</i> y móvil.</li> <li>- Coworking: <i>DypFintech</i> no realizará inversiones en activos fijos, sino desarrollará sus actividades en un espacio de trabajo compartido, a través del pago de una cuota mensual. Gracias a ello, <i>DypFintech</i> no tendrá que hacer frente a riesgos y costes asociados al funcionamiento y al mantenimiento del mismo lugar de trabajo, dado que correrán a cargo del propio coworking.</li> </ul>
Capital	Tecnología
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aportaciones del promotor (Recursos propios)</li> <li>- Fuentes de financiación alternativa (premios y <i>crowdfunding</i>): <i>DypFintech</i> encontrará financiación en el mismo entorno <i>FinTech</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominio y Servicios de <i>Hosting</i> (<i>Server</i>)</li> <li>- <i>Web crawling</i>, <i>Indexer</i>, UI (Java, JavaScript y Python)</li> <li>- <i>Marketing</i> digital (<i>SEO</i>, <i>SEM</i> y social media <i>marketing</i>)</li> <li>- Técnicas y herramientas de <i>Big Data</i> (<i>Microsoft Power BI</i>, <i>KNIME</i>, <i>Python</i>, <i>R</i>, <i>IBM Watson Analytics</i>, <i>Spark</i>)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 5.9. Ingresos

Las fuentes de ingresos de *DypFintech* serán las siguientes:

- a) Plan de afiliación con empresas *FinTech*. *DypFintech* contratará un plan de afiliación con las empresas *FinTech* operantes en España. Se trata de un contrato en el que se establece la comisión que las empresas *FinTech* están dispuestas a pagar a *DypFintech* en cambio de ventas obtenidas gracias a la plataforma de comparación. Analizando el promedio de las comisiones que suelen cobrar los servicios de asesoramiento financieros de bancos, *sicav* e intermediarios tradicionales (*C&R Investment Financial Advisor EAFI*, 2016), se ha establecido lo siguiente:
- Porcentaje de beneficio sobre ventas por conversión (comisión): promedio del 2%.
  - Pago a 30 días.
  - Cobertura de la población *FinTech* operante en España para la inclusión en el comparador (Tabla 6):

Tabla 6: Objetivo de inclusión en la plataforma de empresas *FinTech* (financiación e inversión) operantes en España.

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
20%	40%	60%	80%	100%

Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de *DypFintech* es llegar a incluir en su plataforma el 100% de las empresas *FinTech* en un horizonte temporal máximo de 5 años.

Otros datos fundamentales para la estimación de ingresos, son la cifra neta de negocio de las empresas *FinTech* operantes en España y del tráfico generado por los comparadores en las *webs* de las empresas cuyos servicios comparan. En cuanto a la cifra neta de negocio de las empresas *FinTech* operantes en España, en 2015, las plataformas de concesión de préstamos, financiación e inversión (*Peer-to-Peer Consumer Lending* y *Peer-to-Peer Business Lending*) han facturado 22,3 millones de euros (Zhang y otros, 2016). Considerando el rápido crecimiento del sector podemos pensar en un escenario de crecimiento constante del 39%, comparable a la tasa de crecimiento registrada de 2015 a 2016 (Pellicer, 2016).

En cuanto a la estimación del tráfico potencial generado por el comparador se ha considerado un estudio sobre el aumento de las ventas provocado por los

comparadores: mediamente los comparadores generan un 30% de las ventas (Schillaci, 2015). El mercado de los comparadores suele presentar una situación de oligopolio, con 2-3 empresas que poseen más del 70% del mercado (Sague, 2014). Teniendo en cuenta el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter (ausencia de competidores con amenaza de nuevos participantes) y la evolución de la actividad de *DypFintech* (crecimiento de la cobertura del FinTech y del poder de negociación), se considera alcanzable y defendible una cuota de mercado del 24% (cuota promedio de un comparador en oligopolio), que, puesta en relación con el 30% de ventas incrementales generadas por los comparadores, se traduce en una cuota global del 7,2% de generación de ventas del *FinTech*. A través del incremento de las empresas Fintech en el comparador y de la inversión en marketing, se estima que *DypFintech* pueda defender y mantener la cuota del 7,2%.

- b) Oferta de espacios publicitarios en las plataformas web y móvil: la *startup* concederá espacios para la inserción publicitaria de *banners* y de *context ads* que generarán ingresos si los usuarios de la plataforma pincharán en dichas inserciones publicitarias. Considerando que el volumen de tráfico inicial en la plataforma será más limitado que en las fases de posterior crecimiento y consolidación en el mercado, se considera más interesante y rentable la contratación de un plan de *marketing* de afiliación en vez que el empleo de redes de pago por clic, cuyo ejemplo más popular es “Google AdSense”. De hecho, se estima que para obtener el mismo valor de retornos con “Google Adsense”, es necesario el 1750% más de tráfico que con un plan de *marketing* de afiliación (Vega, 2012). Otro inconveniente de “Google Adsense”, es la imposibilidad de controlar el contenido publicitario del *banner* insertado en la *web*. Con el *marketing* de afiliación es posible elegir los contenidos publicitarios que se estima que pueden generar más retorno, teniendo en cuenta los clientes de la plataforma afiliada. Los criterios para la elección de las plataformas de afiliación serán: relevancia, ausencia de conflictos de interés, credibilidad y coherencia. Por lo tanto, se ha elegido la plataforma de afiliación financiera “financeAds”, que cuenta con programas con una excelente conversión (del 2% hasta el 5%), un coste por lead medio de 17€ y pago a 30 días (Imagen 23). El programa elegido es “Degiro ES”, que es un bróker para inversiones particulares. La conversión estimada es del 2%, el coste por lead es de

40€ (por cada cliente que rellene el formulario de “Degiro” con sus datos personales a través de la plataforma de *DypFintech*, la *startup* ganará 40€).

Imagen 23: Plataforma de afiliación “financeAds”.



**DE GIRO**

**Degiro ES**

DEGIRO es el primer bróker mayorista para inversores particulares. Una plataforma de inversión online para todo tipo de inversores. DEGIRO ofrece a sus clientes la posibilidad de invertir en todo el mundo con tarifas inusualmente bajas.

Por publicitar este programa obtendrás una comisión de 40 EUR CPL.

Remuneración:  
40,00 EUR / Lead  
(Modelo: Estándar)

Tracking:  
Sesión de Tracking/Rastreo  
Tracking/Rastreo de cookie -  
30 Días

MÁS INFORMACIÓN Y DARSE DE ALTA.

Fuente: <http://financeads.es>

## 5.10. Gastos

Los gastos de *DypFintech* serán:

- Creación y manutención de la plataforma *web* y móvil. A la creación de la plataforma contribuirán el promotor y el responsable informático, que no recibirán remuneración hasta la realización definitiva de la plataforma y la puesta en marcha de la sociedad. El plazo estimado para la creación de la plataforma es de 6 meses. Ella representará un activo intangible de la *startup*, una vez constituida.
- Servicio de dominio: se ha comprobado en la página oficial del Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital de España la disponibilidad del dominio “*DypFintech.es*” y de “*DypFintech.com*”. Posteriormente, se ha elegido Nominalia como agente registrador oficial indicado en la página del Ministerio. El coste de registro del dominio es de 9,90€ anuales y, añadiendo 0,90€, es posible registrar también el dominio “*DypFintech.com*”. El coste total es de 10,80 € al año. Nominalia ofrece también el servicio de *hosting* por 6,65€ mensuales (79,80 € al año), incluyente espacio *web* ilimitado, espacio *cloud* ilimitado, base de datos MySQL ilimitadas, 25.000 GB totales en correos electrónicos y tráfico mensual ilimitado y optimizado para 400.000 visitas. Se contratará el servicio de *hosting* también.
- Marketing* digital con “*Google Adwords*”: 392,80€ al mes para el primer año. El gasto total para el primer año es de 4.713,60 €. Cuanto a la red de *display (banners)* se prevé un gasto de 365 € anuales durante el primer año, según las estimaciones realizadas en “*Google Adwords*”.

- d) Iniciativas de *marketing* directo (*marketing* de guerrilla y visitas comerciales): se ha establecido un presupuesto de 4.500€, considerando los datos medios ofrecidos por la agencia de *marketing* “Reanimarketing”, operante en Almería.
- e) Presupuesto para *influencers*: 2.000€, considerando los datos medios ofrecidos por la agencia de *marketing* “Reanimarketing”, operante en Almería.
- f) Servicios en *outsourcing* de gestoría contable, fiscal y legal: la gestoría *online* elegida, AYUDATPYMES, tiene un coste fijo de 50 € al mes, correspondientes a 600 € al año.
- g) Cuotas mensuales para el espacio de trabajo compartido en el *coworking*: 240 € al mes, es decir, 2.880 € al año. Dicho importe incluye gastos de luz, agua, limpieza, internet, impresión, participación a eventos formativos y *networking*.
- h) Material de consumo: no rebajará los 1.000 € el primer año.
- i) Sueldos: 24.000 € durante el primer año (1.000€ brutos al mes por trabajador). Para el cálculo de los años posteriores, se les ha aplicado una tasa de crecimiento del 10%.
- j) Inversión en el equipamiento informático (activo no corriente): 6.997€, incluyentes material informático vario y 3 ordenadores (2 fijos y 1 portátil) de marca Apple. De acuerdo con la Ley sobre Impuesto de Sociedades (modificaciones en vigor a partir del 1 de enero de 2015) el equipamiento informático se amortizará al 20% (en cinco años).
- k) Gastos financieros del préstamo en la plataforma de *crowdlending* “Arboribus”: se detallan en el plan económico-financiero.
- l) Servicios bancarios: 108 € anuales. Se contratará la cuenta 123 del Banco Santander.
- m) Seguro de responsabilidad civil sobre la actividad: 550 €. Se contratará el seguro de AXA para *startups*.
- n) Gastos de constitución (Alta RETA, Registro y Notaría): ascienden aproximadamente a 150€, ya que las diferentes gestiones se realizarán personalmente y telemáticamente.
- o) Impuestos, tasas, tributos y otros detalles de los costes: tipo impositivo del 25% a aplicar sobre el beneficio antes de impuestos (BAI), IVA del 21%, 35% de seguridad social a cargo de la empresa. En el caso del responsable informático, la seguridad social a cargo de *DypFintech* corresponde a 4.200€, con un crecimiento

estimado del 3% anual. En el caso del promotor, la seguridad social asciende a 3.751€ (base de cotización mínima), con un crecimiento estimado del 3%.

Los gastos aparecen sin IVA.

## 6. Plan estratégico

### 6.1. Análisis DAFO

A través del análisis del entorno, de la competencia y de los objetivos estratégicos internos individuados anteriormente, se ha realizado el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) que se recoge en la tabla 7.

Tabla 7: Análisis DAFO.

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>D1: Red de contacto (<i>networking</i>) con las empresas <i>FinTech</i> en fase inicial</p> <p>D2: Desarrollo técnico de la plataforma <i>web</i> y móvil complejo</p> <p>D3: Bajo poder de negociación con los clientes finales respecto a los intermediarios financieros tradicionales</p>	<p>A1: Amenaza de nuevos participantes si el negocio genera elevada rentabilidad</p> <p>A2: Mercado financiero generalmente muy reglamentado, pero con algunos vacíos legales sobre el sector del <i>FinTech</i></p> <p>A3: Panorama de desconocimiento sobre el <i>FinTech</i></p>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>F1: Equipo joven y motivado</p> <p>F2: Competencias transversales del equipo de trabajo, en particular competencias en <i>business analytics</i> y en <i>Big Data</i></p> <p>F3: Comparador <i>online</i> y plataforma <i>web-mobile</i>, comparación dinámica de fuentes de financiación y de inversión en el <i>FinTech</i>.</p> <p>F4: Creación de un plan de afiliación con las empresas del entorno <i>FinTech</i> a insertar en el comparador, para ofrecerle condiciones dinámicas y únicas.</p> <p>F5: Lugar de trabajo (se trabajará en <i>coworking</i>, para aprovechar conocimientos y competencias transversales)</p> <p>F6: Servicio rápido, eficiente y de confianza para los clientes (en términos de gastos de recursos y costes de oportunidad)</p>	<p>O1: Fuerte crecimiento del sector del <i>FinTech</i></p> <p>O2: Subvenciones al emprendimiento y a la <i>startup</i></p> <p>O3: Ausencia consultorías financieras especializadas en el <i>FinTech</i> en España.</p> <p>O4: Mercado financiero tradicional todavía en fase de recuperación postcrisis económica y financiera del 2007 (las políticas de crédito siguen siendo globalmente más restrictivas que las anteriores a 2007).</p> <p>O5: Ausencia de comparadores dinámicos del <i>FinTech</i> en España.</p> <p>O6: Imagen del sector financiero tradicional deteriorada.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## 6.2. Misión

La misión de *DypFintech* es la siguiente: “Ser una *startup* que se dedique a la facilitación de soluciones financieras *FinTech* a personas y a pymes, a través de una plataforma de comparación *web* y móvil propia, capaz de proporcionar información rápida, completa, segura y satisfactoria para los clientes”

## 6.3. Visión

La visión de *DypFintech* es “ser la plataforma de comparación y de asesoramiento financiero *FinTech* mayoritaria en España en 5 años, capaz de ayudar a personas y a empresas a solucionar problemas de naturaleza financiera y a realizar sueños.”

De hecho, en el futuro se prevé de desarrollar ulteriormente la plataforma e incluir actividades de asesoramiento financiero y tecnológico sobre el *FinTech*.

Por lo tanto, en el futuro se prevé de crecer también a través de la tipología de cliente asesorado, incluyendo las grandes empresas y el sector público.

## 6.4. Valores

Los valores de *DypFintech* son:

- **Transparencia:** las opiniones y las valoraciones de los usuarios sobre la experiencia de comparación y sobre las alternativas financieras son libres y verdaderas
- **Confiabilidad:** los clientes pueden confiar en los servicios de *DypFintech* y en la veracidad de la información financiera independiente que ella producirá en su blog.
- **Compromiso:** *DypFintech* asistirá a sus clientes en cada fase del proceso de comparación y de acceso a las alternativas de financiación o de inversión.
- **Profesionalidad:** los recursos de *DypFintech* estarán siempre actualizados. El trato directo con los clientes será personalizado (contacto con empresas *FinTech*).
- **Rapidez:** *DypFintech* invertirá en la mejora de la plataforma.
- **Innovación:** *DypFintech* invertirá en la creación de nuevos servicios y nuevas aplicaciones capaces de crear más valor para los clientes.

## 6.5. Líneas estratégicas

Las líneas estratégicas de *DypFintech*, que se aplican a toda la empresa y que guían sus objetivos son las siguientes:

- Eficiencia y Viabilidad: *DypFintech* buscará constantemente la excelencia de sus servicios y de sus procesos para garantizar su sostenibilidad.
- Expansión e Innovación: al tener naturaleza de *startup*, *DypFintech* tendrá que crecer constantemente a través de la introducción de innovaciones en sus servicios y en sus procesos.
- Recursos y Competitividad: el crecimiento sostenible de la empresa requerirá el desarrollo de un equipo interno comprometido, competente, motivado y que comparta realmente los valores de *DypFintech*.

## 6.6. Mapa estratégico

A partir de los elementos estratégicos señalados anteriormente, se ha elaborado un mapa estratégico, es decir, una herramienta que permite mostrar una batería de objetivos estratégicos en cada perspectiva de la empresa: la perspectiva financiera (indicada en el mapa con F), la perspectiva del cliente (indicada con C), la perspectiva interna (indicada con I), la perspectiva del aprendizaje y crecimiento (o de las personas, indicada con P).

Las líneas estratégicas, que aparecen al principio del mapa, permean y cruzan las cuatro perspectivas. A continuación se encuentra la visión y, al final del mapa, los valores.

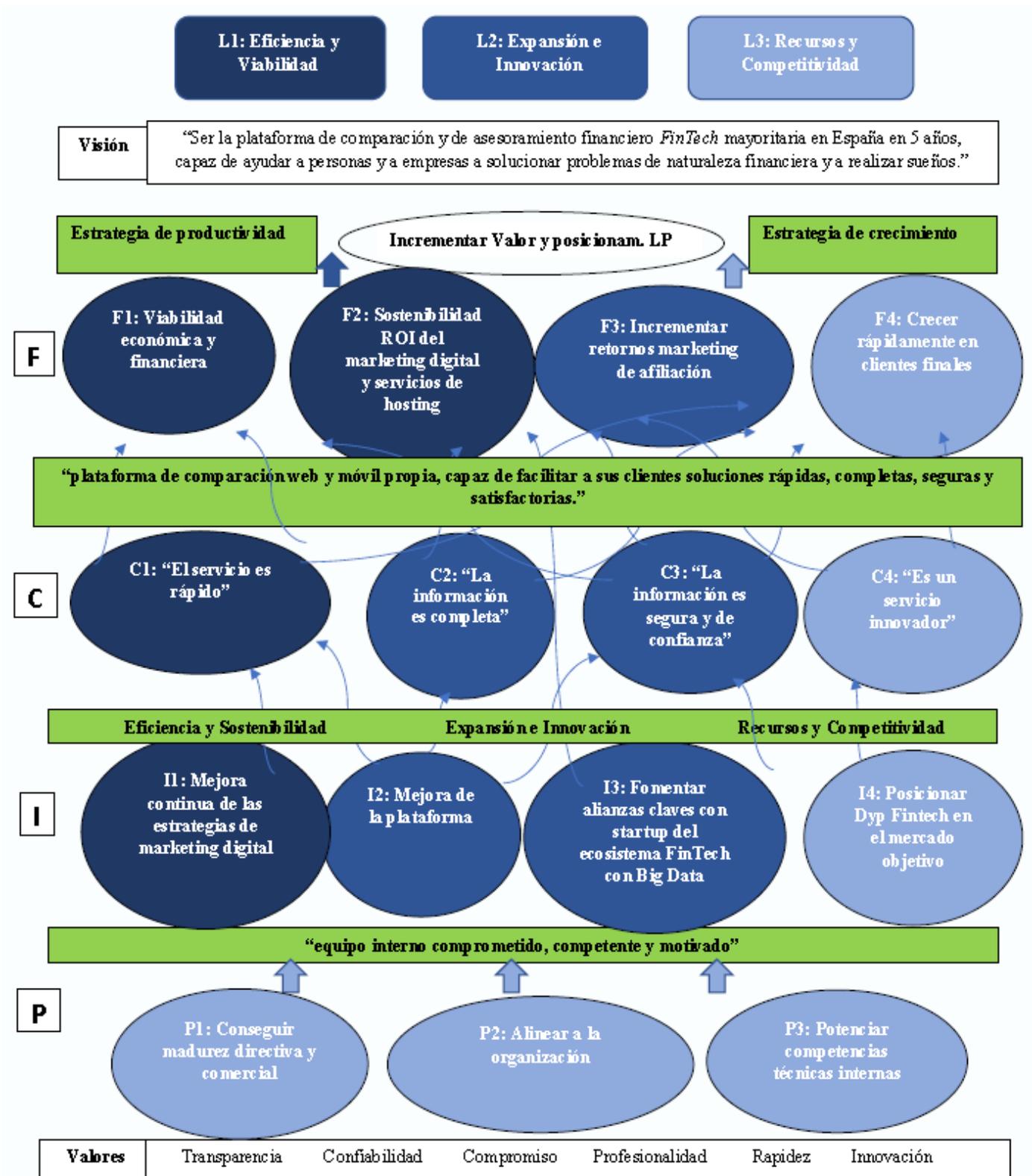
Los objetivos estratégicos mencionados, conectados entre ellos multidireccionalmente, son los siguientes:

- a) Objetivos de la perspectiva financiera:
  - Viabilidad económica y financiera del proyecto (F1).
  - Sostenibilidad del ROI en el *marketing* digital (F2).
  - Incremento retornos del *marketing* de afiliación (F3), es decir, incluir programas de afiliación con rentabilidad creciente en la plataforma y mejorar las condiciones contractuales con las empresas del ecosistema *FinTech*, relativas a las comisiones de venta cobradas por *DypFintech* por dirigir tráfico hacia la *web* de las empresas *FinTech*.

- Crecimiento en clientes finales (F4), es decir, generar rápidamente un elevado tráfico en el comparador y conseguir una rápida inclusión de las empresas *FinTech* en el comparador.
- b) Objetivos de la perspectiva del cliente: aquí aparecen las voces de los clientes, es decir, cómo *DypFintech* quiere que los clientes piensen en ella y en sus servicios:
- “El servicio es rápido” (C1).
  - “La información es completa” (C2).
  - “La información es segura y de confianza” (C3).
  - “Es un servicio innovador” (C4).
- c) Objetivos de la perspectiva interna:
- Mejora continua estrategias de *marketing* digital (I1).
  - Mejora continua de la plataforma *web* y móvil (I2).
  - Fomento de alianzas clave con empresas del ecosistema *FinTech* a través del *Big Data* (I3).
  - Posicionamiento de *DypFintech* en el mercado objetivo (I4).
- d) Objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento:
- Conseguir madurez directiva y comercial, es decir, liderazgo y efectividad de la fuerza comercial de *DypFintech* (P1),
  - Alinear a la organización, es decir, hacer que los recursos de la empresa compartan sus valores y trabajen con el máximo nivel compromiso (P2).
  - Potenciar las competencias técnicas internas (P3).

A continuación, se ve el mapa estratégico (Imagen 24):

Imagen 24: Mapa estratégico de *DypFintech*.



Fuente: Elaboración propia.

## 7. Plan de *marketing*

En el presente apartado se definirá el marketing mix; los objetivos del plan de marketing; los mensajes especializados para las audiencias potenciales; las iniciativas de marketing offline; el branding y se presentará un prototipo del comparador. Las actividades de marketing digital, al tener carácter estratégico para el proyecto, se han incluido en el plan de producción y de organización del servicio, presente en el capítulo 8.

### 7.1. El marketing mix

Para el planteamiento estratégico del plan de *marketing* se toma como punto de partida el modelo “Canvas” y el análisis DAFO, indispensables para tener un panorama de la situación interna, externa y para la definición del *marketing mix* (las 4 p y las 4 c). El *marketing mix* permitirá definir los objetivos específicos del plan de *marketing*.

En relación a la perspectiva interna del DAFO (Fortalezas y Debilidades) los principales puntos a tener en cuenta son:

- Entre las fortalezas: las competencias transversales, el comparador dinámico y el servicio rápido y eficiente.
- Entre las debilidades: el bajo poder de negociación con los clientes finales respecto a los intermediarios financieros tradicionales.

Cuanto a la perspectiva externa (Oportunidades y Amenazas) los principales puntos a tener en cuenta son:

- Entre las oportunidades: el fuerte crecimiento del *FinTech*.
- Entre las amenazas: el desconocimiento sobre el *FinTech*.

Considerando dichos puntos y el modelo “Canvas”, se define el *marketing mix* más adecuado:

- a) Producto (*Product*): el producto de *DypFintech* es la plataforma *web* y móvil de comparación dinámica de alternativas financieras del mundo *FinTech*. El diseño de la plataforma, tal y como se ha analizado anteriormente, está pensado para crear una experiencia de utilización lo más sencilla y agradable posible. La limpieza de la *home page* genera serenidad y confianza en los usuarios. El *brand*, el logo y el eslogan elegidos comunican cercanía. Si el cliente encuentra dificultad en la utilización de la plataforma, puede contar con la asistencia online y con *webinars*,

es decir breves videos explicativos que enseñan al usuario como utilizar la plataforma.

- b) Precio (*Price*): la plataforma de comparación es gratis para los usuarios.
- c) Distribución (*Place*): la distribución de los servicios de *DypFintech* se realizará a través de la red. La distribución en internet será selectiva, es decir, los anuncios publicitarios de *DypFintech* aparecerán a usuarios en búsqueda de fuentes de financiación o de inversión. La cobertura del mercado es inicialmente parcial, ya que se prevé distribuir los servicios de *DypFintech* solo al mercado español.
- d) Promoción (*Promotion*): para la promoción del servicio se utilizarán principalmente estrategias de *marketing* digital. De ellas se hablará en el plan de producción y de organización del servicio (capítulo 8).

## 7.2. Objetivos del plan de marketing

El *marketing mix* definido, permite fijar los objetivos que *DypFintech* tendrá que conseguir en un periodo de tiempo determinado. Los objetivos han de ser medibles, compartidos y alcanzables.

El primer objetivo es conseguir que un elevado porcentaje del mercado objetivo conozca a *DypFintech*. Para medir dicho objetivo se utilizará el nivel de popularidad conseguido por *DypFintech* en las redes sociales y el número de menciones en artículos y en prensa especializada en financiación y *FinTech* (véanse los *KPI* presentes en el cuadro de mando). El perfil social de *DypFintech* tendrá que superar los 1.000 *likes* durante el primer año, ya que el alcance de dicho número puede generar un incremento de las visitas en la página *web* corporativa de hasta el 185% (Hueso, 2013).

El segundo objetivo es alcanzar un cierto número de interacciones concretas entre los usuarios y la plataforma. El número de usuarios del primer año se ha generado a través de las previsiones de *Google Adwords*<sup>2</sup>. En los posteriores años se ha mantenido aproximadamente constante el porcentaje de inversión en *marketing* digital respecto a las ventas y se han estimado las interacciones aplicando un porcentaje de rebote al número de clics previstos por las estimaciones de *Google Adwords*. A continuación, la estimación del número total de interacciones (Tabla 8).

---

<sup>2</sup> El detalle de la evolución de las interacciones se presenta en el apartado 8.1.3.

Tabla 8: Estimación interacciones anuales con la plataforma.

Año	Número de interacciones anuales con la plataforma
1	97.936
2	107.729
3	118.502
4	130.353
5	143.388

Fuente: Elaboración propia a partir de las previsiones de *Google Adwords*.

El tercer objetivo es crear un plan de afiliación con al menos el 20% de empresas *FinTech* (operantes en España) durante el primer año. Antes de la conclusión del quinto año de actividad, la cobertura del mercado *FinTech* tendrá que ser del 100%.

El cuarto objetivo es mejorar progresivamente el poder de negociación con las empresas *FinTech*, para la estipulación de planes de afiliación más favorables para *DypFintech*. El alcance de este objetivo dependerá de la popularidad en las redes sociales, del posicionamiento en los motores de búsqueda, de la imagen de la *startup* en el mercado y de la eficacia de las técnicas de *Big Data* ofrecidas a las empresas *FinTech* por parte de *DypFintech*.

El quinto objetivo es alcanzar y mantener una cuota de mercado en España en el ámbito de servicios de comparación *online* del *FinTech* del 7,2% durante los primeros cinco años, alcanzando el índice medio de ventas generado por los oligopolios de comparadores presentes en la red (Merino, 2015).

El sexto objetivo es aparecer entre los primeros 5 resultados de búsquedas en *Google*, para incrementar el número de usuarios y las ventas.

### 7.3. Especialización de mensajes por audiencia

Para definir mensajes especializados por audiencia, es oportuno definir las audiencias clave a las que tienen que llegar los mensajes de *DypFintech* y establecer estrategias, tácticas,

metas y objetivos. Por lo tanto, el *marketing* tendrá carácter multicanal y se utilizarán herramientas propias de la gestión de *Big Data* para controlar las opiniones de los usuarios y mejorar constantemente, no solo la experiencia de utilizo de los servicios de *DypFintech*, sino también la comunicación de la *startup*.

Los *clusters* de audiencia clave son 3:

- a) Personas naturales de entre 18 y 35 años, residentes en España y con acceso a internet, no consideradas sujetos de crédito por el sector financiero tradicional.
- b) Pymes españolas en vía de constitución o recién constituidas, tecnificadas, que necesitan recursos financieros para desarrollar sus actividades o que quieren invertir sus recursos para obtener rentabilidad alternativa.
- c) *Startup* del entorno *FinTech* para la inclusión en la plataforma y la estipulación del plan de afiliación.

Las metas y los objetivos se han definido en el precedente apartado 8.1. Cada uno de ellos se refiere a una audiencia diferente. Por lo tanto, lo que se ha desarrollado a continuación es una batería de metas, objetivos y tácticas para llegar a las diferentes audiencias claves (Tablas 9, 10 y 11).

Tabla 9: Mensaje para audiencia clave “personas naturales”.

Metas y objetivos	Audiencia Clave	Tácticas	Mensaje (en negrita)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero de interacciones con la plataforma (aproximadamente 600.000 en cinco años).</li> <li>- Superar los 1.000 <i>likes</i> en las redes sociales</li> <li>- Conseguir que un elevado porcentaje del mercado objetivo conozca a <i>DypFintech</i>.</li> </ul>	<p>Personas naturales de entre 18 y 35 años residentes en España, con acceso a internet, no consideradas sujetos de crédito en el sector financiero tradicional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campañas de <i>marketing</i> digital y de <i>marketing</i> de guerrilla.</li> <li>- Participar en eventos a temática ICT, <i>FinTech</i> y Finanzas en las universidades españolas.</li> <li>- Invertir en publicidad en las redes sociales.</li> <li>- Realizar <i>webinar</i> didácticos.</li> <li>- Participar en el blog y en el foro y aportar nueva información financiera.</li> </ul>	<p><i>DypFintech</i> quiere informales de que existen concretas oportunidades en la red para encontrar los recursos necesarios para su formación o para la realización de un proyecto emprendedor.</p> <p><b><i>DypFintech</i> fomenta la igualdad en ámbito financiero.</b></p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10: Mensaje para audiencia clave “pymes en vía de constitución y recién constituidas”.

Metas y objetivos	Audiencia Clave	Tácticas	Mensaje (en negrita)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir a cero el número de errores de la plataforma.</li> <li>- Captar y mantener una importante cuota de mercado en España en tema de servicios de comparación <i>FinTech</i> (7,2%).</li> <li>-Garantizar constantemente la calidad y la rapidez en la distribución de los servicios.</li> </ul>	<p>Pymes españolas en vía de constitución o recién constituidas, tecnificadas, que necesitan recursos financieros para el desarrollo de sus actividades o que quieren invertir sus recursos para obtener rentabilidad alternativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión semanal de la plataforma.</li> <li>-Empleo de técnicas y de herramientas de gestión con <i>Big Data</i>.</li> </ul>	<p><i>DypFintech</i>, gracias a su plataforma de comparación y al empleo de modernas técnicas y herramientas de gestión de <i>Big Data</i>, puede ayudar las pymes españolas a encontrar recursos financieros o a invertir en las finanzas tecnológicas.</p> <p><b><i>DypFintech</i> apoya los proyectos financieros de las empresas españolas y ayuda a crecer.</b></p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11: Mensaje para audiencia clave “empresas del *FinTech*”.

Metas y objetivos	Audiencia Clave	Tácticas	Mensaje (en negrita)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear plan de afiliación con al menos 20% de empresas <i>FinTech</i> durante el primer año. (100% al final del quinto año).</li> <li>-Mejorar progresivamente el poder de negociación con las empresas <i>FinTech</i>.</li> </ul>	<p><i>Startup</i> del entorno <i>FinTech</i> para la inclusión en la plataforma y la estipulación del plan de afiliación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar en los eventos <i>FinTech</i>.</li> <li>- Conseguir premios para pymes y emprendedores (visibilidad).</li> <li>- Conseguir menciones en la prensa especializada.</li> <li>-Empleo de técnicas y de herramientas de gestión con <i>Big Data</i>.</li> </ul>	<p>Gracias a la calidad y a la rapidez de los servicios ofrecidos, <i>DypFintech</i> representa la mejor fuente de ingreso y de crecimiento para las empresas <i>FinTech</i> que decidan aparecer en la plataforma.</p> <p><b><i>DypFintech</i> es el Rastreator del <i>FinTech</i>. <i>DypFintech</i> incrementa los ingresos del <i>FinTech</i> España.</b></p>

Fuente: Elaboración propia.

#### 7.4. Refuerzo de mensajes especializados a usuarios potenciales

Las estrategias, tácticas, objetivos y mensajes detallados en el apartado anterior, se refieren conjuntamente a campañas de *marketing* con carácter de lanzamiento.

En las fases posteriores a la puesta en marcha de *DypFintech*, podrían manifestarse problemas asociados a una pérdida de fuerza de su propuesta de valor, de falta de crecimiento de contactos y de usuarios, así como problemas de posicionamiento en las audiencias *target* o de pérdida de una cuota de mercado por la entrada de nuevos participantes. Por lo tanto, es oportuno prevér campañas de refuerzo de mensajes con el fin (Tabla 12):

Tabla 12: Refuerzo de mensaje en caso de problemas en el *marketing*.

Potenciales problemas de <i>marketing</i>	Posibles soluciones y mensajes de refuerzo
Falta de crecimiento de contactos (redes sociales), y de usuarios (plataforma de comparación).	Mejorar la estrategia de conversión y aumentar la visibilidad en la red y en los eventos relevantes. El mensaje es que <i>DypFintech</i> es una herramienta indispensable para todos en el nuevo mundo financiero.
Posicionamiento erróneo (los clientes no saben bien qué es <i>DypFintech</i> , no ven a <i>DypFintech</i> como <i>DypFintech</i> quiere que la vean) e incapacidad de explicación del negocio (frecuente en negocios novedosos).	Potenciamiento comunicación e información acerca de <i>DypFintech</i> y de sus servicios en el blog corporativo y en las redes sociales. Empleo de formas de comunicación inmediatas y sencillas. El mensaje a usuarios potenciales se traduce en comunicación visual.
Pérdida de cuota de mercado.	Estrategia de diferenciación: comunicar los elementos distintivos de la oferta de <i>DypFintech</i> y diferenciarla de la competencia. El mensaje es que <i>DypFintech</i> es diferente y ofrece la mayor utilidad de mercado a sus clientes.
Pérdida de poder de negociación con empresas <i>FinTech</i> .	Mejorar el proceso de creación del plan de afiliación y/o su gestión. Negociación asertiva y mediación. El mensaje es que <i>DypFintech</i> incrementa el negocio de las empresas <i>FinTech</i> .
Mala fijación del precio (el comparador es gratuito).	Análisis de los precios de la competencia, análisis del punto muerto y hacer encuestas sobre cuánto estarían dispuestos a pagar los potenciales clientes. El mensaje es involucrar el cliente en la fijación del precio de los servicios de <i>DypFintech</i> .

Fuente: Elaboración propia.

## **7.5. Iniciativa de marketing offline**

El plan de *marketing* offline constituye una inversión residual del plan de *marketing* general de *DypFintech*, el cual se centra principalmente en las actividades *online*. No obstante es oportuno aclarar que *DypFintech* estará presente en los principales eventos dedicados al *FinTech*, con el objetivo de obtener visibilidad en el ecosistema *FinTech* y facilitar el proceso de negociación del plan de afiliación. Por lo tanto, se organizarán campañas de *marketing* de guerrilla y visitas comerciales durante los eventos del *FinTech* en España (Madrid, Barcelona y universidades de Andalucía). Dichas iniciativas se caracterizan por un presupuesto reducido y por la capacidad de comunicar mensajes muy fuertes. El objetivo es que la campaña involucre directamente al público objetivo y se convierta viral en la red.

## **7.6. Branding**

El éxito de *DypFintech* dependerá de muchos factores. Entre ellos, la fuerza y la efectividad de sus estrategias de gestión de la marca tendrán un papel relevante. Por lo tanto, invertir recursos en la marca es la clave que permitirá a *DypFintech* crear un activo intangible, fuente de diferenciación y de fidelización. El objetivo es convertir a los clientes en “apóstoles” de *DypFintech*, hacer que se comuniquen entre ellos y que expandan el conocimiento y la utilización de los servicios ofrecidos por su plataforma. Para que esto ocurra no es suficiente con invertir solamente en los aspectos funcionales del proyecto, sino también en los aspectos emocionales. El fin último de la estrategia de *branding* es asociar a *DypFintech* no solamente un servicio, sino también una promesa.

### **7.6.1. Atributos de la marca**

Los atributos funcionales son, normalmente, los aspectos “tangibles” de una marca. Los atributos emocionales se refieren a las emociones que la marca despierta en los consumidores (Kutchera, 2014).

Antes de hablar de los atributos de la marca *DypFintech*, se volverá a definir la visión de la *startup* y su propuesta única de valor.

La visión es lo que verdaderamente crea la *startup*, su verdadera razón de ser: *DypFintech* ayuda a personas y empresas en solucionar problemas de naturaleza financiera y a realizar sueños. *DypFintech* crea puentes entre personas y empresas en dificultad en el terreno

financiero (incapaces o imposibilitados para encontrar fuentes de financiación para sus proyectos, encontrar fuentes de rentabilidad alternativa, decidir la estructura financiera más adecuada para el tipo de actividad desarrollada, etc.).

La propuesta única de valor se refiere a cómo la *startup* se diferencia en el mercado. *DypFintech* se diferencia de sus competidores a través de:

- la oferta de unos servicios de comparación dinámica de alternativas financieras del *FinTech*.
- La inversión en la creación de una *users' experience* única en cuanto a rapidez, sencillez y eficiencia de uso de la plataforma.
- El uso de técnicas y herramientas propias del mundo del *Big Data* para negociar planes de afiliación con las empresas del *FinTech* y adelantarse a las tendencias del mercado.

Gracias a la definición de la visión y de la propuesta única de valor de la marca, se ha construido una matriz que resume los atributos de los servicios de *DypFintech*, tanto funcionales como emocionales (Tabla 13). Para cada uno de ellos se ha evaluado la relevancia y la diferenciación. La relevancia se refiere a la importancia que tiene el atributo para los clientes. La diferenciación se refiere al grado de diversidad del atributo respecto a la competencia.

Tabla 13: Atributos funcionales y emocionales de la marca.

<b>Atributos</b>	<b>Tipología</b>	<b>Grado de Relevancia</b>	<b>Grado de Diferenciación</b>
Dinamismo	Funcional	Medio	Elevado
Rapidez	Funcional	Medio	Bajo
Sencillez	Funcional	Medio	Medio
Cercanía	Emocional	Elevado	Elevado
Fiabilidad	Emocional	Elevado	Elevado

Fuente: Elaboración propia.

Como se ha mencionado a principio del capítulo, para que se le asocie a *DypFintech* no solo un servicio, sino también una promesa, será necesario elegir unos atributos centrales o *core*, para que *DypFintech* focalice su estrategia de *branding* y de comunicación en ellos. Desde el análisis de relevancia y diferenciación, resulta claro que son los atributos emocionales de cercanía y de fiabilidad que contribuyen definitivamente a la creación de valor intangible de la marca y que fomentan la lealtad de los clientes y la conversión de

ellos en “apóstoles” de *DypFintech*. Cultivar la cercanía y la fiabilidad se traduce en ofrecer una experiencia de utilización de los servicios en la que los usuarios se sientan acompañados por *DypFintech*. La creación de *webinar*, la participación activa en el blog y en el foro, la presencia *online* en las redes sociales y física en eventos *FinTech* y universidades tendrán el efecto de desarrollar la sensación de cercanía y de fiabilidad de *DypFintech* en los clientes.

### 7.6.2. *Naming del producto*

En el presente apartado se analizará el *naming* del servicio, ya ampliamente nombrado y que coincidirá con el nombre de la *startup*. Además, se hablará brevemente del logo.

El *naming* tiene que ser claro y recordable, posiblemente no utilizado ya en internet. Como se ha averiguado previamente, ni el dominio *DypFintech.es* y ni el dominio *DypFintech.com* están ocupados. No existe ninguna empresa, ni en España ni en el mundo, que se llame igual. Es bueno que el nombre lleve una “historia” detrás, es decir, que a través del nombre se puedan intuir los atributos de la marca.

Por todas estas razones se ha elegido el nombre *DypFintech*. *FinTech* es el elemento que crea la historia de la marca, ya que, de inmediato, conecta la *startup* con el ecosistema de las finanzas tecnológicas. La palabra *DypFintech* es un anglicismo fónico ya que se pronuncia exactamente como la palabra inglesa Deep (“profundo”). El nombre de *DypFintech* tiene el objetivo de crear un espacio mental en los clientes en el que se transmitan valores de atención, inmediatez y profundidad. La palabra *DypFintech*, además, es muy corta y fácil de recordar.

En cuanto al logo, se ha diseñado a través de la plataforma gráfica “Canva”. Representa la imagen de una moneda con una hucha a forma de cerdito en el centro, de color blanco, con los ojos cerrados y con el símbolo del dólar. La tipografía utilizada por el *naming* y el eslogan es California, una tipografía contemporánea y fresca, y los colores utilizados son el rojo, el blanco y el gris. El eslogan es emocional y, junto con el logo, tiene el objetivo de establecer un vínculo emocional con el usuario, a través del cual se pretende transmitir los atributos *core* de la empresa: cercanía y fiabilidad. La imagen de la hucha es una imagen cotidiana que comunica familiaridad, seguridad, esfuerzo, metas y sueños. El vínculo emocional está reforzado por el eslogan “¡Realiza tus sueños!”, que, técnicamente, representa la *tag line* del *brand*.

## 7.7. Prototipo de la plataforma de comparación

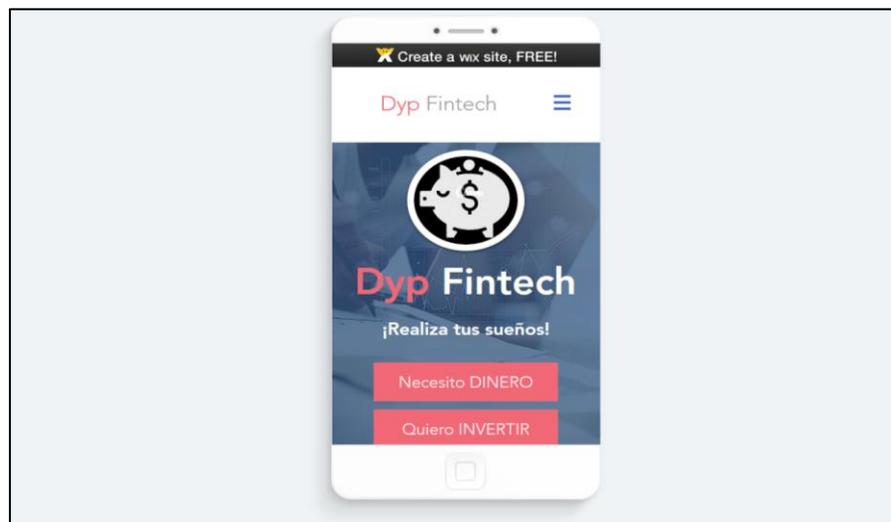
A continuación, se presenta un prototipo del comparador realizado con la plataforma de diseño para *web* llamada Wix. El diseño del prototipo respeta los valores de *DypFintech* y las exigencias de claridad, utilidad, rapidez y sencillez expresadas por los *early adopters* (Imágenes 25 y 26).

Imagen 25: Prototipo plataforma *DypFintech*, vista desktop.



Fuente: Elaboración propia a través de Wix.

Imagen 26: Prototipo plataforma *DypFintech*, vista mobile.



Fuente: Elaboración propia a través de Wix.

En la *home page* del comparador tienen una posición privilegiada el logo (cedito-hucha) y el nombre de la empresa, el eslogan “realiza tus sueños!” y las dos secciones “Necesito dinero” y “Quiero invertir”. En el encabezado aparecen botones que envían a las secciones:

- “Quienes somos”, donde se explica qué es *DypFintech*, que hace y cómo.
- “Asesoramiento”, que envía a la sección de asistencia a clientes. En esta sección estarán presentes *webinars* sobre la utilización de la plataforma.
- “Noticias”, aquí aparecerán informaciones financieras independientes producidas por *DypFintech*.
- “Foro”, es esta sección aparecerán los comentarios y las discusiones abiertas de los clientes.
- “Contactos”, donde aparecerán datos sobre la empresa, como la localización y los canales de contacto.

Las secciones laterales vacías acogerán los *banners*.

A continuación, se muestra la *home page* (Imagen 27) y la sección “Financiación alternativa” (Imagen 28) de CrowdPyme, principal competidor *online* potencialmente directo de *DypFintech* y operante en España.

Imagen 27: *Home page* de Crowdpyme.



Fuente: <http://www.crowdpyme.co/>

Imagen 28: Sección financiación alternativa de Crowdpyme.

ELIGE LA OPCIÓN QUE MEJOR ENCAJE CON TUS NECESIDADES

CROWDFUNDING PRÉSTAMO CROWDFUNDING INVERSIÓN CROWDFUNDING RECOMPENSA CROWDFUNDING DONACIÓN

¿NECESITAS QUE TE AYUDEMOS?

ESTUDIO FINANCIERO GRATUITO ESTUDIO VIABILIDAD CROWDFUNDING GRATUITO ESTUDIO VIABILIDAD CROWDEQUITY GRATUITO

¿QUIERES COMPARAR PRODUCTOS DE FINANCIACIÓN ALTERNATIVA?

COMPARAR FINANCIACIÓN ALTERNATIVA

Si tienes alguna duda o consulta, déjanos tus datos y te llamamos!

Nombre \* Correo electrónico \*

Primero Último

Número de teléfono \* Comentario \*

ENVIAR

Fuente: <http://www.crowdpyme.co/>

El comparador no contiene publicidad y llama la atención la presencia de numerosos anglicismos que determinan cierta dificultad en los usuarios menos expertos a la hora de comprender como utilizar la plataforma. Además, obliga a todos los usuarios a registrarse, antes de que se les presente un listado, aunque estático, de fuentes de financiación alternativa. *DypFintech* considera que obligar a los usuarios a registrarse antes de presentar un servicio, determina la pérdida de oportunidades de negocio, ya que aleja al cliente. *DypFintech* ofrecerá los resultados de comparación dinámica a todos los usuarios de la plataforma, sin obligarles a registrarse en la misma.

Por tanto, volviendo al prototipo de la plataforma de *DypFintech*, pinchando el botón “Necesito Dinero” aparecerá la sección dedicada a la comparación de fuentes de financiación *FinTech*, donde se pedirá a los usuarios insertar la cantidad deseada y el plazo de devolución deseado. Insertando dicha información aparecerán los resultados de la comparación, ordenados en orden creciente de cuota mensual (a paridad de condiciones).

A la izquierda aparecerá el nombre de la empresa *FinTech*, al lado detalles sobre la actividad de la empresa, la valoración de *DypFintech* y la valoración de los clientes. A continuación, se mostrará el interés y la cuota mensual.

## 8. Plan de producción y organización del servicio

En el presente capítulo se detallará la organización del servicio de *DypFintech*, se y se listarán las medidas de control de calidad con la presentación de un cuadro de mando integral. Se tomarán en consideración algunas de las informaciones presentes en los apartados 5.5 y 5.6, relativas a los recursos y a las actividades clave.

### 8.1. Organización del flujo de actividades

Las actividades clave de *DypFintech* son:

- La creación y el mantenimiento de la plataforma de comparación.
- La actividad de moderación en el foro y la actualización del blog.
- Las actividades de *marketing* digital.
- El contacto con las empresas *FinTech* para la negociación del plan de afiliación (de ello se ha hablado en el apartado 7.5).
- El control sobre el mantenimiento del foco estratégico.

Las primeras dos tienen naturaleza técnica mientras que las últimas dos tienen naturaleza más comercial.

El flujo de actividad de *DypFintech* empezará con una fase de primer contacto indirecto con los clientes, consecuencia de las actividades de *marketing* digital. En otras palabras, es posible individuar una primera fase de contacto con los usuarios de la plataforma, caracterizada por el “autoservicio”, es decir, los usuarios utilizarán la plataforma de comparación de forma autónoma. Cuando el cliente pinche en los resultados de búsqueda de alternativas de financiación y de inversión o en los contenidos publicitarios presentes en la plataforma activará la fase comercial, la cual se traduce en ingresos gracias al plan de *marketing* de afiliación.

Si el cliente solicitase asistencia, igualmente habrá una fase de contacto *online*, con comunicación a través de un servicio de mensajería instantánea. Los objetivos de esta fase son:

- detectar la naturaleza del problema financiero del potencial cliente
- presentar los servicios de *DypFintech*
- generar confianza en el cliente para que utilice los servicios de *DypFintech*

### 8.1.1. La creación y el mantenimiento de la plataforma

Para la creación del comparador, se trabajará en el desarrollo informático de los siguientes componentes:

- *Crawler*: cruza toda la información presente en las páginas de las empresas *FinTech* y almacena información automáticamente. Es un elemento muy importante de *DypFintech* y se programará en Java. Es necesario que se revise semanalmente para mejorar constantemente su funcionamiento.
- *Indexer*: es el elemento que almacena un elevado volumen de datos emparejados. Se utilizará para asociar palabras claves y un índice de reputación a los resultados de búsqueda. Para su programación se empleará Java, así como Python, porque es necesario un lenguaje de programación muy rápido en el procesamiento de datos y que sea soportado por Spark (que es un aplicativo de procesamiento de *Big Data*).
- *Server*: se utilizarán los servidores de Nominalia a través de la contratación del plan de *hosting*. Son servidores Linux *cloud* que pueden recibir un tráfico mensual ilimitado y optimizados por 400.000 visitas. Al ser un servidor Linux, permite la programación del *Crawler*, del *Indexer* y del *UI*. Además, al ser *cloud*, es posible cambiarlo sin complicaciones (RAM, CPU, etc.) en el caso de que no garantice los resultados deseados o se vuelva inadecuado en el futuro.
- *UI*: es el medio que permite la visualización de los resultados de búsqueda y de comparación. En otras palabras, es lo que el usuario ve en su pantalla. Para su programación se utilizará JavaScript.

La administración del *Server* y la programación estarán a cargo del responsable informático.

El mantenimiento de la plataforma consiste en la actualización de la información financiera presente en el comparador, en la actualización del diseño de la plataforma y en la corrección de eventuales errores (o *bugs*). Las técnicas de *web crawling* permitirán a *DypFintech* efectuar la actividad de mantenimiento con una frecuencia semanal en lugar de diaria, con el consecuente ahorro de costes de oportunidad. *DypFintech* analizará los datos relativos al volumen de tráfico en la plataforma para planear la manutención semanal.

### **8.1.2. La actividad de moderación en el foro y la actualización del blog.**

Se procederá a la inserción de nueva información financiera en el blog, a la moderación en el foro y a la valoración independiente de las alternativas financieras. Se les pedirá a los clientes que expresen una valoración numérica y textual sobre las experiencias de contratación de financiación o de inversión y dicha valoración se integrará con los *ratings* independientes de *DypFintech*. Los *ratings* de *DypFintech* y las valoraciones de los antiguos clientes tendrán el efecto de incrementar la confianza de los usuarios en los servicios ofrecidos. Vista la importancia de la actividad de valoración, la actualización de los *ratings* se producirá con periodicidad semanal, mientras que la inserción de nueva información financiera y la moderación en el foro tendrán lugar cuando sean necesarias.

### **8.1.3. Las actividades de marketing digital**

#### **8.1.3.1. Estrategia de posicionamiento SEO**

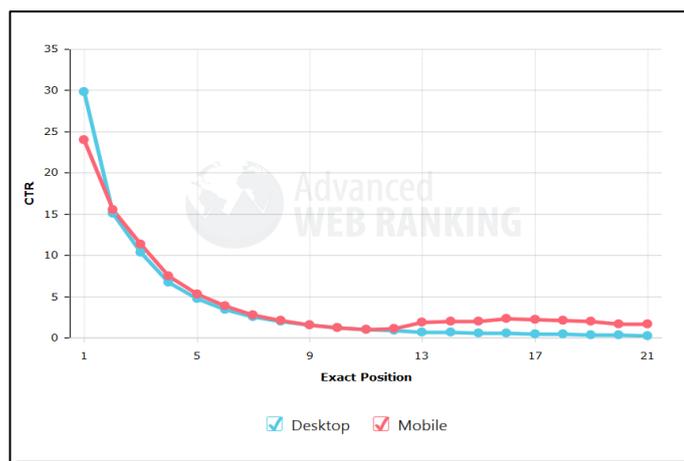
El *SEO*, acrónimo de *Search Engine Optimization*, representa la manera en la que funciona el motor de búsqueda *Google*. En otras palabras, el *SEO* indica la optimización del posicionamiento en los resultados de búsqueda, gracias a la coherencia con los algoritmos de posicionamiento propios del motor de búsqueda (Prim, 2016).

Además, el *SEO* está relacionado con el posicionamiento orgánico, es decir, no depende de una inversión monetaria por parte del propietario de la *web*. Si el propietario de una página *web* pagase para posicionarse entre los primeros resultados de búsqueda, se hablaría de *SEM*, o *Search Engine Marketing*. El *SEM* de *DypFintech* se tratará en el siguiente apartado.

Hay que decir que el posicionamiento de una página entre los primeros resultados de búsqueda es muy importante, ya que los primeros resultados atraen a un porcentaje muy elevado de usuarios.

Según la plataforma *Advanced Web Ranking* (2014), el primer resultado de búsqueda obtiene un *CTR* (*click through rate*) del 30% en búsquedas *desktop* (a través del ordenador), y un 24% en búsquedas móviles. Considerando el conjunto de los primeros cinco resultados de búsqueda, estos canalizan aproximadamente el 70% del tráfico (Imagen 29).

Imagen 29: CTR según posicionamiento orgánico.



Fuente: Advanced Web Ranking.

Por lo tanto, es necesario construir una estrategia de posicionamiento *SEO* que permita a la *startup* aparecer entre los primeros cinco resultados de búsqueda. Para ello, es necesario considerar:

- a) La planificación de las palabras clave.
- b) La estructura de la página *web*.
- c) La elección del nombre del dominio.
- d) La elección del *hosting*.
- e) El tiempo de carga.
- f) El contenido de la *web*.
- g) El *link building*.
- h) Las redes sociales.
- i) Las penalizaciones de Google.

En cuanto a la planificación de palabras clave, esta representa el elemento más importante de la estrategia *SEO*. Las palabras clave pueden ser más genéricas (para búsquedas más ambiguas) o más específicas (para búsquedas más cualificadas). En el caso de *DypFintech*, se considera oportuno crear una justa mezcla de palabras clave genéricas y específicas. Las palabras específicas son necesarias porque el negocio de *DypFintech* representa un nicho. Como analizado, el *FinTech* es un sector todavía en fase de crecimiento y genéricamente poco conocido. Por la misma razón, habrá que elegir palabras clave más genéricas para aparecer en los resultados de búsqueda de aquellos usuarios que desconocen el *FinTech*, pero que están en búsqueda de una solución a los problemas que *DypFintech* resuelve.

Para la elección de las palabras clave se ha utilizado la herramienta “planificador de palabras clave” de *Google Adwords*. Para la elección de las palabras clave se han tenido en cuenta:

- Su relevancia, es decir la coherencia con el negocio.
- Sus niveles de competencia, es decir, si son palabras ya ampliamente utilizadas.
- Sus volúmenes de búsqueda.

Las palabras clave probadas en *Google Adwords* son las siguientes (Tabla 14):

Tabla 14: Palabras clave de prueba para el *SEO* de *DypFintech*

Promedio de búsquedas mensuales	Competencia	Puja sugerida	Palabras clave
10.000 - 100.000	Alta	3,46 €	préstamos_
1.000 - 10.000	Baja	–	crowd_
100 - 1.000	Baja	–	<i>DypFintech</i> _
1.000 - 10.000	Baja	1,03 €	comparador_
100 - 1.000	Alta	1,84 €	comparador préstamos_
10 - 100	Alta	2,75 €	inversiones alternativas_
100 - 1.000	Alta	1,02 €	financiar proyectos_
10 – 100	Alta	1,92 €	conseguir préstamo_
10 - 100	Baja	–	financiar formación_
10 - 100	Baja	–	finanzas alternativas_
10 - 100	Alta	2,67 €	obtener préstamo_
10 - 100	Baja	–	finanzas tecnológicas_

Fuente: *Google Adwords*.

El promedio de búsquedas mensuales es de entre 10.000 y 100.000 en España. Las palabras: “*DypFintech*”, “finanzas tecnológicas”, “finanzas alternativas”, “comparador” y “crowd” presentan competencia baja y mantienen el promedio global de búsquedas mensuales entre 1.000 y 10.000. Las cinco palabras apenas nombradas serán las palabras

clave del *SEO* de *DypFintech*. La palabra “préstamo” es la que presenta el mayor volumen de búsqueda, pero también un elevado nivel de competencia. Por lo tanto, la inclusión de la misma entre las palabras clave podría no ser eficaz en términos de posicionamiento *SEO* (contrariamente al *SEM*).

En cuanto a la estructura de la página *web*, la *web* de *DypFintech* está pensada para ofrecer sus servicios de una forma rápida y sencilla. La facilidad de acceso a las diferentes secciones de la *web* (blog, foro, contactos, asesoramiento, etc.) y la presentación en la *home page* del comparador tienen el objetivo de reducir el porcentaje de rebote (usuarios que entran en la *web* sin hacer clic en los diferentes apartados), aumentar la permanencia en la *web* y el número de páginas visitadas.

Otro aspecto relevante es la elección del dominio, que suele coincidir con el nombre de la empresa, pero podría reducir la eficacia del *SEO* (Prim, 2016). Por lo tanto, podría ser oportuno, en una fase posterior a la puesta en marcha de la empresa, insertar algunas de las palabras clave individuadas anteriormente. Una propuesta de dominio podría ser <https://www.dypfintech/comparadorcrowd.es>. Se utilizará, desde el principio, el formato [https](https://), dado que garantiza más seguridad y está bien valorado por los algoritmos *SEO* de Google. Se registrarán, desde el principio, los dominios .es y .com.

La elección del *hosting* también es un tema que influye en el *SEO*. El *hosting* es el lugar físico en el que se aloja el sitio *web* y tiene mucha relevancia en cuanto a velocidad de carga de las páginas. Siendo la rapidez un atributo funcional central de *DypFintech*, se ha elegido un *hosting* de pago (existen también gratuitos) que ofrece espacio *web* ilimitado, espacio *cloud* ilimitado, base de datos *MySQL* ilimitadas, 25.000 GB totales en correos electrónicos y tráfico mensual ilimitado y optimizado para 400.000 visitas. El *hosting* elegido es el *hosting* Linux de Nominalia.

Otro aspecto que necesita un cuidado particular es el contenido de la *web* y el *link building*. Los contenidos de la *web* más importantes son:

- la información financiera independiente, contenida en el blog
- las valoraciones y los comentarios de *DypFintech* y de los usuarios, contenidos en el foro.

Todos los contenidos estarán actualizados, *DypFintech* participará activamente en el foro (moderación) y las informaciones financieras estarán relacionadas internamente y externamente con enlaces que contienen contenidos coherentes con la información

presentada. Esta estrategia *de link building* beneficia al posicionamiento orgánico de *DypFintech*. Además, los contenidos informativos estarán relacionados con artículos, infográficas y casos de estudio y tendrán siempre un carácter original. No se abusará de enlaces externos. De hecho, los algoritmos de *Google* penalizan el posicionamiento (Sainz, 2017) en caso de:

- Contenidos repetidos o de baja calidad.
- Spam.
- Abuso de *link building*.
- Abuso de palabras claves.

### **8.1.3.2. Estrategia SEM**

El *SEM* es la estrategia que permite obtener tráfico en la página *web* propietaria a través de la compra de espacios publicitarios en los motores de búsqueda.

La plataforma más popular para planificar y lanzar una estrategia *SEM* es *Google Adwords*. Existen otras plataformas como *Bing Ads* y *Yahoo Search Ads*, pero tienen una cuota de mercado residual (Prim, 2016). Por lo tanto, *DypFintech* utilizará *Google Adwords* para la planificación de su estrategia *SEM*.

Los objetivos de la estrategia *SEM* de *DypFintech* son bajar los precios de los clics (*CPC*), aumentar el tráfico recibido en la *web* (*CTR*) y aumentar la conversión de los clientes de la plataforma en clientes de las empresas *FinTech*.

El punto de inicio para la planificación de la estrategia *SEM* es la planificación de las palabras clave, tratada en el apartado anterior. Para el éxito de la estrategia, es necesario que a la inversión corresponda un elevado volumen de tráfico. Las palabras con mayor volumen de búsqueda garantizan mayor tráfico, pero comportan un incremento del coste por clic y de la inversión. Además, el nivel de competencia que presentan es elevado, traduciéndose en un posicionamiento orgánico más bajo (por lo menos al principio). No obstante, *DypFintech* considera necesaria la inserción de palabras con elevado volumen de búsqueda como, por ejemplo, “préstamo” y “crédito”.

A continuación se muestra una propuesta de campaña *SEM* en *Google Adwords* (Imagen 30).

Imagen 30: Propuesta SEM para *DypFintech*.

<input type="checkbox"/> Palabra clave	Grupo de anuncios	CPC máx.	Clics	Impr.	Coste	CTR	CPC medio	Posic. media
<input type="checkbox"/> asesoramiento	asesoramiento	0,39 €	0,00	53,25	0,00 €	0,0%	-	4,00
<input type="checkbox"/> comparador	asesoramiento	0,39 €	4,70	764,54	1,13 €	0,6%	0,24 €	3,74
<input type="checkbox"/> credito	asesoramiento	0,39 €	814,10	18.417,32	212,77 €	4,4%	0,26 €	4,33
<input type="checkbox"/> crowd	crowd	0,39 €	0,00	0,00	0,00 €	-	-	-
<input type="checkbox"/> dyp	asesoramiento	0,39 €	0,00	0,00	0,00 €	-	-	-
<input type="checkbox"/> financiacion	asesoramiento	0,39 €	136,83	5.157,76	41,62 €	2,7%	0,30 €	4,13
<input type="checkbox"/> fintech	asesoramiento	0,39 €	4,29	292,88	0,59 €	1,5%	0,14 €	3,05
<input type="checkbox"/> formacion	asesoramiento	0,39 €	0,00	2.004,53	0,00 €	0,0%	-	3,45
<input type="checkbox"/> prestamo	asesoramiento	0,39 €	749,27	14.153,42	135,83 €	5,3%	0,18 €	4,52
<input type="checkbox"/> prestamos para estudiantes	asesoramiento	0,39 €	1,48	121,72	0,34 €	1,2%	0,23 €	4,38
<b>Total</b>			<b>1.710,66</b>	<b>40.965,41</b>	<b>392,28 €</b>	<b>4,2%</b>	<b>0,23 €</b>	<b>4,31</b>

Fuente: *Google adwords*.

El ámbito territorial especificado es España y las previsiones son mensuales y se refieren al mes de junio 2017. La estrategia SEM incluye 10 palabras clave (“asesoramiento”, “comparador”, “crédito”, “crowd”, “*DypFintech*”, “financiación”, “FinTech”, “formación”, “préstamo”, “préstamos para estudiantes”). El coste por clic medio obtenido es de 0,23€ y el posicionamiento (4,31) está entre los primeros 5 resultados de búsqueda. Con una puja de 0,39€, se preve de obtener entre 1540 y 1880 clics en los anuncios publicitarios de *DypFintech*. La calidad es media y el coste mensual previsto de entre 353€ y 432€ (Imagen 31).

Imagen 31: Previsiones trafico mensual y coste.



Fuente: *Google Adwords*.

Cuanto a los dispositivos de los que se originarán los clics, se prevé que los móviles produzcan el 75,44% del tráfico (Imagen 32). Esto subraya la importancia del desarrollo de la plataforma móvil de *DypFintech*. Los resultados son coherentes con los datos de penetración de los móviles en el mercado español (Antevenio, 2015).

Imagen 32: Origen del tráfico *web* según dispositivo.

Dispositivo	Ajuste de la puja	Clics	Impr.	Coste	CTR	CPC medio	Posic. media
Escritorio		275,47	6.241,81	17,92 €	4,4%	0,07 €	3,91
Móviles	-	1.290,23	33.198,34	321,03 €	3,9%	0,25 €	4,39
Tablet		144,95	1.525,27	53,34 €	9,5%	0,37 €	4,06
<b>Total</b>		<b>1.710,66</b>	<b>40.965,41</b>	<b>392,28 €</b>	<b>4,2%</b>	<b>0,23 €</b>	<b>4,31</b>

Fuente: *Google Adwords*.

En cuanto al origen territorial de los clics, el 46,2% se prevé que proceda de Madrid, de Navarra y de Barcelona (Imagen 33).

Imagen 33: Origen territorial del tráfico *web*.



Fuente: *Google Adwords*.

El importe de la puja determina el número de clics y el coste global de la estrategia *SEM*. El valor elegido de 0,39€ como puja máxima, es el valor que maximiza el número de clics sin comprometer el posicionamiento.

Hay que señalar que la estrategia *SEM* es dinámica, es decir, que *DypFintech* pondrá en marcha acciones para controlar y para optimizar constantemente el *SEM*.

Entre ellas, se utilizará:

- a) El *day parting*, es decir, que la campaña estará activa en los momentos del día en los que se prevén mayores flujos usuarios. Los horarios en los que los usuarios son más activos en *Facebook* son de 9 a 7 de la tarde, con picos de *likes* y *shares* a la 1.30 de la tarde y a las 3. Por lo tanto, considerando los potenciales clientes de *DypFintech* y el volumen del tráfico global movido por las redes sociales, los horarios de actividad de la estrategia *SEM* de *DypFintech* serán de 9 a 7 de la tarde.
- b) Se organizarán más grupos de anuncios dirigidos a los diferentes segmentos para aumentar la calidad del *SEM*.
- c) Se eliminarán o se pausarán las palabras claves que demuestren insuficiente *CTR*.
- d) Se enlazará la cuenta de *Google Adwords* con la cuenta de *Google Analytics*, para supervisar el camino de los usuarios, la conversión y mejorar la rentabilidad de la inversión en el *SEM*.

El paso siguiente será la elaboración de un grupo de anuncios en *Google Adwords*. Para la creación de los anuncios se tendrán en cuenta los principios del *responsive web design* (el anuncio tiene un diseño diferente según el dispositivo en el que aparece), se insertarán extensiones (ubicación, enlaces y número de teléfono) y se crearán de forma coherente con las *landing pages*.

A continuación, se proponen unos prototipos de anuncios en *Google* (Imágenes 34 y 35) y un prototipo de *banner* rectangular (Imagen 37).

Imagen 34: Prototipo visualización en *Google* de *DypFintech (SEM)* con extensiones de ubicación, enlaces y numero de telefono (vista *desktop*).



Fuente: Elaboración propia con *Google Adwords*.

Imagen 35: Prototipo visualización en *Google* de *DypFintech* (*SEM*) sin extensiones (*vista mobile*).



Fuente: Elaboración propia con *Google Adwords*.

Con una inversión mensual de 30,00€ en el *SEM* relativo a la red de *display* (anuncios), *Google Adwords* preve 1.000 clics e impresiones hasta el millón (Imagen 36).

Imagen 36: Previsiones red de *display* (*SEM*)

Grupo de anuncios	Clics	Impr./m	Cookies/m	Coste	CTR	CPC medio
<input type="checkbox"/> Palabras clave Palabras clave: fintech, comparador, dyp	1 K	500 K - 1 M	150 K - 200 K	30,00 €	0,18%	0,03 €
<b>Total</b>	<b>1 K</b>	<b>500 K - 1 M</b>	<b>150 K - 200 K</b>	<b>30,00 €</b>	<b>0,18%</b>	<b>0,03 €</b>

Fuente: Elaboración propia con *Google Adwords*.

Imagen 37: Prototipo *banner*



Fuente: Elaboración propia con Wix y Canva.

El eslogan “*CLIMB YOUR MOUNTAIN*”, que evoca la superación de los propios límites y que está conectado con los gráficos de fondo presentes en el *banner* y en la plataforma *web* (que recuerdan unas montañas), genera curiosidad en los usuarios y podría representar la *tag line* de *DypFintech.com*.

### 8.1.3.3. Propuesta Landing

Las *Landing pages* o páginas de aterrizaje representan las páginas *web* a las que llegan los usuarios de la *web* a través de un medio externo (Secco, 2015). El medio externo, en el caso de *DypFintech*, está representado por la campaña publicitaria *SEM*, es decir, resultados de búsqueda de pago y relativas inserciones publicitarias.

En la *landing page* de *DypFintech* se ha insertado una breve explicación de la actividad de la *startup* y de las ventajas que ofrece. La página de aterrizaje presenta los enlaces externos a las redes sociales de *DypFintech* y un formulario de contacto, a través del cual los usuarios pueden dejar su correo electrónico con un mensaje para pedir ulteriores informaciones o recibir asistencia.

La *landing* no presenta el menú de navegación ni enlaces externos en la descripción de los servicios.

Además, se ha decidido incluir en la *landing page* también los botones que permiten acceder al comparador, para que los usuarios puedan probarlo.

El objetivo de la breve descripción de los servicios y de las ventajas de la utilización de *DypFintech* es captar la atención del usuario y estimular su curiosidad para que pruebe el comparador.

El objetivo de la inclusión de las redes sociales es generar confianza, ya que los usuarios podrán comprobar la utilidad del servicio a través de los contenidos presentes en las redes sociales. En particular, a través de las redes, los usuarios pueden encontrar testimonios de clientes reales. Por esta razón no se han insertado testimonios en la *landing page*, que podrían producir el efecto contrario (desconfianza).

El objetivo del formulario de contacto, al que se accede pinchando el símbolo del correo, es obtener un listado de *e-mails* para impostar, en una fase sucesiva, campañas de *e-mail marketing* y de *re-marketing*.

El objetivo de la ausencia del menú de navegación y de enlaces externos en el texto (los únicos enlaces externos son las redes sociales) es la minimización de los puntos de fuga, es decir, la minimización de las posibilidades de que el usuario salga de la *landing page* sin interactuar con ella.

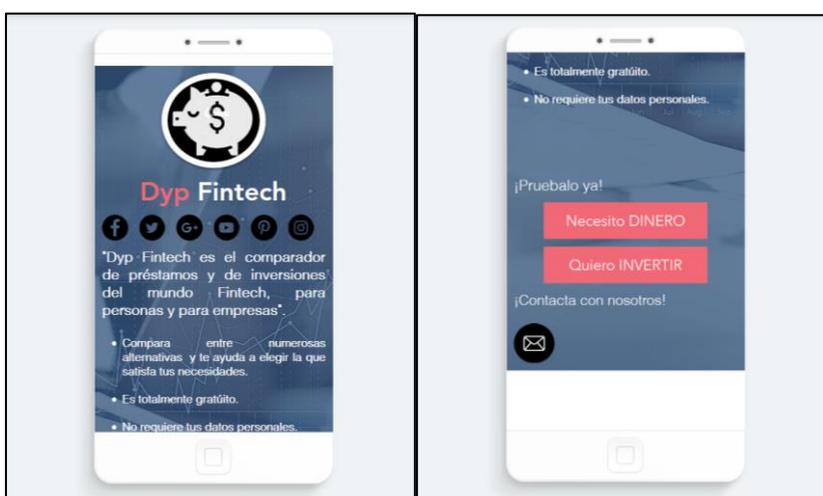
A continuación se muestra el prototipo de *landing page* para dispositivos *desktop* y móviles (Imágenes 38 y 39).

Imagen 38: Prototipo *landing page* para *desktop*.



Fuente: Elaboración propia con Wix.

Imagen 39: Prototipo *landing page* para móviles.



Fuente: Elaboración propia con Wix.

Por lo tanto, se ha decidido optimizar la *landing page* también para la navegación móvil, ya que, en las previsiones de *Google Adwords*, se estima que el mayor volumen de tráfico en la plataforma de *DypFintech* procederá de dichos dispositivos.

La *landing page* presenta un diseño gráfico coherente con la *home page* de *DypFintech* para evitar la generación de confusión en los usuarios.

Se ha decidido no insertar ulteriores elementos gráficos, como imágenes y videos que, a pesar de ser atractivos para los clientes, reducirían inevitablemente la velocidad de carga de la *landing*. *DypFintech* prefiere optar por la rapidez, considerando que un excesivo tiempo de carga produciría el abandono de la *landing page* por parte del usuario.

Una vez puesta en marcha la *startup*, se prevé crear varias *landing pages* para testear las que producen más tráfico y, sobre todo, más conversión. En particular, se les aplicará el

test A/B, un test que permite enviar los usuarios a dos paginas de *landing* diferentes para luego poder evaluar cual de ellas produce la mayor conversión.

#### **8.1.3.4. Propuesta para manejo de redes sociales**

La red social en la que *DypFintech* operará desde el principio es *Facebook*. El promotor considera que la gestión de más redes sociales desde el principio podría aumentar la complejidad de gestión del *social media marketing* y la pérdida de atención sobre las redes que presentan más potencial de creación de tráfico y de conversión.

Posteriormente a la puesta en marcha de la *startup* se realizarán investigaciones de mercado para evaluar si la creación del perfil corporativo en otras redes sociales aportaría o no valor añadido. En particular, se efectuarán estudios sobre *Twitter*, *Youtube* y *Linkedin*. *Twitter* podría revelarse importante a la hora de realizar *sentiment analysis* interna, para identificar posibles *influencers* y establecer conexiones con ellos. *Youtube* podría utilizarse para la creación de un canal dedicado a la divulgación de información financiera y a la estimulación del debate. *Linkedin* para la interacción con el *B2B*.

Se presentan algunos datos sobre el *social media marketing* (SMM):

- a) Superar los 1.000 *likes* en la página corporativa *Facebook*, produce un incremento del tráfico en la página web de un 150% hasta un 185%. (Skaf, 2015).
- b) El 83% de los profesionales de *marketing* consideran que las redes sociales son importantes para su negocio (Skaf, 2015).
- c) A principio de 2017, *Facebook* alcanzó los 1.860 millones de usuarios activos. (Moreno, 2017)

*Facebook* presenta un elevado potencial de captación de clientes entre personas naturales. Por ello, *DypFintech*:

- a) Utilizará una comunicación más informal que en el blog (noticias) de la *web*.
- b) Procurará contestar a todos los usuarios que comenten los contenidos compartidos.
- c) Compartirá contenido multimedial y cautivante, también no relacionado con el negocio.
- d) Compartirá contenidos ajenos de otros usuarios (personas o empresas) considerados interesantes.

- e) Utilizará *hashtags* para llegar a un público mayor.
- f) Contactará y controlará a los *influencers*.
- g) Realizará transmisiones en vivo desde los eventos del *FinTech*, de las universidades y durante las campañas de *marketing* de guerrilla.
- h) Utilizará la herramienta de programación de publicación, creando un calendario de publicaciones e manteniendo una publicación constante diaria.
- i) Controlará a los competidores potenciales.
- j) Creará concursos en los que se les pedirá a los usuarios de contribuir activamente en la construcción del logo de *DypFintech*:
  - se les pedirá de dar un nombre al cerdito-hucha que representa el logo de *DypFintech*.
  - se les pedirá de realizar una propuesta de diseño y coloración del cerdito.

Los mismos usuarios votarán las propuestas más originales, que ganarán un premio.

Todas las acciones nombradas permitirán alcanzar algunos objetivos estratégicos relacionados con la gestión de las redes sociales, como por ejemplo la generación de elevado tráfico en la *web*, la optimización de la conversión, un mayor conocimiento de los potenciales clientes, el control de la competencia y el crecimiento del valor intangible ínsito en la marca.

#### **8.1.4. Estimación de interacciones on-line**

Gracias a las actividades de marketing digital, es posible realizar un estudio previo sobre las interacciones de los usuarios con la plataforma de *DypFintech*. Las interacciones, es decir, el utilizzo efectivo de los servicios de comparación *online*, se producirán por efecto de las inversiones en el *marketing* digital. La estimación de las interacciones se utilizara en el plan económico-financiero para realizar las previsiones de ingresos.

##### **8.1.4.1. Interacciones del SEM (resultados de búsqueda)**

A continuación se ve el número de interacciones anuales reales con la plataforma de *DypFintech* producido por la inversión en *SEM* (resultados de búsquedas con las palabras clave utilizadas en *Google Adwords*). Para obtenerlo se han considerado los datos previsionales de clics mensuales proporcionados por *Google Adwords* y se han multiplicado por doce meses y por un porcentaje medio de rebote (*Marketing* de

Contenidos, 2016), que representa el porcentaje de usuarios que entran en la plataforma sin interactuar con ella (Tabla 15).

Tabla 15: Interacciones del SEM (resultados de búsqueda).

CLICS MENSUALES	MESES	CLICS ANUALES	%REBOTE	INTERACCIONES
1.711	12	20.528	20%	16.422

Fuente: Elaboración propia.

#### 8.1.4.2. Interacciones del SEM (red de display)

A continuación se ve el número de interacciones anuales reales con la plataforma producido por la inversión en SEM (resultados de clics en la red de *display* o *banners*). En este caso, al pinchar en el *banner*, el usuario accede a la *landing page* de *DypFintech*. Para obtener el número de interacciones, se ha aplicado un porcentaje de rebote medio (Santiago, 2016) para las *landing pages* (Tabla 16).

Tabla 16: Interacciones del SEM (red de display).

CLICS MENSUALES	MESES	CLICS ANUALES	%REBOTE	INTERACCIONES
1.000	12	12.000	80%	2.400

Fuente: Elaboración propia.

#### 8.1.4.3. Interacciones del SEO

A continuación se ve el número de interacciones anuales producido por las búsquedas orgánicas (Tabla 17).

Tabla 17: Interacciones del SEO.

CLICS MENSUALES	MESES	CLICS ANUALES	%REBOTE	INTERACCIONES
2.220	12	26.640	20%	21.312

Fuente: Elaboración propia.

#### 8.1.4.4. Interacciones de las redes sociales y de los influencers

A continuación se ve el número de interacciones anuales producido por las redes sociales y por los *influencers* (Tabla 18). Obtener un número de *likes* superior a 1.000 en el perfil de la página *Facebook* de *DypFintech*, con una buena estrategia en términos de *influencers*, puede producir un incremento del 150% de las visitas en la página *web* (Hueso, 2013).

Tabla 18: Interacciones de las redes sociales.

<i>LIKES</i>	<i>TRAFICO (%)</i>	<i>CLICS</i>	<i>%REBOTE</i>	<i>INTERACCIONES</i>
1.000	150%	72.252	20%	57.802

Fuente: Elaboración propia.

#### 8.1.4.5. Evolución del total de interacciones

A continuación se ve la evolución de las interacciones totales con la plataforma *DypFintech*, generada por el incremento de la inversión en el marketing digital (+50% anual). Para estimar la evolución de las interacciones se han utilizado las previsiones de *Google Adwords* (Tabla 19).

Tabla 19: Evolución del total de interacciones.

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
97.936	107.729	118.502	130.353	143.388

Fuente: Elaboración propia.

#### 8.1.5. El control

Otro elemento central del plan de organización del servicio es la medición de las actividades en términos de visión y de estratégica. Utilizando los objetivos presentes en el mapa estratégico y conociendo los objetivos del plan de marketing, se ha realizado un cuadro de mando integral o *balanced scorecard* (Tabla 20). Por cada objetivo estratégico se han creado unos indicadores (*KPI*, acrónimo de *key performance indicators*) que *DypFintech* tendrá que monitorizar y controlar para conseguir y mantener su ventaja competitiva.

Tabla 20: Cuadro de mando integral.

Balanced Scorecard	Indicadores (KPI)	201X	201X+1	201X+2	201X+3	201X+4
<b>Objetivos perspectiva financiera</b>						
F1: Viabilidad económica y financiera	-TIR	>CMPC o wacc				
	-VAN	>0	>0	>0	>0	>0
	-Tesorería disponible	>0	>CMPC o wacc	>CMPC o wacc	>CMPC o wacc	>CMPC o wacc

F2: Sostenibilidad del ROI del digital marketing (SEM, RRSS)	-ROI (Retornos/Inversión)	>kd	>kd	>kd	>kd	>kd
	-Coste por clic medio	<0,39€	<0,37€	<0,35€	<0,33€	<0,31€
F3: Incrementar retornos del marketing de afiliación FinTech	-Comisiones	≥2%	≥2%	≥2%	≥2%	≥2%
	-Coste por lead	≥40€	≥40€	≥40€	≥40€	≥40€
	-Conversión	2%	2,1%	2,2%	2,3%	2,4%
F4: Crecer rápidamente en clientes finales	-Ventas					
	-Número de interacciones	>97.936	>107.729	>118.502	>130.353	>143.388
	-Periodo medio de cobro (días)	30	<30	<30	14	7
<b>Objetivos perspectiva del cliente</b>						
C1: “El servicio es rápido”	-Velocidad de carga (s)	2	1,9	1,8	1,7	1,6
C2: “La información es completa”	-Número de empresas FinTech incluidas en la plataforma	20%	40%	60%	80%	100%
C3: “La información es segura y de confianza”	-Número de usuarios activos en el foro	1.000	1.250	1.500	1.750	2.000
C4: “Es un servicio innovador”	-Número de nuevas aplicaciones y servicios lanzados	1	1	1	1	1
<b>Objetivos perspectiva interna</b>						
II: Mejora continua de las estrategias de SEO y SEM y en las RRSS	-Porcentaje de rebote	20%	19,5%	19%	18,5%	18%
	-Tiempo de permanencia en la plataforma (s)	120	180	180	240	240
	-Número de páginas visitadas por sesión	2	3	3	4	4
	-Número de visitas	>8.161	>8.977	>9.875	>10.862	>11.949

	mensuales					
	-CTR ( <i>click through rate</i> )	80%	80,5%	81%	82%	84%
I2: Mejora de la plataforma	-Errores y <i>bugs</i> en la plataforma <i>web</i> y móvil (por año)	5	4	3	2	1
I3: Fomentar alianzas claves con <i>startup</i> del ecosistema <i>FinTech</i>	-Número de nuevos afiliados-aliados	19	36	50	76	98
I4: Posicionar <i>DypFintech</i> en el mercado objetivo	-Posicionamiento <i>SEO</i>	5	5	4	3	2
	-Likes redes sociales	>1.000	>3.000	>5.000	>7.500	>10.000
<b>Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>						
P1: Conseguir madurez directiva y comercial	-Conversión de clientes potenciales en clientes finales	45%	55%	60%	65%	70%
	-ROS (Result.operativo/Ventas)	46%	52%	58%	63%	68%
P2: Alinear a la organización	-Incentivos y encuestas cualitativas sobre el compromiso	-	-	-	-	-
P3: Potenciar competencias internas	-Formación externa y <i>networking</i>	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia.

## 9. Constitución de la empresa. Forma jurídica

El promotor tiene intención de dar al proyecto la forma jurídica de Sociedad Limitada. Se trata de una forma con personalidad jurídica, que se ha elegido valorando los siguientes criterios:

- a) Responsabilidad: la responsabilidad de una S.L. está limitada al capital aportado. La *startup* necesita dedicarse a su actividad principal y a estrategias de rápido crecimiento, por lo tanto necesita de una forma jurídica flexible y que proteja a los *stakeholders* dentro de los límites del capital aportado por el propietario. Por lo tanto, el propietario no puede responder con su patrimonio civil a las obligaciones de *DypFintech*.
- b) Capital social: el capital social aportado será de 3.000€, procedente de ahorros del administrador único de la sociedad (Domenico Di Giovanni).
- c) Aspectos fiscales: la fiscalidad correspondiente es el Impuesto de Sociedades. Las previsiones de facturación a medio plazo (Capítulo 13) demuestran la capacidad de *DypFintech* de hacer frente a sus obligaciones de pago de los impuestos a través de la buena gestión de la tesorería.
- d) Estructura de dirección y gestión: la *startup* necesita una estructura de dirección y de gestión flexible, que la Sociedad Limitada garantiza, al tener menos rigidez formal en su organización que una Sociedad Anónima. La *startup*, al principio, tendrá dos trabajadores, que formarán la junta general de *DypFintech*, y un capital reducido. Domenico Di Giovanni será el administrador único de *DypFintech* y tendrá la obligación de darse de alta como autónomo.
- e) Tipo de actividad realizada: el tipo de actividad que realizará *DypFintech* pertenece al ámbito financiero, que presenta una reglamentación compleja y delicada. Consecuentemente, la exigencia legal de la actividad a realizar por *DypFintech* no puede prescindir de una forma con personalidad jurídica.

Finalmente, la constitución de la sociedad se realizará de forma telemática, por lo tanto se efectuarán los siguientes tramites (López, 2017):

- a) Documentos previos necesarios: Reserva de la Denominación Social; Aportación del Capital Social.
- b) Cumplimentar en Documento Único Electrónico (DUE)
- c) Pasos que realiza el sistema telemático:

- Solicitud del NIF provisional
  - Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados
  - Inscripción en el Registro Mercantil Provincial
  - Trámites en la Seguridad Social
  - Expedición de la Escritura inscrita
  - Solicitud del NIF definitivo de la sociedad
- d) Firma en el notario.

## 10. Fuentes de financiación y servicios públicos de apoyo a empresas y emprendedores

*DypFintech* recurrirá a fuentes de financiación adecuadas a su fase de desarrollo. Encontrándose el proyecto emprendedor en la fase “pre-semilla”, las fuentes de financiación más adecuadas son: recursos propios, premios y el *crowdlending* (López, 2017).

Se trata de fuentes de financiación externas con horizonte temporal a medio-largo plazo. Los recursos monetarios aportados por el emprendedor serán de 3.000€. Siendo estas limitadas, se procederá a encontrar recursos financieros en el mismo sector sobre el que *DypFintech* prestará sus servicios, es decir, el *FinTech*. Consecuentemente, *DypFintech* se servirá de Arboribus, una plataforma de financiación *online* para empresas. Se trata de una plataforma de *crowdlending* en la que se pueden solicitar préstamos de hasta 500.000€, con un plazo de devolución máxima de 60 meses. Con la presentación de un proyecto comercialmente, técnicamente y financieramente sólido, es posible obtener su completa financiación. Los inversores son típicamente otras empresas (personas jurídicas) y personas físicas acreditadas por la plataforma. Es oportuno subrayar que Arboribus cumple con los requisitos de supervisión de la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

En cuanto a las fuentes de financiación pública, la comunidad autónoma de Andalucía ofrece números programas de incentivos a empresa, entre ellos los más adecuados al modelo de negocio de *DypFintech* son los programas de apoyo financiero de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, que propone préstamos participativos a largo plazo, con posibilidad de carencia y cuyos intereses están ligados a los resultados financiero de la empresa. Entre ellos, destaca el “Programa de Incentivos para el Desarrollo Industrial y la Creación de Empleo en Andalucía”, que prevé una sección para pequeñas empresas con base tecnológica y un incentivo máximo de 600.000€.

## 11. Plan económico-financiero

En este capítulo se presentarán todos los aspectos relacionados con la valoración económica y financiera del proyecto para poder emitir un juicio definitivo sobre su viabilidad. Se han elaborado previsiones a cinco años.

### 11.1. Plan de inversiones de partida

La primera inversión en activo no corriente (ANC) es en equipamientos informáticos. La estimación es de 6.997€ con amortización en cinco años y tasa de amortización del 20% (según las prescripciones del 2015 de la Ley de Impuesto de Sociedades). Al término del quinto año se renovarán los equipamientos.

A continuación se ofrece la tabla de amortización (Tabla 21):

Tabla 21: Amortización del equipamiento informático.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>CUOTA AMORTIZACIÓN</b>	0 €	1.399 €	1.399 €	1.399 €	1.399 €	1.399 €
<b>VALOR RESIDUAL</b>	6.997 €	5.598 €	4.198 €	2.799 €	1.399 €	0 €

Fuente: Elaboración propia.

Forma parte del activo no corriente también la plataforma de comparación (aportación en especie). Considerando que para su creación se necesitan 6 meses, se ha calculado su valor multiplicando los sueldos del promotor y del responsable informático por el intervalo de tiempo especificado: 1.000 € \* 2 personas \* 6 meses, en total 12.000€. Se amortizan en 10 años (Tabla 22):

Tabla 22: Amortización del activo intangible.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>CUOTA AMORTIZ.</b>	0 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €
<b>VALOR RESIDUAL</b>	12.000 €	10.800€	9.600 €	8.400 €	7.200 €	6.000 €	4.800 €	3.600 €	2.400 €	1.200 €	0 €

Fuente: Elaboración propia.

El proyecto no presenta otras inversiones dado que las actividades se realizarán en el *coworking* “WorkSpace” de Almería. Consecuentemente, la *startup* no tendrá que encargarse del pago de los gastos de luz, agua, limpieza, formación, etc.

## 11.2. Estudio de ingresos

Como se ha analizado a través del modelo “Canvas”, los ingresos procederán de dos fuentes:

- a) Ingresos procedentes de las actividades de *marketing* digital (espacios publicitarios destinados a las plataformas de afiliación).
- b) Ingresos procedentes del plan de afiliación con las empresas *FinTech*.

### 11.2.1. Ingresos procedentes de las actividades de *marketing* digital (publicidad en la plataforma)

*DypFintech* ofrecerá espacio publicitario en su plataforma *web* y móvil. Para obtener mayor rentabilidad, se prefiere contractar más planes de afiliación con plataformas de *marketing* dedicadas en vez de utilizar *Google AdSense*. Dichas plataformas permiten negociar contratos sin exclusividad (se pueden contratar varios planes de afiliación con diferentes empresas) y permiten elegir las empresas que se publicitarán en nuestra plataforma, conociendo desde el principio el precio que dichas plataformas pagarán por cada clic (coste por *lead*). Por lo tanto, se elegirán empresas que presentan un elevado coste por *lead*, porque ofrecen servicios relativamente caros. Para la estimación de los presentes ingresos se han considerado la tasa de conversión mínima estimada de la plataforma “*financeAds*” y el coste por *lead* (Tabla 23).

Tabla 23: Estimación de los ingresos procedentes de las actividades de *marketing* digital (publicidad en la plataforma).

COSTE POR LEAD	CONVERSION	TOTAL
40 €	2,00%	78.348,67 €

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se ve la evolución de los presentes ingresos al variar del número total de interacciones (Tabla 24).

Tabla 24: Evolución de los ingresos.

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
78.348,67 €	86.183,54 €	94.801,89 €	104.282,08 €	114.710,29 €

Fuente: Elaboración propia.

### ***11.2.2. Ingresos procedentes del plan de afiliación con las empresas FinTech***

La segunda fuente de ingreso procede del plan de afiliación que *DypFintech* negociará con las empresas *FinTech* operantes en España. Para el cálculo de los ingresos se ha utilizado el siguiente recorrido:

- Se han analizado los datos de venta de las plataformas de financiación y de inversión *FinTech* operantes en España. La cifra de negocio en el 2015 ha alcanzado 22,3 millones de euros (fuente: *FinTech* Spain, 2016) con un crecimiento previsto en 2016 del 39%. Siendo el *FinTech* un sector en constante crecimiento, se ha aplicado el mismo porcentaje a todos los años objeto de simulación para estimar los datos de venta.
- Se ha aplicado un porcentaje del 30% a los datos de venta. Este porcentaje representa un promedio de la porción de ventas que generan los comparadores a las empresas comparadas (Schillaci, 2015).
- Se han considerado los objetivos de cobertura del mundo *FinTech* español por parte de *DypFintech*, que pretende incluir en su plataforma el 20% de las empresas *FinTech* (19-20 empresas, sobre un total de 98 operantes en España), durante el primer año, otro 20% durante el segundo año y así sucesivamente hasta alcanzar el 100% durante el quinto año.
- Se ha aplicado un objetivo de cuota de mercado, considerando la composición del mercado de los comparadores, cuyo mercado suele presentar una situación de oligopolio, con 2-3 empresas que poseen más del 70% del mercado (Sague, 2014). Teniendo en cuenta el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter (ausencia de competidores con amenaza de nuevos participantes) y la evolución de la actividad de *DypFintech* (crecimiento de la cobertura del *FinTech* y del poder de negociación), es verosímil tener un objetivo de cuota de mercado del 24% (cuota promedio de un comparador en oligopolio), que se traduce en una cuota del 7,2% de generación de ventas del *FinTech*. A través del incremento de las empresas

Fintech en el comparador y de la inversión en marketing, se estima que *DypFintech* pueda defender y mantener la cuota del 7,2% de eventuales nuevos participantes.

- De las ventas producidas, *DypFintech* se llevará una comisión del 2%. Este dato representa un promedio de las comisiones que suelen cobrar los servicios de asesoramiento financiero de bancos, *sicav* e intermediarios tradicionales en general (*C&R Investment Financial Advisor EAFI*, 2016).

A continuación se ve la estimación de ingresos procedentes de la afiliación con las empresas *FinTech* (Tabla 25):

Tabla 25: Estimación de los ingresos procedentes de la afiliación con empresas *FinTech*.

AÑO	VENTAS DEL <i>FINTECH</i>	TASA DE CRECIMIENTO	% VENTAS POR COMPARADORES	VENTAS <i>FINTECH</i> PRODUCIDAS POR LOS COMPARAD.
2016	30.997.000,00 €		30%	
2017	43.085.830,00 €	39%	30%	12.925.749,00 €
2018	59.889.303,70 €	39%	30%	17.966.791,11 €
2019	83.246.132,14 €	39%	30%	24.973.839,64 €
2020	115.712.123,68 €	39%	30%	34.713.637,10 €
2021	160.839.851,91 €	39%	30%	48.251.955,57 €

COBERTURA <i>FINTECH</i> DE <i>DYPFINTECH</i>	CUOTA DE VENTAS PRODUCIDAS POR <i>DYPFINTECH</i>	VENTAS <i>FINTECH</i> PRODUCIDAS POR <i>DYPFINTECH</i>	COMISION <i>DYPFINTECH</i>	VENTAS DE <i>DYPFINTECH</i>
20%	7,20%	620.435,95 €	2,0%	12.408,72 €
40%	7,20%	1.724.811,95 €	2,0%	34.496,24 €
60%	7,20%	3.596.232,91 €	2,0%	71.924,66 €
80%	7,20%	6.665.018,32 €	2,0%	133.300,37 €
100%	7,20%	11.580.469,34 €	2,0%	231.609,39 €

Fuente: Elaboración propia.

### 11.3. Estudio de gastos

En el presente apartado se detallan los gastos del proyecto, ya presentes en el modelo de negocio “Canvas” (capítulo 5). Los gastos aparecen sin IVA y son los siguientes:

- a) Servicio de dominio: El coste de registro del dominio es de 9,90€ anuales y, añadiendo 0,90€, es posible registrar también el dominio “DypFintech.com”. El coste total es de 10,80 € al año. El servicio de *hosting* cuesta 6,65€ mensuales (79,80 € al año), incluyendo espacio *web* ilimitado, espacio *cloud* ilimitado, base de datos MySQL ilimitadas, 25.000 GB totales en correos electrónicos y tráfico mensual ilimitado y optimizado para 400.000 visitas. Se contratará el servicio de *hosting* también. Para la estimación de los presentes gastos en los años siguientes se ha aplicado un crecimiento del 2%, en concepto de inflación.
- b) *Marketing* digital con “Google Adwords”: 392,80€ al mes para el primer año. El gasto total para el primer año es de 4.713,60 € (estrategia *SEM*). Cuanto a la red de *display* (*banners*) se prevé un gasto de 365 € anuales durante el primer año, según las estimaciones realizadas en “Google Adwords”. Para la estimación de los presentes gastos en los años siguientes se ha aplicado un crecimiento del 50%, con el objetivo de mantener el porcentaje de dichos gastos sobre ventas alrededor del 15%.
- c) Iniciativas de *marketing* directo (*marketing* de guerrilla y visitas comerciales): se ha establecido un presupuesto de 4.500€, considerando los datos medios ofrecidos por la agencia de *marketing* “Reanimarketing”, operante en Almería. Para la estimación de los presentes gastos en los años siguientes se ha aplicado un crecimiento del 50%, con el objetivo de mantener el porcentaje de dichos gastos sobre ventas alrededor del 15%.
- d) Presupuesto para *influencers*: 2.000€, considerando los datos medios ofrecidos por la agencia de *marketing* “Reanimarketing”, operante en Almería. Para la estimación de los presentes gastos en los años siguientes se ha aplicado un crecimiento del 50%, con el objetivo de mantener el porcentaje de dichos gastos sobre ventas alrededor del 15%.
- e) Servicios en *outsourcing* de gestoría contable, fiscal y legal: la gestoría *online* elegida, AYUDATPYMES, tiene un coste fijo de 50 € al mes, correspondientes a 600 € al año. La gestoría no presenta segmentación de precios, por lo tanto, el coste del servicio prescinde del volumen de negocio de la empresa asesorada. Para la estimación de los presentes gastos en los años siguientes se ha aplicado un crecimiento del 2%, en concepto de inflación.

- f) Cuotas mensuales para el espacio de trabajo compartido en el *coworking*: 240 € al mes, es decir, 2.880 € al año. Para la estimación de los presentes gastos en los años siguientes se ha aplicado un crecimiento del 2%, en concepto de inflación.
- g) Material de consumo: no rebajará los 1.000 € el primer año. Para la estimación de los presentes gastos en los años siguientes se ha aplicado un crecimiento del 2%, en concepto de inflación.
- h) Sueldos: 24.000 € durante el primer año (1.000€ brutos al mes por trabajador). Para el cálculo de los años posteriores, se les ha aplicado una tasa de crecimiento del 10%.
- i) Servicios bancarios: 108 € anuales. Se contratará la cuenta 123 del Banco Santander. Para la estimación de los presentes gastos en los años siguientes se ha aplicado un crecimiento del 2%, en concepto de inflación.
- j) Seguro de responsabilidad civil sobre la actividad: 550 €. Se contratará el seguro de AXA para *startups*. Para la estimación de los presentes gastos en los años siguientes se ha aplicado un crecimiento del 2%, en concepto de inflación.
- k) Gastos de constitución (gastos de notaría y gastos de primer establecimiento eventuales, solicitud denominación social, registro mercantil, alta RETA): ascienden aproximadamente a 150€, ya que las diferentes gestiones se realizarán personalmente y telemáticamente.

A continuación se ve la evolución de los costes de *DypFintech* y que porcentaje representan sobre las ventas (Tabla 26).

Tabla 26: Estudio de gastos.

Conceptos	Año 1 (Euros)	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior	Año 2 (Euros)	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior	Año 3 (Euros)	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior	Año 4 (Euros)	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior	Año 5 (Euros)	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior
<b>Ventas (Ingresos)</b>	<b>90.757,0</b>	<b>100,0%</b>		<b>120.679,6</b>	<b>100,0%</b>	33,0%	<b>166.726,3</b>	<b>100,0%</b>	38,2%	<b>237.582,1</b>	<b>100,0%</b>	42,5%	<b>346.319,1</b>	<b>100,0%</b>	45,8%
Sueldos y Salarios (Socios y Empleados)	24.000,0	26,4%		26.400,0	21,9%	10,0%	29.040,0	17,4%	10,0%	31.944,0	13,4%	10,0%	35.138,4	10,1%	10,0%
Cargas Sociales (RETA y Seg Soc a Cargo Emp)	7.951,0	8,8%		8.879,5	7,4%	11,7%	9.497,0	5,7%	7,0%	10.168,2	4,3%	7,1%	10.898,1	3,1%	7,2%
Gestoría, Asesoría y Auditoras (Servicios Profesionales Indep.)	600,0	0,7%		612,0	0,5%	2,0%	624,2	0,4%	2,0%	636,7	0,3%	2,0%	649,5	0,2%	2,0%
Material de Oficina	1.200,0	1,3%		1.224,0	1,0%	2,0%	1.248,5	0,7%	2,0%	1.273,4	0,5%	2,0%	1.298,9	0,4%	2,0%
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	11.578,6	12,8%		17.367,9	14,4%	50,0%	26.051,9	15,6%	50,0%	39.077,8	16,4%	50,0%	58.616,7	16,9%	50,0%
Primas de Seguros y servicios bancarios	658,0	0,7%		671,2	0,6%	2,0%	684,6	0,4%	2,0%	698,3	0,3%	2,0%	712,2	0,2%	2,0%
Dominio y Hosting	90,6	0,1%		92,4	0,1%	2,0%	94,3	0,1%	2,0%	96,1	0,0%	2,0%	98,1	0,0%	2,0%
Coworking	2.880,0	3,2%		2.937,6	2,4%	2,0%	2.996,4	1,8%	2,0%	3.056,3	1,3%	2,0%	3.117,4	0,9%	2,0%

Fuente: Elaboración propia.

#### 11.4. Estimación de las necesidades operativas de fondo (NOF) en función de los periodos medios de maduración (PMM)

Se han estimado los días de cobro y pago:

- Los afiliados o clientes (empresas publicitadas y empresas *FinTech*) pagarán a 30 días, así como se prevé en las plataformas de afiliaciones elegidas por el promotor.
- En cuanto a los días de pago a proveedores (*provider* de dominio y *hosting*, gestoría *online*, banco *online*, etc.) y a acreedores (*Google adwords*, *influencers*, etc.) que operan *online*, se realizará el pago al contado.
- La mano de obra se pagará a 30 días.
- Los saldos con Hacienda pública operativos a 90 días.

A través de estos datos, se ha estimado la inversión en NOF (Tabla 27).

Tabla 27: NOF.

		días	Año 0 (Euros)	Año 1 (Euros)	Año 2 (Euros)	Año 3 (Euros)	Año 4 (Euros)	Año 5 (Euros)
<b>ACTIVO CORR. OPER.</b>	clientes (planes de afiliación)	30		7.563,12	9.403,74	12.522,78	17.637,42	25.829,84
	H.P. deudora	90	375,2	2.287,8	3.042,1	4.202,9	5.989,0	8.730,1
<b>PASIVO CORR. OPER.</b>	pago proveedores	1		15,08	15,38	15,69	16,00	16,32
	pago acreedores	1		32,16	48,24	72,37	108,55	162,82
	pago mano de obra	30		2.662,58	2.939,96	3.211,42	3.509,35	3.836,38
	H.P. acreedora	90		3.542,22	5.246,99	7.996,36	12.674,12	20.517,80
<b>NOF</b>			375,22	7.171,28	9.473,05	13.457,57	20.024,57	30.577,09
<b>INVERSION EN NOF</b>			6.796,06	375,22	2.301,77	3.984,52	6.567,00	10.552,52

Fuente: Elaboración propia.

#### 11.5. Inversión total necesaria y fuentes de financiación

Conociendo el activo no corriente y las necesidades operativas de fondo, podemos calcular el valor del importe a financiar. Dicho importe se financiará a través de recursos propios del emprendedor (3.000€) y el resto a través de la plataforma de *crowdlending* Arboribus (Tabla 28).

Tabla 28: Inversión total necesaria y fuentes de financiación.

<b>ANC</b>	18.997,00
<b>NOF</b>	6.796,06
<b>TOTAL</b>	25.793,06
<b>SUBVENCIONES</b>	0,00
<b>IMPORTE A FINANCIAR</b>	25.943,06
<b>CAPITAL (Recursos propios líquidos aportados)</b>	3.000,00
<b>PRESTAMO</b>	22.943,06

Fuente: Elaboración propia.

### 11.5.1. Detalles del préstamo

En este apartado aparecen los datos básicos del préstamo (Tabla 29).

Tabla 29: Préstamo “Arboribus”.

<b>INTERÉS</b>	7,40%
<b>GASTOS FORMAL. Y GESTIÓN</b>	4,50%
<b>AMORTIZACIÓN EN AÑOS</b>	5
<b>IMPORTE REAL PRÉSTAMO A PEDIR</b>	24.024,15 €

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se ha desarrollado el cuadro de amortización del préstamo con sistema de amortización francés (Tabla 30).

Tabla 30: Cuadro de amortización del préstamo “Arboribus”.

Periodos de pago	Cuota	Pago de intereses	Devolucion del capital	Capital pendiente
0				24.024,15 €
1	5.922,2 €	1.777,8 €	4.144,4 €	19.879,8 €
2	5.922,2 €	1.471,1 €	4.451,1 €	15.428,7 €
3	5.922,2 €	1.141,7 €	4.780,4 €	10.648,3 €
4	5.922,2 €	788,0 €	5.134,2 €	5.514,1 €
5	5.922,2 €	408,0 €	5.514,1 €	0,0 €

Fuente: Elaboración propia.

### 11.6. Cálculo del coste de capital

A continuación se ha considerado la beta apalancada del sector de los servicios financieros no bancarios y asegurativos (Damodaran, 2017) para el cálculo del coste del capital del proyecto a través del método CAPM (Tabla 31). Para las primas de riesgo, se han utilizado

los datos de la encuesta “Prima de riesgo del mercado utilizada para España” (Fernández y otros, 2015).

Tabla 31: Coste del capital.

<b>a) Bono español a 10 años</b>	1,63%
<b>b) Prima de riesgo del mercado:</b>	
<b>b.1) Prima de riesgo utilizada por empresas</b>	6,10%
<b>b.2) Prima de riesgo utilizada por profesores</b>	5,50%
<b>b.3) Prima de riesgo utilizada por analistas</b>	5,60%
<b>c) Beta de la empresa</b>	2,52
<b>Prima de riesgo media</b>	5,73%
<b>Ke mercado</b>	7,36%
<b>Ke CAPM</b>	<b>11,97%</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 11.7. Cuenta de resultados

A continuación se presentan la cuenta de resultados previsionales del primer año dividida por meses (Tabla 32) y la cuenta de resultados previsionales para los cinco años objeto de estudio, donde es posible apreciar un beneficio neto positivo a partir del primer año (Tabla 33).

Tabla 32: Cuenta de resultados del primer año dividida por meses (importe en euros).

<i>Conceptos</i>	<i>Enero</i>	<i>Febrero</i>	<i>Marzo</i>	<i>Abril</i>	<i>Mayo</i>	<i>Junio</i>	<i>Julio</i>	<i>Agosto</i>	<i>Septiembre</i>	<i>Octubre</i>	<i>Noviembre</i>	<i>Diciembre</i>	<i>Total</i>
<i>Ventas (Ingresos)</i>	<b>7.563,1</b>	<b>7.563,1</b>	<b>7.563,1</b>	<b>7.563,1</b>	<b>90.757,0</b>								
<i>Coste de Ventas (Costes Variables)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>
<i>Margen Bruto s/Ventas</i>	<b>7.563,1</b>	<b>7.563,1</b>	<b>7.563,1</b>	<b>7.563,1</b>	<b>90.757,0</b>								
<i>Sueldos y Salarios (Socios)</i>	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	<b>12.000,0</b>
<i>Sueldos y Salarios (Empleados)</i>	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	<b>12.000,0</b>
<i>Cargas Sociales (RETA y Seg Soc a Cargo Emp)</i>	662,6	662,6	662,6	662,6	662,6	662,6	662,6	662,6	662,6	662,6	662,6	662,6	<b>7.951,0</b>
<i>Tributos y Tasas</i>													<b>0,0</b>
<i>Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)</i>		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>
<i>Gestoría, Asesoría y Auditoras (Servicios Profesionales Indep.)</i>	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	<b>600,0</b>
<i>Material de Oficina</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	<b>1.200,0</b>
<i>Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas</i>	964,9	964,9	964,9	964,9	964,9	964,9	964,9	964,9	964,9	964,9	964,9	964,9	<b>11.578,6</b>
<i>Primas de Seguros</i>	54,8	54,8	54,8	54,8	54,8	54,8	54,8	54,8	54,8	54,8	54,8	54,8	<b>658,0</b>
<i>Trabajos Realizados por Otras Empresas</i>		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>



Tabla 33: Cuenta de resultados (importe en euros).

Conceptos	Año 1	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior	Año 2	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior	Año 3	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior	Año 4	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior	Año 5	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior
<b>Ventas (Ingresos)</b>	<b>90.757,0</b>	<b>100,0%</b>		<b>120.679</b>	<b>100,0%</b>	33,0%	<b>166.726</b>	<b>100,0%</b>	38,2%	<b>237.582</b>	<b>100,0%</b>	42,5%	<b>346.319</b>	<b>100,0%</b>	45,8%
<i>Comparador</i>	90.757,0	100,0%		120.679	100,0%	33,0%	166.726	100,0%	38,2%	237.582	100,0%	42,5%	346.319	100,0%	45,8%
<b>Margen Bruto s/Ventas</b>	<b>90.757,0</b>	<b>100,0%</b>		<b>120.679</b>	<b>100,0%</b>	<b>33,0%</b>	<b>166.726</b>	<b>100,0%</b>	<b>38,2%</b>	<b>237.582</b>	<b>100,0%</b>	<b>42,5%</b>	<b>346.319</b>	<b>100,0%</b>	<b>45,8%</b>
<i>Sueldos y Salarios (Socios y Empleados)</i>	24.000,0	26,4%		26.400,0	21,9%	10,0%	29.040,0	17,4%	10,0%	31.944,0	13,4%	10,0%	35.138,4	10,1%	10,0%
<i>Cargas Sociales (RETA y Seg Soc a Cargo Emp)</i>	7.951,0	8,8%		8.879,5	7,4%	11,7%	9.497,0	5,7%	7,0%	10.168,2	4,3%	7,1%	10.898,1	3,1%	7,2%
<i>Tributos y Tasas</i>	0,0	0,0%		0,0	0,0%	2,0%	0,0	0,0%	2,0%	0,0	0,0%	2,0%	0,0	0,0%	2,0%
<i>Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)</i>	0,0	0,0%		0,0	0,0%	2,0%	0,0	0,0%	2,0%	0,0	0,0%	2,0%	0,0	0,0%	2,0%
<i>Gestoría, Asesoría y Auditoras (Servicios Profesionales Indep.)</i>	600,0	0,7%		612,0	0,5%	2,0%	624,2	0,4%	2,0%	636,7	0,3%	2,0%	649,5	0,2%	2,0%
<i>Material de Oficina</i>	1.200,0	1,3%		1.224,0	1,0%	2,0%	1.248,5	0,7%	2,0%	1.273,4	0,5%	2,0%	1.298,9	0,4%	2,0%
<i>Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas</i>	11.578,6	12,8%		17.367,9	14,4%	50,0%	26.051,9	15,6%	50,0%	39.077,8	16,4%	50,0%	58.616,7	16,9%	50,0%
<i>Primas de Seguros</i>	658,0	0,7%		671,2	0,6%	2,0%	684,6	0,4%	2,0%	698,3	0,3%	2,0%	712,2	0,2%	2,0%
<i>Trabajos Realizados por Otras Empresas</i>	0,0	0,0%		0,0	0,0%	2,0%	0,0	0,0%	2,0%	0,0	0,0%	2,0%	0,0	0,0%	2,0%
<i>Reparaciones, Mantenimiento y Conservación</i>	0,0	0,0%		0,0	0,0%	2,0%	0,0	0,0%	2,0%	0,0	0,0%	2,0%	0,0	0,0%	2,0%
<i>Arrendamientos y Cánones</i>	0,0	0,0%		0,0	0,0%	2,0%	0,0	0,0%	2,0%	0,0	0,0%	2,0%	0,0	0,0%	2,0%
<i>Transportes y Mensajería</i>	0,0	0,0%		0,0	0,0%	2,0%	0,0	0,0%	2,0%	0,0	0,0%	2,0%	0,0	0,0%	2,0%
<i>Dominio y Hosting</i>	90,6	0,1%		92,4	0,1%	2,0%	94,3	0,1%	2,0%	96,1	0,0%	2,0%	98,1	0,0%	2,0%
<i>Coworking</i>	2.880,0	3,2%		2.937,6	2,4%	2,0%	2.996,4	1,8%	2,0%	3.056,3	1,3%	2,0%	3.117,4	0,9%	2,0%
<i>Gastos Bancarios (22)</i>	0,0	0,0%		0,0	0,0%	2,0%	0,0	0,0%	2,0%	0,0	0,0%	2,0%	0,0	0,0%	2,0%
<i>Gastos de Establecimiento</i>	0,0			0,0	0,0%	NS	0,0	0,0%	NS	0,0	0,0%	NS	0,0	0,0%	NS
<b>Resultado Operativo (EBITDA)</b>	<b>41.798,8</b>	<b>46,1%</b>		<b>62.495,0</b>	<b>51,8%</b>	<b>49,5%</b>	<b>96.489,5</b>	<b>57,9%</b>	<b>54,4%</b>	<b>150.631</b>	<b>63,4%</b>	<b>56,1%</b>	<b>235.789</b>	<b>68,1%</b>	<b>56,5%</b>

<i>Dotación Amortizaciones</i>	2.599,4	2,9%		2.599,4	2,2%	0,0%	2.599,4	1,6%	0,0%	2.599,4	1,1%	0,0%	2.599,4	0,8%	0,0%
<b>Total Gastos de Explotación</b>	<b>51.557,6</b>	<b>56,8%</b>		<b>60.784,0</b>	<b>50,4%</b>	<b>17,9%</b>	<b>72.836,2</b>	<b>43,7%</b>	<b>19,8%</b>	<b>89.550,2</b>	<b>37,7%</b>	<b>22,9%</b>	<b>113.128</b>	<b>32,7%</b>	<b>26,3%</b>
<b>Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)</b>	<b>39.199,4</b>	<b>43,2%</b>		<b>59.895,6</b>	<b>49,6%</b>	<b>52,8%</b>	<b>93.890,1</b>	<b>56,3%</b>	<b>56,8%</b>	<b>148.031</b>	<b>62,3%</b>	<b>57,7%</b>	<b>233.190</b>	<b>67,3%</b>	<b>57,5%</b>
<i>Ingresos Financieros</i>	0,0	0,0%		0,0	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
<i>Gastos Financieros</i>	1.777,8	2,0%		1.471,1	1,2%	-17,3%	1.141,7	0,7%	-22,4%	788,0	0,3%	-31,0%	408,0	0,1%	-48,2%
<b>Resultado Financiero</b>	<b>-1.777,8</b>	<b>-2,0%</b>		<b>-1.471,1</b>	<b>-1,2%</b>	<b>17,3%</b>	<b>-1.141,7</b>	<b>-0,7%</b>	<b>22,4%</b>	<b>-788,0</b>	<b>-0,3%</b>	<b>31,0%</b>	<b>-408,0</b>	<b>-0,1%</b>	<b>48,2%</b>
<b>Resultado Antes de Impuestos y Res. Excepcionales</b>	<b>37.421,6</b>	<b>41,2%</b>		<b>58.424,5</b>	<b>48,4%</b>	<b>56,1%</b>	<b>92.748,4</b>	<b>55,6%</b>	<b>58,7%</b>	<b>147.243</b>	<b>62,0%</b>	<b>58,8%</b>	<b>232.782</b>	<b>67,2%</b>	<b>58,1%</b>
<i>+ - Otros Ingresos y Gastos Excepcionales</i>	0,0	0,0%		0,0	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
<b>Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)</b>	<b>37.421,6</b>	<b>41,2%</b>		<b>58.424,5</b>	<b>48,4%</b>	<b>56,1%</b>	<b>92.748,4</b>	<b>55,6%</b>	<b>58,7%</b>	<b>147.243</b>	<b>62,0%</b>	<b>58,8%</b>	<b>232.782</b>	<b>67,2%</b>	<b>58,1%</b>
<i>Provisión Impuesto sobre Beneficios</i>	9.355,4	10,3%		14.606,1	12,1%	56,1%	23.187,1	13,9%	58,7%	38.173,2	16,1%	64,6%	63.834,7	18,4%	67,2%
<b>Resultado Neto</b>	<b>28.066,2</b>	<b>30,9%</b>		<b>43.818,4</b>	<b>36,3%</b>	<b>56,1%</b>	<b>69.561,3</b>	<b>41,7%</b>	<b>58,7%</b>	<b>109.070</b>	<b>45,9%</b>	<b>56,8%</b>	<b>168.947</b>	<b>48,8%</b>	<b>54,9%</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 11.8. Cuenta de tesorería

En la siguiente tabla se ve la cuenta de tesorería. Es posible apreciar la evolución de la tesorería excedente (disponible), que es positiva en todos los años de estudio (Tabla 34).

Tabla 34: Cuenta de tesorería.

Cuenta de Tesorería	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cobros Ventas +/- IVA e IRPF	5.295	97.295	126.458	176.726	255.359	376.916
Pagos gots. Explotación	0	-48.958	-58.185	-70.237	-86.951	-110.529
Pagos imp, tasas y tributos varios	0	-9.355	-14.606	-23.187	-38.173	-63.835
Inversión NOF	-6.796	-375	-2.302	-3.985	-6.567	-10.553
Saldo op 1	-1.501	38.607	51.365	79.317	123.668	191.999
Pagos gots. Finan	0	-1.778	-1.471	-1.142	-788	-408
Amortiz deuda	0	-3.826	-4.119	-4.434	-4.774	-5.139
Saldo op 2	-1.501	33.003	45.775	73.741	118.107	186.452
Inversiones ANC	-18.997	0	0	0	0	0
Ampl. Capital total	15.000	0	0	0	0	0
Gastos varios constitucion	-150	0	0	0	0	0
Subvenciones recibidas	0	0	0	0	0	0
Prestamos recibido	24.024	0	0	0	0	0
Saldo final	18.376	33.003	45.775	73.741	118.107	186.452
Saldo final acum.	18.376	51.379	97.154	170.895	289.002	475.454

Fuente: Elaboración propia.

## 11.9. Balance

A continuación se presenta el balance previsional para los primeros cinco años (Tabla 35).

Tabla 35: Balance previsional.

	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%
<b>Activo No Corriente ("Inmovilizado")</b>	<b>19.147</b>	<b>49,1%</b>	<b>16.397</b>	<b>21,3%</b>	<b>13.798</b>	<b>11,2%</b>	<b>11.198</b>	<b>5,6%</b>	<b>8.599</b>	<b>2,7%</b>	<b>6.000,0</b>	<b>1,2%</b>
<i>Inmovilizado Material</i>	6.997,0	17,9%	6.997,0	9,1%	6.997,0	5,7%	6.997,0	3,5%	6.997,0	2,2%	6.997,0	1,4%
<i>- Amort. Acumul. Inmovil. Material</i>	0,0	0,0%	-1.399,4	-1,8%	-2.798,8	-2,3%	-4.198,2	-2,1%	-5.597,6	-1,7%	-6.997,0	-1,4%
<i>Inmovilizado Intangible</i>	12.000	30,8%	12.000	15,6%	12.000	9,7%	12.000	6,0%	12.000	3,7%	12.000	2,3%
<i>- Amort. Acumul. Inmovil. Intangible</i>	0,0	0,0%	-1.200,0	-1,6%	-2.400,0	-1,9%	-3.600,0	-1,8%	-4.800,0	-1,5%	-6.000,0	-1,2%
<i>Inversiones Inmobiliarias (Netas)</i>	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
<i>Inmovilizado Financiero</i>	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
<i>Gastos Amortizables Netos</i>	150,0	0,4%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
<b>Activo Corriente ("Circulante")</b>	<b>19.877</b>	<b>50,9%</b>	<b>60.530</b>	<b>78,7%</b>	<b>109.322</b>	<b>88,8%</b>	<b>187.707</b>	<b>94,4%</b>	<b>312.958,0</b>	<b>97,3%</b>	<b>510.375,3</b>	<b>98,8%</b>
<i>Existencias</i>	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
<i>Realizable (Clientes, Deudores y H.P. Deudora)</i>	1.500,9	3,8%	9.151,3	11,9%	12.168,5	9,9%	16.811,6	8,5%	23.956,2	7,5%	34.920,5	6,8%
<i>Inversiones Financieras Temporales</i>	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
<i>Tesorería (Disponible)</i>	18.376,3	47,1%	51.378,9	66,8%	97.153,9	78,9%	170.895,4	85,9%	289.001,8	89,9%	475.454,7	92,1%
<b>Total Activo</b>	<b>39.024,2</b>	<b>100,0%</b>	<b>76.927,8</b>	<b>100,0%</b>	<b>123.120,6</b>	<b>100,0%</b>	<b>198.905,8</b>	<b>100,0%</b>	<b>321.557,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>516.375,3</b>	<b>100,0%</b>

<b>Patrimonio Neto - Recursos Propios</b>	<b>15.000,0</b>	<b>38,4%</b>	<b>42.916,2</b>	<b>55,8%</b>	<b>86.734,6</b>	<b>70,4%</b>	<b>156.295,8</b>	<b>78,6%</b>	<b>265.366,5</b>	<b>82,5%</b>	<b>434.314,2</b>	<b>84,1%</b>
<i>Capital</i>	15.000,0	38,4%	15.000,0	19,5%	15.000,0	12,2%	15.000,0	7,5%	15.000,0	4,7%	15.000,0	2,9%
<i>Reservas Obligatorias</i>	0,0	0,0%	-150,0	-0,2%	-150,0	-0,1%	-150,0	-0,1%	-150,0	0,0%	-150,0	0,0%
<i>Reservas Voluntarias</i>	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
<i>Remanente y Resultados Ejerc. Anteriores</i>	0,0	0,0%	0,0	0,0%	28.066,2	22,8%	71.884,6	36,1%	141.445,8	44,0%	250.516,5	48,5%
<i>Resultado del Ejercicio</i>	0,0	0,0%	28.066,2	36,5%	43.818,4	35,6%	69.561,3	35,0%	109.070,7	33,9%	168.947,7	32,7%
<i>Préstamos Participativos</i>	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
<i>Subvenciones, Donaciones y Legados</i>	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
<b>Pasivo No Corriente ("Exigible a LP")</b>	<b>24.024,2</b>	<b>61,6%</b>	<b>15.428,7</b>	<b>20,1%</b>	<b>10.648,3</b>	<b>8,6%</b>	<b>5.514,1</b>	<b>2,8%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>
<i>Acreedores L.P. Financieros - Préstamos (1+2)</i>	24.024,2	61,6%	15.428,7	20,1%	10.648,3	8,6%	5.514,1	2,8%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
<i>Acreedores L.P. Financieros - Leasing</i>	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
<i>Otros Acreedores a LP y Aportac. Socios a LP</i>	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
<b>Pasivo Corriente ("Exigible a CP")</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>18.582,9</b>	<b>24,2%</b>	<b>25.737,7</b>	<b>20,9%</b>	<b>37.095,8</b>	<b>18,6%</b>	<b>56.190,9</b>	<b>17,5%</b>	<b>82.061,0</b>	<b>15,9%</b>
<i>Acreedores C.P. Financ. (Préstamos y Leasing)</i>	0,0	0,0%	4.451,1	5,8%	4.780,4	3,9%	5.134,2	2,6%	5.514,1	1,7%	0,0	0,0%
<i>Acreedores C.P. Financieros - Créditos</i>	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
<i>Acreedores Comerciales</i>	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
<i>C/c con Socios y Administradores a CP</i>	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
<i>Salarios y Arrendamientos a Pagar</i>	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
<i>Hac. Pública y S.S. Acreedora (Retenciones, IVA, Impuesto Soc)</i>	0,0	0,0%	14.131,8	18,4%	20.957,3	17,0%	31.961,7	16,1%	50.676,8	15,8%	82.061,0	15,9%
<b>Total Patrimonio Neto y Pasivo</b>	<b>39.024,2</b>	<b>100,0%</b>	<b>76.927,8</b>	<b>100,0%</b>	<b>123.120,6</b>	<b>100,0%</b>	<b>198.905,8</b>	<b>100,0%</b>	<b>321.557,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>516.375,3</b>	<b>100,0%</b>

<i>Total Acreedores Financieros (Préstamos)</i>	24.024,2	61,6%	19.879,8	25,8%	15.428,7	12,5 %	10.648,3	5,4 %	5.514,1	1,7%	0,0	0,0%
<i>Total Acreedores Financieros (Leasing)</i>	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0 %	0,0	0,0%	0,0	0,0%
<b><i>Total Recursos Permanentes</i></b>	<b>39.024</b>	100,0 %	<b>58.344,9</b>	75,8%	<b>97.382,9</b>	79,1 %	<b>161.809,9</b>	81,4 %	<b>265.366,5</b>	82,5 %	<b>434.314,2</b>	84,1 %
<b><i>Total Recursos Ajenos</i></b>	<b>24.024</b>	61,6%	<b>34.011,6</b>	44,2%	<b>36.386,0</b>	29,6 %	<b>42.609,9</b>	21,4 %	<b>56.190,9</b>	17,5 %	<b>82.061,0</b>	15,9 %

Fuente: Elaboración propia.

### 11.10. Estudio de los flujos de caja

En la presente tabla, es posible apreciar los flujos de caja del activo (o flujo de caja libre total), de la deuda y de capital. Dichos flujos son esenciales para el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) del proyecto y de la Tasa Interna de Retorno (TIR). Los flujos de caja del activo y de capital se presentan positivos a partir del primer año (Tabla 36).

Tabla 36: Flujos de caja.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa IS		25%	25%	25%	26%	27%
kd		7,40%	7,40%	7,40%	7,40%	7,40%
Ke		11,97%	11,97%	11,97%	11,97%	11,97%
<b>FC Activo</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
FCL op a IS	0	41.799	62.495	96.490	150.632	235.790
FCL op d IS	0	32.444	47.889	73.303	112.458	171.956
(-) Inv ANC	-17.783	0	0	0	0	0
(-) In NOF	-6.796	-375	-2.302	-3.985	-6.567	-10.553
(+) Subvenciones	0	0	0	0	0	0
(-) gastos varios constitución	-150	0	0	0	0	0
(=) FCL Total	-24.729	32.069	45.587	69.318	105.891	161.403
<b>FC Deuda</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
(+) Gtos. Financieros	0	-1.778	-1.471	-1.142	-788	-408
(+) Amortiz Deuda	0	3.826	4.119	4.434	4.774	5.139
(-) Nueva Deuda	-24.024	0	0	0	0	0
(=) FC Deuda	-24.024	2.048	2.648	3.293	3.986	4.731
<b>FC Capital</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
(+) FCL op d IS	0	32.444	47.889	73.303	112.458	171.956
(-) FC Deuda	24.024	-2.048	-2.648	-3.293	-3.986	-4.731
(+) Ahorro gtos. Finan	0	-444	-368	-285	-204	-112
(-) Inv ANC	-17.783	0	0	0	0	0
(-) In NOF	-6.796	-375	-2.302	-3.985	-6.567	-10.553
(+) Subvenciones	0	0	0	0	0	0
(-) gastos varios constitución	-150	0	0	0	0	0
(=) FC Capital	-705	29.576	42.572	65.740	101.701	156.560

Fuente: Elaboración propia.

### 11.11. Calculo del coste medio ponderado del capital (*wacc*)

Se ha calculado el coste medio ponderado del capital ( $K = 6,26\%$ ) o *wacc*, ponderando el coste del capital (*ke*) y de la deuda (*kf*) por los respectivos pesos (Tabla 37).

Tabla 37: Coste medio ponderado del capital.

Financiación inicial (neta subvención)	Importe	Ponderación	ke y kf	Valor k
Recursos propios (Equity)	3.000	11,10%	11,97%	<b>6,26%</b>
Deuda (Debt)	24.024	88,90%	5,55%	
Total	27.024			

Fuente: Elaboración propia.

### 11.12. Estudio de rentabilidades

Finalmente se han actualizado los flujos de caja libre con el coste medio ponderado del capital (k) para calcular el valor actual neto del proyecto y se ha calculado su TIR. Podemos apreciar un VAN positivo y una TIR mayor que el coste medio ponderado del capital. El proyecto es viable económicamente. En cuanto a la viabilidad financiera, el saldo de tesorería excedente es positivo en todos los años de estudio. Por lo tanto, el proyecto es viable desde el punto de vista financiero. Se ha calculado el VAN y la TIR desde la perspectiva del promotor. En este caso también obtenemos un VAN positivo y una TIR superior al coste de capital ( $K_e=11,97\%$ ). La diferencia entre la TIR del promotor y la TIR del proyecto representa el efecto apalancamiento, es decir la rentabilidad adicional producida por efecto de la deuda (Tabla 38).

Tabla 38: VAN y TIR.

<b>Estudio de rentabilidades</b>	
<b>Rentabilidad económica</b>	
VAN (proyecto)	<b>305.765</b>
TIR (proyecto)	<b>170,23%</b>
<b>Rentabilidad financiera</b>	
VAN (promotor)	260.138
TIR (Promotor)	4242,09%
<b>Efecto apalancamiento</b>	
TIR (promotor) - TIR (proyecto)	4071,87%

Fuente: Elaboración propia.

### 11.13. Ratios del proyecto

Se han calculado algunos ratios para analizar ulteriormente el proyecto (Tabla 39).

La rentabilidad económica es positiva, así como la rentabilidad financiera, aunque decrecientes. Siendo el margen creciente, el descenso de las rentabilidades se debe a la rotación (perdida de eficiencia en la utilización del activo para la generación de ingresos). El EBITDA sobre las ventas es positivo y creciente. Los ratios de solvencia muestran también tendencia positiva y creciente. La capacidad de devolución de la deuda se cumple totalmente y el ratio de endeudamiento es decreciente por efecto de la progresiva devolución del préstamo. El fondo de maniobra es positivo y creciente. Al ser mayor que las necesidades operativas de fondo, el proyecto presenta excedencias de caja.

Tabla 39: Ratios.

Rentabilidad	Fórmulas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>1. ROE (Return On Equity) - Rentabilidad Financiera</b>	<b>Beneficio Neto / Recursos Propios Totales</b>	65,40%	50,52%	44,51%	41,10%	38,90%
<b>2. ROI (Return On Investment) - Rentabilidad Económica</b>	<b>Beneficio Antes de Intereses e Impuestos / Activo Total</b>	50,96%	48,65%	47,20%	46,04%	45,16%
<b>3. EBITDA sobre Ventas</b>	<b>Beneficio Antes de Intereses, Impuestos y Amortizaciones / Ventas Totales</b>	46,06%	51,79%	57,87%	63,40%	68,08%

Liquidez y Solvencia	Fórmulas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>1. Solvencia</b>	<b>Activo Total / Pasivo Total</b>	2,26	3,38	4,67	5,72	6,29
<b>2. Tesorería (Prueba Ácida)</b>	<b>(Realizable + Disponible) / Pasivo Corriente</b>	3,26	4,25	5,06	5,57	6,22
<b>3. Disponibilidad</b>	<b>Disponible / Pasivo Corriente</b>	2,76	3,77	4,61	5,14	5,79

Endeudamiento y Autonomía Financiera	Fórmulas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>1. Endeudamiento</b>	<b>Pasivo Total / (Pasivo Total + Patrimonio Neto)</b>	44,21%	29,55%	21,42%	17,47%	15,89%

<b>2. Capacidad de Devolución de la Deuda con Acreedores Financieros</b>	<b>(Beneficio Neto + Amortizaciones) / Acreedores Financieros</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	NS
<b>3. Cobertura de Intereses</b>	<b>EBIT / Gastos Financieros</b>	22,05	40,71	82,24	187,86	571,48
<b>Fondo de Maniobra</b>	<b>(Recursos Propios + Pasivo Exigible a LP) - Activo No Corriente, o (Activo Corriente - Pasivo Corriente)</b>	41.947,34	83.584,66	150.611,15	256.767,14	428.314,25

Fuente: Elaboración propia.

#### 11.14. Cálculo del *pay-back*

Se ha calculado el plazo de recuperación de la inversión. Como se aprecia en la Tabla 40, la recuperación de la inversión se cumple ya al final del primer ejercicio. En el caso del promotor el saldo del flujo de caja del activo actualizado acumulado resulta mayor que el correspondiente flujo del proyecto. Esto se debe al hecho que el promotor ha invertido una cantidad (*Equity*) inferior a la deuda del proyecto, por lo tanto, la recuperación de la inversión se cumple antes.

Tabla 40: *Pay-back*.

<b>Calculo Pay Back (proyecto)</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
k		0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
1/(1+k)		0,94	0,94	0,94	0,94	0,94
Factor actualización		0,94	0,89	0,83	0,78	0,74
FC Activo actualizado	-24.728,71	30.178,51	40.371,98	57.769,87	83.048,83	119.124,99
FC Activo act acumulado	-24.728,71	5.449,80	45.821,78	103.591,65	186.640,47	305.765,46
<b>Calculo Pay Back (promotor)</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
k		0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
1/(1+k)		0,89	0,89	0,89	0,89	0,89
Factor actualización		0,89	0,80	0,71	0,64	0,57
FC Activo actualizado	-704,56	26.413,73	33.954,97	46.827,77	64.697,92	88.947,83
FC Activo act acumulado	-704,56	25.709,18	59.664,15	106.491,92	171.189,85	260.137,68

Fuente: Elaboración propia.

### 11.15. Punto muerto del proyecto y análisis de sensibilidad

Se ha calculado el punto muerto del proyecto, que representa el volumen de ventas a partir del cual se genera beneficio. Además, es posible apreciar el crecimiento del coeficiente de seguridad (Tabla 41).

Tabla 41: Punto muerto y coeficiente de seguridad.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Punto Muerto (Crítico) o Punto de Equilibrio o Umbral de Rentabilidad</b>	<b>Volumen de Ventas a partir del cual se genera Beneficio</b>	53.335,39	62.255,11	73.977,93	90.338,20	113.536,68
<b>Coeficiente de Seguridad</b>	<b>Ventas Totales / Punto Crítico</b>	1,70	1,94	2,25	2,63	3,05

Fuente: Elaboración propia.

En el caso del primer año, el umbral de rentabilidad es de 53.335 € en términos de volumen de venta. Se ha realizado un breve análisis de sensibilidad y se ha averiguado que:

- En el caso de la fuente de ingreso representada de la plataforma de marketing de afiliación, con una conversión inferior o igual a 1,05% y manteniendo fijas las hipótesis sobre la segunda fuente de ingreso (comisiones del *FinTech*), el proyecto no es rentable financieramente, ya que el primer año se presenta tesorería negativa. En este caso, por lo tanto, sería necesario incrementar el recurso a financiación externa (aproximadamente, un incremento de 9.500€)
- En el caso de la fuente de ingreso representada por la afiliación con las empresas Fintech (comisiones de venta), si se produjera una reducción de la cuota de mercado del 50%, sería necesaria una conversión mínima del 1,2% para asegurar la rentabilidad del proyecto. En caso contrario, se producirían problemas de tesorería durante el primer año. Consecuentemente, si no se cumplieran los objetivos de cuota de mercado, existiría un margen del 0,8% en términos de conversión del marketing de afiliación, que garantizaría la rentabilidad del proyecto.

En definitiva, en la fase inicial, resulta de importancia vital la gestión de la fuente de ingreso representada por el marketing de afiliación *online*.

## 12. Conclusiones y planificación temporal de la puesta en marcha

La problemática que el proyecto emprendedor *DypFintech* quiere solucionar está relacionada con las dificultades que encuentran personas y empresas a la hora de conseguir recursos financieros en el sector financiero tradicional. Esta dificultad, junto al rápido desarrollo tecnológico de los últimos años, es una de las razones que ha permitido el crecimiento del *FinTech* y de formas de financiación *peer-to-peer*, donde empresas y personas prestan dinero a otras empresas y a otras personas, sacando rentabilidad alternativa a sus inversiones. En otras palabras, se trata de la aplicación de una forma de *sharing economy* al mundo financiero.

Después de haber presentado los objetivos estratégicos y de investigación del proyecto (capítulo 2), así como algunos datos básicos del mismo, en el capítulo 3 se ha realizado un análisis del entorno, en el que se ha evidenciado la gran oportunidad representada por el crecimiento del sector del *FinTech*. En el mismo capítulo se ha realizado un estudio de la competencia, que ha mostrado la ausencia de competidores directos y la amenaza de nuevos participantes. El estudio de la competencia ha permitido, además, focalizar la atención en los aspectos distintivos de la propuesta de valor de *DypFintech* (servicio de comparación dinámica, empleo de herramientas y técnicas para la gestión de *Big Data* y plan de afiliación con las empresas *FinTech*), aspectos ausentes en las empresas competidoras.

Posteriormente se ha testado la viabilidad comercial de la idea de negocio a través de la metodología Lean Startup (capítulo 4), que ha permitido conocer a los primeros seguidores y modificar la idea de negocio de partida hasta llegar al “producto mínimo viable”. El resultado de la metodología ha evidenciado la presencia de aproximadamente un 14% de *early adopters* (primeros seguidores de la *startup*), dispuestos a utilizar primeros los servicios de *DypFintech*. Además, más del 90% de los *encuestados* ha expresado su valoración positiva acerca de la novedad y del potencial de éxito del proyecto. Casi el 50% de ellos ha mostrado interés en utilizar la plataforma de comparación.

Testada la viabilidad comercial y creado el producto mínimo viable, se ha realizado el modelo “Canvas” (capítulo 5), un lienzo estratégico que presenta todos los aspectos clave de la propuesta de valor de *DypFintech* (Tabla 42):

Tabla 42: Modelo Canvas.

<p><b>Socios clave</b></p> <p>Empresas <i>FinTech</i> operantes en España.</p> <p>Proveedor de servicios administrativos, fiscales y legales.</p> <p><i>Influencers</i> del <i>FinTech</i>, del <i>Big Data</i> y de las Finanzas.</p>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>Mantenimiento de la plataforma de comparación.</p> <p>“Ventas” y gestión actividades de <i>marketing</i>.</p> <p>Moderación en el foro y producción de información financiera independiente en el blog (valoración y ratings).</p> <p>Negociación plan de afiliación con empresas <i>FinTech</i>.</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>Plataforma web y móvil de comparación dinámica de alternativas financiera del mundo <i>FinTech</i>, capaz de ayudar a personas y a empresas españolas en encontrar o en invertir recursos para sus actividades.</p> <p>Comodidad, fiabilidad y rapidez del servicio.</p> <p>Asistencia durante todas las fases del proceso.</p> <p>Utilizo de técnicas y herramientas del <i>Big Data</i>.</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b></p> <p>Autoservicio <i>online</i> (relación indirecta).</p> <p>Comunidades y redes (blog y foro).</p>	<p><b>Segmento de clientes</b></p> <p><i>Startups</i>, pymes españolas y microempresas tecnificadas en vía de constitución o recién constituidas.</p> <p>Personas naturales entre 18 y 35 años, con acceso a internet, estudiantes o recién incorporadas al mundo laboral.</p> <p>Empresas <i>FinTech</i> operantes en España.</p>
	<p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Personal (Responsable financiero y responsable informático).</p> <p>Infraestructura (Plataforma <i>web</i> y <i>mobile</i>).</p> <p>Capital (aportaciones y fuentes alternativas).</p> <p>Tecnología (Programación en Java, JavaScript y Python del <i>Crawler</i>, <i>Indexer</i>, <i>Server-hosting</i>, IU y base de datos SQL).</p>		<p><b>Canales</b></p> <p>Plataforma de comparación <i>online web</i> y móvil (más blog, foro y mensajería instantánea).</p> <p>Redes sociales.</p>	
<p><b>Estructura de Coste</b></p>	<p>Dominio y <i>hosting</i>.</p> <p><i>Google Adwords</i></p> <p>Gestoría.</p> <p>Coworking.</p> <p>Equipam. informático.</p> <p>Gastos financieros y de constitución.</p>	<p>Material de consumo.</p> <p>Sueldos.</p> <p>Impuestos, tasas y tributos.</p> <p><i>Marketing</i> directo.</p> <p><i>Influencers</i>.</p> <p>Servicios bancarios y seguros.</p>	<p><b>Fuentes de Ingreso</b></p>	<p>Retornos de afiliación con <i>FinTech</i>.</p> <p><i>Marketing</i> de afiliación <i>online</i> (publicidad en la plataforma).</p>

Fuente: Elaboración propia.

Los apartados “actividades clave”, “recursos clave” y “socios clave” (infraestructura del proyecto), se han utilizado para testear la viabilidad técnica del proyecto, es decir, la presencia de los recursos materiales e inmateriales necesarios para la realización de las actividades principales de la empresa. La infraestructura se ha detallado posteriormente en el capítulo dedicado al plan de organización del servicio. Los apartados “estructura de costes” y “fuentes de Ingresos” se han utilizado en el plan económico-financiero para demostrar la viabilidad económica y financiera del proyecto.

Seguidamente, se ha desarrollado el plan estratégico (capítulo 6), con la elaboración de un análisis DAFO, de la misión, visión, valores, líneas estratégicas y del mapa estratégico. El mapa incluye todos los elementos estratégicos anteriores y representa la brújula estratégica de *DypFintech*. A través de ella se ha averiguado que la *startup* tendrá que crecer siguiendo tres directrices estratégicas: la viabilidad, la innovación y la competitividad. Para ello tendrá que implementar una estrategia de crecimiento mixta, de carácter agresivo y reactivo, capaz de transformar debilidades en fortalezas y aprovechando las oportunidades.

En el siguiente capítulo, se han presentados algunos datos relativos al plan de marketing (capítulo 7). se ha definido el *marketing mix* y se han fijado los objetivos: se trata principalmente de objetivos de usuarios de la plataforma (600.000 en 5 años), de empresas *FinTech* afiliadas (inclusión del 100% de las empresas *FinTech* operantes en España en 5 años) y de cuota de mercado (7,2%). A continuación, se ha realizado una propuesta de especialización y de refuerzo de mensajes a los usuarios. El mensaje principal es que *DypFintech* es el “Rastreator” del *FinTech*. Se ha hablado de la gestión de la marca y se ha creado un prototipo de la plataforma *web* y móvil.

En el capítulo 8 se ha presentado el plan de producción y de organización del servicio. Se han tratado las actividades claves del proyecto, como el desarrollo técnico de la plataforma de comparación y las actividades de marketing digital (SEO, SEM, SMM, etc.). Finalmente se han desarrollado unas medidas de control de la calidad estratégica para cada perspectiva de la empresa. Entre estas medidas destacan la capacidad de *DypFintech* de aumentar el retorno de la inversión en el *marketing* digital y de incrementar la comisión de ventas generadas para las empresas *FinTech* afiliadas.

En el capítulo 9 se han tratado los aspectos jurídicos que llevarán a la empresa a constituirse como Sociedad Limitada. Los factores que más peso han tenido en la elección

del tipo societario son la responsabilidad limitada al capital aportado y la estructura de dirección y de gestión.

Sucesivamente, se han detallado las fuentes de financiación a las que tendrá acceso *DypFintech* (capítulo 10). Como explicado, *DypFintech* buscará fuentes de financiación en el mismo entorno *FinTech*.

En el capítulo 11 se ha analizado la viabilidad económico-financiera del proyecto, obteniendo resultados positivos. El proyecto presenta VAN y TIR positivos. La tesorería excedente es positiva durante los cinco años y el plazo de recuperación de la inversión realizada se cumple en el primer año. El análisis de sensibilidad ha mostrado que, en la fase inicial, la rentabilidad del proyecto está más vinculada a la eficacia del plan de *marketing* de afiliación que a la generación de ventas para el *FinTech* a través de la comparación. Esta última actividad, de hecho, crece más lentamente y requiere habilidades comerciales del promotor, que serán centrales para estrechar sólidas relaciones con las empresas *FinTech*. El éxito de esta actividad clave será, a su vez, función de la imagen de *DypFintech*, de la fuerza de su Brand, y, en definitiva, de la calidad de sus inversiones en el *marketing* digital. Las inversiones en el *marketing* digital son imprescindibles y, en el futuro del proyecto, no se excluye la posibilidad de instaurar alianzas claves con profesionales del *marketing*, para intentar sacar el máximo retorno de dichas inversiones.

Otro aspecto crucial es el desarrollo técnico del comparador. En este punto, es oportuno aclarar algunos aspectos acerca de la planificación temporal de la puesta en marcha de la sociedad. De hecho, *DypFintech* se constituirá una vez completado el desarrollo de las plataformas *web* y móvil. Para ello, los responsables financieros e informáticos trabajarán codo con codo durante aproximadamente seis meses.

En cuanto al desarrollo futuro del proyecto, la intención del emprendedor es:

- Ampliar los servicios ofrecidos, incluyendo asesoramiento financiero y técnico especializado en el *FinTech*, para cubrir las necesidades de nuevos segmentos de clientes (sector público y grandes empresas).
- Adaptar el proyecto a la realidad económica de otros países europeos (operando con el dominio “.com”), actuando una estrategia de expansión internacional.

### 13. Bibliografía

- ACCENTURE. 2014. *The Future of FinTech and Banking*. Disponible en: <http://www.FinTechinnovationlablondon.co.uk/media/730274/Accenture-The-Future-of-FinTech-and-Banking-digitallydisrupted-or-reima-.pdf>. Consultado (25/02/2017).
- ADVANCED WEB RANKING. 2017. *CTR study*. Disponible en: <https://www.advancedwebranking.com/cloud/CTRstudy/>. Consultado (20/04/2017)
- AGENCIA IDEA. 2017. *Ayudas e incentivos*. Disponible en: <http://appweb02.agenciaidea.es/infoempresa/web/guest/ayuda-o-incentivo?grantId=700000221&ncontext=gviewid&backTo=glistd%2C50100%2C%2C%2C11811%2C%2C#criterios-valoracion> . Consultado (20/04/2017).
- AGUILAR, F.J. Y OTROS, 1967. *PESTLE Analysis History and Application*. Disponible en: <http://www.brighthubpm.com/project-planning/100279-pestle-analysis-history-and-application/>. Consultado (03/06/17).
- AIMC.ES. 2015. AIMC, AIMC y ANEIMO establecen un nuevo sistema de clasificación socioeconómica de la población española. Disponible en: <http://www.aimc.es/AIMC-y-ANEIMO-establecen-un-nuevo.html> . Consultado (25/02/2017).
- AKKIZIDIS, I. S. 2016. *Marketplace lending, financial analysis, and the future of credit: integration, profitability, and risk management*. West Sussex: Wiley. ISBN 9781119099178.
- ALARCOS, A. P. 2016. *Las familias españolas aún tienen que reducir deuda hasta 2018 para llegar al nivel europeo*. Disponible en: <https://www.idealista.com/news/finanzas/hogar/2016/01/13/740565-las-familias-espanolas-aun-tienen-que-reducir-deuda-hasta-2018-para-llegar-al>. Consultado (04/07/2017).
- ANTEVENIO. 2015. *5 estadísticas sobre marketing online que no debes olvidar*. Disponible en: <http://www.antevenio.com/blog/2015/05/5-estadisticas-marketing-online-no-debes-olvidar/> . Consultado (20/04/2017).
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA. 2017. *Aumenta la demanda de servicios digitales de consultoría*. Disponible en:

<http://www.consultoras.org/transformacion-digital/aumenta-demanda-servicios-digitales-consultoria> . Consultado (05/05/2017).

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE *FINTECH* E *INSURTECH*. 2017. *Sectores de Futuro*. Disponible en: <https://asociacionfintech.es/2017/06/28/sectores-futuro-fintech/> . Consultado (18/06/2017).

BANCO DE ESPAÑA. 2015. *Encuesta sobre Préstamos Bancarios*. Disponible en: <http://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/epb.html> . Consultado (02/03/2017).

BRETT, L. & MORRIS L. 2017. DELOITTE, *FinTech Advisory Services for Institutions*. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/innovation/solutions/fintech.html> . Consultado (15/03/2017).

C.E.E.I Galicia, S.A; (BIC GALICIA) PROMOVE CONSULTORÍA, SLNE. 2009. *Modelos de plan de negocio: gestoría - asesoría*. Ed: CEEI GALICIA, S.A. Disponible en: [http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/Recursos/PlansdeNegocio/32\\_xestoria\\_Asesoria\\_cas.pdf](http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/Recursos/PlansdeNegocio/32_xestoria_Asesoria_cas.pdf). Consultado (02/03/2017).

CAIXA BANK RESEARCH. 2014. *El sobreendeudamiento de las empresas españolas: ¿problema común o de unas pocas?* Disponible en: <http://www.caixabankresearch.com/1204im-d4-es..> Consultado (16/03/2017).

CAPGEMINI. 2017. *World FinTech Report 2017*. Disponible en: <https://www.es.capgemini.com/banca/world-FinTech-report-2017>. Consultado (16/03/2017).

CECARM. 2008. *Segmentación de mercados para estrategias en internet*. Disponible en: <http://www.cecarm.com/emprendedor/estrategia/segmentacion-de-mercados-para-estrategias-en-internet-21438> . Consultado (27/05/2017).

CENTRO DE INNOVACIÓN BBVA. 2016. *España se consolida como hogar de las nuevas start-up*. Disponible en: <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/noticias/espana-se-consolida-como-hogar-de-las-nuevas-start>. Consultado (24/05/2017).

CHISHTI, S.; BARBERIS, J. 2016. *The FinTech book: the financial technology handbook for investors, entrepreneurs and visionaries*. West Sussex: John Wiley & sons. ISBN 9781119218937.

COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES. 2017. *FinTech e Innovación*. Disponible en: <http://www.cnmv.es/portal/FinTech/Innovacion.aspx>. Consultado (01/04/2017).

COROMINAS, C. 2014. CENTRO DE INNOVACIÓN BBVA, *España se consolida como hogar de las nuevas start-up*. Disponible en: <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/noticias/espana-se-consolida-como-hogar-de-las-nuevas-start> . Consultado (25/05/2017).

DAMODARAN, A. 2017. NEW YORK UNIVERSITY STERN BUSINESS SCHOOL, *Total Betas by Sector (for computing private company costs of equity) – US*. Disponible en: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/totalbeta.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html) Consultado (22/05/2017).

DICREATO. 2011. *Más Branding. La vinculación emocional con la marca*. Disponible en: <http://www.dicreato.com/blog/mas-branding-la-vinculacion-emocional-con-la-marca/> . Consultado (17/03/2017).

DINEROPORNAVEGAR.ES. 2017. *Insertar publicidad en un blog o una web - Las 20 Mejores empresas de publicidad online 2017*. Disponible en: <http://www.dineropornavegar.es/2009/08/insertar-publicidad-en-mi-blogweb-top-5.html> . Consultado (17/03/2017).

ECONOMISTAS. 2016. *Estudio de las empresas de asesoramiento financiero en España*. Disponible en: <https://www.economistas.es/Contenido/EAF/Estudios/EstudioSectorEAFIEspaña2015.pdf>. Consultado (21/02/2017).

EL MUNDO. 2015. *España líder europeo en penetración de smartphones*. Disponible en: <http://www.elmundo.es/tecnologia/2015/01/22/54c0965c22601d656b8b456c.html>. Consultado (28/02/2017).

ESTRADE NIETO, J.M. 2103. *Marketing digital: marketing móvil, SEO y analítica web*. Madrid: Anaya multimedia: Larousse - ediciones pirámide. ISBN 9788441533066.

FERNÁNDEZ, J. 2009. *Emprendedores, ¿autónomo o sociedad limitada? comparativa de costes*. Disponible en: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/autonomo-o-sociedad-limitada/costes-de-convertirse-en-autonomo-o-sociedad-limitada>. Consultado (02/03/2017).

- FERNANDEZ, P. Y OTROS. 2015. *Prima de riesgo del mercado utilizada para España: encuesta 2011. Última revisión 2015*. Disponible en: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1822422](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1822422) Consultado (22/05/2017).
- FINTECH MOVE. 2017. *Bankia Fintech by Innsomnia lanza su tercera convocatoria para atraer 20 startup fintech*. Disponible en: <http://www.fintechmove.com/fintech/bankia-fintech-by-innsomnia-convocatoria-atraer-startups-fintech/> . Consultado (15/04/2017).
- GÓMEZ, E. 2016. CROWDEMPRENDE, *Descubre los mejores comparadores financieros en España*. Disponible en: <http://crowdemprende.com/descubre-los-mejores-comparadores-financieros-espana/> . Consultado (22/05/2017).
- HUESO, A. 2013. *1000 likes en Facebook incrementan el tráfico un 185%*. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/31691931\\_El\\_plan\\_de\\_marketing\\_en\\_la\\_practica\\_a\\_JM\\_Sainz\\_de\\_Vicuna\\_Ancin](https://www.researchgate.net/publication/31691931_El_plan_de_marketing_en_la_practica_a_JM_Sainz_de_Vicuna_Ancin). Consultado (18/05/2017).
- INFOAUTÓNOMOS. 2016. *Ayudas para crear una startup en España: Guía indispensable*. Disponible en: <http://infoautonomos.economista.es/ayudas-subsuenciones-autonomos/guia-ayudas-para-crear-startup-espana/>. Consultado (25/02/2017).
- INNOKABI. 2016. *Canvas, Lean startup y entrevista de problemas*. Disponible en: <http://innokabi.com/recursos/>. Consultado (02/02/2017).
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). 2015. *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Disponible en: <http://www.ine.es/prensa/np933.pdf>. Consultado (01/04/2017).
- KAHANA, A. 2016. *Why history indicates that p2p lending is inevitable*. Disponible en: <http://blog.marketinvoice.com/2015/01/16/why-history-indicates-that-p2p-lending-is-inevitable/>. Consultado (18/05/2017).
- KPMG Y CB INSIGHTS. 2016. *Pulse of FinTech Q2'16*. Disponible en: [http://www.startupbusiness.it/wp-content/uploads/2016/09/ok-CB-Insights\\_KPMG\\_Pulse-of-FinTech-Q2-2016-1.pdf](http://www.startupbusiness.it/wp-content/uploads/2016/09/ok-CB-Insights_KPMG_Pulse-of-FinTech-Q2-2016-1.pdf). Consultado (18/04/2017)
- KUTCHERA, J. 2014. *Éxito: su estrategia de marketing digital en 5 pasos*. México D.F.: grupo editorial Patria. ISBN 9786074386387.
- LAUTERBORN, B. 1990. *New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over*. Advertising Age, 61(41), 26.

LETAMENDIA NUÑEZ, L. 2016. *Barómetro de la confianza del inversor*. Disponible en: <https://www.eng.cecabank.es/wp-content/uploads/2017/05/Resumen-ejecutivo-Estudio.pdf>. Consultado (04/07/2017).

MARTÍNEZ, I. & JÓDAR-ROSELL, S. 2012. CAIXA BANK RESEARCH, *El sobreendeudamiento de las empresas españolas: ¿problema común o de unas pocas?* Disponible en: <http://www.caixabankresearch.com/1204im-d4-es> . Consultado (27/05/2017).

MASA, R. 2016. “*Las ‘fintech’ tienen más apetito de riesgo que los bancos*”. Disponible en: [http://sabemos.es/2016/01/15/las-fintech-tienen-mas-apetito-de-riesgo-que-los-bancos\\_10624/](http://sabemos.es/2016/01/15/las-fintech-tienen-mas-apetito-de-riesgo-que-los-bancos_10624/) Consultado (04/07/2017).

MENÉNDEZ, A. 2017. Banco de España, *Encuesta sobre Préstamos Bancarios en España: abril de 2017*. Disponible en: <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/ArticulosAnaliticos/2017/T2/fich/beaa1702-art12.pdf> . Consultado (28/05/2017).

MIQUEL, N. & SÁNCHEZ, N. 2017. Informe anual del sector AEC, *El negocio de la consultoría crece un 4,9% en 2016, consolidando su recuperación, hasta alcanzar los 11.818 millones de euros*. Disponible en: <http://www.consultoras.org/informe-anual-del-sector-aec/informe-anual-sector-consultoria-2016-negocio-consultoria-crece>. Consultado (04/06/2017).

MORENO, G. 2017. *Facebook ya tiene 1.860 millones de usuarios*. Disponible en: <http://www.trecebits.com/2017/02/02/facebook-ya-tiene-1-860-millones-de-usuarios/>. Consultado (18/05/2017).

OSTERWALDER, A. 2004. *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach*. PhD thesis University of Lausanne.

PELLICER, L. 2016. EL PAÍS, *Las ‘fintech’ agitan el sector bancario*. Disponible en: [https://economia.elpais.com/economia/2016/03/11/actualidad/1457721183\\_052251.html](https://economia.elpais.com/economia/2016/03/11/actualidad/1457721183_052251.html). Consultado (02/03/2017).

PHANISH, P.; BART, V. 2016. *Corporate strategy tools for analysis and decision-making*. ed. Cambridge u.p. ISBN 9781107544048.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. 2016. *FinTech 2016*. Disponible en: <http://informes.pwc.es/FinTech/>. Consultado (02/03/2017).

- PRIM, A. 2016. *Crear un Plan de Social Media en tu Empresa*. Disponible en: <http://alfonsoprims.com/crear-plan-social-media-empresa/>. Consultado (18/04/2017).
- PRIM, A. 2016. *Encontrar los mejores influencers*. Disponible en: <http://alfonsoprims.com/herramientas-encontrar-mejores-influencers/>. Consultado (18/04/2017).
- PRIM, A. 2016. *Guía paso a paso de SEO para empresas*. Disponible en: <http://alfonsoprims.com/guia-SEO-empresas-posicionamiento-web-google/>. Consultado (18/04/2017).
- RIES, E. 2014. *El método lean startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona: Deusto. ISBN 9788423409495.
- ROBLES, J. F. 2017. *Perspectiva del sector bancario para 2017*. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/firmas/noticias/8058042/12/16/Perspectivas-del-sector-bancario-para-2017.html>. Consultado (05/07/2017).
- ROJO RAMÍREZ, A. 2011. *Análisis económico-financiero de la empresa: un análisis desde los datos contables*. Madrid: Garceta. ISBN 9788492812035.
- ROSS A. S. 2015. *Corporate finance*. 2 ed. Mcgraw-Hill education. ISBN 8838615217.
- SAGUE, G. 2014. *El oligopolio de los comparadores: Priceline, Expedia y TripAdvisor*. Disponible en: [https://www.finect.com/usuario/GuillemSague/articulos/el\\_oligopolio\\_de\\_los\\_comparadores\\_priceline\\_expedia\\_y\\_tripadvisor](https://www.finect.com/usuario/GuillemSague/articulos/el_oligopolio_de_los_comparadores_priceline_expedia_y_tripadvisor). Consultado (02/03/2017).
- SAINZ DE VICUÑA ANCIN, J. M. 2017. *El plan de marketing en la práctica*. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/31691931> *El plan de marketing en la práctica a JM Sainz de Vicuña Ancin*. Consultado (24/04/2017).
- SANTIAGO, R. 2016. *Porcentaje de rebote: comprende y evita errores en tu análisis*. Disponible en: <http://marketingdecontenidos.com/porcentaje-de-rebote/>. Consultado (02/05/2017).
- SARRIÉS, N. M. 2014. 20minutos.es, *Los comparadores en Internet, un negocio en alza en España*. Disponible en:

<http://www.20minutos.es/noticia/2036788/0/comparadores/ofertas/internet/>. Consultado (03/03/2017).

SCHILLACI, M. 2015. *Cómo disparar las ventas un 30% gracias a los comparadores de precios*. Disponible en: <http://ecommerce-news.es/marketing-social/como-disparar-las-ventas-un-30-gracias-los-comparadores-de-precios-22836.html>. Consultado (02/03/2017).

SCHUEFFEL, P. 2017. *Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech*, in *Journal of Innovation Management*, vol. 4, nº 4, 09 marzo 2017, pp. 32–54. Disponible en: <http://www.open-jim.org/article/view/322>. Consultado (03/06/17).

SCHULTZ, D. E.; TANNENBAUM, S. I.; LAUTERBORN, R. F. 1993. *Integrated marketing communications*. NTC Business Books.

SECCO, C. 2015. *Cos'è una Landing Page? Perché Creare Landing Page?* Disponible en: <https://www.archimedia.it/blog/cosa-%C3%A8-una-landing-page-perch%C3%A9-creare-landing-page>. Consultado (01/06/2017).

SKAF, J. 2015. *1000 likes en Facebook incrementan el tráfico un 185%*. Disponible en: <https://socialunderground.co/1000-likes-en-facebook-incrementan-el-trafico-un-185/>. Consultado (18/05/2017).

STATISTA. 2017. *Penetración de Internet en España 2015-2017*. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/473514/tasa-penetracion-internet-espana/>. Consultado (01/05/2017).

STATISTA. 2017. *Usuarios de servicios FinTech en España*. Disponible en: <https://es.statista.com/previsiones/525722/usuarios-de-servicios-FinTech-en-espana-2014-2020-por-tipo>. Consultado (01/05/2017).

VEGA, C. 2012. *Marketing de Afiliados: Porqué es Mejor que Google Adsense*. Disponible en: <http://es.vegacorp.me/marketing-afiliados-mejor-adsense/>. Consultado (18/05/2017).

VILCHES, L. 2017. FINANZAREL, *El P2P lending era cuestión de tiempo*. Disponible en: <http://blog.finanzarel.com/el-p2p-lending-era-cuestion-de-tiempo/>. Consultado (18/05/2017).

WALSH, B. 2009. *The web startup success guide*. Berkeley calif.: Apress. ISBN 9781430219859.

ZHANG, B. 2016. *The Role of Peer-to-Peer Lending in Financial Inclusion*. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/20141207170514-85844682-the-role-of-peer-to-peer-lending-in-financial-inclusion>. Consultado (02/03/2017).

## 14. Anexos

### Anexo 1. Cuestionario en papel.

#### 1) BIENVENIDA

Buenos días [nombre]. ¿Qué tal? Estas aquí porque estoy trabajando en un proyecto sobre una idea de negocio y me gustaría conocer tu opinión sobre la idea. En particular, necesito que me ayudes en averiguar si lo que yo creo es verdad o no. Si no te importa, voy a grabar nuestra conversación, así podré volver a escucharla y no perder ninguna de las preciosas informaciones que me vas a dar. Te contaré mi idea al final de la entrevista. Antes, me gustaría hacerte algunas preguntas...

#### 2) DATOS DEMOGRÁFICOS

Me gustaría que te describieras un poco, muy brevemente. Cuéntame un poco tu edad, tu formación, a que dedicas, cuáles son tus responsabilidades en el trabajo, que aficiones tienes. Empezamos:

¿Tu edad?

¿Cuál es tu formación?

¿Trabajas? ¿En caso positivo, a que te dedicas?

¿Cuáles son tus responsabilidades en el trabajo?

¿Cuál es tu actitud hacia una innovación? ¿Cuándo sale un nuevo producto o servicio, te gusta ser uno de los primeros en probarlo?

¿Cuál es tu actitud hacia el cambio? ¿En general, te atrae o le tienes miedo?

#### 3) PRINCIPALES PROBLEMAS

Me gustaría que imaginaras una situación. Una persona X tiene un proyecto y, para realizarlo, necesita una cantidad de dinero. El proyecto puede ser cualquier cosa, por ejemplo, comprar un móvil, apuntarse a un curso de formación, montar una empresa, etc.

¿Qué harías en su lugar? ¿Cómo conseguirías el dinero? ¿Qué problemas piensas que pueden surgir?

#### 4) RANKING DE PROBLEMAS

Hablando, hemos detectado los siguientes problemas [...]

¿Cuál es el problema más importante? ¿Podrías ordenarlos en orden de relevancia?

#### 5) HORA DE PROFUNDIZAR

Me gustaría hacerte unas preguntas más específicas:

¿Has necesitado nunca una cantidad de dinero que no disponías en ese momento?

¿En qué momento concreto la has necesitado?

¿Qué haces cuando te pasa ese problema, o sea, cómo resuelves el problema?

¿A quién le has pedido dinero? ¿A la familia? ¿A los amigos? ¿Al banco? ¿A una financiera?

¿Cuál entre las anteriores alternativas sería la mejor para ti? ¿Por qué?

¿Confías en los bancos? ¿Por qué?

¿Confías en las financieras? ¿Por qué?

¿Has buscado nunca una solución en internet? ¿Por qué?

¿Has utilizado nunca comparadores de préstamos? ¿Cuales?

¿Has podido solucionar tu problema, es decir has conseguido la cantidad de dinero que necesitabas?

¿Qué harías si no consigieras el dinero de ninguna forma? ¿Seguirías buscando alternativas o abandonarías tus proyectos?

¿Pagarías por una solución a tu problema?

#### 6) BREVE PITCH

Mi idea es crear un comparador *online* de soluciones financieras que ofrece el mundo del *FinTech*. El *FinTech* es un nuevo sector, que todavía no se le conoce mucho. Está poblado por empresas jóvenes e innovadoras y algunas de ellas se ocupan de meter en contacto personas que necesitan dinero de forma conveniente con personas que quieren invertir su dinero a la búsqueda de rentabilidad alternativa. Mi empresa se ocuparía de proporcionar un servicio de comparación fiable e inmediato, para que los usuarios puedan elegir la solución que mejor satisface sus necesidades.

## 7) COMPROMISO

¿Te interesaría conocer más a fondo las funciones del comparador y ser uno de los primeros en probarlo?

¿Crees que mi idea puede funcionar? ¿Por qué?

¿Te ha parecido interesante la entrevista?

¿Crees que hay algún amigo/a o conocido/a tuyo/a que tenga tus características para que pueda entrevistarle y que pueda conocer mi proyecto?

## Anexo 2. Cuestionario *online*.

### 1) Edad.

18-25

26-35

36-50

50-70

Más de 70

### 2) Formación.

Básica (Eso)

Intermedia (Bachiller)

Formación profesional

Universitaria

Posgrado

**3) Trabajo. ¿A qué te dedicas?**

**4) ¿Has necesitado alguna vez financiación?**

Sí

No

**5) ¿Para qué?**

Para comprar un bien de consumo

Para comprar una vivienda

Para montar una empresa

Otros

**6) ¿Has conseguido la financiación?**

Sí

No

**7) ¿Por qué no la has conseguido?**

Se me han pedido demasiados avales

El coste de los intereses era muy elevado

No podían proporcionarme la cuantía adecuada

El proceso de concesión de la financiación era muy largo y no se adecuaba a mis exigencias

Otros

**8) ¿Has buscado alguna vez alternativas de financiación en Internet?**

Sí

No

**9) ¿Has utilizado alguna vez un comparador *online* de préstamos (Rastreator, Busconomico, Helpmycash, Ocu, etc.)?**

Sí

No

**10) ¿Has conseguido la financiación a través de Internet?**

Sí

No

**11) ¿Con que plataforma lo has conseguido?**

**12) ¿Por qué has elegido dicha plataforma?**

Confianza en la plataforma/empresa

Información clara y completa

Intereses más bajos que las alternativas

Cuantía máxima más elevada que las alternativas

Concesión de la financiación más rápida que las alternativas

Otros

**13) ¿Qué dificultades has encontrado?**

**14) Mi idea es crear un comparador *online* de soluciones financieras que ofrece el mundo del *FinTech*. El *FinTech* es un nuevo sector, que todavía no se le conoce mucho. Está poblado por empresas jóvenes e innovadoras y algunas de ellas se ocupan de meter en contacto personas que necesitan dinero de forma conveniente con personas que quieren invertir su dinero a la búsqueda de rentabilidad alternativa. Mi empresa se ocuparía de proporcionar un servicio de comparación fiable, inmediato y gratuito, para que los usuarios puedan elegir la solución que mejor satisface sus necesidades. ¿Crees que mi idea puede funcionar? ¿Por qué?**

**15) ¿Te interesaría conocer más a fondo las funciones del comparador y ser uno de los primeros en probarlo?**

Sí

No