

ChicToMe

PLAN DE EMPRESA

Daniel Caro
Sonia Chiadmi
Cristina Montero
Juan Pando

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS	2
ÍNDICE DE FIGURAS	4
ÍNDICE DE TABLAS	6
1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES	7
1.1 Resumen ejecutivo	7
1.2 Equipo promotor	9
1.3 Cómo hemos llegado hasta aquí	9
1.4 Misión y visión de empresa	10
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y VALIDACIÓN	12
2.1 Entendiendo el problema	12
2.2 Marco de trabajo. Hipótesis de partida.	13
2.3 Validación	15
2.3.1 Demanda: conociendo al Buyer	15
2.3.2 Oferta: conociendo al Traveller	16
2.3.3 Gap de Mercado	17
2.3.4 Puntos de dolor de aplicaciones similares	19
2.3.5 Tamaño de mercado	20
2.3.6 Aspectos legales	25
3. SOLUCIÓN PLANTEADA	28
3.1 Producto	28
3.2 Competidores y diferenciación	32
3.3 Características del producto	35
4. MODELO DE NEGOCIO	37
5. PLAN ESTRATÉGICO	39
5.1 Entorno	39
5.2 PEST	39
5.3 Factores clave de éxito	40
5.4 DAFO	40
5.5 Objetivos estratégicos	42
6. PLAN DE OPERACIONES	44
6.1 Mapa de procesos	44
6.1.1 Procesos estratégicos	44
6.1.2 Proceso de Soporte	45
6.1.3 Procesos Operativos	45
6.2 Eje Operacional	46
6.3 Plan de Recursos Humanos	48
6.4 Plan de lanzamiento	50

7.	PLAN DE MARKETING	53
7.1	Perfilado del cliente	54
7.2	Mix de marketing	58
7.2.1	Producto y distribución	58
7.2.2	Precio	59
7.2.3	Comunicación y promoción	59
7.2.3.1	Influencer marketing	59
7.2.3.2	Acciones complementarias de marketing	63
7.2.3.3	Estrategia de seguimiento – métricas	63
7.2.4	Comunicación con clientes	64
7.2.5	Cronograma y presupuesto	65
8.	PLAN FINANCIERO	67
8.1	Principales hipótesis y drivers	67
8.2	Principales Datos financieros	68
8.3	Cuenta de resultados	68
8.4	Costes de adquisición de usuario	70
8.5	Flujos de caja y financiación	71
8.6	Valoración de empresa	73
	ANEXO 1. Economía colaborativa, ¿en qué consiste?	74
	ANEXO 2. Cómo afectará la covid-19 al proyecto	76
	ANEXO 3. Análisis del entorno	78
	ANEXO 4. Business model y value proposition canvas	88
	ANEXO 5. Hipótesis de partida	93
	ANEXO 6. Aspectos legales	95
	ANEXO 7. Plan financiero	96
	ANEXO 8. Referencias	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2-1. Evolución del peso del e-commerce sobre el total de ventas de moda en España 2012-2019 [1].	12
Figura 2-2. Diferencial de precios de distintas prendas en función del país de adquisición [5].	17
Figura 2-3. Diferencial de precios de vaqueros Levi's entre la web americana y la española.	18
Figura 2-4. Reparto de críticas negativas (1 y 2 estrellas) de Grabr en Google Play y Apple Store desde 2018.	19
Figura 2-5. Ventas Online de Moda en España 2012-2018, en millones de Euros [1].	20
Figura 2-6. Distribución por sexos de número de personas compradoras de moda online en España 2012-2018. Fuente: INE	22
Figura 2-7. Valor del ticket medio online en España 2015-2018 en moda. Fuente CNMC, moda.es.	23
Figura 2-8. Cálculo de tamaño de mercado para ChicToMe	25
Figura 3-1. Pantalla de inicio de la aplicación ChicToMe.	29
Figura 3-2. Creación del pedido.	30
Figura 3-3. Ejemplos de ofertas enviadas por Travellers.	30
Figura 3-4. Pantalla de pago por parte del Buyer.	31
Figura 3-5. Estado de los pedidos.	31
Figura 3-6. Interfaz de la funcionalidad de mensajería entre Traveller y Buyer	32
Figura 3-7. Magic Quadrant de los competidores	34
Figura 4-1. Modelo de negocio	37
Figura 6-1 Mapa de Procesos de ChicToMe	44
Figura 6-2. Service Blue Print, Elaboración propia	47
Figura 6-3 Organigrama ChicToMe.	48
Figura 6-4 Procesos y responsables gestión tecnológica	49
Figura 6-5 Procesos Estratégicos y de soporte	50
Figura 7-1. Distribución por sexos de número de personas compradoras de moda online en España 2012-2018. Fuente: INE [35].	55
Figura 7-2. Estudio demográfico por edades de los consumidores de moda online en 2019 [13]	56
Figura 7-3. Estudio de followers por sexo y edad de influencers españoles vinculados a moda. Elaboración propia a partir de datos de Influencity.com.	57
Figura 7-4. Interfaz de la aplicación ChicToMe.	58
Figura 7-5. Proceso básico del uso de ChicToMe	58
Figura 7-6. Evolución de la inversión en España de campañas de publicidad basadas en influencer marketing [31]	60
Figura 7-7. Ejemplos de publicaciones y colaboraciones con influencers en Instagram.	62
Figura 7-8. Interfaz del perfil oficial de ChicToMe en Facebook.	64
Figura 7-9. Interfaz del perfil oficial de ChicToMe en Instagram	65
Figura 7-10. Cronograma de las acciones de comunicación de marketing	65
Figura 8-1 Evolución y tasa de crecimiento de usuarios ChicToMe	67
Figura 8-2 Evolución ingresos vs coste y beneficio neto acumulado	69
Figura 8-3 Evolución de la distribución de costes	70
Figura 8-4 LifeTime Value vs CAC	71
Figura 8-5 Estado de Tesorería y Free Cash Flow	72
Figura 8-6 Evolución FCF - Free Cash Flow	72
Figura 8-7 Calculo Flujos y Valor Terminal	73
Figura Anexo2-1. Estimación de la evolución de turistas internacionales provocada por la COVID-19. Fuente: Organización Mundial del Turismo [41]	76
Figura Anexo3-1. Variación trimestral del PIB de España hasta el primer trimestre del 2020	79
Figura Anexo3-2. Número de viajes realizados por los españoles al año (Tanto dentro de España como al extranjero). Fuente INE [20].	80
Figura Anexo3-3. Evolución anual del gasto total realizado por turistas españoles. Fuente INE [20].	81
Figura Anexo3-4. Evolución de los viajes realizados por España de los turistas españoles frente a los que realizan al extranjero. Fuente INE [20].	81
Figura Anexo3-5. Llegadas de turistas internacionales, 2019 y primer trimestre de 2020 (% de variación). Fuente UNWTO [21].	81

Figura Anexo3-6. Porcentaje de usuarios en España de un smartphone con acceso a internet [15]	82
Figura Anexo3-7. Penetración mensual de la telefonía móvil sobre la población en España. Fuente: Statista.	83
Figura Anexo3-8. Tipos de artículos comprados	83
Figura Anexo3-9. Evolución trimestral de ventas e-commerce segmentado geográficamente. Fuente: CNMC.	84
Figura Anexo3-10. Uso de las plataformas colaborativas en la Unión Europea (2016). En porcentaje. Fuente Comisión europea [28]	85
Figura Anexo3-11. Motivos de los internautas para usar plataformas de economía colaborativa. En porcentaje. Alojamiento en una habitación /vivienda de otro particular (Primera gráfica). Desplazarme en coche con conductor por la ciudad (Segunda gráfica). Fuente CNMC [28]	86
Figura Anexo3-12. Fuente: Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) (2016)	87
Figura Anexo4-1. Business Model Canvas	88
Figura Anexo4-2. Mapa de empatía Buyer	89
Figura Anexo4-3. Value Proposition Buyer	90
Figura Anexo4-4. Mapa de empatía Traveller	91
Figura Anexo4-5. Value proposition Traveller	92
Figura Anexo5-1. Hipótesis sobre el modelo de negocio	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Política de precios de marcas internacionales	18
Tabla 2. Tipos de gravamen en función de la modalidad del ITP por CC.AA de régimen común, en el año 2019 Fuente: Consejo General de Economistas (2019) y elaboración propia.....	26
Tabla 3. comparativa de competidores internacionales similares a ChicToMe	33
Tabla 4. Reparto del presupuesto anual para las partidas de marketing	66
Tabla 5. Cuenta de Resultados 2020-2025	68

1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

1.1 RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día la moda es un eje fundamental en la sociedad en la que vivimos. La importancia que tiene en nuestra rutina lo que vestimos se ha convertido en algo adherente a nuestro estilo de vida. Y esta tendencia se ha visto acrecentada por la revolución que han supuesto las redes sociales, donde los infinitos perfiles de moda e influencers son continuos escaparates de moda que generan un deseo de compra en toda la red de millones usuarios ya generada en aplicaciones como Instagram.

De acuerdo al informe sobre moda y *e-commerce* de Kantas (2019), las ventas online de moda en España representaron en 2019 el 9,3% de la facturación total de la moda en nuestro país, frente al 7,4% de 2018. Estos datos podrían aparentar que los españoles preferimos seguir comprando en tiendas. Sin embargo, el crecimiento experimentado en el corto recorrido del *e-commerce* invita a pensar que se trata de un sector de la moda en crecimiento, teniendo en cuenta que, en 2015, el peso de la venta de moda online en España sólo representaba el 3,1% del total. Por otro lado, en 2019 el 60,7% de las prendas compradas a través de Internet fueron de marcas internacionales con una procedencia extranjera. Este dato supone información de especial relevancia para comenzar a entender el motivo de este proyecto. El interés que despiertan en los consumidores las marcas internacionales es una tendencia al alza.

El diferencial de precios existente en numerosas marcas americanas y asiáticas es una realidad que los consumidores aprovechan cuando amigos o familiares viajan a dichos destinos. ¿Cuántas veces hemos pedido a conocidos que viajan a Estados Unidos que nos traigan unas Converse o unos vaqueros Levi's? O nosotros mismos. ¿Aprovechamos viajes intercontinentales para comprar productos que en España son tres veces más caros o que directamente no existen? ¿Y si pudiéramos conectar personas que quisieran un producto específico con otras de su misma ciudad que vayan a viajar a ese país en concreto? A esta pregunta, nosotros respondemos con ChicToMe, una plataforma de economía colaborativa que permita contactar con terceros para adquirir prendas de moda que en nuestro país son de difícil adquisición, ya sea por su inexistencia o por su elevado precio.

Los consumidores ya son conocedores de los beneficios de la economía colaborativa: mayor disponibilidad de recursos, alta accesibilidad, precios más económicos y mejor poder de negociación. Y la mejor prueba de ello es que la economía colaborativa ha pasado de ser una actividad residual, casi esporádica, a facturar millones de euros. Para 2025, se estima que en Europa las empresas que basan su actividad en la sharing economy generarán aproximadamente 300.000 millones de euros.

Una vez entendemos que los consumidores están familiarizados con este tipo de plataformas y que ya se ha roto la barrera de la confianza, consideramos que este tipo de modelo es aprovechable para crear ChicToMe, disponible tanto en GooglePlay en Android como en la AppleStore de iOS. En esta aplicación móvil, de descarga gratuita, los consumidores interesados en adquirir un producto de moda del extranjero, a los que llamamos Buyers, podrán publicar sus solicitudes de compra indicando el link de la prenda, adjuntando fotos, talla u otros detalles pertinentes y el país o ciudad donde desea comprarlo. A continuación, los Buyers recibirán ofertas por parte de los Travellers de su ciudad, usuarios que vayan a viajar al destino en cuestión y que estén interesados en llevar a cabo ese encargo a cambio de una comisión por la transacción. Buyer y Traveller se comunicarán en el chat habilitado dentro de la aplicación y negociarán entre

ellos tanto la comisión que se va a llevar el Traveller como la fecha de entrega del producto que éste comprará en el extranjero. Cuando el Buyer finalmente acepta la oferta de compra que más le convenga, llevará a cabo el pago desde ChicToMe de un modo seguro. Ese pago queda retenido, ya que ChicToMe cuenta con una pasarela de pago con una funcionalidad de contrato Escrow, por lo que dicha cuantía quedará congelada. Una vez el Traveller viaje a al país de destino, compre el encargo, regrese a España y se lo entregue al Buyer, éste confirmará en ChicToMe que ha recibido satisfactoriamente la prenda en cuestión, y en ese momento el Traveller recibirá la comisión acordada previamente. Mediante un proceso fácil, intuitivo y, sobre todo, seguro. Esta plataforma pretende ser el nexo de unión entre viajes y moda, aprovechando las ventajas del modelo de economía colaborativa.

Para ChicToMe es prioritario transmitir confianza y seguridad a través de una cuidada atención al cliente, política de tolerancia cero, sistema de valoración y haciendo especial hincapié en el proceso del pago seguro. Consideramos que nuestra plataforma acercará la moda de una manera justa a aquellos sectores de la sociedad que no tienen una plena libertad de adquisición, rompiendo barreras y aprovechando las ventajas de la economía colaborativa. Para ello, ChicToMe es consciente de que la correcta programación y mantenimiento de la aplicación es de vital importancia para el éxito del proyecto. Contaremos en nuestro plan de operaciones y de RRHH con el pertinente equipo back-office y front-office para desarrollar desde el momento cero una aplicación eficiente, intuitiva y que no genere problemas técnicos fácilmente evitables.

Nuestro modelo de ingresos se basa en la implantación de una tasa de gestión por facilitar esa transacción entre el Buyer y el Traveller. Esta tasa será abonada por el Buyer y estará incluida en el precio final que deberá pagar cuando acepte la oferta propuesta por el Traveller. Aunque se valora la posibilidad de recibir ingresos extras por publicidad como otras aplicaciones similares, consideramos que centrarnos en la captación de usuarios y crear masa crítica es una actividad clave en la que ChicToMe debe basarse. La captación de clientes, retenerlos y cumplir con la tasa de conversión estimada en el plan financiero es fundamental para el éxito de ChicToMe.

Para conseguir esto último, ChicToMe decide realizar una fuerte inversión en publicidad y en especial, en el conocido como influencer marketing. Este tipo de marketing digital pone su foco en el altavoz que suponen las redes sociales, y más concretamente, los influencers y sus miles, cientos incluso millones de seguidores.

Actualmente, no existe en nuestro país ninguna aplicación que aglutine los tres vértices de ChicToMe: viajes, moda y economía colaborativa. Además, creemos que ChicToMe representa una solución factible en tiempos de coronavirus, representando una alternativa real para que las personas que no puedan o quieran viajar al extranjero sigan teniendo la posibilidad de adquirir aquellas prendas que en España tendrían mucho más coste o que directamente, no están disponibles.

1.2 EQUIPO PROMOTOR

JUAN PANDO - CEO



Tras completar sus estudios de Ingeniería Industrial, Juan comenzó su carrera profesional en el sector de automoción. Después de trabajar 5 años para distintos fabricantes en Reino Unido liderando equipos de desarrollo técnico, volvió a España como consultor en el sector Software. Su capacidad de análisis y visión estratégica del negocio han sido clave en el desarrollo del proyecto.

CRISTINA MONTERO - CFO



Colegiada en el Ilustre Colegio de Abogados de Madrid, en la actualidad trabaja como subdirectora de una fundación dedicada a la educación universitaria. Con experiencia en legal tech, asesoría jurídica de empresas y gestión financiera y de personas. Todo ello le aporta una visión global de la compañía y capacidad de negociación.

SONIA CHIADMI - CTO



Profesional senior con experiencia en el sector de tecnologías para el transporte público y movilidad inteligente y sostenible. Durante prácticamente toda su trayectoria profesional, ha estado involucrada en la generación, gestión y puesta en ejecución de nuevos modelos de negocio además del desarrollo de negocio internacional. En los últimos años ha participado en la creación, consolidación y crecimiento de una nueva unidad de negocio codirigiendo la estrategia y roadmap del portfolio de soluciones.

DANIEL CARO - CMO



Daniel trabaja en como ingeniero de procesos en Técnicas Reunidas desde el 2011. Sus continuos viajes al extranjero por ocio y trabajo, y el haber vivido en Holanda, Toronto y Londres, le han dotado de un conocimiento en tendencias, en contenido digital y en redes sociales fundamentales para ChicToMe. Además, su mentalidad ingenieril y de diseñador han sido fundamentales para la construcción de la imagen de marca y de procesos críticos durante el desarrollo del proyecto.

1.3 CÓMO HEMOS LLEGADO HASTA AQUÍ

A la hora de encontrar un proyecto común que ilusionase a todos los miembros del equipo debatimos diversas opciones partiendo de dos premisas: tenía que aportar valor a la sociedad respetando el medio ambiente y el proyecto debía ser capaz de divertirnos.

Desde el principio a todos nos gustaba la idea de generar una plataforma de economía colaborativa que nosotros mismos pudiéramos usar. De ahí nació TeLoLlevo, una plataforma entre particulares que permitiría enviar paquetes de forma barata y cómoda y que al conductor le aportaría ingresos extra para sufragar aquellos viajes que haría en cualquier caso en el ámbito urbano.

Analizado el mercado descubrimos su excesiva madurez, los precios de las empresas de paquetería son ya demasiado ajustados y aportan una seguridad que sería difícil alcanzar entre particulares. Los márgenes para el conductor serían tan exigüos que, según las encuestas que realizamos, dejaba de interesarle nuestra propuesta. No quedaba más remedio que pivotar. Lo cual inicialmente podría parecer como una pérdida de tiempo o un fracaso con una mala elección del objetivo de nuestro proyecto, nosotros lo interpretamos como una etapa más del proceso de aprendizaje y nos ayudó muchísimo a perfilar, detallar y diseñar un plan de validación eficiente, basado en metodología Scrum Canvas y que pudiera ser perfectamente extrapolable a la creación de una startup real.

Desde ahí buscamos qué le podría interesar transportar a los particulares sin que ya estuviese cubierto por otras empresas o abaratando las soluciones existentes. Todos coincidimos en algo: alguna vez habíamos encargado a algún amigo o conocido en el extranjero que nos trajese algún producto por un precio inferior al que se vende en España o que directamente aquí no se comercializaba. El campo era inmenso: tecnología, alimentación, arte, libros, etc. pero descubrimos que había uno con mucho potencial: el sector de moda. Este nicho genera comunidades con mucho engagement, efecto red, es fácilmente escalable, es sostenible y plantea pocas dificultades legales y sanitarias. Además, desde el principio tuvimos claro que queríamos crear una plataforma especializada en moda, para darle un carácter diferenciador y que el marketing mix llegara de una manera más eficaz a nuestro público objetivo. Por tanto, teníamos los tres vértices de nuestra idea de negocio: viajes, moda y economía colaborativa. Y así nació ChicToMe.

1.4 MISIÓN Y VISIÓN DE EMPRESA

ChicToMe nace como un nexo de unión entre personas interesadas en moda y viajes, que son conscientes de las ventajas que la economía puede aportarles y que sobre todo, son conscientes del potencial que las plataformas digitales. ChicToMe tiene su máximo exponente en transmitir confianza a sus usuarios, en brindarles de una aplicación móvil que les permita ponerse en contacto con personas de su misma ciudad para conseguir un objetivo común: ahorrar dinero en sus compras y viajes de una manera divertida, fácil y legal. Nuestra plataforma está basada en un modelo de economía colaborativa donde servimos de punto de contacto a dos tipos de clientes: a los Buyers y a los Travellers. Los primeros están interesados en adquirir productos de moda o cosméticos procedentes del extranjero a través de los Travellers, los cuales aprovechan un viaje programado al destino donde ese producto deseado por el Buyer es mucho más barato que en España o directamente es inexistente.

Nuestra misión es acercar esa parte del mundo de la moda que quizás es concebida como exclusiva o inaccesible a todos los segmentos de la sociedad. ChicToMe pretende romper barreras en el mundo de la moda y difuminar esa diferencia entre sectores. Desde el comienzo, el equipo promotor tenía en mente la idea de conseguir que los usuarios confíen en ChicToMe para suplir sus necesidades, que conciban nuestra aplicación móvil como una plataforma transparente, fácil de usar y que ayude a satisfacer sus deseos de compra a través de esos Travellers que estén

dispuestos a aprovechar sus viajes para realizar esta transacción y obtener una comisión de compra.

La visión de ChicToMe es alcanzar los 5 millones de usuarios en 2025. Esto se conseguirá ganándose la confianza no de un grupo de clientes, sino de dos: Los Buyers y los Travellers. Por ello, vemos imprescindible una definición de valores que queremos transmitir como marca. Desde ChicToMe trabajaremos nuestra imagen de marca y dejaremos clara nuestra propuesta de valor desde el inicio para transmitir confianza, transparencia y profesionalidad a nuestros Buyers y a nuestros Travellers.

Además, ChicToMe, como parte de su visión, quiere formar parte del marco de Desarrollo Sostenible definido por la Organización de Naciones Unidas en 2015. Es por ello, que desde ChicToMe defendemos y representamos los siguientes cuatro ODS para completar nuestro discurso a favor de la creación de una PYME sostenible que colabore con la creación de una sociedad mejor.



Primeramente, estamos comprometidos con la igualdad de género tanto dentro, como fuera de ChicToMe, ya que nos dirigimos tanto a hombres como mujeres. Nuestro equipo promotor original está configurado por dos hombres y dos mujeres. ChicToMe se compromete a perpetuar esa proporción, además de garantizar una igualdad salarial.

En segundo lugar, pretendemos ayudar a diseñadores menos conocidos o artesanos con menos recursos sin capacidad de digitalizarse para potenciar su actividad económica. Queremos dar visibilidad a aquellos emprendedores que tienen menor capacidad de darse a conocer y así, contribuir con un crecimiento económico de comercios locales y menos conocidos.

Además, queremos romper barreras. Queremos que aquellos productos más exclusivos, caros, considerados “de lujo” o que directamente no estén disponibles en nuestro país, sean accesibles a más sectores de la sociedad y así disminuir la brecha social que cada vez se acentúa en nuestro país.

Y, por último, no podemos obviar que ChicToMe es una aplicación 100% comprometida con el cambio climático y con el medio ambiente puesto que nuestro modelo de negocio no incurre en grandes desechos ni inversión en papel o tinta.

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y VALIDACIÓN

2.1 ENTENDIENDO EL PROBLEMA

En el contexto actual, donde las compras online llevan años creciendo respecto a las compras físicas, se ha producido un cambio cultural a la hora de comprar productos de moda. Lo primero que debemos entender es que hoy en día estamos viviendo una revolución en el mundo de la moda online y que hay oportunidad de mercado: Hoy en día existe una obsesión social por conseguir las mejores prendas y por tener las últimas tendencias que dictan las redes sociales, y que, en muchos casos, estas prendas son inexistentes en España o su precio aquí triplica al correspondiente en América o Asia. En 2019, el 9,4% de las ventas de moda en España se realizaron a través de Internet, y la tendencia experimentada en los últimos años es clara, tal y como se aprecia en la Figura 2-1, triplicándose en tan solo 5 años. Además, el 58% de estas compras fueron realizadas en sitios web extranjeros [1].

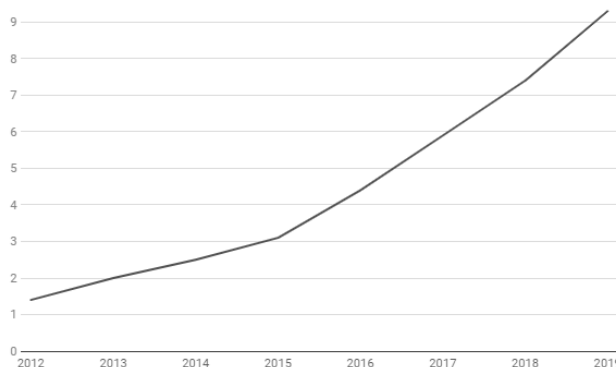


Figura 2-1. Evolución del peso del e-commerce sobre el total de ventas de moda en España 2012-2019 [1]

Por otro lado, el 93% de los compradores online han repetido compras en la misma plataforma o página web. El motivo principal es el precio de las prendas en dicha página [1]. Lo que indica que el factor económico es una de las principales motivaciones de los españoles a la hora de buscar ropa online.

Existe una oportunidad creciente de que Travellers puedan conectar con las necesidades del Buyer, ya que observamos como las mejoras en el transporte entre países también se están reflejando a nivel de pasajeros. Según datos de la Organización Internacional de aviación Civil [2], en 2018 se estima que hubo 4.238 mil millones de pasajeros internacionales, y atendiendo a datos de worldbank.com se comprueba que la tendencia es exponencial debido a las mayores conexiones entre ciudades y menor precio de los vuelos.

Como ya se ha comentado anteriormente, el efecto de las redes sociales y la presencia online de las marcas de ropa están haciendo que la demanda se internacionalice. Como hipótesis inicial, se puede decir que existe una oportunidad creciente de que viajeros internacionales se conecten entre puntos de oferta y demanda de productos de moda. Debido a esta creciente oferta y demanda, el modelo de partida se basa en que tanto la oferta como la demanda proceda de los particulares. Este modelo colaborativo tiene como oportunidad la posible escalabilidad, debido a que los ingresos van ligados al número de usuarios.

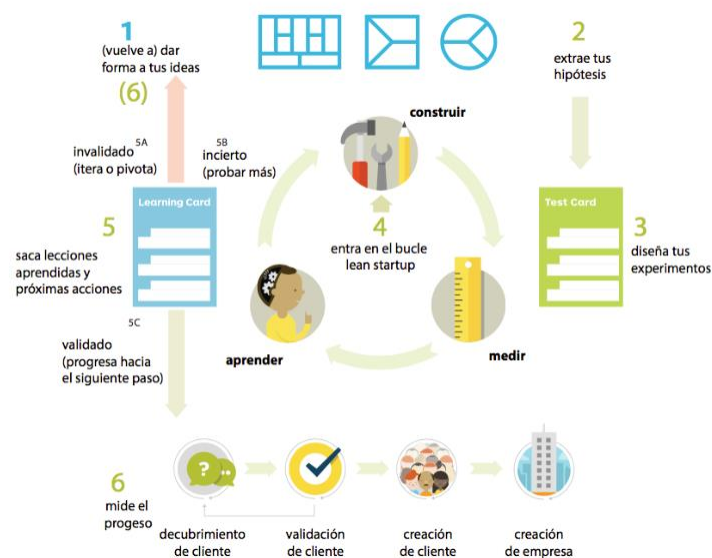
Por otro lado, hay una creciente demanda de plataformas de economía colaborativa de acuerdo con lo explicado en el ANEXO 1. Economía colaborativa, ¿en qué consiste?. De alguna forma, ya

que se han roto las barreras culturales entre particulares, y por tanto, empresas de intermediación que ofrecen propuestas de valor atractivas para los clientes están generando muchos usuarios en sus plataformas bajo el efecto red. Por ello, pretendemos demostrar que existe un posible nicho de mercado que una moda y plataformas P2P, a través de un tercer eje: los viajes al extranjero.

2.2 MARCO DE TRABAJO. HIPÓTESIS DE PARTIDA.

Una vez entendido el marco del nicho al que nos vamos a dirigir, es importante definir las hipótesis que nos ayudaron a elaborar un correcto proceso de validación y que ayudarán al equipo promotor a diseñar el modelo de negocio.

Para realizar la validación de las hipótesis y diseñar el modelo de negocio hemos seguido los procesos y las herramientas de la metodología Lean Startup [3] para avanzar de manera incremental e iterativa en cada hipótesis.



El punto de partida es la generación de ideas para generar nuestras hipótesis. La metodología Design Thinking [4] pone el foco en los dolores del cliente para identificar soluciones. Esto nos permite encontrar una propuesta de valor única y atractiva para el cliente.

Identificamos al cliente Buyer como una persona joven que utiliza Internet y el móvil no solo para informarse y relacionarse con sus círculos de confianza, sino que es un elemento indispensable en su día a día. Es una persona, que le gusta la moda y que está siempre pendiente de buenas ofertas. Por favor referirse a la Figura Anexo4-2. Mapa de empatía Buyer y la Figura Anexo4-3. Value Proposition Buyer del ANEXO 4. Business model y value proposition canvas.

Por el lado de la oferta, existen elementos comunes en el perfil del Traveller independientemente de si viaja por ocio o trabajo, por tanto, sus motivaciones y dolores pueden englobarse bajo el mismo mapa de empatía. Por favor referirse a la Figura Anexo4-4. Mapa de empatía Traveller y la Figura Anexo4-5. Value proposition Traveller del ANEXO 4. Business model y value proposition canvas.

Una de las claves del modelo de negocio, poniendo en el foco en la ropa, es que tanto el cliente Traveller como el cliente Buyer son habituales compradores de ropa. Es decir, un Traveller necesariamente puede ser un Buyer y viceversa, de otro modo no estaría en el círculo de la plataforma.

Para definir las hipótesis esto puede resultar en una ventaja competitiva, ya que una parte muy importante de este tipo de negocios de intermediación entre particulares es la confianza mutua que tiene que haber entre un Buyer y un Traveller. El hecho que ambos tengan esa inquietud por la moda puede ser un factor que haga que el modelo de negocio tenga una red de usuarios más fiel. Es por ello que siempre planteamos la especialización en moda como objetivo de ChicToMe. Esta fidelidad puede generar el tan deseado efecto red, que no es más que un círculo virtuoso en el que a mayor número de Buyers, existirán más Travellers para beneficiarse de esa demanda, y, por otro lado, a mayor número de Travellers, habrá más atracción y disponibilidad para que los Buyers encarguen productos.

Tal y como se puede apreciar en la Figura Anexo5-1. Hipótesis sobre el modelo de negocio del ANEXO 5. Hipótesis de partida, podemos agrupar las hipótesis por áreas del modelo de negocio. El principal foco es la validación del encaje producto-cliente por lo que la mayoría de las hipótesis van orientadas al segmento de cliente y a la propuesta de valor. Inicialmente no se elaboraron hipótesis vinculadas a Estructura de costos, canales y recursos clave porque el soporte de esas áreas sería cubierto con la propia definición del modelo de negocio en la Sección 4.

La idea que condiciona la definición inicial de la futura forma de trabajar es comprobar que existe una demanda de compradores (Buyers) que estarían dispuestos a encargar artículos de moda a viajeros (Travellers), los cuales comprarían y transportarían los productos haciendo uso de su viaje a cambio de una remuneración económica.

A la hora de definir estas hipótesis, el equipo promotor consideró **cinco** factores:

1. Necesidad del Buyer de comprar artículos en el extranjero:

- [h02] Nuestro cliente (Buyer) está dispuesto a pagar una cuantía económica por conseguir un ítem exclusivo que no existe o tiene un precio elevado en su país.
- [h03] Nuestro cliente (Buyer) está interesado en adquirir nuevos productos que no existen en su país.
- [h05] La diferencia de precios de un mismo producto en diferentes países es importante para nuestros clientes.
- [h09] Es importante para el Buyer conocer el precio real y definitivo del producto que quiere comprar
- [h12] Existe una demanda de productos no disponibles en ciertos países en otras localizaciones a nivel global

2. Oportunidad: oferta del Traveller de comprar y entregar los artículos a los Buyers aprovechando sus viajes previamente organizados.

- [h01] Los Travellers dentro de su itinerario de viaje están dispuestos a comprar y transportar prendas, encargados y pagados por los Buyers, recibiendo a cambio una comisión por la compra.

- [h06] Los Travellers se preocupan por las condiciones legales/fiscales que implica transportar ropa a un tercero.
 - [h07] Los Travellers están dispuestos en adquirir y transportar productos por encargo siempre y cuando exista un método de pago seguro.
3. Trigger de demanda es la diferencia de precios o la imposibilidad de comprar ciertos artículos en el país de origen.
- [h04] Creo que existen prendas o productos con una diferencia igual o mayor al 50% entre España y el país donde el Traveller viaja.
 - [h12] Existe una demanda de productos no disponibles en ciertos países en otras localizaciones a nivel global.
4. Tamaño de mercado potencial: Confirmar que el volumen de negocio al que podemos acceder es lo suficientemente atractivo para emprender.
- [h15] Creo que mi tamaño de mercado supera los 20 millones de euros.
5. Aspectos legales, que serán tratados en la Sección 2.3.6.
- [h13] Creo que la regulación de aduanas de los distintos países no va a ser un problema para el desarrollo de nuestra idea de negocio

2.3 VALIDACIÓN

El proceso de validación es una fase esencial a la hora de conformar la base sobre la que se sustenta una nueva idea de negocio. Partimos de un problema para el cual creemos conocer la solución, pero necesitamos evaluar la viabilidad de esa solución a través del proceso que se define a continuación. Es de obligatoria mención que este proceso se vio interrumpido por las actuales restricciones de confinamiento provocadas por la COVID-19. Además, la primera fase de validación del proyecto fue invertida en TeloLlevo antes de pivotar.

Para llevar facilitar el proceso de validación, decidimos dividir las hipótesis y su estudio en cuatro áreas de trabajo: desde el punto de vista del cliente Buyer, desde del Traveller, del diferencial de precios de moda internacional y el tamaño de mercado.

2.3.1 Demanda: conociendo al Buyer

Aparte del correspondiente estudio del mercado y del sector reflejado en la Sección 2.3.5, se han realizado diferentes encuestas a 358 españoles residentes en el extranjero y en España.

En estas encuestas se ha pretendido conocer y entender los hábitos de consumo vinculados a la frecuencia de encargos realizados a terceros. Podemos extraer las siguientes conclusiones:

- El 71% del total ha pedido a familiares y amigos que le compraran productos en el extranjero en los últimos dos años.
 - De este porcentaje, el 53% lo hizo porque les resultaba más barato, y el 47% restante, porque el producto era inexistente en España.

- El 19% del total se corresponde con productos de **ropa y cosmética en más de dos ocasiones** al extranjero desde 2018.
- El 91% está dispuesto a pagar por adelantado para conseguir un producto de interés del extranjero.
- Estados Unidos concentra la mayoría de los pedidos (32%), seguido de China y Japón (8%).
- El 32% ha realizado encargos al extranjero **en más de cuatro veces** a familiares o amigos desde 2018.

Con estas conclusiones, podemos validar o rechazar las hipótesis anteriormente planteadas:

- [h02] Nuestro cliente (Buyer) está dispuesto a pagar una cuantía económica por conseguir un ítem exclusivo que no existe o tiene un precio elevado en su país. **VALIDADA**
- [h03] Nuestro cliente (Buyer) está interesado en adquirir nuevos productos que no existen en su país. **VALIDADA**
- [h05] La diferencia de precios de un mismo producto en diferentes países es importante para nuestros clientes. **VALIDADA**
- [h09] Es importante para el Buyer conocer el precio real y definitivo del producto que quiere comprar. **RECHAZADA**
- [h12] Existe una demanda de productos no disponibles en ciertos países en otras localizaciones a nivel global **VALIDADA**

2.3.2 Oferta: conociendo al Traveller

De las mismas encuestas realizadas a 358 españoles, podemos extraer las siguientes conclusiones relacionadas con comportamientos de los encuestados a la hora de viajar:

- El 57% de los encuestados que viven fuera de España valora positivamente traer productos a España cada vez que viaje.
- Un 39% de los encuestados **que no son azafatos o pilotos** creen que es beneficioso para su economía realizar posibles encargos a terceros de un país extranjero.
- Incluyendo los resultados de la encuesta destinada a profesionales aéreos, los motivos que alejan a realizar encargos a terceros son los siguientes:
 - La legalidad es un aspecto importante.
 - Les importa el altruismo, prefieren colaborar con conocidos que beneficiarse económicamente.
 - Falta de espacio en la maleta.

Por tanto, podemos validar o rechazar las pertinentes hipótesis vinculadas al Traveller:

- [h01] Los Travellers dentro de su itinerario de viaje están dispuestos a comprar y transportar prendas, encargados y pagados por los Buyers, recibiendo a cambio una comisión por la compra. **VALIDADA**
- [h06] Los Travellers se preocupan por las condiciones legales/fiscales que implica transportar ropa a un tercero. **VALIDADA**
- [h07] Los Travellers están dispuestos en adquirir y transportar productos por encargo siempre y cuando exista un método de pago seguro. **VALIDADA**

2.3.3 Gap de Mercado

Como gap de mercado entendemos la existencia de un diferencial de precios de moda entre países y la existencia de marcas internacionales apenas presentes en España. Las diferencias de precio en producto de moda es algo que existe y se asume como certero. Estas diferencias de precio que se observan ocurren por las siguientes razones:

1. Gastos cadena de distribución
2. Estrategias de marca
3. PIB per cápita.
4. Demanda variable por país.
5. Tributación en cada país.

De acuerdo a la Figura 2-2, se pueden observar importantes diferencias de precio de distintos productos en función del país de compra.

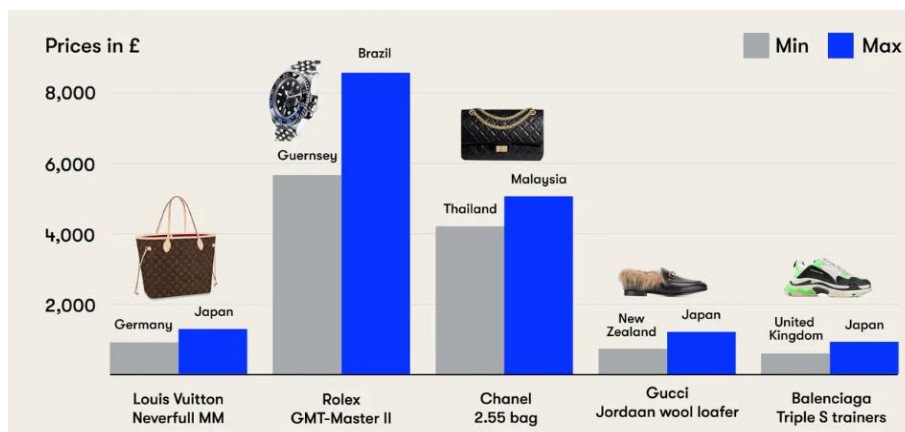


Figura 2-2. Diferencial de precios de distintas prendas en función del país de adquisición [5]

Tal es el interés que despierta este evento, que existen páginas web especializadas en realizar comparativas de precios de numerosos productos y prendas, como es el caso de *jetorget.com*. Nuestra intención es aprovechar este hecho para propiciar que los Buyers accedan a estos productos de la manera más económica que el mercado lo permite a través de los Travellers que viajen a esos países de destino. A continuación, se muestra un resumen de los diferenciales de precios de marcas internacionales con respecto a nuestro país:

Tipo	País	Marca	Comentarios
MODA	USA	Levis	Todos los productos de la marca son en general mucho más baratos que en España. Además hay grandes ofertas en outlets
MODA	USA	Skechers	Buscando precios de esta marca americana encontramos que hay diferencias de precios muy notables dependiendo del modelo.
MODA	España	ZARA	Mucho más barato en España que en la mayoría de países.
MODA	USA	Timberland	Mirando en web es bastante más barata y en outlets mucho más
MODA	USA	Gant	Gran parte de la colección no llega a España. En USA se encuentran además grandes ofertas.
MODA	USA	GAP	Diferencias de precio de entorno al 30-60%
MODA	USA	Calvin Klein	Diferencias de precio de entorno al 30-60%
MODA	USA	Eileen Fisher	Diferencias de precio de entorno al 30-60%
MODA	USA	Tommy Hilfiger	Diferencias de precio de entorno al 30-60%
MODA	USA	Coach	Diferencias de precio de entorno al 30-60%. Bolso coach comprado 60€
MODA	USA	Fossil	Diferencias de precio de entorno al 30-60%
MODA	USA	Nike	Diferencias de precio de entorno al 30-60%
MODA	USA	Abercrombie	Diferencias de precio de entorno al 30-60%
MODA	USA	Michael Koors	Diferencias de precio de entorno al 30-60%. Michael kors comprado 70€
MODA	USA	New Balance	Diferencias de precio de entorno al 30-60%
MODA	USA	Vans	Diferencias de precio de entorno al 30-60%
MODA	USA	Banana Republic	Diferencias de precio de entorno al 30-60%
MODA	USA	Tory burch	Diferencias de precio de entorno al 30-60%
MODA	USA	Ralph Lauren	Diferencias de precio de entorno al 30-60%
COSMETICA	JAPON	Shisheido	limpiador shisheido 40€ aquí en España y en japon 10€ tienda de droguería.

Tabla 1. Política de precios de marcas internacionales

A modo de ejemplo, Levi's una de las marcas más solicitadas por los encuestados, tiene un diferencial de precios entre EE.UU y España muy atractivo, tal y como apreciamos en la Figura 2-3:

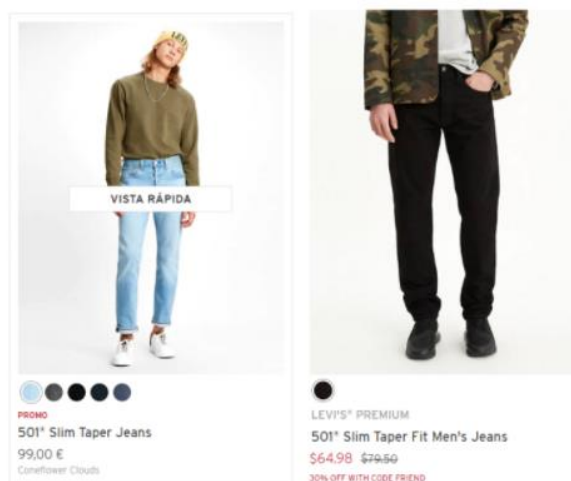


Figura 2-3. Diferencial de precios de vaqueros Levi's entre la web americana y la española.

Esta diferencia de precios se ve aún más acentuada cuando hablamos de centros de rebaja, más conocidos como outlets, donde las marcas venden a precios rebajados las prendas de colecciones pasadas. No ha sido posible recibir un feedback por parte de ningún outlet americano de manera telemática, y la intención del equipo promotor era visitar outlets en San Francisco durante el study trip para llevar a cabo un análisis in situ. La crisis del COVID-19 no hizo posible la ejecución de este viaje, por lo que no se han podido registrar precios reales de los outlets, y estos centros

no publican en sus webs los precios, puesto que estos fluctúan en función de la fecha, la temporada y la demanda del centro. Por tanto, si los precios de base son menores que en España, en estos centros las prendas pueden presentar diferencias de hasta un 70% [6].

Las marcas más rebajadas que en mayor proporción compran los españoles son Levi's, Tommy Hilfiger, Hollister, Nike, Michel Kors, Abercrombie, Calvin Klein, Polo Ralph Lauren, Dolce&Gabbana [7].

Por tanto, procedemos a dar por validadas las hipótesis vinculadas a este aspecto:

- [h04] Creo que existen prendas o productos con una diferencia igual o mayor al 50% entre España y el país donde el Traveller viaja. **VALIDADA**
- [h12] Existe una demanda de productos no disponibles en ciertos países en otras localizaciones a nivel global. **VALIDADA**

2.3.4 Puntos de dolor de aplicaciones similares

Es importante estudiar cuales son los principales puntos de dolor según los usuarios de otras plataformas colaborativas para entender las críticas negativas que nuestros futuros usuarios podrían tener sobre nuestra aplicación. De este modo, se pretende aprender y llevar a cabo el diseño apropiado de ChicToMe con anticipación a su lanzamiento. El equipo promotor consideró de vital importancia prever posibles puntos de dolor que afectarían a la captación y retención de usuarios mediante la lectura de las críticas negativas en Google Play y Apple Store de Grabr, una aplicación Latinoamérica de sharing economy en la que los usuarios llevan a cabo el transporte de bienes y productos de cualquier tipo.

Problema de descarga/funcionamiento/actualización fallida	56%
Impuestos, comisiones y tasa de grabr: Aumento de precio	9%
Sensación de estafa hacia los travellers	7%
Frustración de los buyers al no conseguir ofertas	6%
Tardanza o problemas en el pago del dinero del traveller	5%
Atención al cliente y soporte nulos.	4%
Métodos de pago: falta de variedad	3%
Cambios de divisa: Riesgo de perder dinero con el cambio	3%
Fallo de devolución de dinero con un encargo cancelado	2%
Bots creados por la aplicación para atraer buyers que no ofertan realmente	1%
Flata de negociación entre buyer y traveller: Precio impuesto por la app	1%
La app desbloquea a usuarios que la gente había bloqueado	1%
Falta de notificaciones	1%

Figura 2-4. Reparto de críticas negativas (1 y 2 estrellas) de Grabr en Google Play y Apple Store desde 2018.

Como podemos observar, más de la mitad de críticas negativas están vinculadas al buen funcionamiento de la aplicación, lo cual nos confirma que es fundamental contar con buenos profesionales que diseñen, programen y mantengan la aplicación desde el nacimiento de ChicToMe.

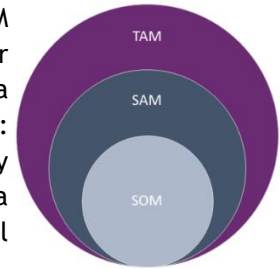
El resto de críticas negativas serán cubiertas mediante las funcionalidades y atributos que se describen en la Sección 3.3. ChicToMe es consciente que un factor imprescindible de su éxito reside en la confianza de sus usuarios y es por ello que pretendemos crear una aplicación donde

la transparencia, el soporte y el compromiso tanto con Buyers como con Travellers sean de obligado cumplimiento.

2.3.5 Tamaño de mercado

Por último, se procede a valorar el volumen total del mercado al que nos vamos a dirigir para corroborar la hipótesis relativa al tamaño de mercado. De este modo, además podremos cuantificar de una manera razonada y justificada el volumen de mercado real al que de verdad vamos acceder.

El método que se va a desarrollar es el denominado como TAM SAM SOM [25], y nos permitirá de una manera estructurada e intuitiva identificar cual es nuestra oportunidad real en el mundo de las ventas de la moda online en el extranjero. Se seguirá un desarrollo del tipo *top-down*: partiremos del cálculo inicial del mercado total para ir “descendiendo” y así finalmente calcular nuestro volumen de mercado real que nuestra plataforma puede realmente conseguir, pasando previamente por el volumen del sector al que podríamos servir.



TAM - Total Addressable Market

Comenzaremos calculando el denominado como Total Addressable Market (TAM), que representa modelar qué volumen total tiene el sector al que nuestro servicio se dirige. Es vital definir claramente nuestro “universo” para comenzar con un correcto dato del TAM. En este caso, nuestro proyecto está incluido en el sector de las ventas de moda online adquiridas desde España en el extranjero.

Para dimensionar este parámetro, nos basaremos en informes oficiales de e-commerce para poder tener datos certificados sobre el volumen de ventas reales. De acuerdo al Informe de la moda online en España 2019, elaborado por moda.es y Kantar, consultora especializada en investigación de hábitos de consumo, durante los primeros nueve meses de 2018, la moda online en España facturó un total de 2046.6 millones de euros, según datos oficiales del Comisión Nacional de Mercados y Competencia (CNMC).



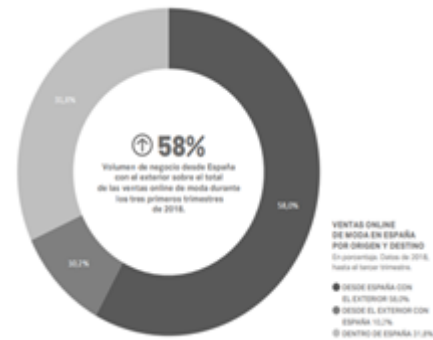
Figura 2-5. Ventas Online de Moda en España 2012-2018, en millones de Euros [1]

Analizando las facturaciones anuales, observamos como las expectativas que mueve este sector son prometedoras y continuamente al alza. En una sociedad cada vez más preocupada por su

imagen, donde las redes sociales se han convertido en un escaparate, no es de sorprender la evolución de esta tendencia.

Extrapolando esta tendencia, fácilmente obtenemos que, de acuerdo a esta información facilitada por la CNMC, la previsión de facturación para el año 2020, es de 3.597 millones de Euros.

De este volumen, debemos focalizarnos en qué porcentaje de esas compras han sido realizadas en marcas y plataformas extranjeras. Según datos de la CNMC, la media de compras online de moda hechas fuera de nuestras fronteras fue del 58%. Este porcentaje en 2017 fue del 52.4% [1].



Además, de acuerdo a lo visto en el epígrafe correspondiente al entorno tecnológico del ANEXO 3. Análisis del entorno (Línea de tendencia azul, Figura Anexo3-9. Evolución trimestral de ventas e-commerce segmentado geográficamente. Fuente: CNMC.), es visible una clara tendencia creciente de las compras de los españoles en páginas y marcas extranjeras. Por tanto, compilando toda esta información, se estima que el volumen de compras de moda online en el extranjero durante el 2020 será del 62% con respecto al total.

Con esto, ya podemos calcular una cifra realista de nuestro *Total Addressable Market*, multiplicando el volumen de compras online de moda en España por el porcentaje estimado de éstas a plataformas digitales extranjeras:

$$\text{TAM} = 3.596,9 \text{ millones de euros} \times 62\% = 2.230,1 \text{ millones de euros.}$$

SAM - Serviceable Available Market

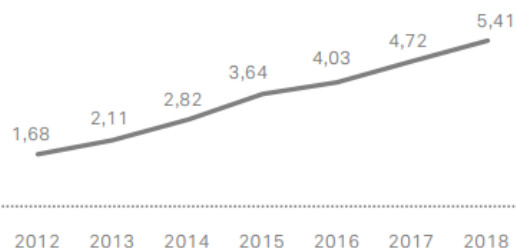
A continuación, se debe dimensionar el mercado que podemos servir con nuestro modelo de negocio. De este modo, se tiene una idea del potencial de crecimiento de la empresa, del mercado disponible con nuestra propuesta de valor y el tipo de cliente al que nos queremos dirigir.

Para este cálculo, no se va a partir del dato calculado en el TAM, ya que de acuerdo al CNMC, en ese dato también estarían incluidos como moda artículos que no pertenecen a nuestro modelo de negocio, como pueden ser perfumería, bisutería y joyería. Por este motivo, para obtener el *Serviceable Available Market* consideramos mejor tener en cuenta datos reales de compradores de prendas moda online de acuerdo a datos del INE, considerando su frecuencia de compra y el ticket medio de compra de éstos. Así, creemos que el cálculo del SAM es más realista y nos proporcionará un dato más conservador del mercado al que realmente podemos servir con nuestra plataforma.

Para ello, comenzaremos conociendo qué porcentaje de la población española compra moda online en España. De acuerdo a los datos del INE, un total de 10.43 millones de personas compraron moda online en España durante 2018 (Figura 2-6). Analizando la tendencia creciente de ambas gráficas y sumando los resultados resultantes para hombres y mujeres obtenemos que un total de 12.8 personas comprarán moda online en España durante el año 2020 (6.6 millones de mujeres y 6.2 millones de hombre).

**MUJERES COMPRADORAS DE MODA
ONLINE EN ESPAÑA 2012-2018**

En millones de compradoras online de moda o material deportivo.


**HOMBRES COMPRADORES DE MODA
ONLINE EN ESPAÑA 2012-2018**

En millones de compradores online de moda o material deportivo.

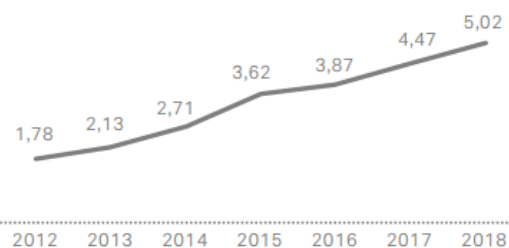
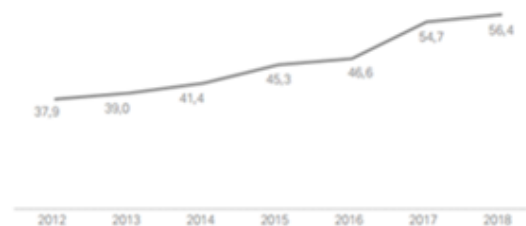


Figura 2-6. Distribución por sexos de número de personas compradoras de moda online en España 2012-2018.
Fuente: INE

Sin embargo, no podemos modelar el mercado al que podemos servir considerando el 100% de estas personas. Somos conscientes de que debe existir cierto hábito de consumo para poder considerar a esos compradores como futuros clientes. Si de forma aislada han comprado moda online una única vez, creemos que no forman parte de nuestro SAM. El sector de población al que nos dirigimos debe tener cierta costumbre de comprar moda online, se debe estar familiarizado con productos y moda extranjera y desde nuestro punto de vista, la reiteración en sus compras es la manera de certificar que son potenciales clientes. Por ello, extrapolando los datos recogidos en la Figura de la derecha [1], se considera el porcentaje de la población que comprará dos o más veces moda online en España será del 64.8% con respecto al total de compradores de moda online.



Por tanto, aplicando este porcentaje a la estimación total de compradores calculada previamente en este epígrafe (12.8 millones de personas), se obtiene una cantidad de 8,3 millones de personas como potenciales clientes de nuestra plataforma.

Lo siguiente a hacer es traducir estos millones de personas en facturación. Los criterios a seguir para determinar la facturación que estos 8,3 millones de compradores significan son tres: Ticket medio de compra, número medio de compras realizadas y finalmente aplicaremos el filtro de compras en el extranjero estimada en el TAM.

- Ticket medio de compra: El gasto medio de los españoles en compras online de ropa se situó en 62,82 euros durante el primer trimestre de 2019 según datos de la CNMC. Debe reconocerse que este importe se ha visto gradualmente reduciendo en los últimos cinco años (Figura 2-7), indicando una determinante conducta ahorradora de los consumidores.



Figura 2-7. Valor del ticket medio online en España 2015-2018 en moda. Fuente CNMC, moda.es.

Podríamos suponer prolongar la tendencia de gasto creciente existente desde 2015. Sin embargo, en este aspecto preferimos seguir un criterio conservador y tomar conciencia de que actualmente, con la situación de incertidumbre económica que vivimos, nuestro consumidor continuará consumiendo frecuentemente moda de manera online, pero sin incrementar su ticket medio. Por ello, fijamos el gasto medio de ropa online por nuestros clientes en 62,8 euros, último dato registrado y oficial. Las fluctuaciones reflejadas desde 2015 hacen imposible trazar una tendencia, y menos hoy en día, con la situación de inestabilidad económica que nos rodea en 2020.

- Número de compras:** Los compradores virtuales de moda realizaron una media de 3,6 adquisiciones al año durante 2018, por encima de las 3,3 veces que las hicieron en 2017 y las 2,8 en 2016. Ante esta tendencia, sí que creemos que la tendencia de compra seguirá en aumento ya que los clientes de moda se rigen por impulsos, por una necesidad se comprar, la cual se satisface cada un determinado número de meses, y esta actividad se verá aumentada hasta un 4,4 veces en 2020, de acuerdo a las estimaciones obtenidas a partir de la Figura de la derecha [1].



Por tanto, una vez tenemos definidos estos criterios, traducimos los millones de personas asociadas a nuestro SAM en millones de euros multiplicando todos los factores definidos.

$$\text{SAM} = 8,3 \text{ millones de compradores} \times 62,8 \text{ € de ticket medio} \times 4,4 \text{ compras al año} \times 62\% \text{ de compras en el extranjero} = 1.421,9 \text{ millones de euros}$$

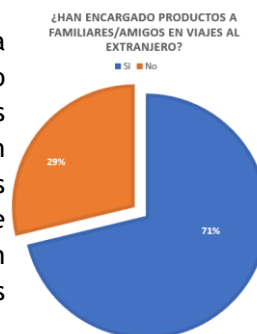
SOM - Serviceable Obtainable Market

Finalmente, después de calcular el mercado al que podríamos servir, es necesario aplicar un último filtro para ser realistas y conocer verdaderamente nuestro potencial a corto/medio plazo. Con este último calculo, se pobre dimensionar un volumen de mercado realista de acuerdo a

nuestros medios, recursos y estrategia de captación. Si nuestros recursos, dinero y acceso fueran infinitos, este SOM sería igual al SAM, pero como no lo son, es necesario valorar a qué volumen de mercado podemos acceder.

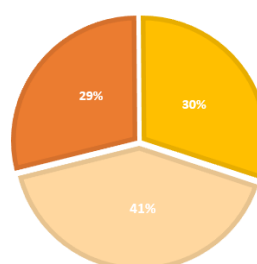
Para llevar a cabo esta estimación, partiremos del valor calculado en el SAM y a éste, le aplicaremos las conclusiones obtenidas en nuestras encuestas de hábitos de consumo realizadas en nuestra fase de validación. De este modo, aplicaremos filtros realistas sacados de encuestas a personas reales basadas en experiencias pasadas y de este modo, prever nuestro Serviceable Obtainable Market.

- El primer filtro que aplicaremos es el relacionado con la confirmación de una evidencia que es clave para nuestro modelo de negocio, y es la de que concluir qué porcentaje de personas han pedido a conocidos/familiares encargos cuando éstos viajaban a países extranjeros. Tras analizar las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas a un total de 358 personas, se concluye que de media el 71% de los encuestados han solicitado un encargo a un familiar/amigo aprovechando el viaje de éstos fuera de nuestras fronteras.



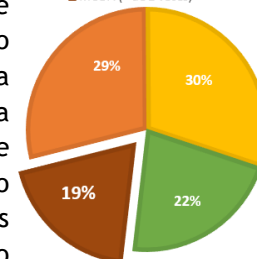
- A continuación, debemos ser consistentes con nuestra filosofía en cuanto a frecuencia de compra y solo consideraremos aquellos encuestados que han solicitado en más de dos ocasiones en los últimos dos años. Únicamente debemos centrarnos en aquellos futuros clientes que han demostrado una tendencia a buscar, comprar y pedir productos encargados no de manera aislada. Por tanto, este 71% se verá reducido cuando excluyamos aquellas respuestas que hayan afirmado comprar en el extranjero a través de un tercero dos o menos veces desde 2018. Concluimos que del total de respuestas, el 41% de las personas entrevistadas lo han hecho de una forma reiterada (mínimo en tres ocasiones desde 2018). El 59% restante no ha encargado nada (29%), o lo ha hecho dos o menos veces (30%).

FRECUENCIA DE LOS ENCARGOS



- Por último, una vez aplicados los filtros en cuanto a una frecuencia de consumo de productos desde el extranjero pidiéndolos a un particular, únicamente quedaría conocer qué porcentaje de esos encargos son exclusivamente vinculados a productos de moda. De todas las respuestas obtenidas en las encuestas, la media ha sido que un 19% de los encuestados han pedido moda como encargo a países extranjeros porque ese pedido era más barato o porque era inexistente en España en varias ocasiones. El 81% restante se corresponde con encuestados que no han encargado nada (29%), o si lo han hecho no lo ha sido con la frecuencia que nosotros tomamos como referencia (30%), o si lo han hecho, no han sido productos vinculados a la moda (22%).

POR TIPO DE ENCARGOS



Por tanto, este es el porcentaje final que deberíamos aplicar al valor estimado de nuestro mercado SAM. Sin embargo, debemos aplicar un último filtro, el cual supone asumir que nuestra penetración inicial no será ni mucho menos del 100%. Además, entra un factor clave en el éxito

de nuestra modelo negocio, y es el “match” entre un Buyer y un Traveller de una misma región geográfica. Para modelar nuestro proyecto en una fase inicial, debe asimilarse que no tendremos los medios, los recursos y la confianza plena de nuestros clientes potenciales. Por tanto, vamos a asumir un 1% inicial de penetración en nuestro mercado.

Por ello, podremos definir un rango de SOM a corto plazo de la siguiente manera:

$$\text{SOM} = 1.421,9 \text{ millones de Euros} \times 19\% \times 1\% = 2,7 \text{ millones de Euros}$$

Este porcentaje de penetración inicial esperamos aumente al 5% una vez el plan de operaciones, estratégico y de marketing sean plenamente incorporados. Además, hay que valorar una creciente cuota de mercado por parte de las plataformas de economía colaborativa en la sociedad. Esto hará que el mercado que podremos conseguir a medio plazo (finales de 2025) sea de 13,5 millones de Euros.

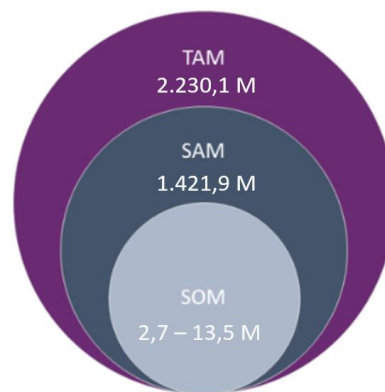


Figura 2-8. Cálculo de tamaño de mercado para ChicToMe

La hipótesis inicial queda rechazada porque inicialmente consideramos como un tamaño de mercado 20 millones de euros. Sin embargo, consideramos después de realizar este detallado estudio que sí existe una cuota de mercado considerable como para emprender y valorar ChicToMe como un futuro proyecto real.

2.3.6 Aspectos legales

- [h13] Creo que la regulación de aduanas de los distintos países no va a ser un problema para el desarrollo de nuestra idea de negocio. **VALIDADA**

Para dar por validada esta hipótesis, hemos hecho un estudio del negocio jurídico que se lleva a cabo mediante ChicToMe y sus consecuencias legales.

Transmisión de bienes muebles y semovientes	
ESTATAL	4%
Andalucía	E
Aragón	E
P. de Asturias	E
I. Baleares	1%
Canarias	5,50%
Cantabria	8%
Castilla y León	5%
Castilla-La Mancha	6%
Cataluña	5%
Extremadura	6%
Galicia	8%
C. de Madrid	E
R. de Murcia	E
La Rioja	4%
C. Valenciana	6%

Tabla 2. Tipos de gravamen en función de la modalidad del ITP por CC.AA de régimen común, en el año 2019
Fuente: Consejo General de Economistas (2019) y elaboración propia.

En este sentido podemos considerar que el Traveller adquirirá para sí el producto y que, una vez en España, lo venderá como producto de 2ª mano al Buyer, aplicando el Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados. Este impuesto está regulado por las comunidades autónomas y su tipo impositivo es distinto, como puede observarse en la siguiente tabla: (<https://revistasonline.inap.es/index.php/REALA/article/view/10746/11722>)

El sujeto pasivo de este impuesto será el Buyer (artículo 8.a del Real Decreto Legislativo 1/1993, de 24 de septiembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados). En Madrid, por ejemplo, el Decreto Legislativo 1/2010, de 21 de octubre, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales de la Comunidad de Madrid en materia de tributos cedidos por el estado desde el 1 de enero de 2019, exonera al comprador del pago cuando el valor sea inferior a 500€ mediante la aplicación de una bonificación del 100 % de la cuota tributaria, eximiéndole también de la obligación de presentar autoliquidación por el impuesto.

El Traveller, por su parte, estaría obligado a declarar la ganancia neta de la venta en el IRPF. En este caso, al vender el producto por el precio que le ha costado a él, no habría ganancia neta y, por tanto, obligación de declarar la venta, ya que la compensación que obtiene de la plataforma se entiende que es en concepto de desplazamientos para poder hacer llegar el producto al Buyer.

En este caso, en la aduana el Traveller tendrá que cumplir con las normas establecidas para traer consigo objetos personales del extranjero. Podrán no declarar siempre que el importe de las compras para uso personal o familiar no supere 430€ llegando por vía aérea o marítima, y 300 por otras vías, según el artículo 35.3 de la Ley 37/1992, de 28 de diciembre de 1992 del Impuesto sobre el Valor Añadido (I.V.A.).

Jurídicamente puede discutirse que la transacción entre los particulares sea una compraventa de un producto de segunda mano, pudiendo calificarse también como un contrato de mandato por el que una persona encarga a otra la compra de un objeto, regulado en los artículos 1709 y siguientes del Código Civil. En este caso, la legislación tributaria obligaría a declarar los bienes en la aduana y a pagar un 21% de IVA y un 2,5% de arancel.

En cualquier caso, todas estas consideraciones no serán responsabilidad de la plataforma sino de las personas involucradas en la transacción. ChicToMe establecerá una cláusula de exención de responsabilidad tributaria o por el incumplimiento de cualquier otra norma a la que vengan obligados los usuarios de la plataforma.

ChicToMe pondrá a disposición de sus usuarios información relevante para el cumplimiento normativo. A modo de ejemplo, expondremos las normas aduaneras de distintos países:

- España: <http://www.aena.es/es/pasajeros/productos-restringidos-o-reglamentados.html>
- EEUU: <https://www.cbp.gov/travel/us-citizens/know-before-you-go/prohibited-and-restricted-items>
- México: <https://www.gob.mx/shcp/articulos/lo-que-debes-saber-al-pasar-por-una-aduana-mexicana?idiom=es>
- Colombia: <https://eldorado.aero/servicios/aduanas>
- Chile: <https://www.aduana.cl/preguntas-frecuentes/aduana/2011-06-21/152845.html>
- Argentina: <http://www.afip.gob.ar/viajeros/>
- Brasil: <http://receita.economia.gov.br/orientacao/aduaneira/viagens-internacionais/guia-do-viajante/entrada-no-brasil/proibicoes-restricoes>

3. SOLUCIÓN PLANTEADA

3.1 PRODUCTO

ChicToMe es una aplicación móvil gratuita que conecta personas entre ellas: Los Buyers, personas que quieren adquirir productos de moda de procedencia extranjera o que están a un precio muy superior en su país con los Travellers que se desplazan a dichos destinos y dispuestos a llevar encargos en su equipaje y capitalizar su viaje. Los Buyers y los Travellers se ponen en contacto entre ellos, negocian el precio y cierran la transacción. Los Travellers cobran una comisión económica por cada servicio prestado.

La plataforma es un nexo de unión entre viajes y moda, permitiendo la combinación entre la economía colaborativa y el e-commerce. Nuestro servicio dispone de un pago seguro y un sistema de reviews que garantizan la retención y la confianza de los usuarios. Por tanto, ChicToMe surge como una red social, un punto de encuentro, una plataforma que conecta ciudadanos de una misma ciudad que tengan la mente abierta, ganas de conocer gente y, sobre todo, interés en la moda.

La aplicación combina las posibilidades de la tecnología más innovadora con las últimas tendencias del diseño para pantallas móviles. La aplicación cuenta con un diseño sencillo, ágil, e intuitivo al usuario que además se corresponde con los valores y personalidad de la marca ChicToMe.

Disponible tanto para dispositivos Android e iOS, ofrece a los usuarios de teléfonos móviles inteligentes y de tabletas una experiencia de gran calidad en usabilidad, navegación y presentación de los contenidos, expuestos de una forma atractiva y eficaz, con una significativa apuesta visual. Orientada a las necesidades de los clientes, la app permite opcionalmente incluir descripciones, fotografías y enlace url de compra.

La plataforma garantiza la confianza y seguridad en todas las fases de la experiencia de compra:

- **Sistema de solicitud de pedido:** Antes de realizar cualquier pedido, ChicToMe obliga a todos los Buyers y Travellers a añadir a su perfil una foto, a confirmar su número de teléfono y a proporcionar un documento oficial (en España, el DNI) para mantener la seguridad en ChicToMe y a combatir el fraude. Los Buyers pueden revisar los perfiles de los Travellers, que incluyen las evaluaciones previas realizadas por otros Buyers.
- **Sistema de comunicación:** ChicToMe ofrece el módulo de mensajería interno que permite la comunicación entre Travellers y Buyers. Puede iniciarse por estos últimos para realizar una consulta o solicitar un pedido e informar sobre la ruta. Este módulo está controlado por los gestores de ChicToMe en todo momento, para que la comunicación sea amena, segura y eficaz y una mayor optimización del proceso de ChicToMe y evita que se intercambien teléfonos, direcciones de e-mail u otros datos de contacto que permita la comunicación externa. Además, el Traveller puede “denunciar” cualquier mensaje que le incomode para informar sobre ello a ChicToMe para que tome las acciones necesarias.

Una vez que se confirma el pedido y ChicToMe acepta el pago del Buyer, se proporcionan los datos de contacto directo. Se dejará constancia en cada perfil de la tasa de mensajes contestados por el viajero, y el tiempo máximo en que se compromete a contestar.

- **Sistema de pago:** ChicToMe actúa como intermediario entre los usuarios, realizando un depósito de custodia del dinero hasta que el Buyer informa que ha recibido exitosamente su encargo. Dicho depósito de custodia o servicio escrow se consigue mediante la pasarela de pago bancario Stripe. Se ha seleccionado dicha pasarela por las tarifas competitivas que mantiene por cada transacción y la facilidad de implementación y adaptabilidad de su API. Este sistema protege tanto a los Buyers (dándole un margen de tiempo razonable para asegurarse que el producto recibido es el solicitado) y al Traveller (asegurándole el pago de la compra).

La pasarela de pago online seguro permite diferentes métodos de pago que nos va a diferenciar de nuestra competencia directa y hace que los clientes tengan mayor comodidad a la hora de realizar sus pedidos. Los pagos se podrán realizar vía VISA, Master Card, otros tipos de tarjetas de crédito, Apple Pay y Google Pay.

- Como **mecanismo de confianza**, añadimos herramientas reputacionales como la valoración del servicio ofrecido por ChicToMe, una vez los usuarios hayan concluido con la entrega. También invitamos a ambas partes a contactarse con nuestro equipo y comunicarnos sus vivencias, e igualmente pueden comentar en nuestras redes sociales y ayudar a futuros (potenciales) clientes.

Además, los usuarios tienen acceso a un centro de atención y las redes sociales de Instagram y Facebook, que son monitoreadas para identificar quejas o reclamaciones relacionadas con ChicToMe.

Una vez descargada la aplicación, ésta permite al usuario registrarse para ofrecer una mayor comodidad y personalización a partir de sus datos, su comportamiento y el historial de transacciones.

La página de inicio permite realizar pedidos (Buyer) o informar sobre próximos viajes que se vayan a realizar (Traveller).



Figura 3-1. Pantalla de inicio de la aplicación ChicToMe

A continuación, se describe el *journey* en la aplicación para los Buyers:

1. El Buyer crea el pedido, añade fotos y más información para dar mayor detalle. En este pedido, el Buyer podrá adjuntar toda la información que considere oportuna para detallar al máximo los requisitos de su pedido. Existirá la opción de integrar un link con la tienda y la prenda en cuestión.

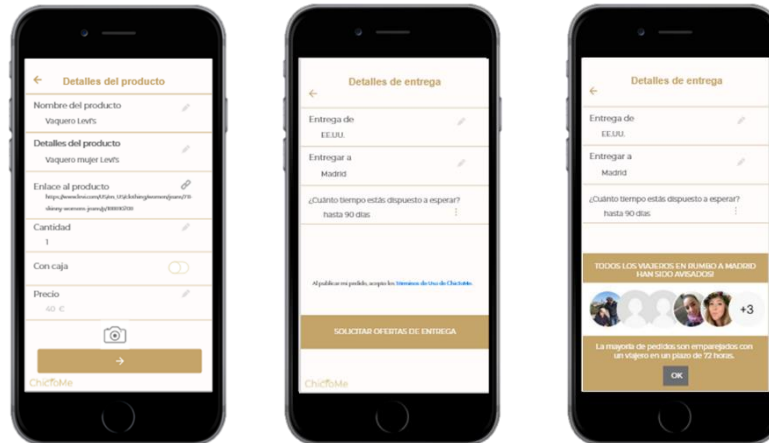


Figura 3-2. Creación del pedido

2. Posteriormente recibe oferta de Travellers verificados previamente por la plataforma que vayan a viajar al país de destino en el que el Buyer está interesado.

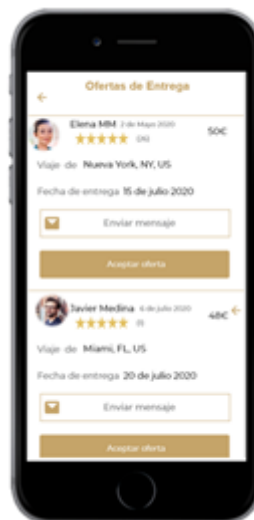


Figura 3-3. Ejemplos de ofertas enviadas por Travellers

3. Analiza las ofertas publicadas y elige aquella que mejor se adapta a sus necesidades y criterios, tales como la comisión del Traveller o la fecha de entrega del producto. Se negocia el precio final, el Buyer acepta una oferta de compra y se completa la transacción.
4. Tras la aceptación del pedido, el Buyer paga por la entrega de forma segura a través de la plataforma. A tener en cuenta que el pago está protegido y garantizado hasta que el Buyer confirma que el Traveller complete la entrega.

- Una vez confirmado, ChicToMe se encargará de pagarle al Traveller el coste del artículo y su comisión correspondiente en un plazo de 2 a 4 días. Pero si lo que ha recibido el Buyer está en mal estado, no era lo que había pedido o incluso si el viajero le falla, se le devolverá el dinero íntegro de la compra realizada.

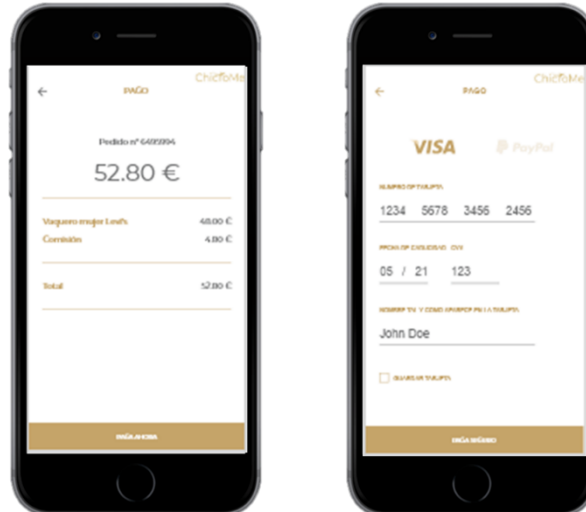


Figura 3-4. Pantalla de pago por parte del Buyer.

- En cualquier momento el usuario tiene acceso a los pedidos realizado y a su estado.

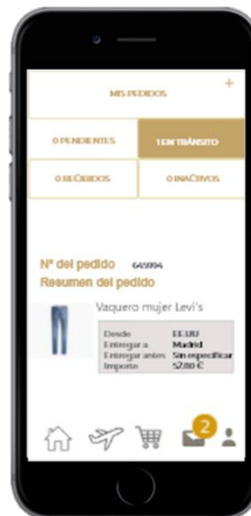


Figura 3-5. Estado de los pedidos

- El Buyer podrá dar puntuaciones y valoraciones escritas (que serán validadas por el equipo ChicToMe) al Traveller.

A continuación, se describe el funcionamiento de la aplicación para los Travellers:

- El Traveller publica su viaje y envía propuestas de entrega a los Buyers que se encuentran en su ciudad.
- Selecciona una oferta de pedido realizada por un Buyer y lanza una oferta. A continuación, en la funcionalidad de mensajería (chat) habilitada por ChicToMe, el

- Traveller y el Buyer se ponen en contacto para negociar los detalles de la transacción/producto y cerrar la comisión del Traveller y la fecha estimada de entrega del futuro encargo.
3. Una vez el Buyer acepta su oferta, el Traveller recibe una notificación y ambos están en contacto a través de la app para futuras comunicaciones.
 4. El Traveller compra el encargo en el destino, conservando el ticket de compra y adjuntando una foto del mismo en la aplicación. De este modo, el Buyer podrá confirmar el importe final y real del encargo.
 5. El Traveller se encuentra con el Buyer en persona para entregar su encargo y recibe el pago (importe de la compra + comisión) una vez ambos usuarios confirman el fin de la transacción.

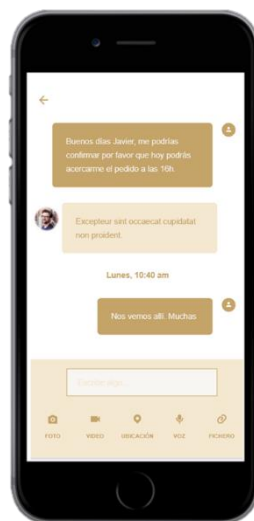


Figura 3-6. Interfaz de la funcionalidad de mensajería entre Traveller y Buyer

6. El Traveller podrá dar puntuaciones y valoraciones escritas (que serán validadas por el equipo ChicToMe) al Buyer.

3.2 COMPETIDORES Y DIFERENCIACIÓN

No hemos encontrado competidores en España por lo que seríamos *first movers*. No obstante, existen aplicaciones en diversos países de América Latina (Compartomimalleta, Grabr y Kargoo), en Bélgica (PiggyBee) y en Indonesia (Bistip) que conectan a personas que desean obtener objetos de otro país con viajeros, ninguna de ellas está especializada.

Analizaremos ahora las características más relevantes de nuestros competidores internacionales para conocer cómo vamos a diferenciarnos.

		Compartomimaleta	PiggyBee	GRABR	Bistip	Kargoo
Funcionalidades	App Móvil					
	iOS	No	No	Sí	No	Sí
	Android		No	Sí	Sí	Sí
	Chat dentro de la plataforma		No	Sí	Sí	Sí
	Multilingüe	No	Sí	Sí	No	Sí
	Registro de viaje por parte de los viajeros	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Solicitud de nuevas peticiones de compra	Opcional	Opcional	Sí	Sí	Sí
	Venta de un objeto	No	No	No	Sí	No
Precio y pago	Valoración del servicio y/o verificación de usuarios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Precio	Los viajeros proponen cotización	Negocia libremente el precio del envío con el solicitante	Negocia libremente el precio del envío con el solicitante	Negocia libremente el precio del envío con el solicitante	El viajero determina su precio por el servicio
	Sugerencia de precio por la app	No	Sí	Sí	No	Sí
	Métodos de pago	Tarjeta, Paypal y efectivo	Tarjeta (usan Stripe)	Tarjeta, Union pay, google pay, apple pay	Transferencia bancaria y paypal vía Bistip safepay	Tarjeta (usan Stripe o similar)
	Pago de impuestos en aduana	Paga el viajero, se lo paga la plataforma y se lo pasan al comprador	Paga el viajero y se cobra a comprador	Se calculan a priori y las que no se hayan pagado por el comprador las pagará el viajero	Transparente al comprador	Transparente al comprador (la app calcula los impuestos y ya van comprendidos en el recargo que se cobra al comprador)
Producto y servicio	Porcentaje de comisión	¿?	10%	10% (7%?)		¿?
	Ámbito geográfico del servicio	Destino Chile y Perú Procedencia: Bulgaria, España y Estados Unidos	Internacional	Internacional	Internacional (enfocado en Asia del Este)	América Latina, EEUU y España
	Tipo de productos a enviar	Cualquier objeto personal u objeto adquirido a través de una tienda o en un sitio de comercio electrónico.	Cualquier objeto personal u objeto adquirido a través de una tienda o en un sitio de comercio electrónico.	Cualquier objeto adquirido a través de una tienda o en un sitio de comercio electrónico.	Cualquier objeto	Cualquier objeto adquirido a través de una tienda o en un sitio de comercio electrónico.
	Dar segunda opción para el caso que no esté	No	No	No	No	No
	¿Promocionan productos en la web?	No	No	Sí	No	No
	Compra directa online	No	No	Sí	No	No
	¿Publica url del producto?	Sí	No	Sí	No	Sí
	Seguro de paquete	No, pero devuelve el dinero la empresa o el viajero	Sí	No	No	No, pero si no llega o no llega en buenas condiciones la app responde
	¿Método de entrega?	En persona y en oficinas ubicadas en Lima y Santiago	En persona	En persona	En persona	En persona
	Servicio Post-Venta (datos de contacto)	Sí	Sí	No	No	Sí
Impacto	Número de descargas			500k		5k
	Valoración en Google Play			4		4,3
	Valoración en Apple Store			4,2		

Tabla 3. comparativa de competidores internacionales similares a ChicToMe

Como vemos en el cuadro, no hay competencia en nuestro nicho, todas las plataformas son generalistas y se dedican al transporte de cualquier objeto entre particulares.

La plataforma ChicToMe está orientada al sector de la moda, lo que facilita la generación de la comunidad de usuarios de lujo, zapatillas de deporte, marcas icónicas, etc. Para ello contaremos con un blog que dé ideas a los compradores y expondremos los productos estrella.

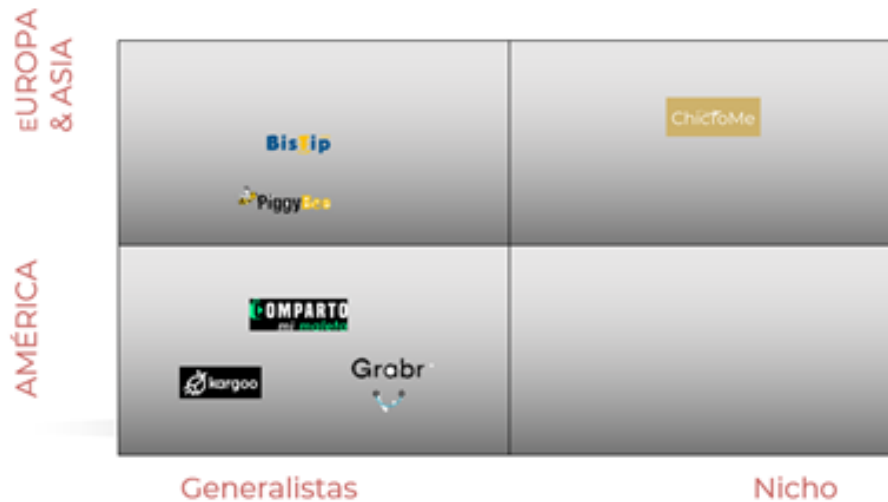


Figura 3-7. Magic Quadrant de los competidores

La plataforma opera desde España con la vista puesta en Europa, América Latina y EEUU principalmente, sin olvidar la importancia del mercado asiático.

Adicionalmente, mejora la experiencia del cliente con contenido relevante, con un diseño atractivo, con el uso sutil de movimiento y con transiciones fluidas.

Su diseño facilita la navegación del usuario en la plataforma siendo *user-friendly* con notificaciones en la aplicación, ilustraciones animadas... Existen herramientas para filtrar la búsqueda (Popular, Amigos, Selecciones de ChicToMe, Mis Listas de Deseos...) que reducen considerablemente el esfuerzo de búsqueda.

Un factor esencial de ChicToMe es que adapta su servicio de compra a la diversidad de usuarios que utilizan la plataforma. Según la teoría de la información adhesiva, las personas (y especialmente los Buyers) no saben exactamente qué quieren hasta que se les presenta delante. La capacidad de adaptar la experiencia de búsqueda procedencia del producto a las preferencias de los usuarios se convierte, por lo tanto, en esencial. Para lograr esta personalización del servicio al usuario, ChicToMe emplea las siguientes técnicas:

- **Algoritmo de búsqueda.** ChicToMe tiene un complejo algoritmo para personalizar la búsqueda en función del usuario y emparejar las preferencias de Buyers y Travellers. ChicToMe cuenta con diferentes factores en cada búsqueda, entre los que se encuentran:
 - i. Necesidades de los Buyers: ubicación desde la cual se realiza la búsqueda, compras previas con ChicToMe, lista de productos guardados, solicitudes de pedidos...
 - ii. Características de los anuncios: evaluaciones recibidas, precios respecto de otras compras similares, ubicación, novedad del anuncio, ratio de respuesta y rapidez de respuesta del Traveller, número de solicitudes rechazadas, posibilidad de compra inmediata...
 - iii. Detalles de la compra: procedencia, rango de precios...
- **Seguimiento del comportamiento de navegación del usuario.** La aplicación cuenta también con un Interfaz de Programación de Aplicación (API) con las redes sociales a través del cual los usuarios pueden crear una cuenta. Con este mecanismo, la plataforma

obtiene información de sus perfiles, sus conexiones sociales y su conducta de navegación. Este proceso permite que ChicToMe adapte la experiencia de búsqueda a las preferencias de dicho usuario.

3.3 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

Para conseguir que nuestra visión sea rápidamente percibida por nuestros usuarios, ChicToMe es el mix perfecto de los siguientes atributos de marca. Con este conjunto de características y atributos en nuestra plataforma pretendemos que nuestros clientes entiendan a ChicToMe como una aplicación profesional, confiable y transparente.

ATENCIÓN AL CLIENTE



ChicToMe dispondrá de un equipo preparado de Atención al Cliente disponible las 24h para resolver cualquier tipo de incidencia que pueda surgir durante el proceso de publicación de la oferta o de entrega del pedido. Pretendemos transmitir seguridad y confianza a nuestros usuarios para que la experiencia en ChicToMe sea divertida, eficiente y rápida.

CUENTAS VERIFICADAS



Los usuarios de ChicToMe dispondrán de perfiles verificados y reales. Para ello, tanto Buyers como Travellers deberán completar un proceso de verificación en dos pasos para confirmar que hay una persona al otro lado de la pantalla. Toda la comunicad ChicToMe confirmará su identidad a través de su email y un SMS. Esto nos ayudará a crear una comunidad 100% verdadera, libre de spam y sin perfiles falsos. Tus datos estarán protegidos y guardados de forma privada.

GARANTÍA DE REEMBOLSO



Los Buyers podrán cancelar su pedido en cualquier momento antes de aceptar la oferta de un Traveller. Tras aceptar una oferta, el pago al Traveller está 100% garantizado, ya que el Buyer se compromete a dicho pago una vez la oferta está aceptada. Y por supuesto, si un artículo llega en malas condiciones o dañado, el Buyer tendrá derecho a un reembolso completo.

COMUNICACIÓN Y CHAT DE NEGOCIACIÓN



Buyers y Travellers dispondrán de un chat en línea durante todo el proceso. Desde ChicToMe queremos impulsar una comunicación sana, fluida y eficiente que facilite el éxito de la transacción. Además, desde el chat será posible concretar el día, el lugar y la hora de la entrega del producto al Buyer una vez el Traveller regrese a la ciudad de origen.

PAGO SEGURO



El Buyer deberá pagar la cuantía económica establecida en la oferta, pero no será liberado al Traveller hasta que éste haga entrega del pedido en cuestión. Una vez el Buyer confirme la entrega de su producto, el Traveller recibirá su dinero. De esta forma, aseguramos un compromiso y una transacción hecha con calidad y seguridad para ambas partes.

SISTEMA DE PUNTUACIÓN



Un sistema dinámico y real de opiniones y reviews es clave para afianzar la confianza de los usuarios. Tanto Buyers como Travellers tendrán la posibilidad de evaluar mediante un sistema de valoraciones si seleccionan un perfil para llevar a cabo una transacción. Mediante este sistema damos voz a los usuarios y así favorecemos que ChicToMe sea una plataforma donde la transparencia es un valor fundamental.

BLOGS Y RECOMENDACIONES



En ChicToMe tanto Buyers como Travellers podrán recomendar distintos productos, marcas o prendas de moda en función de sus experiencias pasadas para que el resto de la comunidad sepa qué merece la pena comprar en un destino u otro. De esta forma, pretendemos crear una comunidad donde el conocimiento esté concentrado en una única plataforma donde podamos tanto coger ideas, como gestionar una compra.

¿CUAL ES MI TALLA?



Desde ChicToMe se busca satisfacción, cercanía y diferenciación. Somos conscientes de que el tallaje en muchas ocasiones es un problema para los consumidores a la hora de comprar ropa online. Por eso, desde la plataforma ChicToMe se pondrá a disposición de los Buyers una guía completa para recomendar una talla en un amplio rango de prendas en función de métricas reales del cliente (altura, perímetro de cintura, peso, edad, ancho de cadera, etc). De este modo, se transmitirá profesionalidad y transparencia.

Buscamos clientes que quieran repetir sus compras, y con esta funcionalidad, aumentamos el número de clientes satisfechos.

FLEXIBILIDAD DE PAGO



Para una mayor flexibilidad, se le permitirá a los usuarios hacer su pago de varias maneras, como VISA, Mastercard. VISA, Master Card, otros tipos de tarjetas de crédito, Apple Pay y Google Pay.

4. MODELO DE NEGOCIO

La propuesta de valor de ChicToMe se basa en la creación de una comunidad formada por amantes de la moda en que unos pueden conseguir sus productos internacionales deseados y otros monetizar sus viajes yendo de compras.

Hemos desarrollado el modelo de negocio con un Business Model Canvas con el formato de Osterwalder que puede observarse con detenimiento en el ANEXO 4. Business model y VALUE PROPOSITION CANVAS. Para explicar ChicToMe de forma más visual presentamos el siguiente esquema:

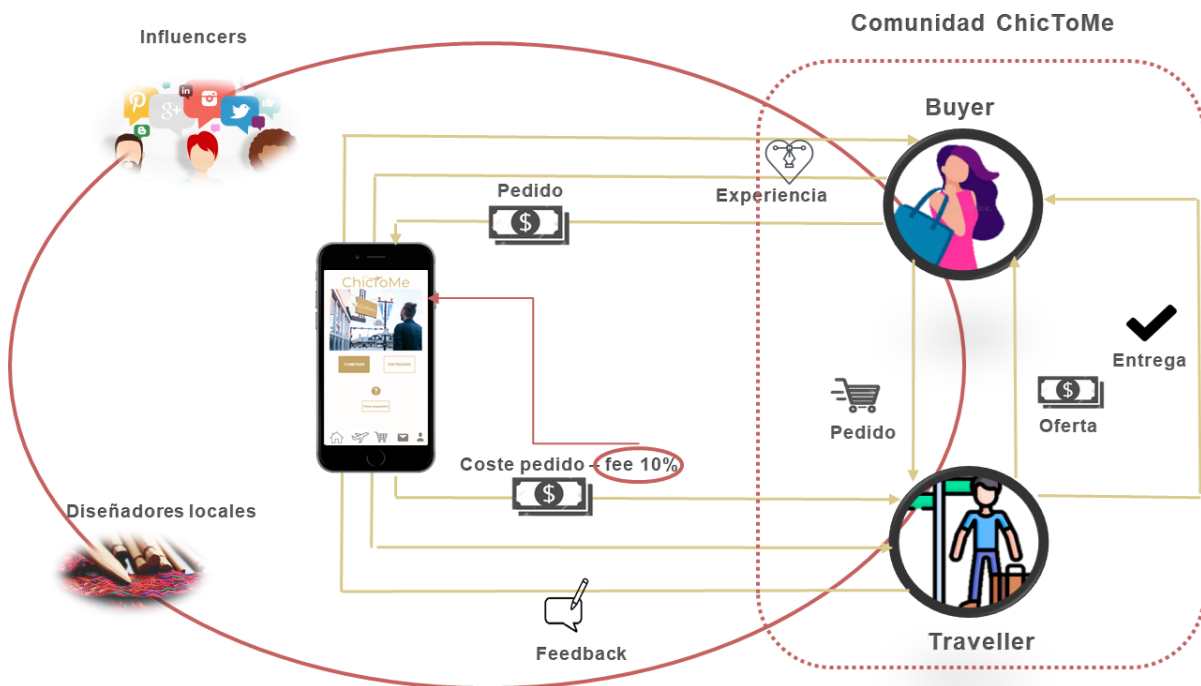


Figura 4-1. Modelo de negocio

Como vemos, hay tres marcos de relaciones:

1. **La relación entre el Buyer y el Traveller en el marco de la Economía colaborativa.** Esta relación está ya definida en el apartado 3.1. Resumidamente podemos decir que el Traveller prestará un servicio al Buyer que en la actualidad no está siendo prestado profesionalmente de forma accesible para el gran público. Por eso, a través de la economía colaborativa es posible acceder a un servicio que antes no estaba al alcance de muchos.
2. **La relación económica entre el Buyer, el Traveller y ChicToMe.** El Traveller y el Buyer acuerdan el precio del objeto y la recompensa que se llevará el primero. ChicToMe retiene el pago hasta que se realice la entrega y la comisión del 10% más el IVA (21% sobre esa comisión).

Hay que puntualizar que ChicToMe es una plataforma transparente y fiable que no prioriza la información en su interés sino en el del usuario y por eso ha elegido para ganar

dinero el modelo de comisión por transacción, frente a otras posibilidades como insertar publicidad en la aplicación o cobrar por anuncios destacados.

El importe del objeto solicitado por el Buyer y la recompensa del Traveller quedarán retenidos en la aplicación hasta que el Buyer confirme la entrega. De esta forma, ambas partes estarán seguras y se generarán relaciones de confianza.

ChicToMe actúa como intermediario, que obtiene beneficio por comisiones de cada transacción, cuyo precio es negociado y pactado entre los propios usuarios. Facilita la conexión de personas vía tecnología. Persigue el mercado por diferenciación siendo First Mover en España, al crear por una parte una comunidad de compradores de artículos de moda y por otra parte viajeros que monetizan su viaje.

En el marco económico es fundamental la financiación de ChicToMe hasta poder sobrevivir de sus beneficios hacia la segunda mitad de 2022 y por ello los inversores serán nuestros socios clave.

3. **Industria de la moda, influencers y generación de comunidades: efecto red.** ChicToMe se posicionará en el mercado utilizando las redes sociales y a los influencers que las dominan para hacer llegar su propuesta de valor a los potenciales Buyers y Travellers, para acercar los productos de diseñadores locales a cualquier parte del mundo y para conseguir generar comunidades de personas apasionados por la moda y los viajes que compartan productos, experiencias y referentes. Alcanzaríamos así el deseado efecto red.
4. Nuestro principal reto es conseguir una masa crítica de clientes y es por ello que nuestro principal gasto será el de marketing, siempre utilizando toda la tecnología a nuestro alcance para segmentar la publicidad y llegar a cada consumidor acercándole sus propios deseos.
5. Otro de nuestros objetivos es el posicionamiento de nuestra marca asociada a la moda y representando nuestros valores. Para ello, uno de los recursos más importantes será el propio equipo de ChicToMe, tanto sus fundadores como los desarrolladores que le darán a la aplicación la solidez y facilidad de uso que nuestros clientes esperan, además de una atención al cliente ágil y atenta.
6. La vocación por un impacto social positivo a través del uso de la app busca que el conjunto de la sociedad gane con ella: dando a conocer el trabajo de jóvenes diseñadores o artesanos, acercando productos de comunidades alejadas de los grandes canales de distribución y utilizando un hueco en esa maleta de quien ya iba a viajar de todos modos evitando las cajas de los envíos por paquetería a miles de kilómetros de distancia.

5. PLAN ESTRATÉGICO

5.1 Entorno

Para la realización del plan estratégico hemos analizado pormenorizadamente el entorno (ver ANEXO 3. Análisis del entorno). Empezaremos exponiendo las conclusiones a las que hemos llegado y, a continuación, plasmaremos el PEST, los factores clave de éxito y el DAFO para concluir en los objetivos estratégicos.

Del estudio del entorno podemos concluir que nos encontramos en un contexto que tanto tecnológica como socioculturalmente favorece el lanzamiento de ChicToMe. Políticamente se prevén en el corto y medio plazo mejoras en la legislación y, a partir de 2022, la cancelación de las restricciones a los viajes de particulares por ocio. Por último, el entorno económico es de gran incertidumbre, con caídas del PIB en todo el mundo, aunque se prevé su reversión también en el corto y medio plazo, una vez superada la crisis originada por el SARS-Cov-2. Todo ello nos indica que es el momento adecuado para el lanzamiento de ChicToMe, posicionándose en el mercado español y ganando masa crítica de clientes ahora que muchas personas no pueden viajar para conseguir sus prendas deseadas o que necesitarán hacerlo por precios menores.

5.2 PEST

POLÍTICO	ECONÓMICO
• Próxima mejora en regulación de startups en España • Instituciones europeas ven favorable la economía colaborativa, se esperan mejoras en la regulación • Restricciones de viajes particulares a nivel mundial por la crisis del Covid-19, mejora prevista a partir de 2022 • Facilidad de internacionalización a Europa por entorno jurídico y a Latinoamérica por factores culturales	• Crecimiento del PIB en España de 2015 a 2019 del 2,8% • Caída del PIB prevista en España en 2020 del 8% según el Banco Mundial • Previsión de aumento de paro en España un 6% en 2020 • Crecimiento del gasto en turismo de españoles hasta el 2019 • Gobierno español aprueba el Plan de impulso del sector turístico para atraer turismo extranjero • OMT crea el Programa de Asistencia Técnica para la Recuperación del Turismo ante la crisis del COVID-19 • Plan de estímulo de la UE por el que España recibirá 170kM € • Incertidumbre económica debido a la crisis mundial • Descenso del turismo emitido y recibido

SOCIOCULTURAL	TECNOLÓGICO
• Ticket medio de compra de moda online de 62,8€ • Ticket medio de compra online 53,93€ • Gran penetración de RRSS en población entre 18 y 44 años • Gran peso de RRSS en moda • Influencers: gran poder de prescripción, especialmente en moda • RRSS cambiar relación de marcas con clientes • La tecnología permite segmentar en RRSS la publicidad para llegar exactamente a tus potenciales clientes • Economía colaborativa en auge por precio y comodidad	• España ocupa el 10º puesto en el ranking mundial “The Inclusive Internet Index” • Penetración de internet en mayores de 14 años del 82% • En España, 114 móviles por cada 100 habitantes • 79% de usuarios de móvil en España lo utilizan para hacer compras • 53% de compras en móvil son productos de moda • E-commerce en webs extranjeras ha crecido un 100% en 3 años • Compra de moda online ha crecido un 20% en 6 años • Apps Economía colaborativa prevén un crecimiento x10 entre 2015 y 2025

5.3 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

BUYERS	TRAVELLERS
• Encontrar Travellers dispuestos a traer tu ropa y Buyers que quieran productos de allá donde el Traveller viaja. • Encontrar oportunidades de compra a mejor precio en el extranjero • Encontrar oportunidades de compra de productos inexistentes en España • Generar comunidad de personas apasionadas por la moda • App segura • App estable y fácil de usar	• Monetizar un viaje ya previsto yendo de compras • Generar comunidad de personas apasionadas por la moda • App segura • App estable y fácil de usar

5.4 DAFO

DEBILIDADES

- Desconocimiento del modelo de plataforma de compra en el extranjero en España.

- En el inicio, falta de confianza en los Travellers por los Buyers, y viceversa.
- Dificultad de captación de los primeros clientes.
- Alcance de masa crítica de clientes para cumplir objetivos financieros.
- Modelo de negocio depende de la convergencia entre Buyers y Travellers.

AMENAZAS

- Crisis económica mundial derivada del COVID-19.
- Crisis sanitaria: reducción de número de viajes por COVID-19 y, por tanto, de potenciales Travellers.
- Falta de regulación de la economía colaborativa.

FORTALEZAS

- Escalabilidad.
- Modularidad (añadir nuevas funcionalidades con el tiempo).
- App fiable: pago seguro, tolerancia 0, etc.
- Personalización: recomendaciones adaptadas al usuario.
- Generación de una red de relaciones entre gente interesada en moda.
- Acceso a productos que no pueden conseguirse por otra vía en tu país de residencia.
- Equipo fundador con habilidades y experiencias complementarias y procedente de distintos campos.
- Equipo de desarrolladores que seguirá al frente del mantenimiento y mejora continua de la app.
- Facilidad de internacionalización.
- Primera plataforma de compra en el extranjero en España
- No hay competencia en nuestro nicho a nivel mundial

OPORTUNIDADES

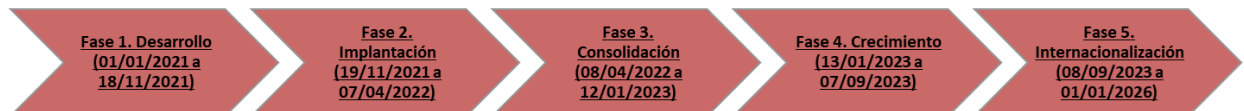
- Diferencial de precios de productos locales.
- Imposibilidad para muchas personas de viajar para conseguir los productos deseados.
- Economía colaborativa en auge y con previsión de desarrollo legal en UE.
- Generación de nuevos clientes para marcas pequeñas y locales.
- Popularidad de redes sociales.

- Crecimiento de compras de moda vía teléfono móvil.

5.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Partiendo del DAFO visto en el punto anterior vamos a fijar unos objetivos estratégicos que permitan superar las debilidades y las amenazas apoyándonos en nuestras fortalezas y en las oportunidades.

Los objetivos estratégicos de ChicToMe a largo plazo se dividen en cinco principales fases:



Fase 1. Desarrollo (01/01/2021 a 18/11/2021)

En esta primera fase comienza el proceso de desarrollo, marketing y búsqueda del producto.

El objetivo principal es el desarrollo del Producto Mínimo Viable (MVP) en un plazo de tres meses desde el inicio del proyecto, y realizar posteriormente tres iteraciones en un plazo de tres meses cada una. Este MVP será la versión beta de la aplicación para el sistema operativo iOS.

Durante esta fase se realizarán campañas de testeo involucrando a influencers clave para recopilar su feedback sobre las modificaciones necesarias con el objetivo de mejorar la aplicación y lograr posteriormente comentarios positivos de estos Early Adopters en las redes sociales. Se realizarán experimentos para evolucionar el producto, reajustar características, front y así validar la hoja de ruta de la venta para que el producto sea vendible.

Se prevé lanzar una aplicación estable que atraiga a los usuarios y que esté preparada para el uso generalizado.

Los ingresos son inmateriales y las necesidades de capital son relativamente altas para subvencionar el plan de marketing y el desarrollo.

Los objetivos estratégicos en esta fase son:

- Publicar una app sólida.
- Imagen de marca clara y totalmente implantada en la app.
- Equipo ChicToMe funcional, cohesionado y trabajando con metodología Agile.

Fase 2. Implantación (19/11/2021 a 07/04/2022)

Tiene una duración de 5 meses.

En esta fase la atracción de clientes será lenta. Para potenciar un crecimiento más rápido, de enero a marzo se hará la primera campaña de influencers marketing con una inversión considerable.

Los objetivos en esta fase son:

- Obtener una valoración de la app de un 4,7 en Android e iOS
- Alcanzar un volumen de 12.000 clientes.
- Alcanzar unos ingresos mínimos de 50.000 €

Fase 3. Consolidación (08/04/2022 a 12/01/2023)

Durante esta fase de 9 meses, el objetivo será captar más clientes, extender el uso de la aplicación.

En este momento estimamos que el crecimiento debe ser más rápido, y esperamos incrementar la cartera de clientes de ChicToMe con nuevos usuarios.

Los objetivos en esta fase son:

- Mantener la valoración media de la app en 4,7
- Alcanzar un volumen de 200.000 clientes.
- Alcanzar unos ingresos mínimos de 250.000 €

Fase 4. Crecimiento (13/01/2023 a 07/09/2023)

Durante esta fase potenciaremos el crecimiento con fuertes inversiones en marketing y la expansión del conocimiento de la marca. Durante esta fase se comenzará a estudiar la futura internacionalización.

Los objetivos en esta fase son:

- Alcanzar el breakeven point o punto de equilibrio
- Mantener la valoración media de la app en 4,7
- Alcanzar un volumen de 800.000 clientes.
- Alcanzar unos ingresos mínimos de 1.000.000 €

Fase 5. Internacionalización (08/09/2023 a 01/01/2026)

En esta fase, sin dejar de apostar por el mercado nacional daremos el salto a Latinoamérica.

Los objetivos en esta fase son:

- Implantarse en un país latinoamericano
- Mantener la valoración media de la app en 4,7
- Superar un volumen de 2.500.000 clientes.
- Alcanzar unos ingresos mínimos de 3.400.000 €

6. PLAN DE OPERACIONES

Las actividades y procesos de ChicToMe van enfocadas a conseguir los objetivos, Las actividades y procesos de ChicToMe van enfocadas a conseguir los objetivos, que no es otro que satisfacer al Buyer y al Traveller a través de los servicios de la aplicación móvil. En ChicToMe entendemos que todas las áreas tienen que estar alineadas con la propuesta de valor de la empresa.

En este capítulo se detalla que procesos se tienen para conseguir estos objetivos, quien es el encargado de llevarlos a cabo, y de qué manera se interrelacionan con cada una de las áreas de la empresa.

6.1 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos se divide en tres áreas funcionales, con procesos y subprocesos interrelacionados para conseguir los objetivos.

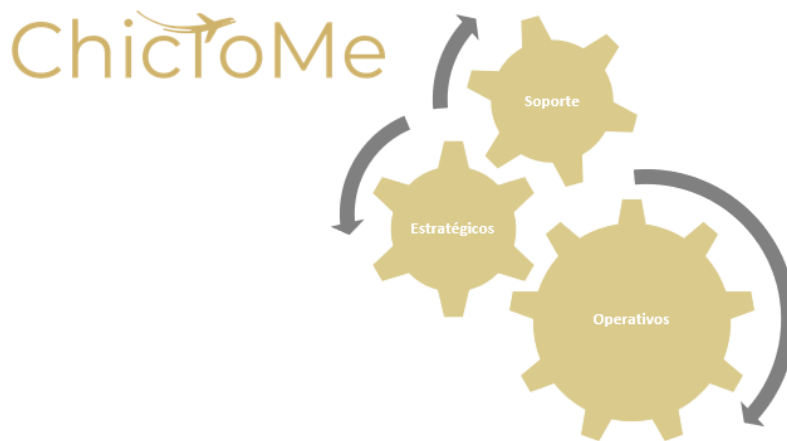


Figura 6-1 Mapa de Procesos de ChicToMe

6.1.1 Procesos estratégicos

El primer plano se corresponde con los procesos estratégicos, que son los que definen la visión y la misión del negocio. Están vinculados a la toma de decisiones para definir los objetivos.

Planificación estratégica: Proceso de gestión para definir y establecer los objetivos que se pretenden lograr, así como las actividades que se llevarán a cabo para alcanzarlos.

Entradas:

- Directriz societaria
- Informes de seguimiento
- Cuadros de Mando Integral

Salidas:

- Plan estratégico
- Presupuesto Anual

Desarrollo del Producto: El desarrollo de producto digital es de vital importancia para ChicToMe, ya que las necesidades del Buyer y Traveller son canalizadas y resueltas en la aplicación móvil y web. En ChicToMe entendemos que el Core del negocio es la capacidad de generar valor entre el cliente Buyer y Traveller dentro de la plataforma, y por tanto, este proceso se desarrollará con recursos internos tal y como se explica en 6.3.

Plan de Marketing: Define los procesos a seguir para captación y retención cliente, así como la estrategia de comunicación con el cliente. Por otro lado, el análisis de la evolución de los hábitos de consumo y posicionamiento de los competidores. Este proceso está vinculado a la toma de decisiones en torno a la definición del producto y como llegar al cliente Buyer y Traveller de la forma más efectiva. Todos estos procesos se desarrollan con detalle en el Capítulo 7.

6.1.2 Proceso de Soporte

Los procesos de soporte son aquellos que no se relacionan directamente con el Core de ChicToMe, pero son necesarios para viabilidad como negocio. Los principales procesos son:

Gestión Jurídica: Uno de los factores diferenciadores de ChicToMe es la transparencia y sostenibilidad. Es por ello por lo que ChicToMe proporciona guías para un correcto uso de la aplicación acorde a la normativa de los distintos países. ChicToMe externaliza los servicios jurídicos en función de las necesidades, manteniendo siempre el control interno. Podemos ver en el ANEXO 6. Aspectos legales los principales aspectos jurídicos que tendremos en cuenta desde el inicio de la compañía.

Gestión Financiera: Siendo los responsables el CEO y la CFO, pero se provisiona el empleo de servicios de gestoría contable puntualmente.

Gestión de Calidad: ChicToMe posee información personal de los clientes, por lo que es necesario implementar acorde a la normativa ley de Protección de Datos europea. Por otro lado, ChicToMe establece un proceso de Mejora Continua para hacer sus procesos más eficientes.

Recursos Humanos: La responsabilidad es del CFO, pero se establece el uso de asesorías laborales de manera puntual.

6.1.3 Procesos Operativos

Los procesos Operativos son aquellos que están ligados a la prestación del servicio y valor añadido al usuario. ChicToMe es una plataforma que conecta con personas a través la app móvil, por tanto, los procesos asociados a la captación de clientes y la gestión Tecnológica son esenciales para proveer el servicio al cliente. En la siguiente sección se desarrolla este aspecto con mayor profundidad.

6.2 EJE OPERACIONAL

Para explicar los procesos operativos de ChicToMe, vamos a hacer uso de la herramienta Service Blueprint [29], que es un mapa de procesos focalizado en la parte operativa. Hemos elegido esta metodología porque vincula las actividades que los clientes realizan al hacer uso del servicio, con los procesos que ChicToMe tiene que establecer para satisfacer al cliente. Otro aspecto importante que destacar del Service Blueprint, es la diferenciación que se hace entre procesos internos y externos. Se definen tres planos de percepción del cliente, la línea de interacción, de visibilidad, y la interna, a medida que el cliente es menos capaz de detectar los procesos de la empresa.

El Service Blueprint diseñado para ChicToMe de la contempla nuestros dos posibles clientes, el Buyer y el Traveller. En el eje temporal vemos las actividades que cada uno de ellos realiza antes, durante, y después del uso de ChicToMe. Se puede observar que muchas de las acciones que se realizan son comunes, lo que cual es lógico y también necesario, ya que ChicToMe pretende ser una app intuitiva en la que un Buyer pueda ser un Traveller en otra ocasión y viceversa.

Para adentrarnos en los procesos, vamos a empezar por el bloque de “Antes de Uso”. Esta sección principalmente recae en los procesos de captación de cliente, que son definidos mediante el Plan de Marketing desde una perspectiva más estratégica. Todo ello desemboca en recomendaciones en redes sociales y blogs, que es lo que el cliente percibe en la línea de interacción.

La fase “Durante el Uso” está estrechamente vinculada con la gestión tecnológica. De esta forma, desde que el Buyer o Traveller se registra hasta la entrega o recogida del producto, los procesos de Back Office se basan en la mantener la plataforma de ChicToMe activa y funcional. Estos procesos se resumen en el desarrollo, mantenimiento, soporte, en integración de los sistemas. Debido a la especificidad y relevancia de los procesos que envuelven la implementación lógica y el diseño, se contratará perfiles técnicos cualificados desde el inicio de la puesta en marcha de la plataforma. Estos procesos internos desembocan en las principales funcionalidades de la plataforma, como lo es la publicación de viajes y pedidos, motores de sugerencias, chat entre usuarios o el propio método de pago.

El proceso de comunicación directa con el cliente tiene especial relevancia en el momento que realiza la entrega del artículo de moda entre el Buyer y el Traveller. Por otro lado, el sistema de puntuación es uno de los pilares que promueven la confianza entre los clientes. Para ello ChicToMe establece un sistema de Mejora Continua para mejorar el servicio al cliente, definiendo estándares de atención al cliente.

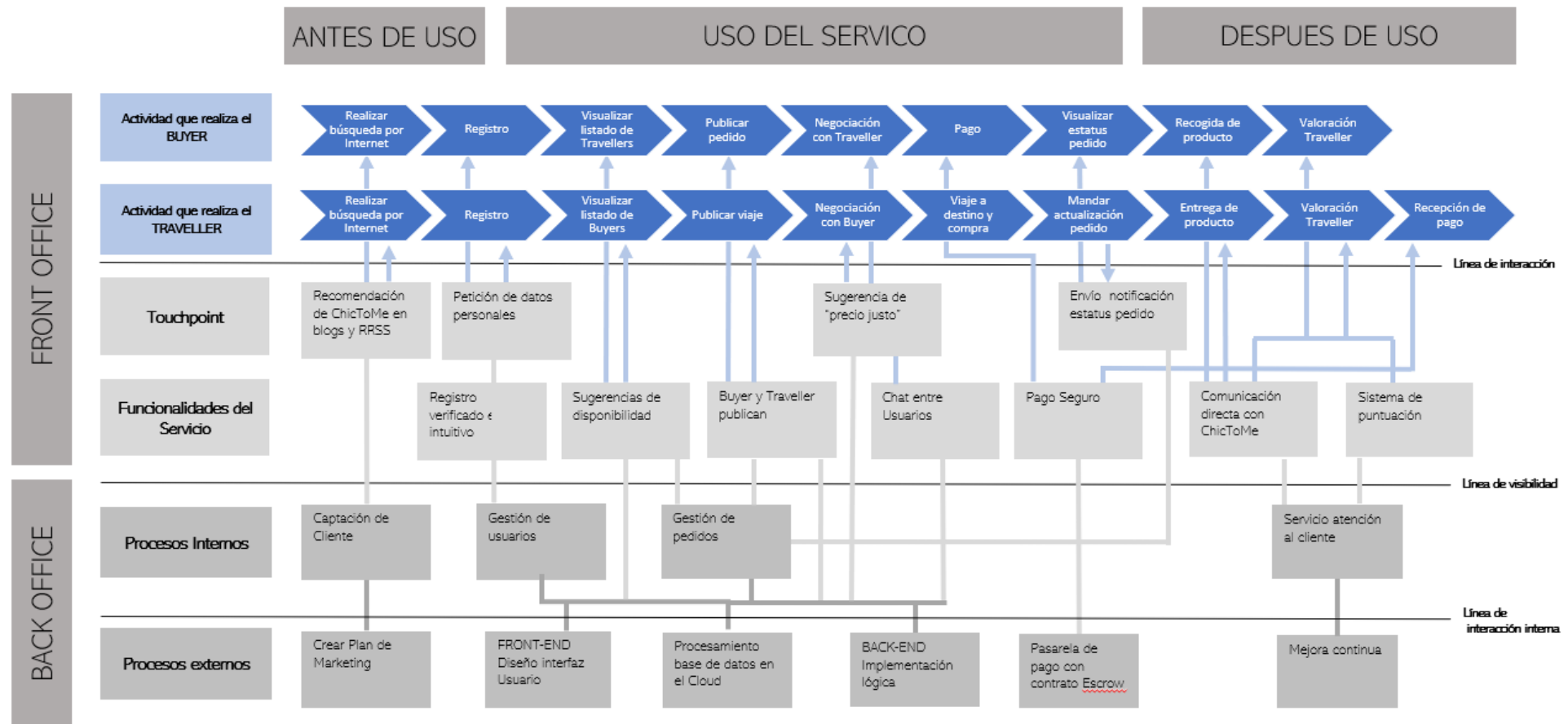


Figura 6-2. Service Blue Print, Elaboración propia

6.3 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El plan de recursos humanos detalla quien es responsable de desarrollar los procesos y actividades. En ChicToMe planteamos que los cuatro integrantes del equipo fundador ocupen puestos estratégicos. El primer año se contratará a un Ingeniero Front y Back para desarrollar la primera versión de la plataforma para elaborar el Producto Mínimo Viable y las sucesivas iteraciones de diseño. En una segunda fase, habrá un segundo bloque de contrataciones para la fase de tracción de la empresa. Por último, en 2024 se contratará a un especialista en marketing para gestionar la comunicación y los procesos de captación de usuarios, junto con un ingeniero de Cloud y una persona encargada a la atención del cliente.

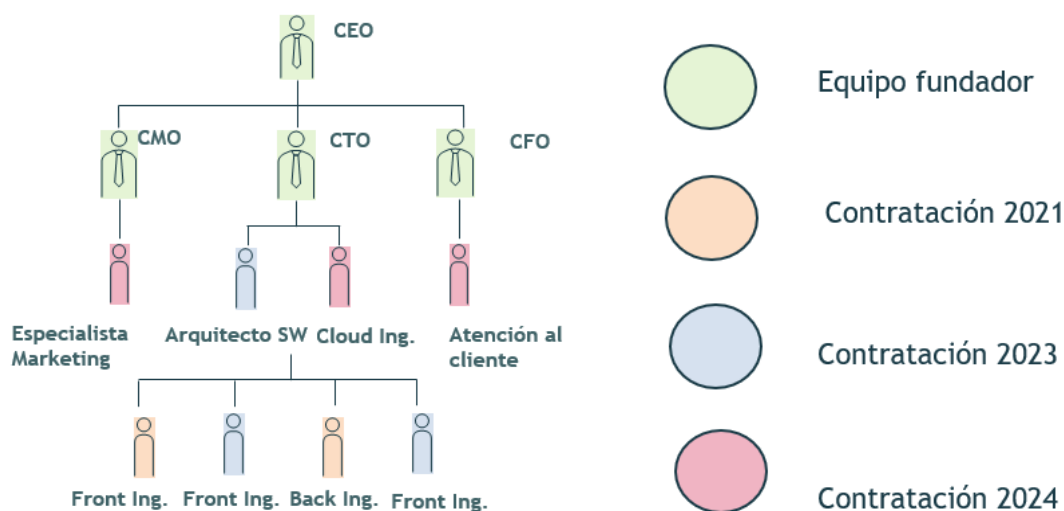


Figura 6-3 Organigrama ChicToMe

La gestión Tecnológica es un pilar básico para ChicToMe. Podemos dividir tres áreas dentro de la Gestión Técnica como se observa en la Figura 6-4.

Desarrollo: Los procesos de esta área relacionan las funcionalidades y servicios definidos en el Plan Estratégico con la operativa necesaria para dar servicio al cliente. Es por ello por lo que la responsabilidad recae sobre el CEO y del CTO.

El desarrollo de la plataforma es un proceso dinámico que empieza por un Producto Mínimo Viable (PMV), para testear iterativamente la plataforma siguiendo una metodología ágil acorde a los objetivos estratégicos implantados. En el primer año, el equipo de desarrollo está formado por un ingeniero de Front-End y de Back-End, para luego incorporar un arquitecto de sistemas SW una vez el negocio esté traccionando con un mayor número de usuarios.

Soporte y Mantenimiento: Los procesos de esta área son los necesarios para que la plataforma esté activa. La gran parte de los procesos del Servicio Blueprint dependen del soporte de la plataforma.

La plataforma emplea una solución en la nube mediante un proveedor Cloud. La principal ventaja es el ahorro de costes de toda la infraestructura de servidores evitando elevadas cifras de CAPEX, ya que el servicio nos proporciona los recursos necesarios mediante un pago por uso, por lo que es una solución flexible y escalable. Dentro de los servicios en la nube, ChicToMe emplea inicialmente el PaaS (Plataforma as a Service), para permitirnos centrarnos en la implementación. La solución IaaS (Infrastructure as a Service) ofrece un mayor grado de flexibilidad y control en la plataforma por lo que se contempla su implementación en una fase posterior para optimizar los procesos.

Estos procesos serán llevados a cabo por el equipo de desarrollo hasta la incorporación del ingeniero cloud prevista en el 2024.

Integración: Los procesos de esta área gestionan las dependencias con otros procesos internos o externos de la plataforma. La pasarela de pago es un ejemplo de un proceso embebido en la plataforma. El departamento tecnológico tiene que implementar una conexión desde los servidores a la plataforma de pago, donde el Buyer efectuará el pago.

En el proceso de validación hemos contrastado que una de las preocupaciones del Traveller es la transparencia y demora de los pagos. Nuestra plataforma móvil proporciona un pago seguro a través de Stripe ofreciendo un contrato Escrow. Una cuenta ajena a la empresa congela el anticipo del Buyer, y sólo se entrega al Traveller si se dan las condiciones en el contrato Escrow.



Figura 6-4 Procesos y responsables gestión tecnológica

La estrategia de marketing es uno de los principales ejes dentro del plan estratégico y de soporte, ya que define cuales son los objetivos y la segmentación del cliente. Tal y como se describe en el Service Blueprint, el proceso de captación de clientes tiene que estar alineado con el Plan de Marketing que se detallará en el próximo capítulo.

Los procesos de soporte recaen principalmente bajo la figura de nuestra CFO. Su experiencia contrastada en gestión de personas y conocimiento del marco jurídico, la convierten en la persona idónea para gestionar ya bien sea directamente o subcontratando servicios puntuales a gestorías.



Figura 6-5 Procesos Estratégicos y de soporte

6.4 PLAN DE LANZAMIENTO

La explicación de las fases en cuanto a objetivos estratégicos se encuentra definidos en la Sección 5.5. De manera análoga para el plan de marketing, se puede encontrar explicado en la Sección 7.2.5. A continuación, se explica en detalle de las tres fases del diseño y desarrollo de la aplicación móvil de ChicToMe:

- **Fase 1. Desarrollo de la versión beta (01/01/2021 - 17/06/2021)**

En esta primera fase comienza el proceso de desarrollo, marketing y búsqueda del producto.

El objetivo principal es el desarrollo del Producto Mínimo Viable (MVP) en un plazo de tres meses desde el inicio del proyecto, y realizar posteriormente tres iteraciones en un plazo de un mes cada una. Este MVP será la versión beta de la aplicación para el sistema operativo iOS.

Durante esta fase se realizarán campañas de testeo involucrando a influencers clave para recopilar su feedback sobre las modificaciones necesarias con el objetivo de mejorar la aplicación y lograr posteriormente comentarios positivos de estos Early Adopters en las redes sociales. Se realizarán experimentos para evolucionar el producto, reajustar características, front y así validar la hoja de ruta de la venta para que el producto sea vendible.

- **Fase 2. Diseño (23/04/2021 - 17/06/2021)**

Esta fase tiene como objetivo realizar el diseño de la aplicación incluyendo la generación de la estructura base de los requerimientos funcionales, el Diseño de interface gráfica, las tareas secuenciales del desarrollo de cada uno de los módulos, así como el diseño de algoritmo fuente.

- **Fase 3. Desarrollo de la versión Android e iOS (17/06/2021 - 18/11/2021)**

Al inicio de esta fase, se realiza el proceso de registro del equipo desarrollador sobre las plataformas de descarga de aplicaciones Android y Apple.

Se prevé que el equipo de desarrollo implemente ambas aplicaciones en un plazo de 4 meses y medio. Durante este periodo, se establecen las secuencias de acción orientadas a los procesos que seguirá el algoritmo del software, el cual se plasma en el lenguaje de programación creando el wireframe y storyboard.

Durante un mes, se realizan las diferentes pruebas del software para su depuración.

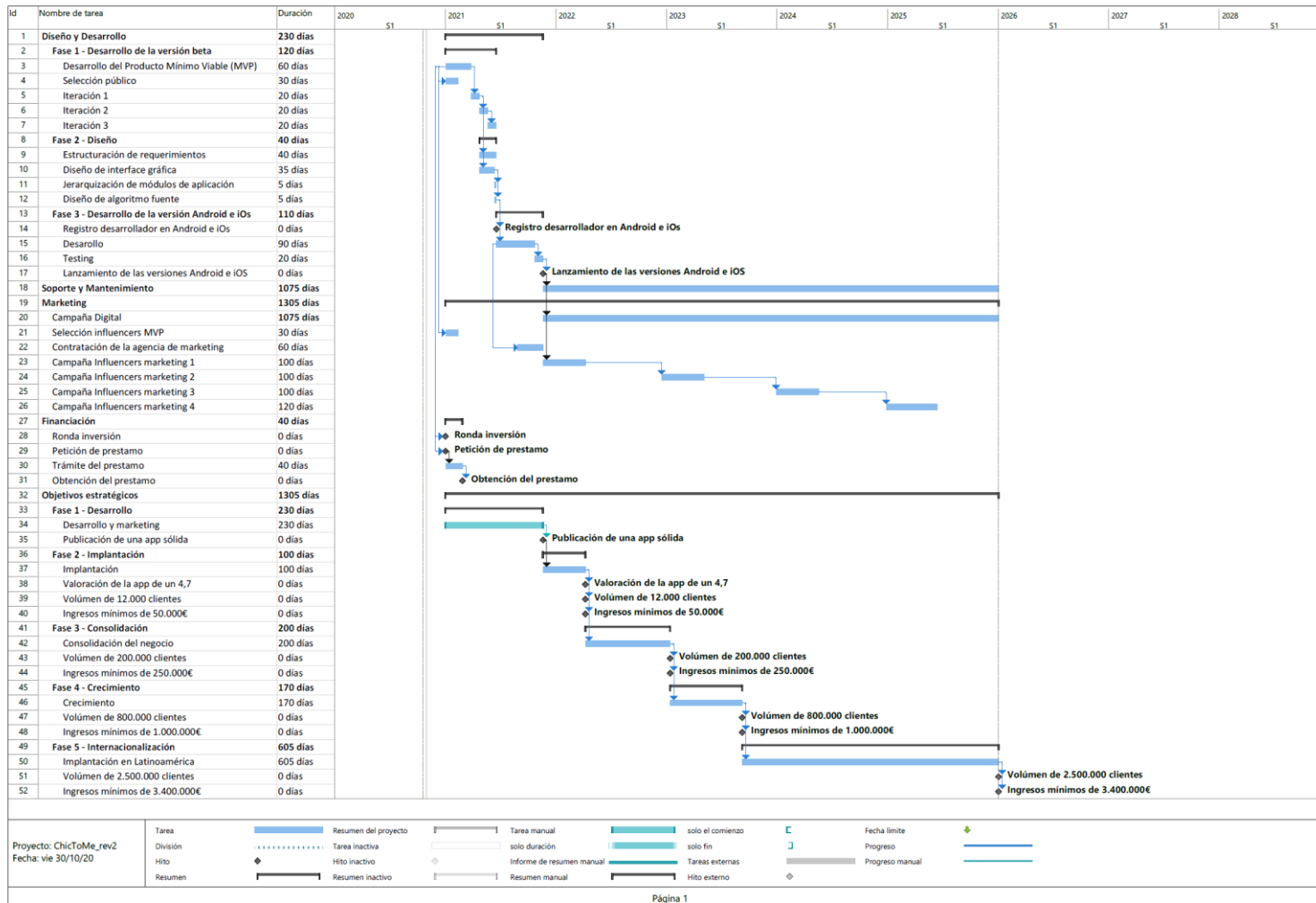
Posteriormente se lanza la aplicación. Este es el momento en que se inician todas las acciones de marketing diseñadas en conjunto con la agencia especializada previamente contratada.

Tras la implantación y lanzamiento de la aplicación, ChicToMe procederá a dar soporte y realizar el mantenimiento de la aplicación. El equipo de mantenimiento contará con una herramienta comercial para supervisar el estado de las transacciones de las aplicaciones, de forma virtual y en la nube, lo que permite un aislamiento y una resolución rápida de los problemas. Recibirá el detalle sobre las transacciones, desde el usuario final hasta el sistema back end. Para poder diagnosticar rápidamente cuellos de botella en el rendimiento de las aplicaciones, su disponibilidad, reportar las incidencias y mejorar la calidad.

Adicionalmente al mantenimiento preventivo y correctivo, se realiza un mantenimiento evolutivo mejorando de manera continua el -Algoritmo de búsqueda. ChicToMe tiene un complejo algoritmo para personalizar la búsqueda personalizada que creemos es clave para la experiencia del cliente.

La etapa de soporte y mantenimiento coincide con las fases estratégicas de implantación, consolidación, crecimientos e internacionalización. La fase de implantación supone alcanzar una valoración media de la app de 4,7 tanto en Android como en iOS, un volumen de 12.000 clientes y un ingreso mínimo de 50.000 €. El número de clientes e ingresos aumentarán gradualmente hasta alcanzar un volumen de 2.500.000 clientes y un ingreso de 3,4M€ tras la internacionalización de la startup además de mantener la valoración de 4,7 de la app.

A continuación se adjunta el diagrama Gantt del plan de lanzamiento:



7. PLAN DE MARKETING

El marketing es una disciplina que sostiene que la clave para que una empresa alcance sus objetivos consiste en identificar las necesidades del mercado objetivo, y adaptarse a éstas, de manera que pueda satisfacerlas de forma más eficiente que la competencia [30].

Nuestro proyecto se basa en una plataforma de economía colaborativa a la que los usuarios accederán a través de una aplicación móvil. Por tanto, debemos plantear una estrategia de marketing cuyo objetivo sea captar de la manera más eficaz posible al máximo número de usuarios, puesto que el efecto red es de vital importancia. La masa crítica es la clave de que nuestro modelo de negocio funcione. Desde ChicToMe creemos que la explotación de las redes sociales debe ser un factor clave y de especial relevancia en nuestro plan de marketing.

Lo que pretendemos transmitirles a nuestros clientes es que nuestra plataforma es la unión perfecta entre viajes y moda, permitiendo la combinación entre la economía colaborativa y el e-commerce. Pretendemos promocionar que nuestro servicio tendrá éxito a través de un pago seguro y un sistema de reviews que garanticen la retención y así ganarnos la confianza de nuestros usuarios.

ChicToMe nace con la intención de que su servicio sea útil, eficaz y fácil de usar. La principal idea que pretendemos transmitir en este proyecto es que gracias a ChicToMe los diferentes Buyers de una ciudad puedan acceder de una manera divertida y simple a productos de moda existentes en otros países, ya sea porque son más económicos en ese otro país o porque simplemente en España no está disponible para comprar. Por tanto, ChicToMe tendrá su eje principal de marketing en convertirse en punto de encuentro entre estos Buyers y los Travellers que presten ese servicio a la comunidad ChicToMe. A cambio de esa colaboración por parte de los Travellers, éstos recibirán una cuantía económica que les ayuda a sufragar el tiempo y los gastos de realizar esa transacción para el Buyer. El mensaje primordial de nuestra estrategia de marketing será que ChicToMe surge como un punto de encuentro, como una plataforma que conecta ciudadanos de una misma ciudad que tengan la mente abierta, ganas de conocer gente y sobre todo, interés en la moda y en los viajes.

Los principales objetivos que se pretenden conseguir con el mix de marketing a desarrollar serán los siguientes:

- Lanzar la aplicación y darla a conocer a través de una estrategia principal de influencer marketing en redes sociales.
- Acumulación de seguidores y potenciales clientes gracias a las campañas organizadas con perfiles de instagrammers adecuados a nuestro público objetivo: Generación de masa crítica y aprovechar la red de potenciales clientes ya creada en Instagram.
- Conseguir que los followers de los influencers contratados pinchen en las publicaciones relativas a nuestra aplicación para que se descarguen y usen nuestra aplicación.
- Posicionar ChicToMe en los motores de búsqueda y generar más leads mediante la producción de contenido y la inversión en la estrategia SEM.
- Transmitir la misión, valores y propuesta de valor de ChicToMe mediante publicaciones en blogs de viajes y moda y páginas especializadas en economía colaborativa.

7.1 PERFILADO DEL CLIENTE

Lo primero que debemos desarrollar es un esquema para entender quiénes son nuestros clientes potenciales, realizando un perfilado para focalizar al máximo nuestra futura campaña de marketing. Es importante tener claro factores como la edad, el género o hábitos de compra para poder diseñar una campaña efectiva y realista. La compra a través de Internet penetra en todos los segmentos de la población en España, pero en diferentes proporciones. Por ello, vamos a analizar primeramente las tendencias de la población según los aspectos anteriormente comentados, ya que fundamental para conocer mejor a quien nos dirigimos.

	BUYER	TRAVELLER
Edad	18 - 44 años	18 - 44 años
Zona geográfica	Residente de España	Residente de España
Gustos	Usuario interesado en el mundo de la moda, activo en Internet, habituado a comprar online, seguidor de las últimas tendencias, muy activo en redes sociales.	Abierto de mente, enterado de tendencias en mundo de la moda, interesado en perfiles de moda, estilo de vida y viajes, cosmopolita, preocupado por su economía, viajero tanto por placer como por negocios. Personas acostumbradas al uso de internet y aplicaciones móviles.
Sexo	Hombre y mujer	Hombre y mujer
Experiencia	Este cliente no tiene por qué ser un usuario experimentado en plataformas de sharing economy. Su interés es conseguir productos en los que está interesado, por tanto, será usuario de aquellas aplicaciones que le den la oportunidad de conseguir dichos productos y se fía plenamente de las recomendaciones de los influencers a los que sigue en redes.	Este tipo de cliente ya es usuario de plataformas de economía colaborativa (<i>Blablacar, Airbnb, Cabify, Glovo</i>), experimentado en e-commerce, sabe que funciona el pago electrónico. Tiene perfil en redes sociales, visita blogs de viajes, es consciente de la globalización existente y del poder de internet para optimizar sus viajes. Interesado en los lifestyle actuales.
Motivación al usar la plataforma	Diferentes opciones de pago, sistema de puntuación y reviews, confianza al ver publicidad hecha por influencers. La App móvil es gratuita y su principal motivación es conseguir moda de marcas internacionales a un buen precio o que directamente no existen en España pero que han visto en influencers que siguen.	Este usuario pretende ahorrar dinero en su viaje por un encargo que no le cuesta especial esfuerzo realizar. Confía en las plataformas de pago seguro y conoce las ventajas tanto del e-commerce como del <i>sharing economy</i> .

Para justificar la decisión de sexo y edad de nuestros Buyers y Travellers, se procede a un análisis exhaustivo con datos reales sobre hábitos de consumo. A pesar de que el estudio se centra aparentemente en los consumidores, las conclusiones serán extrapoladas también para los Traveller. Consideramos que las conclusiones son perfectamente extensibles al perfil Traveller, puesto que pretendemos enfocar nuestra imagen de marca y estrategia de marketing a personas que pudieran ser tanto compradores como viajeros.

Sexo

De acuerdo a la Figura 7-1, podemos ver la evolución del número de compradores de moda online segmentada por sexos. A fecha 2018, pudimos observar que hubo 5,41 millones de mujeres y 5,02 millones de hombres que compraron moda online. Esto supone unos porcentajes relativos de compradores según sexos del 51,6% de mujeres y 48,4% de hombres. Además, vemos como la tendencia creciente según sexos de la figura X es muy similar, no percibiéndose grandes diferencias entre sexos, motivo por el cual se decide considerar a ambos sexos como potenciales targets de nuestra estrategia de marketing.



Figura 7-1. Distribución por sexos de número de personas compradoras de moda online en España 2012-2018. Fuente: INE [35]

Tal y como se ha adelantado, el peso de las redes sociales, y más en concreto Instagram es fundamental en nuestra estrategia de marketing. Es imprescindible analizar el público que siguen a personas influencers en Instagram que, como ya se explicó en el entorno sociocultural, hoy en día es un escaparate de moda donde cada vez más gente capta ideas, tendencias y hasta compra directamente desde la app. Se va a analizar el rango de edad de seguidores de varios perfiles de Instagram conocidos por ser tendencia y referencia hoy en día en moda, viajes y estilo de vida (Figura 7-1). Es interesante analizar tanto influencers femeninos como masculinos para entender el espectro del escaparate que supone Instagram. En la Figura 7-1, una gran mayoría de los seguidores son femeninos, incluso en perfiles de influencers masculinos. Sin embargo, una de las estrategias principales de nuestra estrategia de marketing es la acumulación y captación de una masa crítica de clientes, por lo que el equipo promotor desecha enfocarnos únicamente en mujeres. Necesitamos efecto red y una correcta y eficaz estrategia de marketing captará la atención tanto de perfiles femeninos como masculinos.

Edad

Hemos fijado el rango de edad para Buyer y Traveller en 18-44 años, y se procede a explicar el por qué. Por un lado, recogiendo datos reales de la consultora Kantar sobre los hábitos de compra de moda online de los españoles, observamos que la franja de edad que con diferencia mayor desembolso realiza en moda online (Figura 7-2, izquierda) es la comprendida entre los 35 y los 54 años (49,25%) en primer lugar, y la de 25 a 35 años en segundo lugar (22,06%). Sin

embargo, desde el punto de vista de la penetración de la moda online según rangos de edad (Figura 7-2, derecha), el 54,4% de los españoles entre 25 y 34 años son consumidores habituales de moda a través de Internet, seguida de la franja 35-44 años donde el 50,8% de los españoles con esa edad es comprador de moda online.

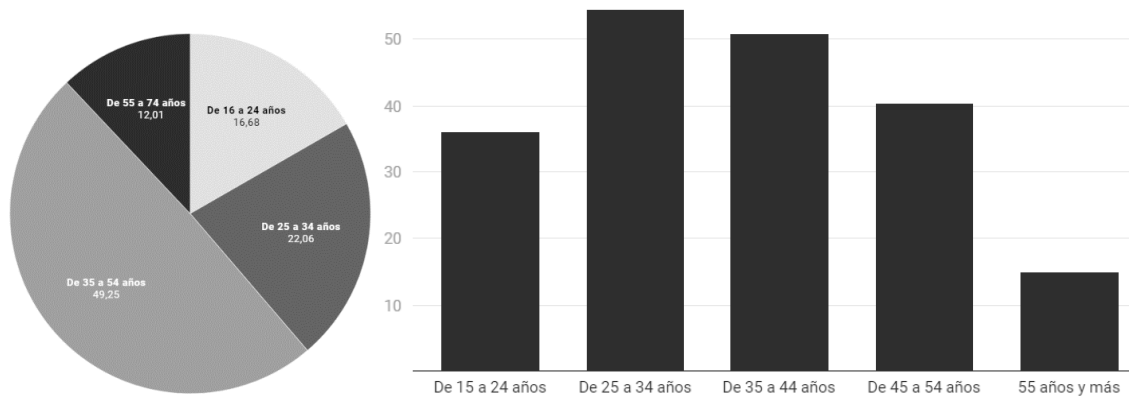
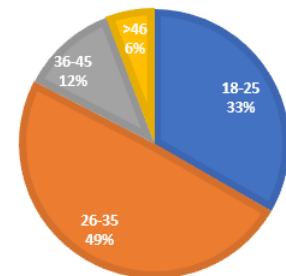


Figura 7-2. Estudio demográfico por edades de los consumidores de moda online en 2019 [13]

Según nuestras encuestas, de todos los encuestados el 19% había comprado moda extranjera a través de terceros en más de dos ocasiones. La distribución de ese 19% de los encuestados por edades demuestra que las personas que más han realizado esos encargos son los que comprenden la franja entre los 26 y los 35 años, tal y como se observa en la gráfica de la derecha.



En cuanto al rango de edades, el segmento comprendido entre los 18 y los 34 años es sin duda la franja de edades que en redes mayor presencia tiene en perfiles de este tipo. En la columna de la izquierda se reflejan algunas de las marcas extranjeras que la plataforma Influencity.com identifica como afines a estos perfiles debido a sus posts, localizaciones, etiquetas, hashtags y menciones en su feed de Instagram.

Cruzando toda la información expuesta anteriormente, concluimos que la franja entre los **18 y los 44 años** es el target con un mayor potencial de descarga y uso de la aplicación ChicToMe, tanto por hábitos reales de compra como por el factor Instagram.

Por tanto, queda justificada la decisión del rango de edad, que escogemos para nuestro perfilado no existiendo diferenciación entre hombres o mujeres. Esto nos ayudará enormemente a diseñar la estrategia y las pertinentes campañas de marketing en el futuro.

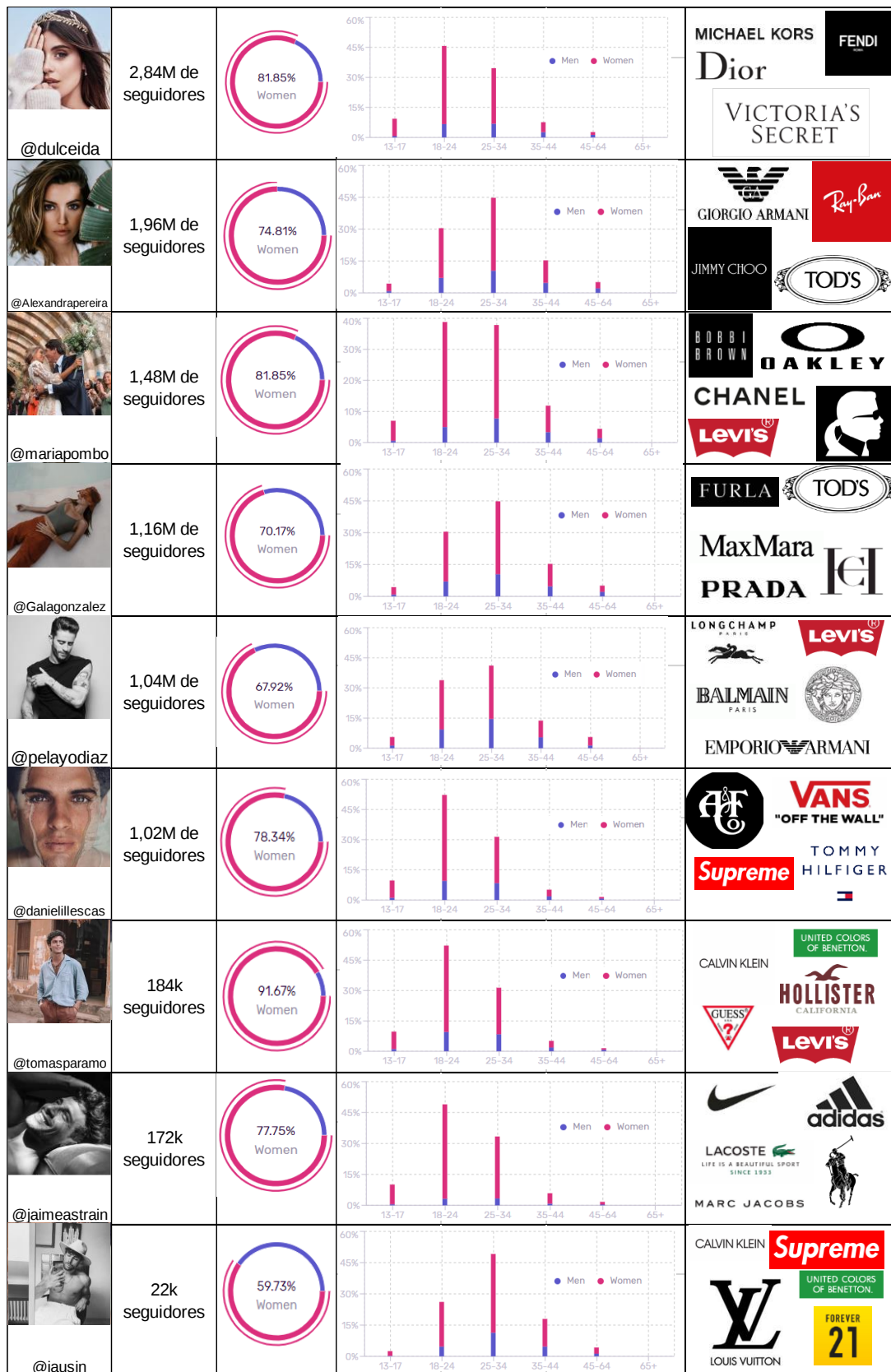


Figura 7-3. Estudio de followers por sexo y edad de influencers españoles vinculados a moda. Elaboración propia a partir de datos de Influency.com.

7.2 MIX DE MARKETING

7.2.1 Producto y distribución

Este proyecto se basa en el suministro de un servicio C2C y habilitar un el punto de encuentro entre un Buyer y un Traveller será clave en el éxito de nuestro negocio. Esto es un punto a clave a considerar durante todo el desarrollo de la empresa, puesto que la inversión a crear nuestros canales de distribución debe ser consistente e importante. La distribución de nuestro servicio se llevará a cabo a través de una vía principal.

ChicToMe nace como una aplicación móvil disponible para descarga tanto en la Apple Store (sistema operativo iOS) como en la plataforma de descargas de Android, Google Play. Será una aplicación totalmente gratuita y será diseñada siguiendo una estética vintage, visualmente atractiva, y que no genere problemas de instalación o de usabilidad.

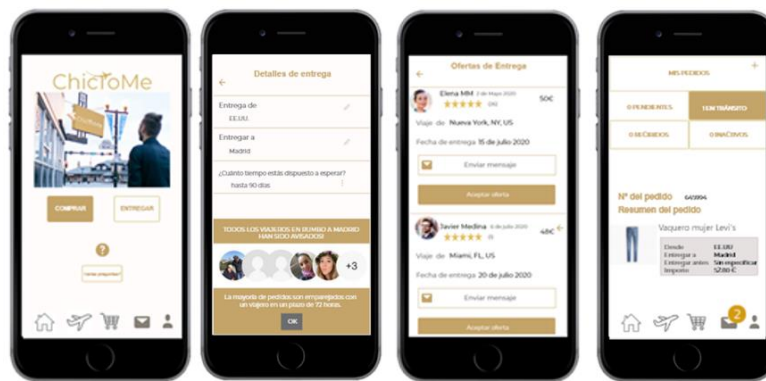


Figura 7-4. Interfaz de la aplicación ChicToMe.

ChicToMe se encargará de detallar perfectamente el uso de la aplicación y se preocupará de que el funcionamiento de la aplicación sea siempre la óptima. A modo de resumen y como mensaje a publicar en los distintos medios de comunicación de marketing será el siguiente:



Figura 7-5. Proceso básico del uso de ChicToMe

Además, como parte de incrementar la imagen de marca de ChicToMe, existirá una publicitada política de tolerancia cero. Desde ChicToMe queremos impulsar una plataforma divertida pero profesional, que conecte personas y, sobre todo, legal y moral. No se tolerará ningún tipo de acoso ni transacciones que impliquen actividades ilegales de cualquier tipo. ChicToMe promoverá una comunidad sana y transparente, donde aquellos usuarios o cuentas sospechosas de spam que hagan reducir la confianza de la plataforma serán expulsados.

7.2.2 Precio

En relación con el precio hay dos aspectos a considerar:

- **Coste del servicio:** Nuestra plataforma será de descarga gratuita. Pretendemos llegar al máximo número de usuarios y atraer al máximo número de clientes, y desde el principio, se tuvo claro que el mero uso del servicio y la descarga serán gratis.
- **Tasa ChicToMe:** Este es un cargo por servicio utilizado por ChicToMe para cubrir las tarifas de transacción y los costos operativos. En otras palabras, es la base de nuestra fuente de ingresos. Esta tasa será de un 10% sobre el costo inicial del encargo. Esta tasa ha sido cuidadosamente seleccionada combinando dos aspectos: La realización del estudio de competidores y benchmark, y el diseño del plan financiero de la empresa. No podíamos contar con una tasa demasiado alta, porque eso haría que la oferta del Buyer no fuera lo suficientemente atractiva como para usar ChicToMe, pero tenía que ser correctamente adaptada como para que el plan financiero proporcionara los esperados beneficios a partir del tercer año (2023). Por ello, el estudiar las tasas aplicadas por plataformas similares (Sección 3.2) ayudó al equipo promotor a iterar y obtener un plan financiero realista y consistente.

Por tanto, de una manera resumida, el precio final que debe abonar por adelantado el Buyer es la suma del precio base de su encargo en el país de destino, la comisión del Traveller acordada y la tasa ChicToMe.

7.2.3 Comunicación y promoción

Este apartado comprende las acciones específicas en las que mantendremos contacto directo con posibles clientes para comunicar nuestra imagen de marca, dar a conocer ChicToMe y lo que es más importante, captar y retener clientes. Una correcta gestión de estas acciones y estrategias es una base fundamental a la que se le debe dar la importancia que se merece. Esto se traduce directamente en inversión de tanto tiempo como dinero. Para ello, ChicToMe contará con los servicios de una agencia externa que se encargue de gestionar, aconsejar y cuidar cada una de las publicaciones y acciones que a continuación se detallan. La contratación de una agencia especializada en marketing digital creemos que es una partida obligatoria a la hora de valorar los gastos de la empresa, sobre todo en las primeras fases del proyecto. De este modo, nos aseguraremos de que la fuerte inversión destinada a marketing sea eficaz y eficiente. El equipo ChicToMe trabajará muy estrechamente con esa agencia, supervisando y aprobando que cada acción, promoción y campaña transmita adecuadamente los atributos de la aplicación y la imagen de marca de una manera cuidada, elegante y acorde a los valores de la empresa.

7.2.3.1 Influencer marketing

Podemos definir marketing como al tipo de marketing digital cuyo objetivo es el de aprovechar la relación que mantienen los creadores de contenido, más conocidos como influencers, con los seguidores que poseen en una red social. Es un tipo de publicidad que las marcas contratan para humanizar su mensaje usando la capacidad de los influencers para generar contenido de calidad y visual.

El marketing con influencers es el medio que ofrece la mayor cantidad de información sobre para la toma de decisiones, por encima de otros medios como TV, Exterior, radio u otros medios digitales [31] y por ello, para el lanzamiento y promoción inicial de nuestra plataforma

consideramos las redes sociales y los influencers como elementos clave en nuestro mix de marketing. El crecimiento que ha tenido el influencer marketing, antes conocidos como bloggers, explotó con la llegada de las RRSS y sobre todo en Instagram en 2014: 1500% incremento de búsquedas relacionadas con el marketing vinculado a influencers desde 2017, de acuerdo a datos de Google Trends.

En España, 100 millones de euros fue el volumen de negocio en el mercado del marketing influencer en 2019 y la previsión para 2020 es de 170 millones de euros por parte de las marcas en marketing influencer. Esta cifra no está prevista que empeore a pesar del COVID, ya que este tipo de marketing se ha visto beneficiada debido a la reducción de inversión en otros tipos de comunicación como eventos, publicidad exterior, disminución de patrocinios en eventos.

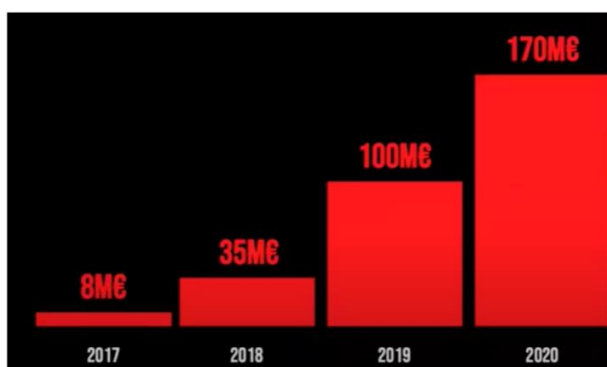


Figura 7-6. Evolución de la inversión en España de campañas de publicidad basadas en influencer marketing [31]

Los principales motivos por los cuales decidimos apostar por explotar este tipo de marketing basado en influencers a través de redes sociales, más concretamente Instagram, son las siguientes:

- AGOTAMIENTO DE MEDIOS TRADICIONALES, con los cuales es difícil alcanzar un target joven. Recordemos que la franja de edad a la que buscamos dirigirnos es de 18 a 44 años, y la publicidad tradicional (prensa escrita, TV, radio...) es poco atractiva para el sector más joven de esta franja.
- COMUNICACIÓN HUMANA:
 - Recomendación persona a persona es 2,78 más eficaz que un mensaje por publicidad tradicional [32]. Las personas confían más en personas y vivimos como reflexión que hoy en día las reviews, las puntuaciones y el hecho de tener recomendaciones incrementan las ganas de consumir o comprar un producto.
 - La calidad de los contenidos generados por influencers tienen un 72% mayor calidad que los leads generados por otras formas de marketing tradicional [33].
- RENTABILIDAD
 - El ROI en influencer marketing es de 5.2\$ dólares por dólar invertido en 2019, de acuerdo a un estudio a 2.000 campañas publicitarias realizado por la consultora NeoReach [34]

- **PROFESIONALIZACION:** Solo en 2019 se han creado 320 nuevas agencias en todo el mundo vinculadas a este tipo de publicidad [33].
- **VERSATILIDAD:** Fácilmente adaptable a distintos tipos de campaña en función del mensaje u objetivo.
- **SOSTENIBILIDAD:** Totalmente alineado con una nueva sociedad cada vez más digitalizada. No precisa de grandes producciones, ni inversión en lonas publicitarias en la calle, ni papel o tinta en medios impresos.

Sin embargo, para tener éxito en redes sociales, la elección de los influencers y de la estrategia adecuada es clave para asegurar el éxito de una campaña. El mundo de las redes sociales y de Instagram requiere estudio, un profundo data analysis y requiere de expertos que cuenten con las herramientas adecuadas que nos ayuden a diseñar campañas eficaces y rentables.

Importantísimo conocer los seguidores de cada perfil: el Sexo influye muchísimo en la selección del influencer perfecto. Conocer a la audiencia (sexo y edad). EL análisis demográfico de la audiencia resulta crítico para tener éxito en nuestra campaña. Además, es clave confirmar la calidad de los seguidores de un influencer en Instagram. Es imprescindible analizar la audiencia de un influencer para conocer si nos conviene como marca contratarle y que nos publicite.

Por ello, para tener acceso completo y una información aprovechable de las redes sociales, ChicToMe contará con una campaña de influencer marketing en las redes sociales a cargo de una agencia especializada en el medio. Consideramos que como plataforma y con los valores que ChicToMe pretende vender, Instagram será la red social donde llevaremos a cabo esta campaña de lanzamiento, donde el perfil de público objetivo que buscamos se encuentra en una mayor proporción que en otras redes sociales como Tik Tok, Twitter o Facebook. Al ser la nuestra empresa en crecimiento, consideramos que deberemos exprimir al máximo una estrategia de **marketing concentrado**, donde nos centraremos en un segmento determinado de la población, lo que permite concentrar de mejor manera los esfuerzos de la campaña.

Por tanto, nuestra principal campaña de publicidad será una basada en instagrammers y lanzada por una agencia externa que contrataremos para que diseñe, escoja y nos recomiende qué perfiles debemos contratar para alcanzar, con el mínimo presupuesto, al mayor número de potenciales clientes. La persona encargada de supervisar, colaborar y trabajar directamente con esta agencia será el Chief Marketing Officer (CMO) y el objetivo será la de buscar con esta agencia de influencer marketing aquellos influencers cuyos seguidores cumplan una serie de requisitos:

- Rango de edad: 18-44 años
- Afines a ChicToMe: Siguen a marcas de moda y cosméticos internacionales, así como a modelos y otros influencers
- También son seguidores a perfiles de viajes y de lifestyle.
- Sus seguidores sean reales y de calidad. Esto es fundamental, ya que si un influencer tiene 200.000 seguidores, pero la mitad son seguidores comprados, falsos o bots, nuestra campaña realmente se pierde por el camino y llega a la mitad de potenciales clientes.
- Sexo: Contrataremos a influencers cuyos seguidores sean mujeres en su mayoría, y a otros donde su mayoría sean hombres. Pretendemos “captar” principalmente a mujeres

como Buyers, pero también necesitamos Traveller y normalizar el uso de la plataforma de tanto hombres como mujeres. Nuestro objetivo es dar a conocer nuestra plataforma y por tanto, necesitamos llegar a todo el público que podamos.

La campaña “Y hoy, ¿qué eres, Buyer o Traveller?” pretende familiarizar al público con nuestra marca, nuestra forma de comprar y con los valores de ChicToMe. En esta campaña, distintos influencers interaccionarán actuando uno como Buyer, y otro como Traveller de una manera dinámica, divertida y concreta para explicar como es nuestra plataforma y nuestra propuesta de valor. Por tanto, habrá un exhaustivo trabajo de data mining detrás de nuestra campaña, y por ello, consideramos clave la contratación de una agencia externa especializada para que nos ayude a encontrar la fórmula perfecta que nos asegure un éxito en Instagram.

La campaña “Y hoy, ¿qué eres, Buyer o Traveller?” se basará sobre todo en colaboraciones con estos perfiles de influencers cuidadosamente seleccionados que nos publiciten en Instagram (Figura X). Esto se hará a través de directos de Instagram con el CEO de la marca, a través de stories (videos de 24 horas de duración) y publicaciones fijas en sus perfiles de Instagram, siempre etiquetando a la marca y hablando de ella. El CMO junto con la agencia especializada trabajarán y diseñarán en una campaña visual y adaptada a Instagram para garantizar el mayor número de interacciones, engagement y leads posibles a través de los perfiles de influencers contratados.



Figura 7-7. Ejemplos de publicaciones y colaboraciones con influencers en Instagram.

7.2.3.2 Acciones complementarias de marketing

Aparte de nuestra estrategia principal en Instagram, pretendemos potenciar la expansión de nuestra plataforma de las siguientes maneras:

- Posicionamiento SEM a través de Google Ads.
- Colaboraciones con blogs de viajes y en páginas especializadas de economía colaborativa, pagando por artículos y blogs que hablen de ChicToMe.
- Facebook Ads e Instagram Ads, que nos permitirán llegar a un público objetivo ya segmentado en función de sus búsquedas anteriores, gustos, preferencias y rangos de edad.

7.2.3.3 Estrategia de seguimiento - métricas

Un correcto seguimiento de unas métricas concretas con ayudaran a comprobar la eficacia y éxito de nuestras campañas de marketing. Al realizar una inversión tan importante en marketing debemos seleccionar las métricas adecuadas que nos ayuden a garantizar la correcta implantación y eficiencia de las campañas lanzadas. Las métricas en las que basaremos el seguimiento de cada una de las acciones diseñadas serán:

- Coste por instalación de la App (CPI): Esta métrica podría identificarse como las más comúnmente conocida como el coste por captación de usuario (CAC).
- El valor objetivo del CPI para campañas basadas en influencer marketing que busca un performance, es decir, que el usuario clique y se instale la app, se sitúa en 1,4€ como objetivo a cumplir en 2025. Al centrar la mayor parte de la inversión de marketing en nuestra campaña con influencers, será el valor de referencia para el conjunto del mix de canales. Este valor ha sido uno de los parámetros clave utilizado para consolidar el plan financiero (ver sección 8) y se encuentra dentro del rango de valores de CAC del benchmark considerado en dicho plan. Los primeros años este parámetro será muchísimo más puesto que los gastos de marketing serán muy elevados en comparación con el número de usuarios que se descarguen nuestra aplicación.
- Esta métrica está íntimamente ligada al CAC, que el coste de que ese usuario se convierta en cliente real: no basta con que se descargue la aplicación. Será un parámetro que deberemos estudiar en función de la tasa de conversión de un usuario que se haya descargado e instalado la aplicación finalmente utilice ChicToMe y consiga un match. Comenzaremos estimando este CAC en 4€ y se irá revisando en función del mercado y de la tendencia de uso de la aplicación.
- Tasa de conversión: 25%. Esto implica que debemos conseguir que al menos 1 de cada 4 personas que clican en la publicación o en el anuncio terminen instalando completamente la app en su teléfono. Es clave estudiar su evolución para comprender qué publicaciones o campañas tienen un mayor impacto en el público.
- Coste por click: (CPC): Es el coste por cada click de un usuario al que le llega una publicación o anuncio. Como hemos establecido la tasa de conversión objetivo del 25%, el CPC la fijaremos en 0,4€. Este valor será revisado en función de la evolución de la tasa de conversión.

- Coste por cada mil impresiones (CPM): Para determinar el awareness de una campaña o de una publicación determinada, centraremos el CPM en 7€.

Los datos de referencia utilizados han sido proporcionados por una agencia de publicidad y por temas de confidencialidad no podemos citar la fuente.

Todas estas métricas requerirán de un data analysis continuo que nos permita optimizar la inversión en marketing, las campañas y el perfil de influencers que contratemos. Para ello, es de nuevo importante recordar que contaremos con una agencia especializada en influencer marketing que disponga de las herramientas adecuadas para este estudio.

7.2.4 Comunicación con clientes

La comunicación con los clientes deberá transmitir las ventajas y las funcionalidades de la aplicación, además de transmitir una cuidada y diseñada imagen de marca. Queremos que el usuario y futuro cliente de ChicToMe nos vincule con ser una aplicación profesional y elegante a través de imágenes atractivas, colores que inspiren una sofisticación y que despierten interés. Aparte de las propias campañas y estrategias de marketing indicadas en las secciones 7.2.3.1 y 7.2.3.2, los puntos de contacto y comunicación directos entre ChicToMe y sus usuarios serán:

- Atención al cliente en nuestra app a través de chat, email y WhatsApp.
- Perfil ChicToMe en Instagram y Facebook donde publicaremos contenido propio y los clientes puedan interactuar con nosotros y realizar consultas.



Figura 7-8. Interfaz del perfil oficial de ChicToMe en Facebook.



Figura 7-9. Interfaz del perfil oficial de ChicToMe en Instagram

7.2.5 Cronograma y presupuesto

Las acciones de marketing anteriormente mencionadas serán llevadas a cabo de acuerdo al siguiente cronograma:



Figura 7-10. Cronograma de las acciones de comunicación de marketing

De manera análoga, la distribución de costes de nuestras partidas de marketing queda reflejada de acuerdo a la Tabla 4:

CANAL	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Agencia para gestión y control de campañas</i>	2.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €
<i>Influencer marketing en Instagram</i>	68.750 €	500.000 €	875.000 €	1.500.000 €	1.680.000 €
<i>SEM (Google Ads)</i>	2.400 €	14.400 €	14.400 €	14.400 €	14.400 €
<i>Blogs de viajes y paginas web especializadas</i>	850 €	105.000 €	178.500 €	303.450 €	515.865 €
<i>Facebook Ads, Instagram Ads</i>	4.800 €	28.800 €	28.800 €	28.800 €	28.800 €
TOTAL	78.800 €	660.200 €	1.108.700 €	1.858.650 €	2.251.065 €

Tabla 4. Reparto del presupuesto anual para las partidas de marketing

De acuerdo al plan de lanzamiento, se prevé que la aplicación salga al mercado en noviembre 2021. Por ello, el gasto de marketing en 2021 es muchísimo menor comparado con la tendencia de los años posteriores. Mencionar que en el total reflejado en la tabla superior en el año 2021, también se ha incluido el gasto vinculado al pago de influencers para el testeo previo del producto mínimo viable. Sin embargo, no se refleja en la Figura 7-10, al no considerarse una acción de comunicación. En esta misma figura, también se ha reflejado como hito la contratación de la agencia con la que trabajaremos en el desarrollo de todas las campañas. Esta contratación tiene lugar 3 meses antes del lanzamiento de la aplicación, para que haya tiempo a diseñar correctamente las campañas y las publicaciones.

Como podemos comprobar, estos gastos van incrementándose a lo largo del tiempo y suponen un gran porcentaje en la estructura de costes como se puede apreciar en la sección 8.3. Sin embargo, para el tipo de proyecto que queremos llevar a cabo es apropiado, teniendo en cuenta que nuestro éxito estará garantizado con la creación de una gran masa crítica de usuarios. Esto únicamente se conseguirá dándonos a conocer y llevando a cabo una gran inversión en marketing. A pesar de que Facebook no es nuestra red social objetivo, consideramos que debemos invertir en anuncios en esta red social también para alcanzar el mayor número posible de clics en base a las búsquedas hechas en Internet de nuestros futuros usuarios.

A pesar de representar gastos totales, es necesario aclarar que las campañas de Influencer marketing comprenden periodos de 5 o 6 meses donde se concentran las acciones diseñadas con la agencia correspondiente: No se trata de un gasto continuo por año, a diferencia que el resto de acciones. De acuerdo, a recomendaciones hechas por agencias, este tipo de campañas da mayor rentabilidad cuando comprende periodos de tiempo, para evitar una saturación del cliente y perder el engagement del contenido publicado en redes sociales. Con ello, se evita “cansar” al usuario y optimar mejor el dinero invertido en estas campañas.

8. PLAN FINANCIERO

Como se ha explicado anteriormente en el plan de lanzamiento, la puesta en marcha de ChicToMe se iniciará a principios de 2021, donde mediante un proceso iterativo se desarrollará la aplicación móvil. El plan financiero detallado en este capítulo contempla cinco ejercicios hasta el cierre de 2025 para poder proporcionar una visión de la compañía en el medio y largo plazo. Pensamos que es un periodo de tiempo suficiente para abarcar los principales datos financieros desde el desarrollo hasta la consolidación del modelo de negocio.

La cuenta de Resultados y el Balance completos quedan recogidos en el ANEXO 7. Plan financiero.

8.1 PRINCIPALES HIPOTESIS Y DRIVERS

Los principales drivers del negocio de ChicToMe giran en torno al número de usuarios. El efecto red generado es el factor más influyente en los ingresos. Hemos partido de una posición conservadora en donde los primeros meses tendremos de un orden de decenas de usuarios hasta llegar a una cifra cercana a mil usuarios en los cuatro primeros meses después del lanzamiento de la plataforma en iOS y Android en noviembre de 2021.

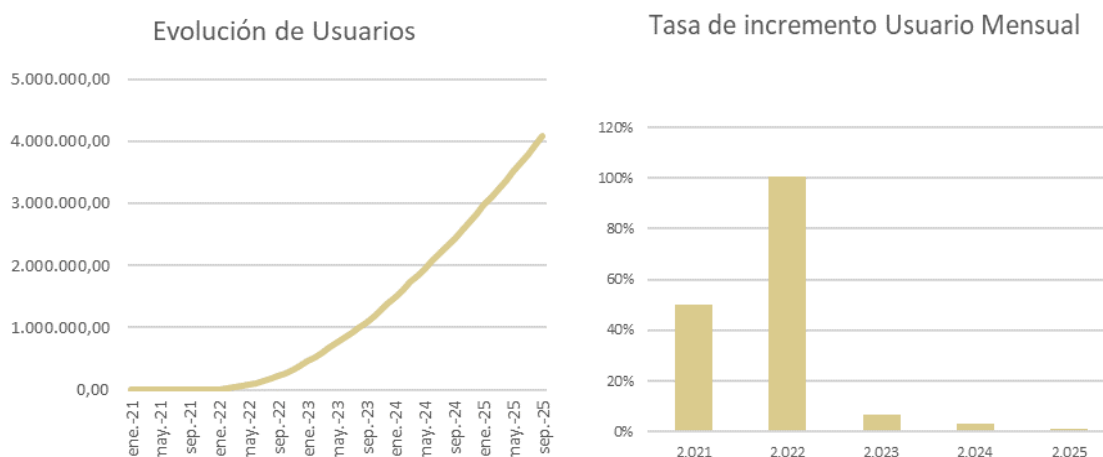


Figura 8-1 Evolución y tasa de crecimiento de usuarios ChicToMe

Precisamente, es este periodo donde hay una mayor tasa de crecimiento, ya que se producen las primeras inversiones en influencer marketing. A partir del año 2023, se lanzan campañas puntuales de marketing, donde estimamos unas tasas de adquisición de usuarios entre el 5-10%. Una vez llegados a este punto, un crecimiento progresivo en torno al 2% mensual nos acerca a la cifra de 4 millones de usuarios a finales de 2025. La relación entre usuarios recién captados y transacciones que llegamos a cristalizar en el mes de captación sigue una tasa de conversión que hemos asumido para ChicToMe del 35%.

El modelo de ingresos en ChicToMe se basa en una comisión del 10% por el valor de la transacción que el Buyer realiza. Este valor nos parece adecuado para el nicho al que nos dirigimos. Tal y como se detalla en el 3.2, plataformas similares como Grabr o PiggyBee aplican una comisión cercana al 10%.

El ticket medio que vamos a considerar, tal y como se describe en el apartado de Tamaño de Mercado 2.3.5 atendiendo a estudios de compras online, se estima en 62,8€, siendo 4,4 el número medio de transacciones en el año. El Serviceable Obtainable Market que estimamos es 2,7 millones para 2020, con unas perspectivas de 13,5 millones para el medio plazo.

8.2 PRINCIPALES DATOS FINANCIEROS

Los principales datos que resumen el estado financiero de ChicToMe son los siguientes:

- Ingresos:
 - Facturación 4.076.800€ en 2025
 - 4.100.000 usuarios en 2025
- Beneficio:
 - Beneficio positivo desde 2023. Beneficio neto de 3.125.000€ en 2025.
 - Margen de Beneficio del 29% en 2023 hasta llegar al 43% en 2025.
- Market Share estimado del 53% para 2025
- Financiación inicial requerida: 425.000€
- Rentabilidad: TIR 62% con un payback de 2 años y 2 meses

8.3 CUENTA DE RESULTADOS

La cuenta de resultados demuestra como en los dos primeros ejercicios ChicToMe entrará en pérdidas debido a los costes asociados al desarrollo de la plataforma y el marketing intensivo una vez se publique la aplicación móvil. El objetivo es generar masa de clientes, donde se estima que la empresa recupere pérdidas entre el tercer y cuarto año y despegue finalmente en 2025. Las partidas de ingresos y costes detalladas se pueden obtener en el ANEXO 7. Plan financiero.

	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
Usuarios	50	223.572	1.089.247	2.431.960	4.076.829
Ingresos netos	90	562.042	2.393.393	4.717.475	7.224.589
Total Hosting y servidores	1.520	6.088	36.088	120.088	120.088
Total Personal	82.083	248.610	505.170	667.770	667.770
Total Marketing	78.783	660.200	1.108.700	1.858.650	2.251.065
Total Varios	6.000	10.800	10.800	14.400	14.400
Total costes	168.387	925.698	1.660.758	2.660.908	3.053.323
EBITDA	(168.297)	(363.656)	732.635	2.056.567	4.171.266
% EBITDA	-	-	31%	44%	58%
Total EBIT	(169.897)	(366.856)	729.436	2.053.367	4.168.066
Gastos Financieros	(3.438)	(3.125)	(2.796)	(2.056)	(1.277)
BAI	(173.334)	(369.981)	726.639	2.051.312	4.166.789
Impuestos	0	0	(27.499)	(307.697)	(1.041.697)
Beneficio Neto	(173.334)	(369.981)	699.141	1.743.615	3.125.092
% Beneficio	-	-	29%	37%	43%
Beneficio Neto Acumulado	(173.334)	(543.316)	155.825	1.899.440	5.024.532

Tabla 5. Cuenta de Resultados 2020-2025

Como podemos observar en el P&L simplificado, tanto el margen de EBITDA como de Beneficio Neto, asciende en los últimos años, principalmente por el aumento de usuarios en la plataforma una vez se han incurrido en los costes iniciales del desarrollo. El crecimiento compuesto a cinco años CAGR es del 857%. Como se muestra en el gráfico siguiente, los ingresos ascienden más rápido que los costes, obteniendo el Breakeven point en 2023. Es interesante resaltar el Beneficio Acumulado, donde se observa que a partir del año 2023 pasa a ser positivo.

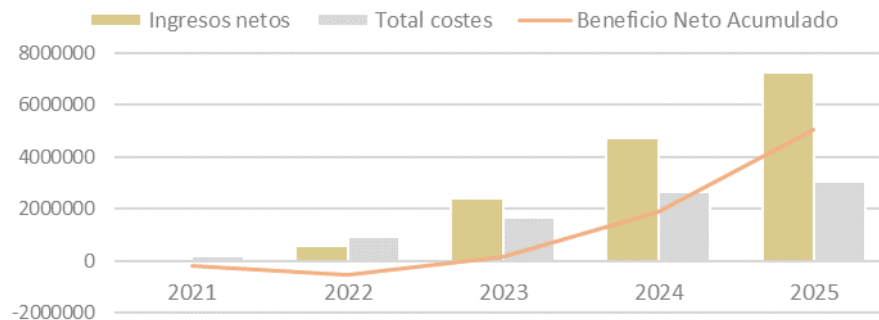


Figura 8-2 Evolución ingresos vs coste y beneficio neto acumulado

Los costes de ChicToMe se dividen en cuatro partidas principales. Los costes de desarrollo y mantenimiento tecnológico provienen de los salarios de los desarrolladores y de los servidores en la nube. El personal es la segunda partida más importante de nuestros gastos después marketing, por la necesidad de desarrollar y mantener viva la plataforma de ChicToMe. Hemos planteado una hipótesis de partida en la que el equipo fundador va a trabajar a tiempo parcial sin sueldo los dos primeros años de lanzamientos de la plataforma. El desglose de los salarios por función se viene recogido en el ANEXO 7. Plan financiero.

Cabe destacar que, en la fase inicial, el coste de los servidores será prácticamente despreciable debido a la poca demanda requerida por el bajo número de seguidores. Se estima que cuando la plataforma adquiera mayor número de usuarios, y por tanto se necesite mayor almacenamiento y servicios adicionales, los costes ascenderán, tal y como se aprecia en los gráficos de distribución de costes por año.

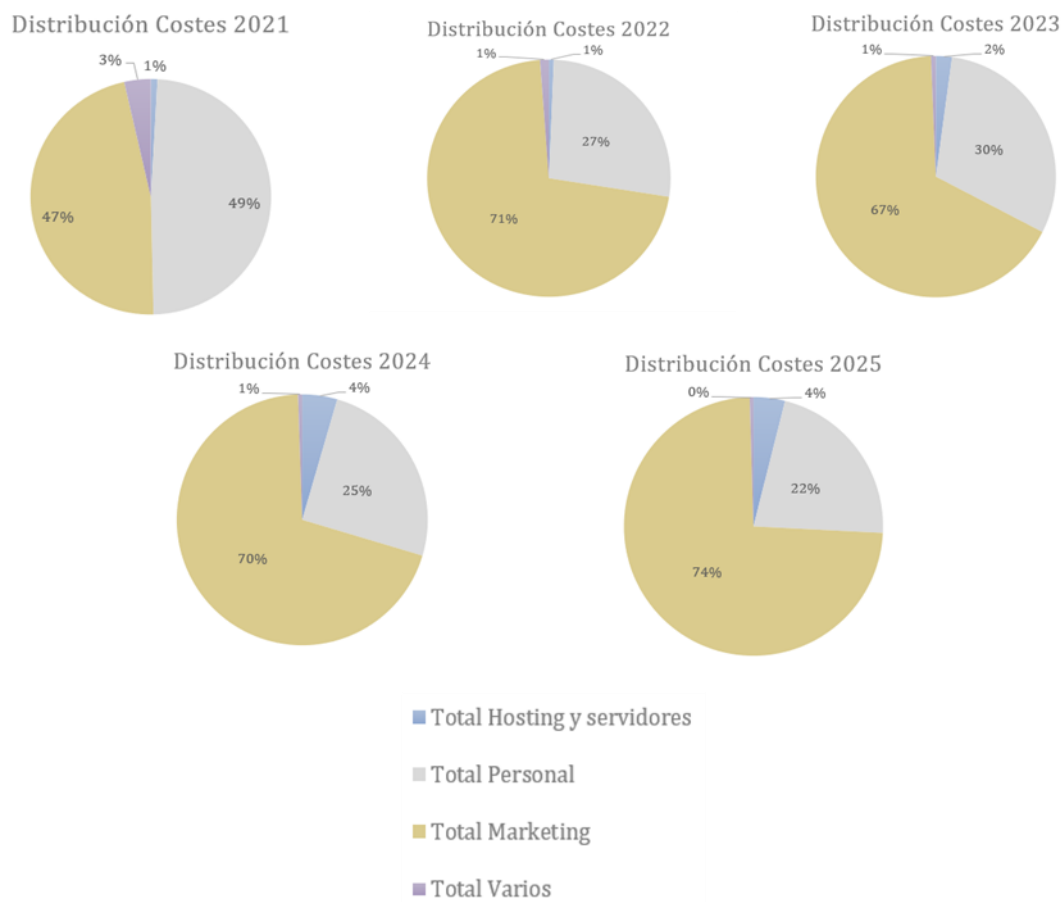


Figura 8-3 Evolución de la distribución de costes

El coste más importante para la empresa es el de marketing. Tal y como se explica en el Capítulo 8, el grueso del gasto se produce en las campañas de influencers. Por último, tenemos los costes asociados a asesorías legales, contables, abogados, y el alquiler de la oficina que vienen englobados en la partida de “Varios”. Todos los costes mensuales de cada partida están reflejados en el ANEXO 7. Plan financiero.

8.4 COSTES DE ADQUISICIÓN DE USUARIO

Ya se ha comentado anteriormente que uno de los aspectos más importantes para el modelo de negocio de ChicToMe es el número de usuarios y el coste del marketing asociado su la captación.

Inicialmente estimamos un Coste de Adquisición de Usuario (CAC) muy elevado debido al bajo número de usuarios en la plataforma pese a invertir gran parte del presupuesto en marketing. A medida que se generan nuevos usuarios en la plataforma, el CAC se estabiliza en 2023 estimando un valor final de 1,39€. Después de haber investigado los valores medios de mercado para plataformas similares [44][45], podemos concluir que este valor es adecuado.

	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
CAC coste adquisicion usuario	309,20	84,82	1,50	1,46	1,39
LTV life time value usuario	0,83	1,15	1,27	1,83	2,52

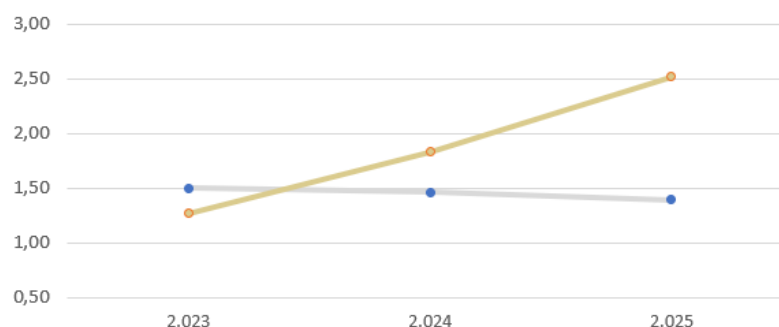


Figura 8-4 LifeTime Value vs CAC

El LifeTime Value (LTV) del usuario proporciona el valor de un usuario, es decir, los ingresos que nos proporciona en el tiempo que se mantiene en la compañía. La obtención de LTV se basa en el ticket medio, la tasa de retención, y el número transacciones medias que el comprador realiza al año. Hemos asumido un tiempo de retención de un mes y una semana después de hacer un benchmarking para plataformas parecidas [43].

Observamos en la Figura 8-4 que hasta la mitad del 2023 el CAC es superior al LTV, lo cual implica que es superior el coste de captar usuarios que el potencial ingreso de los mismos. De hecho, como observamos en la Figura 8-2, es precisamente en 2023 cuando los ingresos totales superan los costes totales.

8.5 FLUJOS DE CAJA Y FINANCIACIÓN

Una vez tenemos las estimaciones de ingresos y costes, presentamos las variaciones de Free Cash Flow y la evolución de la Tesorería. Para ello vamos a detallar las diferentes fuentes de financiación que se han elegido para ChicToMe. El Balance de Situación del ANEXO 7. Plan financiero recoge estas condiciones de financiación, junto con la evolución de la tesorería.

- **Capital Interno:** Inicialmente el equipo fundador aporta 62.500€, lo cual implica que cada uno de los integrantes del equipo introduce una cuantía de 15.625€
- **Préstamo ENISA:** Se ha solicitado un préstamo por la misma cantidad de 62.500€ a ENISA [4], entendiendo que es la mejor opción para una startup en nacimiento por su bajo coste de financiación y flexibilidad. Como es un préstamo de menos de 75.000€ y la empresa aporta el 50%, obtenemos un interés del EURIBOR + 3,75% para el primer tramo, y un segundo tramo variable hasta el 6%. Para los cálculos y estimaciones, hemos asumido un interés constante del 6% para hacer una estimación conservadora.
- **Inversión Externa:** Además del capital social y el préstamo, ChicToMe precisa de capital externo para acometer las pérdidas estimadas de los dos primeros años. Como se observa en la Figura 8-5, con una ampliación de capital de 425.000€ se aseguraría la viabilidad financiera del proyecto al disponer de 33.527€ en la caja al cierre de 2022. Planteamos una ronda con inversores en la que proporcionaremos 10 tickets de aportación valorados cada uno de ellos en 42.500€.

FLUJO DE CAJA	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
Resultado neto	(173.334)	(369.981)	699.141	1.743.615	3.125.092
+ Amortizaciones	1.600	3.200	3.200	3.200	3.200
- Variacion Capital Trabajo	6.920	31.122	30.208	41.102	16.127
Flujo de Caja Explora explotacion	(164.814)	(335.659)	732.549	1.787.917	3.144.419
- Pago por Inversiones	(16.000)	0	0	0	0
Flujo de Caja Inversion	(16.000)	0	0	0	0
+ Aportaciones del accionista	62.500	0	0	0	0
+ Ampliación de Capital	425.000	0	0	0	0
+ Prestamo solicitado	62.500	0	0	0	0
- Pago amortizacion prestamos	0	0	(14.476)	(15.216)	(15.995)
- Pago dividendos	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiación	550.000	0	(14.476)	(15.216)	(15.995)
Variación Neta de Efectivo	369.186	(335.659)	718.073	1.772.701	3.128.424
+/- Saldo Inicial Tesorería	0	369.186	33.527	751.600	2.524.300
SALDO FINAL TESORERÍA	369.186	33.527	751.600	2.524.300	5.652.724
FREE CASH FLOW	(180.814)	(335.659)	732.549	1.787.917	3.144.419

Figura 8-5 Estado de Tesorería y Free Cash Flow

La variación del capital del trabajo no afecta por las características de nuestro negocio, donde asumimos que no hay cuenta de clientes por la inmediatez del cobro a través de nuestra pasarela de pago. EL flujo de financiación a partir de 2021 se basa en los pagos de amortización de la deuda.

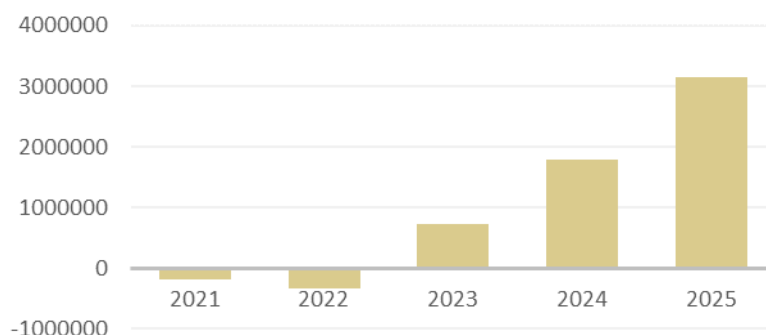


Figura 8-6 Evolución FCF - Free Cash Flow

Por medio de los flujos de caja proyectados hasta 2025 obtenemos:

- TIR del 62%, muy superior al WACC estimado de 35%, lo que demuestra la rentabilidad del proyecto
- Payback: 2 años y 2 meses
- VAN a 5 años 549.704€

En el ANEXO 7. Plan financiero se encuentran ratios de solvencia, actividad y rentabilidad.

8.6 VALORACIÓN DE EMPRESA

Se ha realizado un estudio del Valor de la empresa actualmente por medio de Flujos de Caja Descontados. Hemos utilizado una tasa de descuento del 35%, ya que el rango de descuento para startups oscila entre el 20-35% entre los diferentes fondos de Venture Capital [47][49] y una tasa de crecimiento constante del 2%, vinculado a las medias crecimiento PIB en España [48].

➤ Enterprise Value 2.840.000€

	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	Valor Terminal
Total EBITDA		(168.297)	(363.656)	732.635	2.056.567	4.171.266	
Amortizaciones		(1.600)	(3.200)	(3.200)	(3.200)	(3.200)	
Total EBIT		(169.897)	(366.856)	729.435	2.053.367	4.168.066	
(-) Impuestos sobre EBIT		0	0	(28.902)	(308.005)	(1.042.016)	
NOPAT		(169.897)	(366.856)	700.533	1.745.362	3.126.049	
(+) Amortizaciones		1.600	3.200	3.200	12.500	12.500	
(-) Inversión	(487.500)	(16.000)	0	0	0	0	
(-) Incremento NOF		6.920	31.122	30.208	41.102	16.127	
Flujo de Caja Libre (5 años)	(487.500)	(177.377)	(332.534)	733.941	1.798.964	3.154.676	9.750.817

Figura 8-7 Calculo Flujos y Valor Terminal

Con esta valoración, la ampliación de capital planificada en 425.000€ es equivalente al 15% de del valor de la empresa. Es por ello que el total Equity de la empresa quedaría repartido entre el equipo fundador (85%) y los inversores externos (15%).

ANEXO 1. ECONOMÍA COLABORATIVA, ¿EN QUÉ CONSISTE?

Escuchar hablar hoy en día del concepto de economía colaborativa es algo cada vez más común. Es un concepto del que muchas pymes se aprovechan creando nuevas oportunidades para consumidores y emprendedores. Al ser el modelo de negocio en el que vamos a desarrollar este proyecto, vemos clave aclarar qué se entiende como economía colaborativa en el marco social actual.

De acuerdo a la Agenda Europea para la Economía Colaborativa, este concepto engloba a modelos de negocio en los que se facilitan actividades mediante plataformas colaborativas que crean un mercado abierto para el uso temporal de mercancías o servicios ofrecidos a menudo por particulares [37]. La economía colaborativa implica a tres actores:

1. Los prestadores de servicios que comparten activos, recursos, tiempo y/o competencias: Pueden ser particulares que ofrecen servicios de manera ocasional («pares») o prestadores de servicios que actúen a título profesional («prestadores de servicios profesionales»)
2. Los usuarios de dicho servicio
3. Los intermediarios que conectan a los prestadores con los usuarios y facilitan las transacciones entre los dos agentes anteriores. Son los conocidos como plataformas colaborativas (P2P, peer-to-peer en inglés).

La propia Comisión Europea contempla que, llevada a cabo de una forma responsable, la economía colaborativa brinda importantes oportunidades a los ciudadanos y a los consumidores, los cuales se benefician de una mayor competencia, servicios personalizados, mayores posibilidades de elección y precios más bajos. El crecimiento de estos modelos de negocio está impulsado por los propios consumidores, que ejercen un papel más activo. Además, para las empresas que se basen en este modelo, las ventajas que representan estas plataformas son numerosas: Accesible por parte de los usuarios, modelo de economía en fase de crecimiento, acceso a datos de usuarios con un fin comercial para mejorar procesos internos o tecnología y software fácilmente desarrollable.

La economía colaborativa presenta una baja presencia en la economía de cada país, pero está creciendo rápidamente y ganando cuotas de mercado importantes en algunos sectores. Para el año 2025, se calcula que en Europa las empresas de los cinco sectores más importantes de la economía colaborativa (alojamiento, transporte, servicios a hogares, servicios profesionales y finanzas colaborativas) generarán aproximadamente 300.000 millones de euros [38]. Comparando esta facturación con los 28.000 millones de euros que la economía colaborativa representó en 2015 (el doble que en 2014) [36], podemos entender fácilmente que este tipo de actividades están en pleno crecimiento y que hay un nicho de mercado gracias a su rápida expansión, a la buena aceptación entre los consumidores y a la digitalización de la sociedad. A modo de ejemplo representativo, en España, el 65% del sector del alojamiento está representado por tres plataformas P2P, entre las que se encuentra Airbnb [38].

Como proyecto para la creación de una startup basado en un modelo de economía colaborativa, es inevitable comentar la incertidumbre existente desde el punto de vista legislativo. La falta de una regulación clara puede suponer una clara desventaja de cara a la creación de una startup basada en la *sharing economy*. porque es comprensible que exista cierta incertidumbre o

desconfianza por parte de los consumidores. Por tanto, es indispensable que exista un marco normativo que sea capaz de proteger a los usuarios para fortalecer la confianza depositada en nuestra plataforma. En España existe desde 2015 Sharing España, un colectivo que nace dentro de la Asociación Española de la Economía Digital (Adigital) y que agrupa a más de 30 empresas de economía colaborativa cuyo objetivo de analizar y divulgar el impacto que estas nuevas economías y los modelos basados en plataformas tienen en el desarrollo socioeconómico y en la sostenibilidad. A modo de suplir esa falta de regulación europea, Sharing España defiende un conjunto de 13 principios y buenas prácticas con el propósito de defender el desarrollo y reputación de la economía colaborativa junto con la protección de sus usuarios [39].

ANEXO 2. CÓMO AFECTARÁ LA COVID-19 AL PROYECTO

El proyecto de ChicToMe nació pocos meses antes de que la crisis del COVID-19 paralizara prácticamente todos los sectores de la sociedad. Es inevitable contemplar este escenario actualmente, ya que esta crisis sanitaria y económica sin precedentes hace que el nacimiento de una startup se vea totalmente condicionada. De acuerdo al Consejo Mundial del Turismo, se estiman una pérdida global de 75 millones de empleos y de 2,1 billones de dólares en ingresos. A largo plazo, esta crisis podría implicar que el sector del turismo vea reducida su actividad a nivel global en un 25%. todavía es pronto para saberlo, puesto que aún estamos viviendo esta situación que tanta incertidumbre provoca.

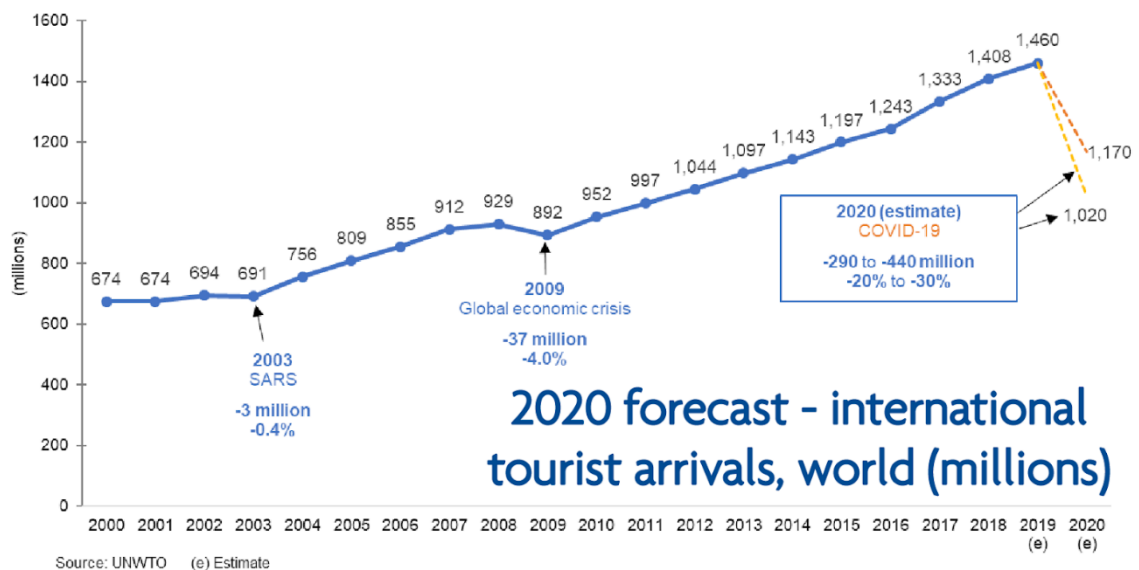


Figura Anexo2-1. Estimación de la evolución de turistas internacionales provocada por la COVID-19. Fuente: Organización Mundial del Turismo [41]

Nuestra aplicación deposita la mitad de su éxito en los viajes que los *Travellers* realizan al extranjero. De acuerdo a la Figura Anexo2-1, esta reducción es clara y desafortunadamente provoca un impacto económico y social sin precedentes. Sin embargo, dentro del equipo promotor consideramos que ChicToMe es una ventana para aquellas personas que no pueden o no se atreven a viajar por esta situación puedan seguir obteniendo igualmente sus productos de deseo. Queremos que ChicToMe facilite la vida de las personas y que sea una solución para promover la economía y una oportunidad para que las personas puedan seguir aprovechando las ventajas de la economía colaborativa gracias a esos Travellers que por motivos familiares, ocio o laborales continúan viajando.

Por otro lado, las medidas de contención de la pandemia del coronavirus dejaron a la moda sin su principal canal de ventas, las tiendas físicas. Esto provocó un cambio en la mentalidad de los consumidores, los cuales se vieron obligados a recurrir a los medios digitales para comprar. Esto hace que inevitablemente el peso del e-commerce sobre el total de las ventas durante esta crisis haya crecido. Por ejemplo, pasó de ser un 8,8% sobre el total en marzo de 2019 a un 15,4% en el mismo mes de 2020, momento en el que se adoptó el estado de alarma en España con las consecuentes medidas de restricción de la movilidad. La cuota de mercado de la moda online estuvo netamente por encima de la media, que en el conjunto de 2019 se situó en el 9,3% [42]. Esto provocó que uno de cada cinco consumidores buscó moda en Internet o visitado tiendas

online durante el confinamiento. Con ello, el equipo promotor interpreta que esta crisis sanitaria va a hacer que la sociedad cada vez más compre y consuma moda a través de medios digitales, y ahí ChicToMe encaja con su modelo de negocio y a través de la aplicación móvil que ofrecerá a sus usuarios.

ANEXO 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Introducción

El análisis del entorno es fundamental para definir y predecir la evolución y éxito de nuestra empresa. Desde un punto de vista académico, definimos entorno como aquel conjunto de factores capaces de influir de manera global, en un lugar y momento determinado a la empresa. Son factores alejados de la empresa, que influyen a todas las empresas y cuya capacidad de influencia sobre ellos es mínima. Por ello, se analizarán con el objetivo de minimizar los efectos de las amenazas y aprovechar las oportunidades. [9]

El entorno externo comprende una serie de factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que influirán en la planificación estratégica de todas las empresas, ya sean de nueva formación o en compañías ya fundadas. Para llevar a cabo este planteamiento, desarrollaremos el Análisis PEST.

Político y legal

El entorno político y legal que afectará a nuestro proyecto abarca los siguientes puntos:

a) Regulación de «startups» en España

En la actualidad no existe en nuestro país una regulación específica pero sí la intención de avanzar en la legislación que afecta a las «startups». Como recogía Consulta pública previa a la elaboración del texto del anteproyecto de Ley de fomento del ecosistema de Startups, de 2019, “la actividad de las «startups» se encuentra sujeta a leyes de diversa naturaleza como mercantil o tributaria que no tienen en cuenta las particularidades de estos nuevos modelos de negocio e imponen requisitos excesivamente gravosos para estas iniciativas innovadoras” y manifiesta también ese documento que “el objetivo es, en consecuencia, crear un marco legal adecuado al emprendimiento de base tecnológica, permitiendo la flexibilidad que requiere el dinamismo del ecosistema innovador, y tratando de dotar a España de una legislación adaptada a la realidad de las «startups»”. Por tanto, se prevé que en los próximos meses podamos contar con un marco normativo más adecuado para nuestro proyecto.

b) Regulación de la economía colaborativa.

Como ya hemos expuesto en el punto 1.4 ChicToMe podría enmarcarse en lo que se conoce como economía colaborativa. Este modelo económico tampoco está claramente regulado legalmente y se suceden decisiones jurisprudenciales contradictorias en España y en la Unión Europea.

Las instituciones europeas han elaborado “Una Agenda Europea para la economía colaborativa”. La Comisión, en Comunicación al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones, insta a mejorar la regulación, y en la misma línea encontramos resoluciones del Parlamento Europeo (x) y del Comité de las Regiones (x).

En nuestro caso, además, será muy clara la limitación al ámbito personal, nunca profesional, de las relaciones entre nuestros usuarios, puesto que los importes que recaudarán los Travellers por acercar sus productos a los Buyers rara vez compensarán un viaje internacional, la gratificación del Traveller será en compensación de las molestias por recoger la prenda solicitada por el Buyer y la pertenencia a una comunidad de moda internacional. Por tanto, nunca podrán ser considerados trabajadores de ChicToMe y la incertidumbre en este aspecto es inexistente.

c) Restricciones a los viajes de particulares

En el actual contexto mundial marcado por la expansión del Sars-Cov-2 muchos países han limitado la entrada de extranjeros por motivos turísticos, aunque se prevé que se revierta en los próximos meses.

Para ChicToMe puede ser una oportunidad el darse a conocer ahora que pocos pueden viajar para y comprar aquellas prendas que no se encuentran en el país de origen o cuyos precios son muy superiores. Así, podrán encargárselas a quienes sí puedan viajar por tener motivos justificados.

d) Facilidad de internacionalización

La pertenencia de España a la UE facilitará la internacionalización a cualquiera de sus países miembros desde el punto de vista jurídico.

Económico

La característica más relevante del entorno económico es la incertidumbre. España experimentó un crecimiento medio del PIB del 2.8% entre los años 2015 y 2019. Sin embargo, debido al parón económico provocado por el COVID-19, el PIB durante el primer trimestre del 2020 ha caído hasta el -5.2%, y la proyección para el resto del año no es alentadora. En el momento actual no está claro cuánto se alargará la crisis sanitaria y social ni cómo y hasta cuándo afectará económicamente.

El Fondo Monetario Internacional ha estimado en su último informe de previsiones de la economía mundial que el PIB económico de España pueda caer a valores del -8% durante el 2020 [11]. Los sectores más afectados el serán consumo, el turismo o los viajes.

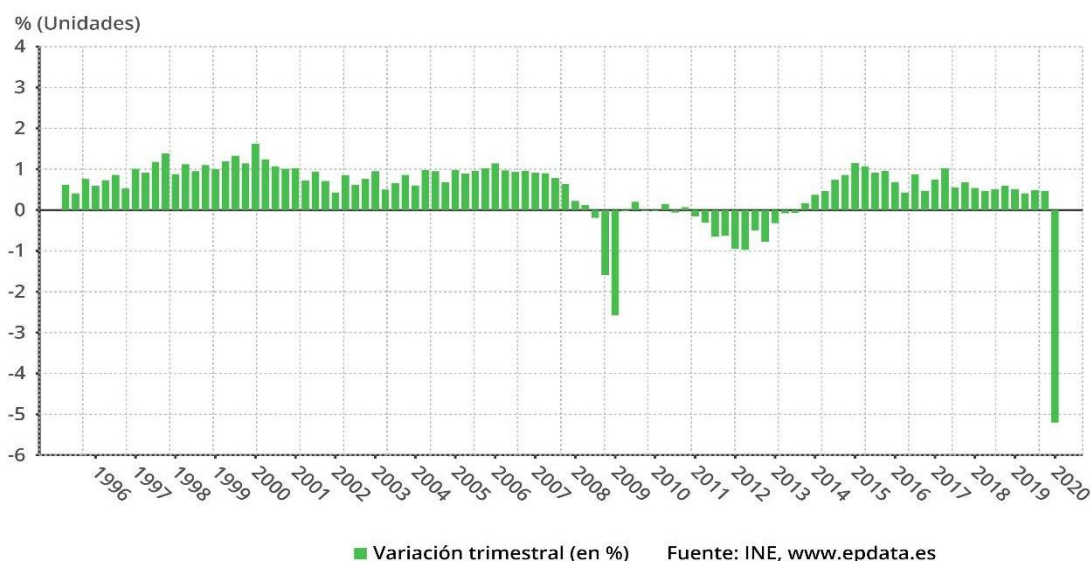


Figura Anexo3-1. Variación trimestral del PIB de España hasta el primer trimestre del 2020

Sin embargo, esta misma institución estima que para el año 2021 la variación del PIB ascienda hasta a un 4.3% provocada por una necesaria y buscada recuperación económica global posterior a esta nueva crisis a la que nos enfrentamos [12]. Sin duda, la demanda interna y nacional será el principal impulso para este crecimiento, que retrasará varios años la vuelta al punto de partida de recuperación en el que España se situaba después de la crisis económica del 2008.

Desde el Gobierno ya han adelantado que ya están aplicando medidas y políticas para dar una respuesta fiscal fuerte y rápida que permita a España hacer frente a esta crisis.

El paro es otro factor a analizar para entender el entorno económico de nuestro país. Durante en 2019 bajó del 15.3% al 14.1%. Sin embargo, según el FMI estima que este parámetro se catapulta hasta el 20.8% este año y para el 17.5% para 2021, lo cual anticipa las graves secuelas que esta pandemia va a provocar en el sector laboral. En valores absolutos, este impacto supondría pasar de 3,2 a 4,8 millones de desempleados en solo un año. Esto era desgraciadamente previsible teniendo en cuenta las medidas de confinamiento y contención adoptadas por España para frenar la expansión del virus.

Ante la incertidumbre y una posible reducción de inversiones y financiación externa, la economía colaborativa puede ser una solución viable para afrontar nuevos retos. Nuestro proyecto se basa en este principio de sharing economy, donde a través de plataformas digitales, aplicaciones móviles mayoritariamente, dos particulares se ponen en contacto para satisfacer eficazmente las necesidades de oferta y demanda compartiendo de forma innovadora activos, bienes o servicios infrautilizados a cambio de un beneficio mutuo.

Dentro del entorno económico, un factor importante a mencionar es el turismo. Son los viajes de los Travellers, en especial al extranjero, los que van a permitir el transporte de los productos que los Buyers van a comprar a través de nuestra plataforma. De acuerdo con los datos del INE, los españoles realizaron un total de 193,9 millones de viajes en 2019, lo que supone un descenso del 1% respecto a 2018 (*Figura Anexo3-2*). Sin embargo, el gasto invertido en estos desplazamientos tiene una tendencia creciente año tras año, tal y como podemos observar en la *Figura Anexo3-3*. Los españoles gastaron un 2,4% más en sus viajes en 2019, alcanzando una cifra de 48.066 millones de euros, según los datos de la Encuesta de Turismo de Residentes realizada a partir de datos del INE [20].

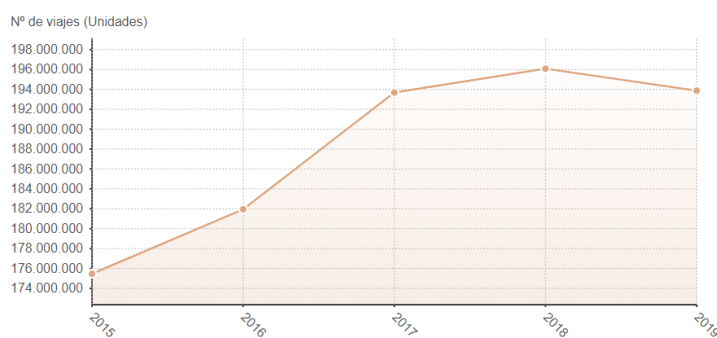


Figura Anexo3-2. Número de viajes realizados por los españoles al año (Tanto dentro de España como al extranjero). Fuente INE [20].

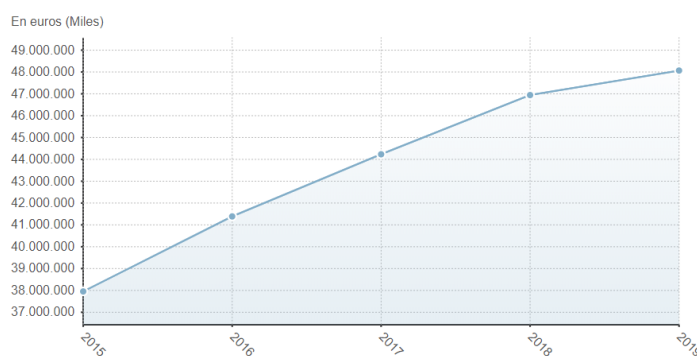


Figura Anexo3-3. Evolución anual del gasto total realizado por turistas españoles. Fuente INE [20].

Haciendo una diferenciación entre viajes nacionales e internacionales, claramente España aún tiene una clara preferencia hacia el turismo nacional. Los motivos son la cercanía, el presupuesto del viaje y la multitud de destinos diversos que nuestro país ofrece. De acuerdo con la Figura Anexo3-4, los viajes al extranjero han supuesto siempre una constante media aproximada del 10% con respecto al total de los viajes. En 2019, el 90,4% de los viajes tenían como destino principal el territorio nacional [20].

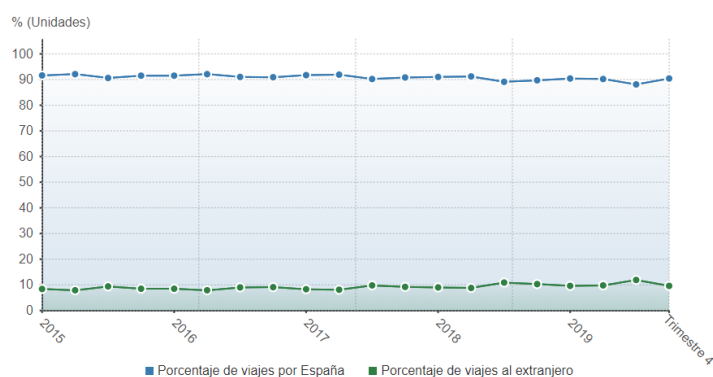


Figura Anexo3-4. Evolución de los viajes realizados por España de los turistas españoles frente a los que realizan al extranjero. Fuente INE [20].

Sin embargo, todas estas tendencias de cara al 2020 se ven inevitablemente paralizadas debido a la crisis actual provocada por el COVID-19. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), a fecha 11 de mayo de 2020, un 72% de los países del mundo (156 de 217) ha detenido por completo el turismo internacional, y un 100% se ha visto forzado a realizar restricciones en sus fronteras [21]. La pandemia de COVID-19 ha provocado una caída del 22% en los viajes internacionales durante el primer trimestre de 2020, según la OMT (Figura Anexo3-5).

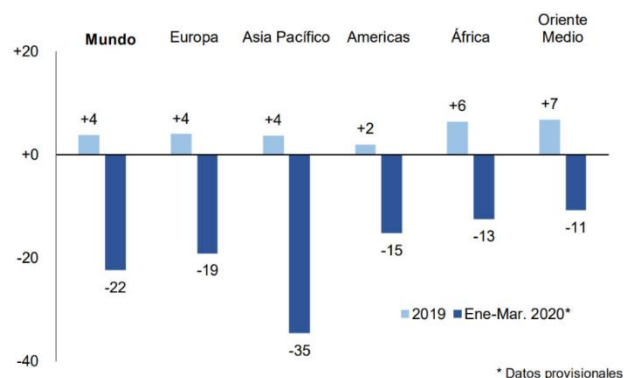


Figura Anexo3-5. Llegadas de turistas internacionales, 2019 y primer trimestre de 2020 (% de variación). Fuente UNWTO [21].

Para potenciar la recuperación de este sector, la OMT ha creado el Programa de Asistencia Técnica para la Recuperación del Turismo ante la crisis del COVID-19, con el objetivo de ayudar a los gobiernos, a afrontar esta emergencia social y económica sin precedentes [22]. El objetivo de la OMT es poder recuperar lo antes posible la tendencia existente hasta el 2019.

Por su parte, el Gobierno español ha publicado el *Plan de impulso del sector turístico*, cuyo objetivo es dar una respuesta rápida y ambiciosa para reactivar al sector tras el COVID-19. Para ello, se ha aprobado una dotación económica total de 4.262 millones de euros [25]. A su vez, desde el inicio de la pandemia el Gobierno ha desplegado un plan de choque que ha beneficiado a empresas y trabajadores y trabajadoras del sector turístico con una aportación de 15.273 millones de euros[25].

La UE aprobó el pasado junio un plan de estímulo comunitario por la crisis del COVID-19 por la que España recibirá 170 mil millones de euros entre préstamos y ayudas no retornables con el objetivo de reactivar la economía. Según el plan presentado por el Gobierno para la ejecución de estos fondos se espera canalizar esta inyección de liquidez en grandes proyectos tractores centrados en la transformación digital, la transición ecológica y la cohesión territorial.

Tecnológico

Para nuestro modelo de negocio, son dos los factores del entorno tecnológico que consideramos clave para la evolución de nuestra plataforma: el masivo uso de dispositivos móviles y a datos vía 4G y fibra, y el desarrollo de plataformas de pago seguro. España se encuentra en la décima posición mundial en la edición de 2020 en “The Inclusive Internet Index”, que estudia 4 parámetros para puntuar cada país: disponibilidad de las infraestructuras, capacidad económica de acceso, relevancia del contenido y capacidad cultural de acceso. La penetración de internet en España en individuos mayores de 14 años alcanza el 82% de los cuales el 97% tiene smartphone en 2017, dato que se estabiliza hasta 2019 [16]. Esta tendencia no ha hecho más que crecer en los últimos años de acuerdo a la Figura Anexo3-6.

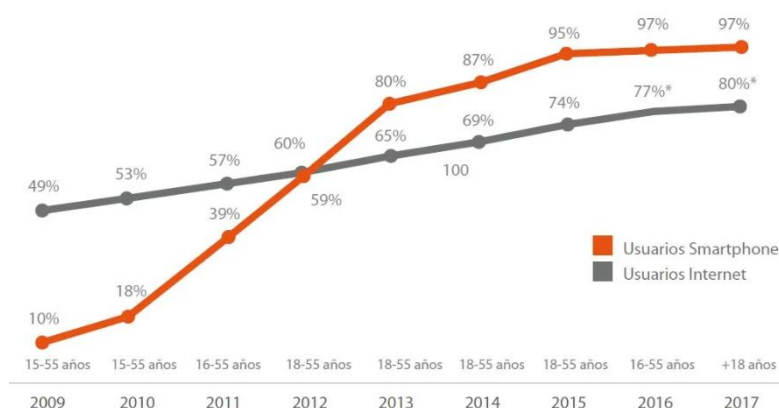


Figura Anexo3-6. Porcentaje de usuarios en España de un smartphone con acceso a internet [15]

Esto se confirma cuando analizamos el número de líneas móviles con acceso a internet por cada 100 habitantes. De acuerdo a la Figura Anexo3-7, se observa una creciente demanda de los españoles hacia las telecomunicaciones inalámbricas, y más concretamente hacia la telefonía móvil; un aspecto que se ha puesto de manifiesto en el constante aumento de teléfonos móviles y smartphones en los hogares de todo el país durante los últimos años [16], llegando a tener 114,5 líneas móviles por cada 100 habitantes.

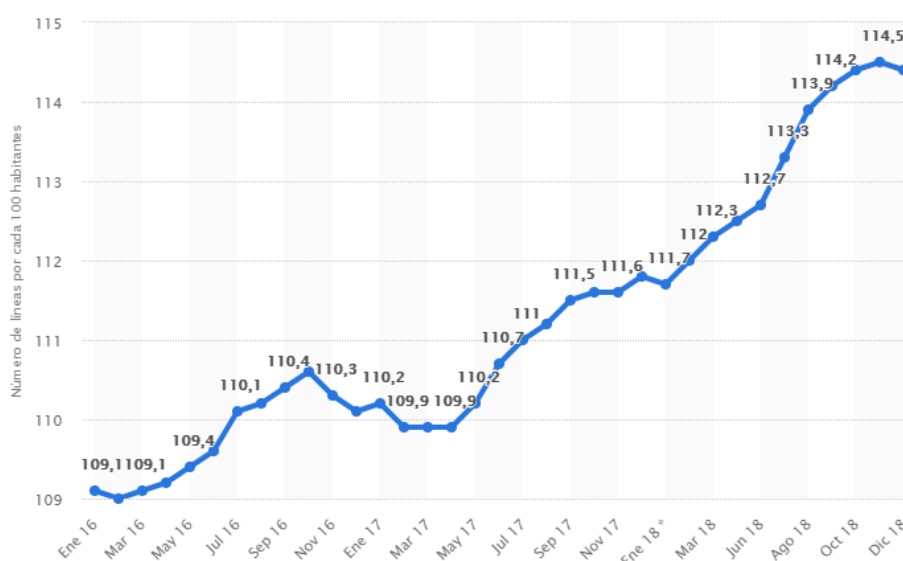


Figura Anexo3-7. Penetración mensual de la telefonía móvil sobre la población en España. Fuente: Statista.

Por tanto, el uso de la telefonía móvil con acceso a internet alcanza a casi un 100% de la población entre los 16 y los 55 años. Es importante continuar la descripción del entorno tecnológico de este proyecto con este apunte porque consideramos que los hábitos de compra de los españoles están muy ligados a este fenómeno.

El 79% de los usuarios han comprado alguna vez desde su smartphone durante 2019 [16], siendo este dato aún mayor en los menores de 35 años, un 87% [17]. Observando una distribución detallada del tipo de productos adquiridos por los consumidores durante el año pasado (Figura Anexo3-8. Tipos de artículos comprados), observamos como la moda se sitúa en cabeza: un 53.6% del total de compradores adquirieron artículos de moda, seguido de entradas para actividades de ocio y cultura.



Figura Anexo3-8. Tipos de artículos comprados

La tendencia del e-commerce general desde España en sitios web extranjeros no para de crecer (Figura Anexo3-9), duplicando el volumen de compras online al extranjero en menos de tres años, alcanzando los 4.442 millones de euros a mediados de 2018.

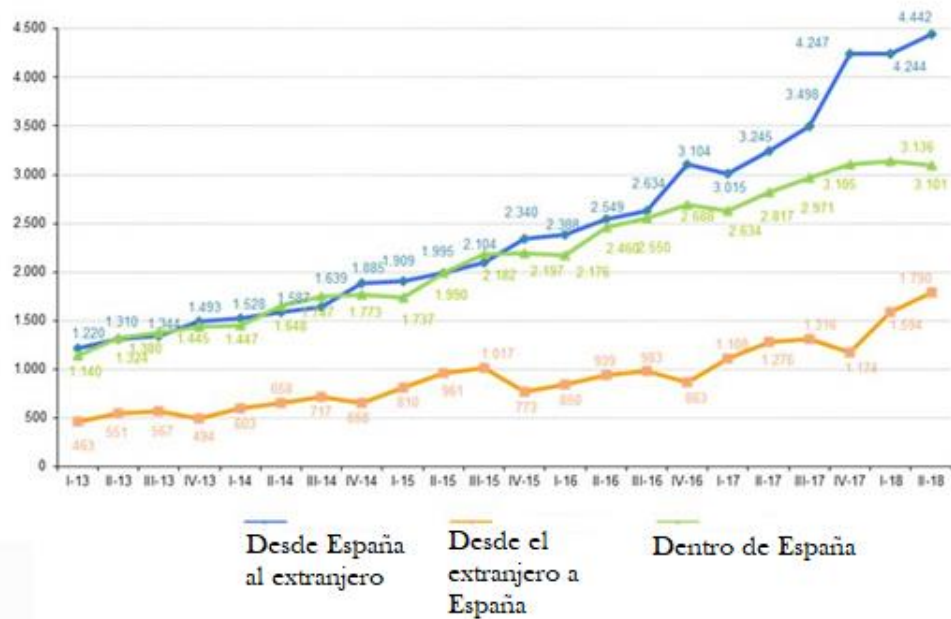
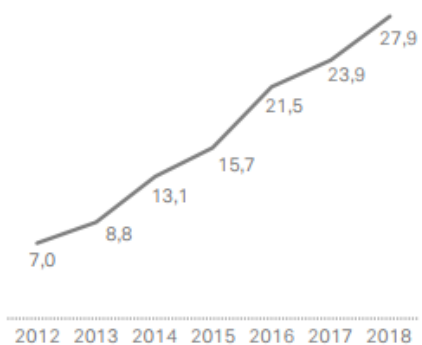


Figura Anexo3-9. Evolución trimestral de ventas e-commerce segmentado geográficamente. Fuente: CNMC.

Si estudiamos la evolución de la penetración de la moda online en los últimos 8 años, se puede observar cómo este índice tiene una clara tendencia al alza. La penetración de las compras de moda a través de internet se ha mantenido en constante ascenso en los últimos años. Si en 2012 el índice de compradores de moda online era únicamente del 7%, en 2018 este porcentaje ha alcanzado el 27.9%.

Es importante comentar la penetración que las plataformas vinculadas a la economía colaborativa están teniendo en nuestro país. El informe de RedesTelecom de finales de 2019, indica que las aplicaciones dedicadas a la venta o alquiler de productos de segunda mano fueron utilizadas por un 26% de los usuarios habituales de Internet. Por otro lado, el 16% de usuarios de internet aseguraron utilizar aplicaciones móviles relacionadas con el alquiler de casas de un particular (Airbnb, Homeaway). En tercer lugar, encontramos las plataformas para desplazamientos en coches de particulares en el interior de la ciudad (Uber, Cabify), cuyo uso se ha duplicado desde 2017, pasando del 4% al 9% [28]. Comparando a España con el resto de países de la unión europea (Figura X), se puede observar cómo, según datos de 2016, el porcentaje de penetración de la *sharing economy* ya era de un 19%, valor por encima de la media europea.

PENETRACIÓN DE LA MODA ONLINE 2012-2018
En porcentaje sobre la población de 15 años o más.



Analizando los porcentajes comentados podemos afirmar que el peso de estas plataformas está en crecimiento, se estima que para 2025 las plataformas de economía colaborativa generen un volumen de negocio de aproximadamente 300.000 millones de euros; cifra diez veces mayor a lo facturado en 2015, cuando sus ingresos fueron de 28.000 millones de euros [27]. Es indudable que la tecnología, los cambios en los hábitos de consumo y las ventajas que ofrecen este tipo de servicios hace que la tendencia de su uso sea cada vez mayor.

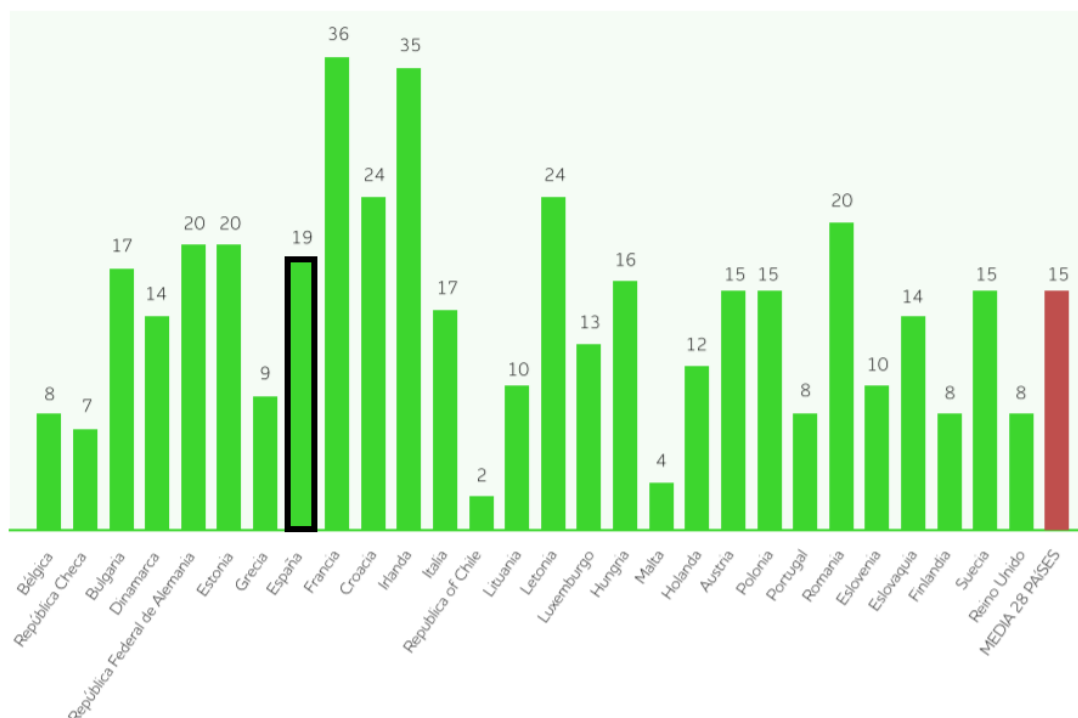


Figura Anexo3-10. Uso de las plataformas colaborativas en la Unión Europea (2016). En porcentaje. Fuente Comisión europea [28]

Sociocultural

Desde el punto de vista sociocultural, es importante empezar indicando que el precio medio del ticket por compra de moda online en 2019 se sitúa en los 62,8€ en España. Sin embargo, el ticket medio del total de las ventas de *e-commerce* en España durante el primer trimestre 2019 fue 53,93 euros [14], confirmando que en España se consume y se compra moda online en mayor volumen comparado otro tipo de artículos o servicio. Además, según datos de Kantar y moda.es, el 56,5% de los 18,5 millones de personas que compraron por Internet en España durante 2018 hicieron alguna compra de moda o material deportivo, superando por primera vez el porcentaje relativo a alojamientos vacacionales, contratados de manera online por el 54,7% de los usuarios de Internet [13].

El uso de las redes sociales entre el sector de la población que nos interesa es (18-44 años) es masivo y la capacidad de impacto por las marcas a través de ellas es notable, entre otros motivos por la capacidad de segmentación y la cantidad de datos que pueden conocerse de cada consumidor.

Las redes sociales han tenido una especial penetración en el mundo de la moda y se ha popularizado el uso de influencers por las marcas, grandes y pequeñas. Estas son personas con gran impacto en las redes sociales y con credibilidad en temas concretos que utilizan estos canales para prescribir marcas o productos.

Existen agencias especializadas en controlar, contratar y seleccionar las marcas que sus representados suben a las redes, con un claro objetivo económico. Es el caso de la consultora de marketing influencer Human to Human, donde confirman que para comenzar a sacar un rendimiento económico de la moda en redes sociales bastaría con tener 5.000 seguidores en Instagram.

La media por publicación de marcas y prendas se sitúa en 1.000 euros para los influencers menos mediáticos. Pero hoy en día las marcas llegan a pagar entre 2.000 y 6.000 euros por una publicación a aquellos más veteranos y populares. Estas cifras pueden alcanzar los 75.000 euros por colaboraciones a largo plazo [19] y constatan la influencia que los “creadores de contenido” tienen en redes sociales.

Las marcas mejoran sus beneficios y su presencia en redes gracias a estos nuevos tipos de relaciones comerciales en redes sociales, con caras conocidas que publiciten sus prendas de moda dirigiendo su mensaje exactamente a los segmentos que les interesan. Las redes sociales han cambiado la forma de entender la moda y las relaciones marca-clientes. Esto automáticamente hace que las compras por impulso en internet dispositivo móvil en mano sean cada vez más numerosas, de acuerdo a lo visto en la Figura X. Hay plataformas de Big Data como Fanfare Report que analizan desde el número de seguidores hasta la estética de las fotos y las imágenes que más likes reciben. De este modo, las marcas deciden si tiene sentido invertir en esos perfiles y estudiar si “ceden” sus prendas a esos perfiles.

Las propias redes sociales están potenciando las compras directas a través de sus plataformas, como es el caso de Instagram que lo permite desde 2016 en EEUU y se ha popularizado en los últimos dos años en España.

Por último, relativo al uso de plataformas de economía colaborativa, es fundamental entender por qué los usuarios aprovechan estas aplicaciones. Para identificar futuras oportunidades, es importante conocer la percepción de los usuarios de este tipo de plataformas.

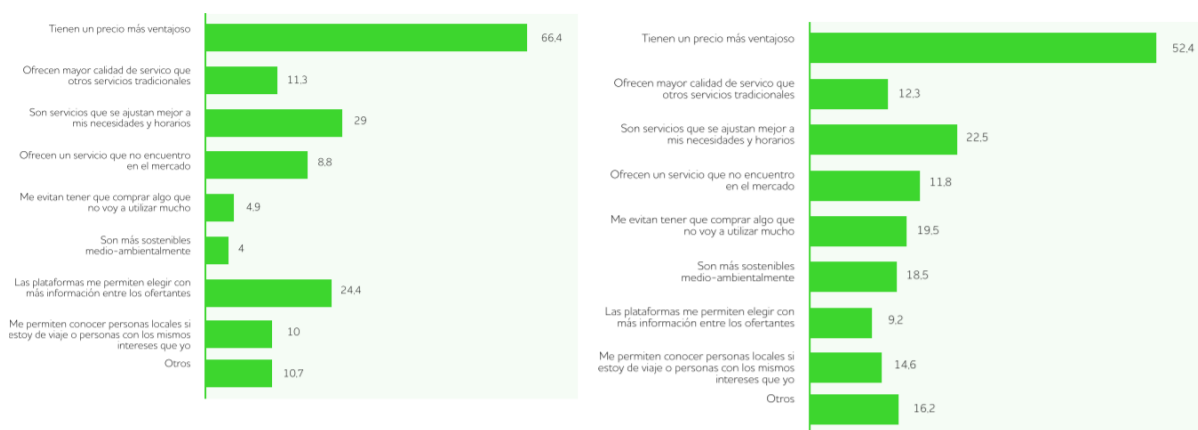


Figura Anexo3-11. Motivos de los internautas para usar plataformas de economía colaborativa. En porcentaje. Alojamiento en una habitación /vivienda de otro particular (Primera gráfica). Desplazarme en coche con conductor por la ciudad (Segunda gráfica). Fuente CNMC [28]

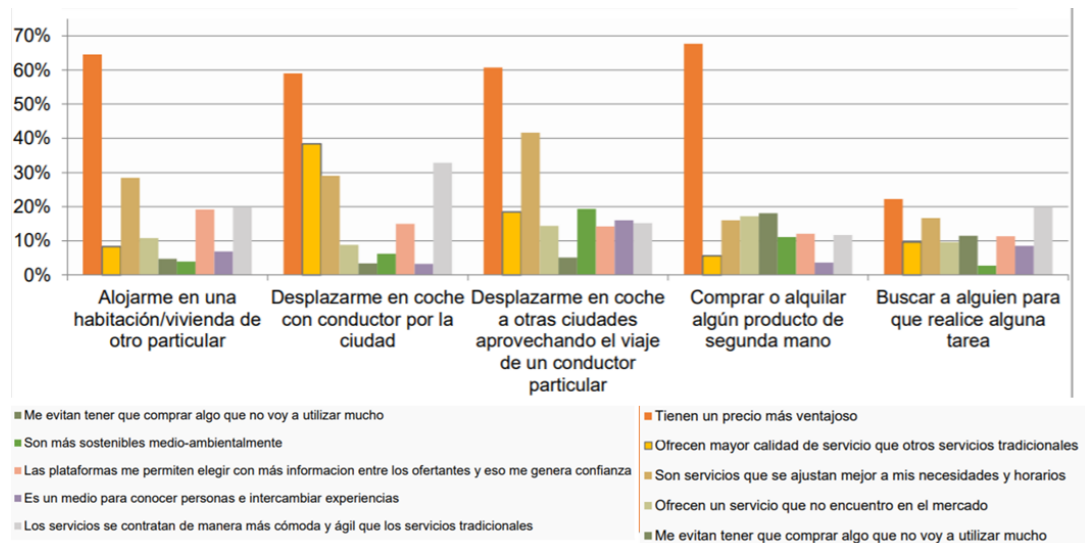


Figura Anexo3-12. Fuente: Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) (2016)

Socioculturalmente el principal motivo por el cual los clientes usan aplicaciones y plataformas de economía colaborativa es aprovecharse de un precio más competitivo y ventajoso. En segundo lugar, los usuarios constataron que este tipo de plataformas se ajustan mejor a sus necesidades y horarios.

ANEXO 4. BUSINESS MODEL Y VALUE PROPOSITION CANVAS

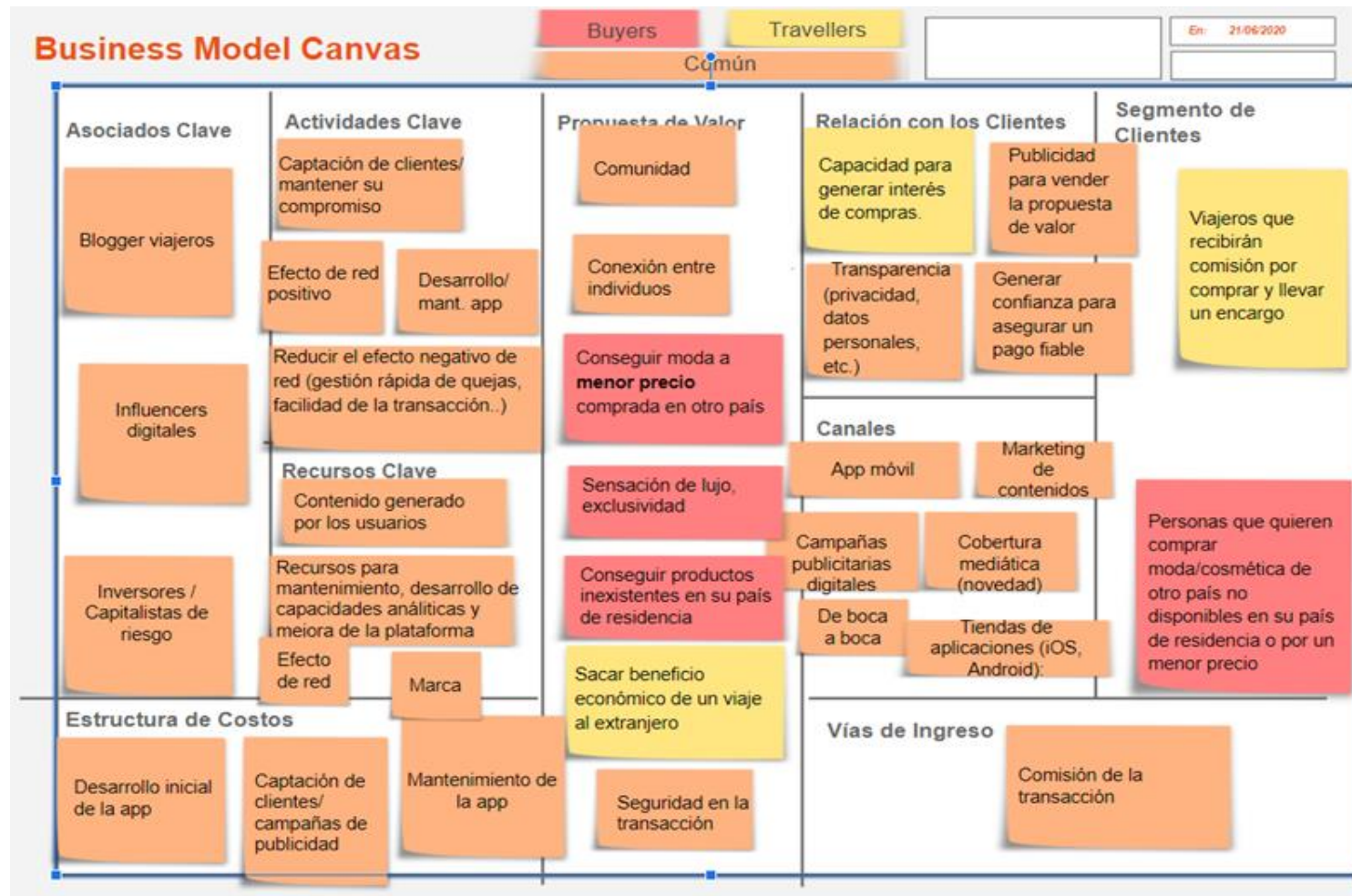


Figura Anexo4-1. Business Model Canvas

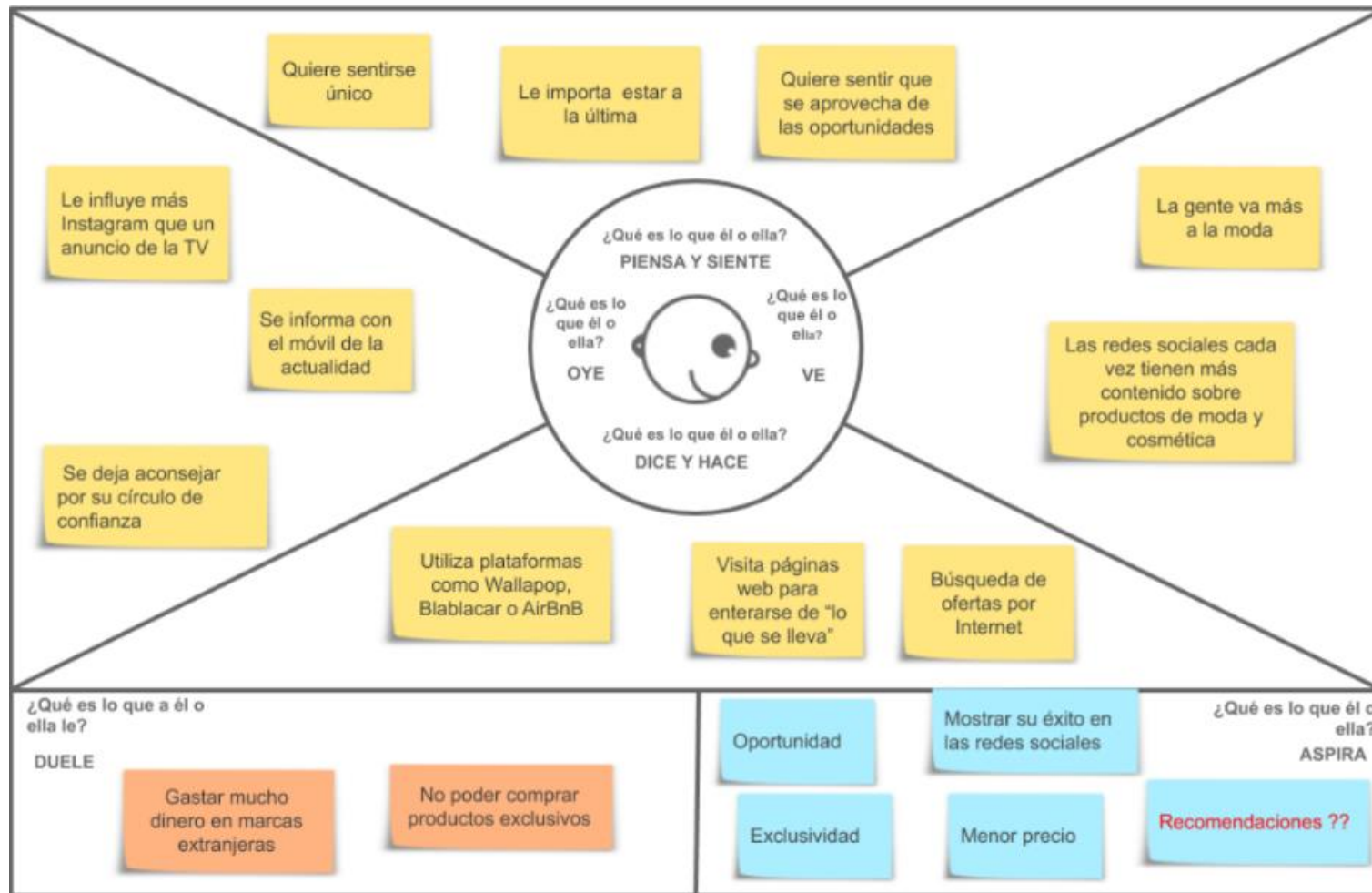


Figura Anexo4-2. Mapa de empatía Buyer

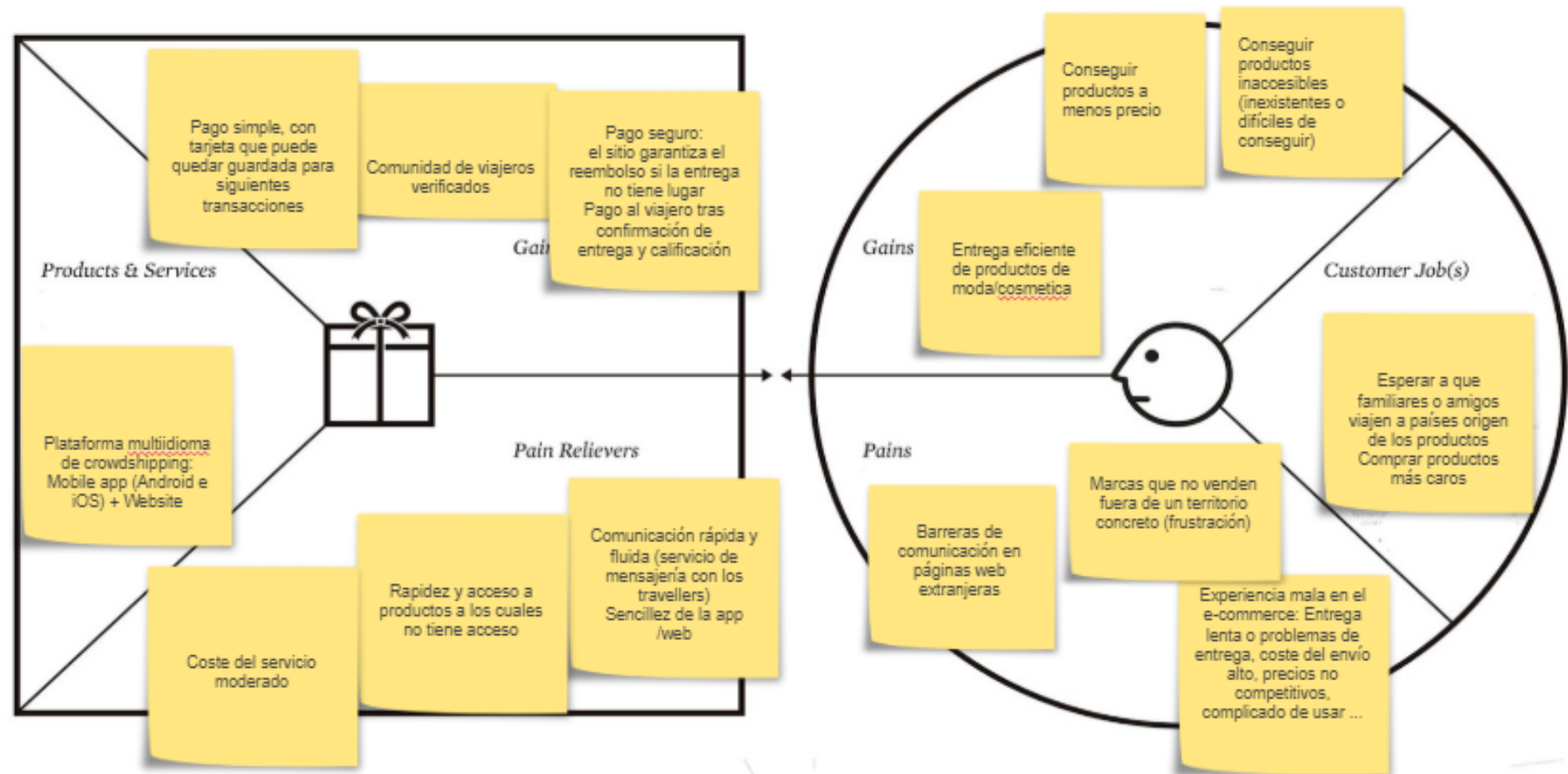


Figura Anexo4-3. Value Proposition Buyer

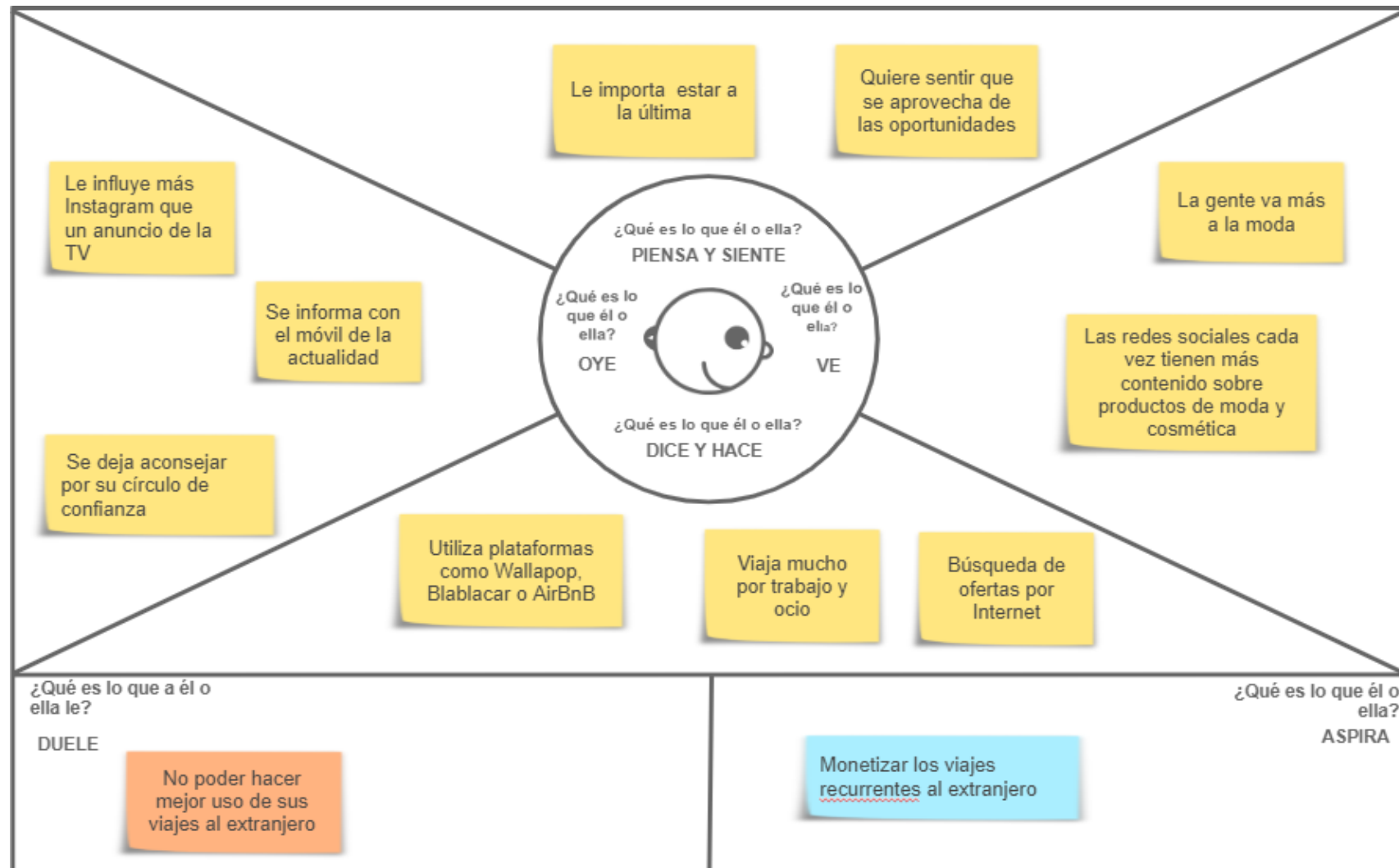


Figura Anexo4-4. Mapa de empatía Traveller

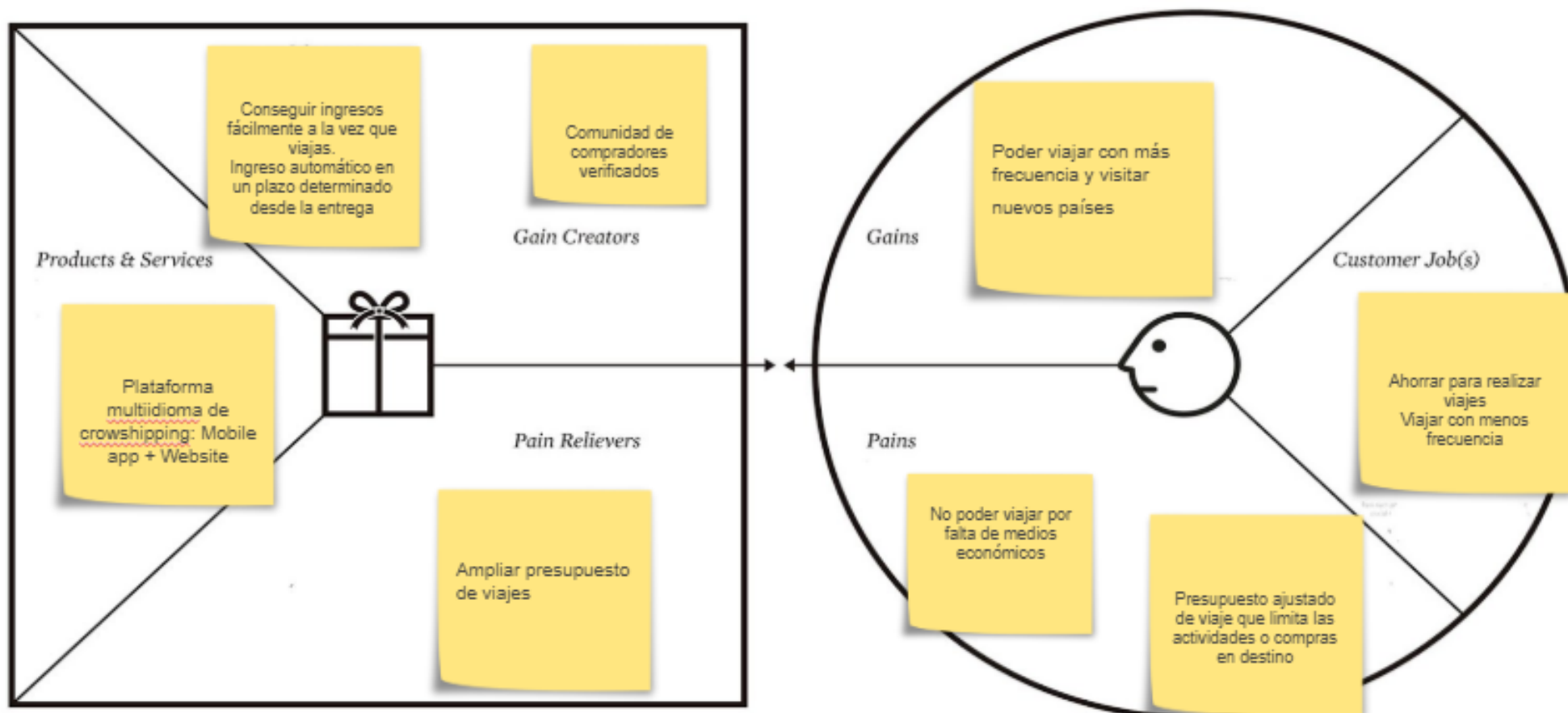


Figura Anexo4-5. Value proposition Traveller

ANEXO 5. HIPÓTESIS DE PARTIDA

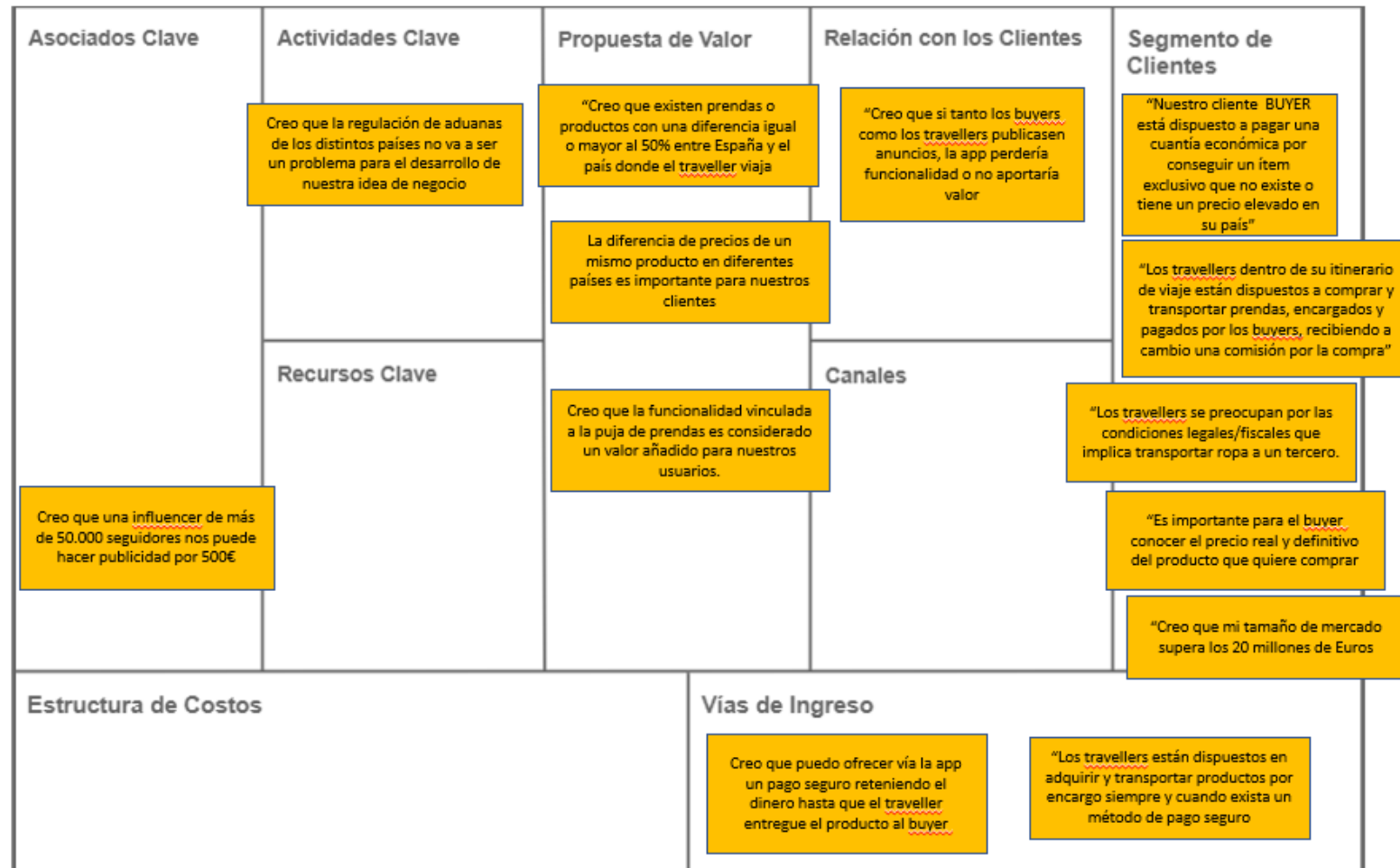


Figura Anexo5-1. Hipótesis sobre el modelo de negocio

ANEXO 6. ASPECTOS LEGALES

Los aspectos legales son básicos para cualquier proyecto, por incipiente que sea. Una buena planificación jurídica generará agilidad en la toma de decisiones y evitará incurrir en gastos imprevistos que malogren los objetivos financieros y estratégicos. Por ello, queremos apuntar brevemente algunos de los aspectos a tener en cuenta en el nacimiento de ChicToMe.

Registro de marca. Se formalizará el registro de la marca en España ante la Oficina Española de Patentes y marcas y, una vez esta esté concedida, se realizará la solicitud de marca internacional ante la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual.

Constitución de la mercantil. ChicToMe se constituirá como una Sociedad Limitada en que el capital social se repartirá de forma alícuota entre sus 4 socios iniciales.

Pacto de socios. En este documento quedarán reflejados los derechos y obligaciones de los socios, así como la organización de la empresa y la toma de decisiones. Se regularán los derechos de voto, los sueldos de los socios, los derechos económicos y políticos, el derecho de veto, cómo se repartirán los beneficios y quién lo decidirá, la renuncia o no al derecho preferente de adquisición, las phantom shares para empleados, cláusulas antidilución, de consolidación de las participaciones, de derecho de arrastre, de acompañamiento, de bloqueo de venta de participaciones, cláusulas de no competencia, etc. Con este documento se evitarán problemas a futuro entre los socios, se agiliza la toma de decisiones y se da seguridad a los inversores en el conocimiento del funcionamiento de la sociedad.

Protección de datos. Nuestra base está en una aplicación que manejará grandes cantidades de datos de sus clientes por lo que será muy importante cumplir con lo exigido por la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. Se nombrará un responsable de protección de datos y un encargado dentro de la empresa, como exige la Ley.

Compliance. Instaurar desde el principio un programa de cumplimiento normativo y ético tiene varias ventajas: previene que la compañía incurra en responsabilidad penal, lo que podría suponer sanciones económicas elevadas, suspensión de la actividad, prohibición de continuar con la actividad, inhabilitación para obtener ayudas públicas, la intervención judicial llegando hasta la disolución de la persona jurídica. En cuanto al cumplimiento del corpus ético, además de generar una imagen positiva de ChicToMe, dar confianza a los stakeholders, evitará costes reputacionales.

Fiscalidad. Contar con un buen análisis fiscal generará ahorros sustanciosos y posibles gastos imprevistos por incurrir en incumplimiento de las normas relativas a la Hacienda Pública y a la Seguridad Social. Somos una pyme de alto contenido innovador, por lo que se tratará de optimizar el gasto fiscal aprovechando figuras de fomento de la innovación

Derecho laboral. ChicToMe nace como una micropyme que contará con hasta 8 empleados hasta 2025, además de los socios que ostentan cargos relativos a la gestión de la compañía. La vocación por encontrar y retener el talento pasa por la previsión de los modelos contractuales y de incentivos, tanto económicos como de salario emocional, que se ofrecerán a los trabajadores, además de evitar la transferencia de conocimiento a compañías de la competencia.

ANEXO 7. PLAN FINANCIERO

Cuenta de Resultados

	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
INGRESOS					
Clientes	50	223.572	1.089.247	2.431.960	4.076.829
Procesamiento de pago Stripe	21	91.495	389.622	767.961	1.176.096
Ingresos netos	90	562.042	2.393.393	4.717.475	7.224.589
COSTES					
Alojamiento google y Apple stores	110	88	88	88	88
Hosting y servidores	1.410	6.000	36.000	120.000	120.000
Total Hosting y servidores	1.520	6.088	36.088	120.088	120.088
Personal					
CEO (1er año)	0	0	59.850	59.850	59.850
CMO	0	0	59.850	59.850	59.850
CTO	0	0	59.850	59.850	59.850
CFO	0	0	59.850	59.850	59.850
Arquitecto SW	17.733	59.850	59.850	59.850	59.850
Ingeniero Back-end (1er año)	42.900	47.190	51.480	51.480	51.480
Ingeniero Front-end (1er año)	21.450	47.190	51.480	51.480	51.480
Ingeniero Back-end (2° año)	0	47.190	51.480	51.480	51.480
Ingeniero Front-end (2° año)	0	47.190	51.480	51.480	51.480
Ingeniero Cloud	0	0	0	59.850	59.850
Costumer Care Manager	0	0	0	42.900	42.900
Marketing Specialist	0	0	0	59.850	59.850
Total Personal	82.083	248.610	505.170	667.770	667.770
Marketing					
SEM	2.400	14.400	14.400	14.400	14.400
Agencia de publicidad	2.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Instagram, Facebook y Google Ads	4.800	28.800	28.800	28.800	28.800
Influencers	68.750	500.000	875.000	1.500.000	1.680.000
Bloggers	833	105.000	178.500	303.450	515.865
Total Marketing	78.783	660.200	1.108.700	1.858.650	2.251.065
Varios					
Abogados, contables, gestores...	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Viajes	0	0	0	0	0
Alquiler de oficina	0	4.800	4.800	8.400	8.400
Teléfono, internet y otros gastos de oficina	0	0	0	0	0
Seguros	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0
Total Varios	6.000	10.800	10.800	14.400	14.400
Total costes	168.387	925.698	1.660.758	2.660.908	3.053.323
Resultados					
EBITDA	(168.297)	(363.656)	732.635	2.056.567	4.171.266
% EBITDA	-	-	31%	44%	58%
Amortizaciones	(1.600)	(3.200)	(3.200)	(3.200)	(3.200)
Total EBIT	(169.897)	(366.856)	729.436	2.053.367	4.168.066
Gastos Financieros	(3.438)	(3.125)	(2.796)	(2.056)	(1.277)
BAI	(173.334)	(369.981)	726.639	2.051.312	4.166.789
Impuestos	0	0	(27.499)	(307.697)	(1.041.697)
Beneficio Neto	(173.334)	(369.981)	699.141	1.743.615	3.125.092
% Beneficio	-	-	29%	37%	43%
Beneficio Neto Acumulado	(173.334)	(543.316)	155.825	1.899.440	5.024.532

PLAN DE EMPRESA - Proyecto ChicToMe

	Lanzamiento Android & Ios												2.021													2.022
	ene.-21	feb.-21	mar.-21	abr.-21	may.-21	jun.-21	01/07/2021	01/08/2021	sep.-21	oct.-21	nov.-21	dic.-21		ene.-22	feb.-22	mar.-22	abr.-22	may.-22	jun.-22	jul.-22	ago.-22	sep.-22	oct.-22	nov.-22	dic.-22	
Tasa recurrencia usuarios	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%		4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	
Tasa de incremento mensual usuarios	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	300%	300%	50%	300%	250%	200%	170%	125%	75%	20%	20%	20%	10%	10%	5%	100%
Clientes asumidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	50,00		210	770	2.450	6.986	17.192	35.053	56.485	82.204	113.067	147.016	184.361	223.572	
Usuarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	40	50,00	160	560	1.680	4.536	10.206	17.861	21.433	25.719	30.863	33.949	37.344	39.211	223.521,93
Income	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	220	879	1.099,00	3.642	12.836	38.861	105.856	241.877	435.760	559.140	707.197	884.865	1.030.229	1.190.130	1.324.980	6.535.372,14
Publicidad en nuestra app y web																										
Ingresos brutos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	220	879	1.099,00	3.642	12.836	38.861	105.856	241.877	435.760	559.140	707.197	884.865	1.030.229	1.190.130	1.324.980	6.535.372,14
Procesamiento de pago Stripe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	16	21,26	51	180	544	1.482	3.386	6.101	7.828	9.901	12.388	14.423	16.662	18.550	91.495,38
Ingresos netos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	18,03	72,11	90,14	313,23	1.103,91	3.342,00	9.103,57	20.801,38	37.475,35	48.086,06	60.818,91	76.098,33	88.599,68	102.351,16	113.948,24	562.041,84
Otros																										
Alquileres google y Apple stores											110,36		110,36											88,11		88,11
Hosting y servidores	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	120,00	130,00	140,00	150,00	170,00	1.410,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
Total Hosting y servidores	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	120,00	130,00	140,00	260,36	170,00	1.520,36	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	588,11	500,00	6.088,11
Personal																										
CEO (1er año)													0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CMO													0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CTO													0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CFO													0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Arquitecto SW											4.433,33	4.433,33	4.433,33	4.433,33	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	59.850,00
Ingeniero Back-end (1er año)	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	42.900,00	3.932,50	3.932,50	3.932,50	3.932,50	3.932,50	3.932,50	3.932,50	3.932,50	3.932,50	3.932,50	3.932,50	3.932,50	47.190,00
Ingeniero Front-end (1er año)							3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	21.450,00	3.932,50	3.932,50	3.932,50	3.932,50	3.932,50	3.932,50	3.932,50	3.932,50	3.932,50	3.932,50	3.932,50	3.932,50	47.190,00
Ingeniero Back-end (2º año)													0,00	3932,5	3932,5	3932,5	3932,5	3932,5	3932,5	3932,5	3932,5	3932,5	3932,5	3932,5	3932,5	47.190,00
Ingeniero Front-end (2º año)													0,00	3932,5	3932,5	3932,5	3932,5	3932,5	3932,5	3932,5	3932,5	3932,5	3932,5	3932,5	3932,5	47.190,00
Ingeniero Cloud																										0,00
Customer Care Manager																										0,00
Marketing Specialist																										0,00
Total Personal	3.584,00	3.584,00	3.584,00	3.584,00	3.584,00	3.584,00	7.159,00	7.159,00	11.592,33	11.592,33	11.592,33	11.592,33	82.191,33	20.726,50	20.726,50	20.726,50	20.726,50	20.726,50	20.726,50	20.726,50	20.726,50	20.726,50	20.726,50	20.726,50	20.726,50	248.718,00
Marketing																										
SEM											1.200,00	1.200,00	2.400,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	14.400,00
Agencia de publicidad											1.000,00	1.000,00	2.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00
Instagram y Facebook Ads							0,00				2.400,00	2.400,00	4.800,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	28.800,00
Influencers Marketing			3.750,00	3.750,00	3.750,00	3.750,00	3.750,00	0,00	0,00	0,00	25.000,00	25.000,00	68.750,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	500.000,00
Bloggers	0,00	0,00	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	833,33	8.750,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00	105.000,00
Total Marketing	0,00	0,00	3.833,33	3.833,33	3.833,33	3.833,33	3.833,33	83,33	83,33	83,33	29.683,33	29.683,33	78.783,33	113.350,00	113.350,00	113.350,00	113.350,00	113.350,00	113.350,00	113.350,00	113.350,00	113.350,00	113.350,00	113.350,00	113.350,00	660.200,00
Varios																										
Abogados, contables, gestores...	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
Viales													0,00													0,00
Alquiler de oficina													0,00	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800,00
Teléfono, internet y otros gastos de oficina													0,00													0,00
Seguros													0,00													0,00
Otros													0,00													0,00
Total Varios	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	10.800,00
Total costes	4.184,00	4.184,00	8.017,33	8.017,33	8.017,33	8.017,33	11.592,33	7.862,33	12.305,67	12.315,67	42.036,03	41.945,67	168.495,03	135.476,50	135.476,50	135.476,50	135.476,50	135.476,50	135.476,50	135.476,50	135.476,50	135.476,50	135.476,50	135.476,50	135.476,50	925.806,11

PLAN DE EMPRESA - Proyecto ChicToMe

	2.023												2.024												
	ene.-23	feb.-23	mar.-23	abr.-23	may.-23	jun.-23	jul.-23	ago.-23	sep.-23	oct.-23	nov.-23	dic.-23	ene.-24	feb.-24	mar.-24	abr.-24	may.-24	jun.-24	jul.-24	ago.-24	sep.-24	oct.-24	nov.-24	01/12/2024	
Tasa recurrencia usuarios	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	
Tasa de incremento mensual usuarios	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Usuarios	270.626	327.090	389.201	457.523	529.761	604.586	681.417	759.785	839.720	921.254	1.004.419	1.089.247	7%	1.182.558	1.285.200	1.392.974	1.502.904	1.615.032	1.728.281	1.842.663	1.958.189	2.074.870	2.192.717	2.311.744	2.431.960
Ingresos	47.054	56.464	62.111	68.322	71.738	75.325	76.831	78.368	79.935	81.534	83.165	84.828	865.675,25	93.311	102.642	107.774	109.930	112.128	113.249	114.382	115.526	116.681	117.848	119.026	120.217
Income	1.315.045	1.580.993	1.776.021	1.990.551	2.151.449	2.320.392	2.448.113	2.578.389	2.711.269	2.846.808	2.985.057	3.126.071	27.830.158,60	3.419.067	3.741.363	3.983.085	4.165.826	4.352.223	4.517.702	4.684.835	4.853.640	5.024.133	5.196.330	5.370.250	5.545.909
Publicidad en nuestra app y web																									
Ingresos brutos	1.315.045	1.580.993	1.776.021	1.990.551	2.151.449	2.320.392	2.448.113	2.578.389	2.711.269	2.846.808	2.985.057	3.126.071	27.830.158,60	3.419.067	3.741.363	3.983.085	4.165.826	4.352.223	4.517.702	4.684.835	4.853.640	5.024.133	5.196.330	5.370.250	5.545.909
Procesamiento de pago Stripe	18.411	22.134	24.864	27.868	30.120	32.486	34.274	36.097	37.958	39.855	41.791	43.763	389.622,39	47.867	52.379	55.763	58.102	60.391	63.248	65.588	67.951	70.338	72.749	75.184	77.643
Ingresos netos	115.093,90	135.965,35	152.737,76	171.187,40	185.024,63	199.553,73	210.537,72	221.741,40	233.169,15	244.825,45	256.714,88	268.842,10	2.395.393,47	294.039,76	321.757,20	342.545,27	358.261,05	374.291,15	388.522,32	402.895,80	417.413,01	432.075,39	446.884,40	461.841,50	476.948,17
Almacenamiento google y Apple stores												88,11	88,11										88,11		88,11
Hosting y servidores	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	36.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Total Hosting y servidores	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	36.088,11	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Personal																									
CEO (1er año)	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	59.850,00	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	59.850,00
CMO	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	59.850,00	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	59.850,00
CTO	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	59.850,00	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	59.850,00
CEO	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	59.850,00	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	59.850,00
Arquitecto SW	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	59.850,00	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	59.850,00
Ingeniero Back-end (1er año)	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	51.480,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	51.480,00
Ingeniero Front-end (1er año)	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	51.480,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	51.480,00
Ingeniero Back-end (2º año)	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	51.480,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	51.480,00
Ingeniero Front-end (2º año)	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	51.480,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	4.290,00	51.480,00
Ingeniero cloud													0,00	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	59.850,00
Customer Care Manager													0,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	42.900,00
Marketing Specialist													0,00	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	4.987,50	59.850,00
Total Personal	42.106,50	42.106,50	42.106,50	42.106,50	42.106,50	42.106,50	42.106,50	42.106,50	42.106,50	42.106,50	42.106,50	42.106,50	505.278,00	55.656,50	55.656,50	55.656,50	55.656,50	55.656,50	55.656,50	55.656,50	55.656,50	55.656,50	55.656,50	55.656,50	667.818,00
Marketing																									
SEM	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	14.400,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	14.400,00
Agencia de publicidad	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00
Instagram y Facebook Ads	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	28.800,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	28.800,00
Influencers Marketing	175.000,00	175.000,00	175.000,00	175.000,00	175.000,00	175.000,00	175.000,00	175.000,00	175.000,00	175.000,00	175.000,00	175.000,00	875.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	1.500.000,00
Bloggers	14.875,00	14.875,00	14.875,00	14.875,00	14.875,00	14.875,00	14.875,00	14.875,00	14.875,00	14.875,00	14.875,00	14.875,00	178.500,00	25.287,50	25.287,50	25.287,50	25.287,50	25.287,50	25.287,50	25.287,50	25.287,50	25.287,50	25.287,50	25.287,50	303.450,00
Total Marketing	194.475,00	194.475,00	194.475,00	194.475,00	194.475,00	194.475,00	194.475,00	194.475,00	194.475,00	194.475,00	194.475,00	194.475,00	1.108.700,00	329.887,50	329.887,50	329.887,50	329.887,50	329.887,50	329.887,50	329.887,50	329.887,50	329.887,50	329.887,50	329.887,50	329.887,50
Varios																									
Abogados, contables, gestores...	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
Viales													0,00												0,00
Alquiler de oficina	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800,00	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.400,00
Teléfono, internet y otros gastos de oficina													0,00												0,00
Seguros													0,00												0,00
Otros													0,00												0,00
Total Varios	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	10.800,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	14.400,00
Total costes	240.481,50	240.481,50	240.481,50	240.481,50	240.481,50	240.481,50	240.481,50	240.481,50	240.481,50	240.481,50	240.481,50	240.481,50	1.660.866,11	396.744,00	396.744,00	396.744,00	396.744,00								

Balance

	FASE 1	FASE 2	FASE 3		
	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
ACTIVO NO CORRIENTE	14.400	12.800	12.800	12.800	12.800
Inmovilizado intangible	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Inmovilizado material	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Depreciación acumulada	(1.600)	(3.200)	(3.200)	(3.200)	(3.200)
Activos por impuesto diferido	0	0	0	0	0
ACTIVO CORRIENTE	369.186	33.527	751.600	2.524.300	5.652.724
Clientes	0	0	0	0	0
Tesorería	369.186	33.527	751.600	2.524.300	5.652.724
TOTAL ACTIVO	383.586	46.327	764.400	2.537.100	5.665.524
PATRIMONIO NETO	314.166	(54.216)	648.125	2.394.940	5.523.232
Aportación en efectivo (socios int)	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500
Otras aportaciones de otros socios	425.000	425.000	425.000	425.000	425.000
Resultado del ejercicio	(173.334)	(369.981)	699.141	1.743.615	3.125.092
Reservas	0	(171.734)	(538.516)	163.825	1.910.640
PASIVO NO CORRIENTE	62.500	62.500	48.024	32.808	16.813
Deudas financieras no corrientes	62.500	62.500	48.024	32.808	16.813
PASIVO CORRIENTE	6.920	38.042	68.250	109.352	125.479
Proveedores	6.920	38.042	68.250	109.352	125.479
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	383.586	46.327	764.400	2.537.100	5.665.524

Costes Mensuales

VARIOS	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
Abogados, contables, gestores	500	500	500	500	500
Alquiler de oficina		400	400	700	700

PRESUPUESTO MARKETING MESUAL	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
SEM	1.200	12.000	20.400	34.680	58.956
Agencia de publicidad	1.000	4.000	6.800	11.560	19.652
Instagram y Facebook Ads	2.400	24.000	33.600	47.040	65.856
Influencers	25.000	100.000	175.000	300.000	280.000
Bloggers	83	8.750	14.875	25.288	42.989

Salarios mensuales coste empresa	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
CEO (1er año)	0	0	4.988	4.988	4.988
CFO	0	0	4.988	4.988	4.988
CTO	0	0	4.988	4.988	4.988
CMO	0	0	4.988	4.988	4.988
Arquitecto SW	4.433	4.988	4.988	4.988	4.988
Ingeniero Back-end (1er año)	3.575	3.933	4.290	4.290	4.290
Ingeniero Front-end (1er año)	3.575	3.933	4.290	4.290	4.290
Ingeniero Back-end (2º año)	0	3.933	4.290	4.290	4.290
Ingeniero Front-end (2º año)	0	3.933	4.290	4.290	4.290
Ingeniero Cloud				4.988	4.988
Marketing spcialist				4.988	4.988
Costumer care Manager				3.575	3.575

coste mensual Servidores	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
Hosting Saas	100	500	3.000	4.000	5.000

Principales ratios de rentabilidad y solvencia

Principales Ratios	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
Actividad					
Crecimiento Ventas Anual	-	-	326%	97%	53%
Productividad (ventas/personal)	0,11%	226%	474%	706%	1082%
Rentabilidad					
ROIC	-	-	100%	72%	56%
TIR 5 años					62%
Solvencia					
Cash Flow / Deuda	-	-	1525%	5450%	18702%
Endeudamiento	16%	135%	6%	1%	0,3%

ANEXO 8. REFERENCIAS

- [1]. Informe de la moda online en España, 2019. Elaborado por *moda.es* y *Kantar*.
- [2]. Air transport, passengers carried | Data. (2019). Recuperado de <https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR?end=2018&start=2018&type=points&view=map&year=1994>
- [3]. Ries, Eric. (2012). El método Lean Startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua.
- [4]. Kelley, D. and Kelley, T. (2015) Creative Confidence: Unleashing the creative potential within us all. Harper Collins, USA.
- [5]. McDowell, M. (2019, 10 octubre). Europe is still a bargain for luxury shoppers. Recuperado de <https://www.voguebusiness.com/companies/global-luxury-price-discrepancies-louis-vuitton-gucci-balenciaga>
- [6]. S. (2019b, marzo 13). Una de las cosas que nos vuelve locos es comprar en los Read more. Recuperado de <https://www.voyanyc.com/viajar-a-estados-unidos/comprar-en-los-outlets-de-usa/>
- [7]. S.A., M. E. C. (2018). Qué comprar en Estados Unidos. Recuperado de <https://www.exactchange.es/blog/que-merece-la-pena-comprar-en-estados-unidos-marcas-mas-baratas>
- [8]. Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa; J.E. Navas López y L.A. Guerras Martín; 2ª edición, 2016.
- [9]. COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSEJO, AL COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO Y AL COMITÉ DE LAS REGIONES Una Agenda Europea para la economía colaborativa, Bruselas, 2016.
- [10]. ESPAÑA: POLÍTICA Y ECONOMÍA (Junio, 2020). Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>.
- [11]. El FMI prevé que el PIB de España caiga un 8%, igualando en un año toda la crisis anterior. (2020, 15 abril). Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/14/economia/1586865124_506836.html
- [12]. Impacto económico y laboral de la crisis del covid-19 en las empresas españolas (2020, Abril). Randstad Research.
- [13]. C.J. (2019, 8 octubre). La moda se consolida en la Red: el ticket medio en España se mantiene en 62 euros. Recuperado de <https://research.randstad.es/wp-content/uploads/2020/05/RANDSTAD-Research-Informe-impacto-Covid-19-v6.pdf>
- [14]. ditrendia. (2019). Todas las estadísticas sobre móviles que deberías conocer 2019. Recuperado de <https://mktefa.ditrendia.es/blog/todas-las-estad%C3%ADsticas-sobre-m%C3%B3viles-que-deber%C3%ADas-conocer-mwc19>

- [15]. Martínez, F. (2019, julio). Estudio Anual Mobile en España 2019 y tendencias. Recuperado de <https://fatimamartinez.es/2019/07/05/estudio-anual-mobile-espana-2019-tendencias/>
- [16]. Statista. (2018). Tasa de penetración telefonía móvil en España. Recuperado de [https://es.statista.com/estadisticas/477127/tasa-penetracion-telefonía-movil-mensual-espana/`](https://es.statista.com/estadisticas/477127/tasa-penetracion-telefonía-movil-mensual-espana/)
- [17]. GfK; nPeople. (2019, julio). Estudio Anual Mobile Connected Devices-2019. Madrid, España: IAB Spain.
- [18]. Lara, L. S. (2018, 29 octubre). Desmontando el negocio del «influencer»: quién es quién en la maraña de Instagram. Recuperado de <https://www.lainformacion.com/estilo-de-vida-y-tiempo-libre/quien-es-quien-negocio-instagram/6435725/>
- [19]. Epdata. (2020, 3 abril). ¿Adónde y cuánto han viajado los turistas españoles? Recuperado de <https://www.epdata.es/datos/turismo-residente-datos-graficos/249>
- [20]. UNTWO. (2020, 11 mayo). UNWTO Remains At a Standstill as 100% of Countries Impose Restrictions on Travel. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/news/covid-19-turismo-mundial-sigue-paralizado-mientras-el-100-de-los-paises-imponen-restricciones-a-los-viajes>
- [21]. UNWTO. (2020, 11 mayo). Las cifras de turistas internacionales podrían caer un 60-80% en 2020, informa la OMT | OMT. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/news/covid-19-las-cifras-de-turistas-internacionales-podrian-caer-un-60-80-en-2020>
- [22]. UNTWO. (2020b, mayo 12). La OMT pone en marcha un programa de asistencia técnica para la recuperación del turismo | OMT. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/news/la-omt-pone-en-marcha-un-programa-de-asistencia-tecnica-para-la-recuperacion-del-turismo>
- [23]. UNWTO. (2020b, mayo 28). La OMT presenta sus directrices globales para reabrir el turismo | OMT. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/news/omt-presenta-sus-directrices-globales-para-reabrir-el-turismo>
- [24]. Gobierno de España. (2020, junio). Plan de impulso del sector turístico: Hacia un turismo seguro y sostenible. Recuperado de <https://www.ecestaticos.com/file/7c8818da5c796b7ed960753223436505/1592475915-plan-turismo-20200617.pdf>
- [25]. Blog Emprende A Conciencia. (s. f.). Análisis de mercado TAM SAM SOM. Recuperado de <https://emprendeaconciencia.com/analisis-mercado-tam-sam-som>
- [26]. Hernández, M. F. (2019, 23 junio). La economía colaborativa generará 300.000 millones de euros en 2025. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/economia/20190531/462501774729/economia-colaborativa-generara-300000-millones-euros-2025-brl.html>
- [27]. RedesTelecom. (2019, 8 noviembre). Plataformas de economía colaborativa, al alza en España. Recuperado de

- <https://www.redestelecom.es/comunicaciones/noticias/1115178000303/plataformas-de-economia-colaborativa-al-alza-espana.1.html>
- [28]. The Ostelea School of Tourism & Hospitality. (2017). PLATAFORMAS DE ECONOMÍA COLABORATIVA: UNA MIRADA GLOBAL. Recuperado de http://www.aept.org/archivos/documentos/ostelea_informe_economia_colaborativa.pdf
- [29]. Shostack, G. Lynn. "Designing Services that Deliver", Harvard Business Review, vol. 62, no. 1 January - February 1984, pp 133-139
- [30]. Malhotra, N. K. (2009). Review of Marketing Research (Vol. 5). Emerald Group Publishing Limited.
- [31]. H2H Human to Human. (2020, 14 mayo). DATA MINING EN INFLUENCER MARKETING. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=xhdpkL8OWzk>
- [32]. Nielsen. (2017, 11 diciembre). Influencers, los nuevos prescriptores. Recuperado de <https://www.nielsen.com/es/es/insights/report/2017/influencers-the-new-prescribers/>
- [33]. The marketing hub. (2019, noviembre). El Estado del Marketing de Influencers 2019: Informe Benchmark [+Infográfico]. Recuperado de <https://influencermarketinghub.com/es/informe-bechmark-marketing-de-influencers-2019/>
- [34]. NeoReach. (2019, 12 febrero). ROI Graphic- Benchmark Report 2019. Recuperado de <https://neoreach.com/brandingroi-1024x651-1080x675/>
- [35]. Kantar. (2020). Radiografía del comprador de moda online | Modaes.es | Informes de Modaes.es. Recuperado de <https://www.modaes.es/publicaciones/informes/moda-online-2020/radiografia-del-comprador.html>
- [36]. Comisión Europea (Ed.). (2016). Una Agenda Europea para la economía colaborativa (Ref. Ares(2016)2562059). Bruselas, Bélgica: Comisión Europea.
- [37]. Comisión Europea. (2017). Resolución del Parlamento Europeo, de 15 de junio de 2017, sobre una Agenda Europea para la economía colaborativa (2016/2003(INI)). Bruselas, Bélgica: Autor.
- [38]. Hernández, M. F. (2019b, junio 23). La economía colaborativa generará 300.000 millones de euros en 2025. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/economia/20190531/462501774729/economia-colaborativa-generara-300000-millones-euros-2025-brl.html>
- [39]. Código de Principios y Buenas Prácticas de Plataformas Colaborativas. (2016, 17 marzo). Recuperado de <https://www.sharingespana.es/codigo-de-principios-y-buenas-practicas-de-plataformas-colaborativas/>
- [40]. Viajes National Geographic. (2020, 6 abril). Viajes National Geographic. Recuperado de https://viajes.nationalgeographic.com.es/a/asi-esta-afectando-turismo-coronavirus_15386

- [41]. Organización Mundial del Turismo. (2020). International Tourism and covid-19 | UNWTO. Recuperado de <https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19>
- [42]. Kantar; moda.es. (2020). Evolución del ecommerce en la crisis del coronavirus | Moda.es | Informes de Moda.es. Recuperado de <https://www.moda.es/publicaciones/informes/moda-online-2020/evolucion-en-el-coronavirus.html>
- [43]. Geckoboard. (2019). Retention Rate | KPI example. Recuperado de <https://www.geckoboard.com/best-practice/kpi-examples/retention-rate/#:%7E:text=Industry%20Benchmarks,is%2032%25%20to%2066%25.>
- [44]. SaaS Marketing RoadMap, CAC Analysis. (2020). Recuperado de <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1c9MQRZ3Pb8JltZz8K8D0nOXNZpVpYT9JO1WX9mJZxCI/edit#gid=631159894>
- [45]. Statista. (2019, 27 noviembre). Mobile app user acquisition cost 2019. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/185736/mobile-app-average-user-acquisition-cost/#:%7E:text=Average%20mobile%20app%20user%20acquisition,by%20user%20action%20and%20OS&text=As%20of%20August%202019%2C%20the,account%20was%203.52%20U.S.%20dollars.>
- [46]. Enisa, S. I. D. N. E. S. A. (2020). Enisa con el emprendimiento innovador. <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion/d/emprendedores>
- [47]. Barros, C. O. (2019, 9 septiembre). Cuánta TIR tienes que ofrecer a tu business angel. Recuperado de <https://medium.com/@coterobarros/cu%C3%A1nta-tir-tienes-que-ofrecer-a-tu-business-angel-632ed1a0e6b8>
- [48]. Banco Mundial. (2019). Crecimiento del PIB (% anual) | Data. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?view=map>
- [49]. Skok, D. (2016, 18 febrero). How to calculate the Discount Rate to use in a Discounted Cash Flow (DCF) Analysis. [://www.forentrepreneurs.com/discount-rate-for-dcf/](http://www.forentrepreneurs.com/discount-rate-for-dcf/)