

PLAN DE NEGOCIO

NEARY
Cuando tu quieras



Gonzalo Alhama Jiménez
Pablo de la Villa Simarro
Daniel Martínez Preciado
Sergio Ramírez Jiménez
Ainhoa Ruiz del Árbol
Lasagabaster

Tutor: Wilhelm Lappe





Índice

1. Resumen ejecutivo	3
2. Antecedentes y presentación	4
2.1. Antecedentes	4
2.2. El Equipo	5
3. Definición del problema	6
4. Diseño y validación del modelo de negocio	8
5. Mercado	9
5.1. Descripción del mercado	9
5.2. Análisis externo: 5 fuerzas de Porter	10
6. Solución y propuesta de valor	11
7. Plan de Operaciones	15
7.1. Instalación de NEARY BOX.....	15
7.2. Seguridad de NEARY BOX	16
7.3. Mantenimiento de NEARY BOX	17
7.4. Funcionamiento de NEARY BOX	17
8. Plan de Marketing	19
8.1. Marca.....	19
8.2. Canales de distribución	19
8.2.1. Business to Business (B2B).....	19
8.2.2. Business to Customer (B2C).....	20
8.2.3. NEARY y los Organismos e Instituciones Públicas.....	26
9. Plan Financiero	27
9.1. Introducción al modelo de ingresos unitarios.	27
9.2. Acercamiento a los Ingresos Totales Agregados.....	27
9.3. Modelo de Costes.....	29
9.3.1. Costes Variables.....	30
9.3.2. Costes Fijos	31
9.4. Modelo de Inversión (CAPEX).....	33
9.5. Cuenta de Resultados.....	36
9.6. Flujos de efectivo	38
9.7. Ratios.....	39
9.8. Obtención de fondos y repartos de dividendos.....	41
9.9. Valoración de la Empresa y Rentabilidad de los Accionistas.....	42
10. Anexos	43

1. Resumen ejecutivo

Es una realidad que el *e-Commerce* está sufriendo un crecimiento muy veloz, generando un volumen superior a los 30 mil millones de € en España y en este sentido, los consumidores cada vez valoran más recibir su pedido con la mayor rapidez posible, algo en ocasiones incompatible debido a la ausencia de alguien en el domicilio. En consecuencia, cada vez existen más medidas para poder solucionar esta cuestión y los problemas en relación con la última milla.

NEARY, a través de un armario con *lockers* situado en un punto estratégico de cada municipio denominado *NEARY BOX*, pretende revolucionar el sector de la logística en el medio rural. *NEARY* ofrece un servicio que permite que las compras realizadas en un *e-Commerce* puedan ser entregadas, recogidas y devueltas en primera instancia sin necesidad de presencia en el domicilio. *NEARY* no es una empresa logística, es la empresa encargada de la custodia de la paquetería.

Los consumidores finales conocerán el uso gratuito de *NEARY* y sus ventajas a través de una fuerte presencia en RRSS, periódicos digitales y radios regionales. Además de estos, los principales beneficiados del uso de *NEARY* son todas las empresas logísticas debido a que el uso de *NEARY BOX* como punto de conveniencia universal le reporta un ahorro de 1€ de media, de los que *NEARY* cobraría 0,5€.

El uso de *NEARY*, además de solucionar deficiencias en la red logística de localidades inferiores a 20.000 habitantes, favorece la reducción de la huella de CO₂ por habitante gracias al servicio en primera instancia. Esto hace que los Organismos Públicos estén interesados en la cesión de espacios públicos para la instalación de *NEARY BOX*, mejorando de esta manera la sostenibilidad del planeta y paliando algunas de las consecuencias de la denominada “España Vacía” como puede ser el acceso de las empresas logísticas a estas zonas.

El plan de expansión de *NEARY* consiste en introducirse durante el año 2020 en 300 localidades, con el objetivo de tener instalados en 2024 1.100 *NEARY BOX* a lo largo de la geografía española. Para ello es importante alcanzar acuerdos con empresas logísticas para el uso del servicio de *NEARY BOX* y la cesión de espacios públicos para instalarlos. Habrá localidades que requieran el servicio de *NEARY* y compren directamente un ejemplar de *NEARY BOX*, con un precio inicial de 3.000€. Estos acuerdos y ventas llegarán gracias a la presencia comercial de representantes de la compañía en las oficinas y ubicaciones de estos actores.

Por último, *NEARY* requerirá una inversión inicial de 489,72 mil euros por parte de los accionistas, reportando dividendos a partir del 2021. Este negocio tiene un TIR de 128% y el *Equity Value* de la compañía es de 5,2 millones de €.

2. Antecedentes y presentación

2.1. Antecedentes

En el año 1716 nace Correos, la primera empresa pública de España con la llegada de Felipe V al trono. Correos nace para cubrir la necesidad de la ciudadanía española de realizar envíos postales por toda la península. Dichos servicios llegan en un momento por el cual se comenzaban a cubrir las necesidades del ciudadano y sin darse cuenta aportar valor en los productos de las empresas por acercarse al cliente.

A finales del siglo XIX, Correos incorporó un cuerpo de funcionarios a sus líneas y comenzó a incluir el servicio de envío de paquetería. Servicio que dado el transporte de la época dificultaba entregar los paquetes en poco tiempo.

Poco a poco, con la revolución industrial, aumentó el número de servicios que Correos iba siendo capaz de proporcionar, las empresas se fueron adaptando a las necesidades del cliente y cambiaron sus modelos de negocio, el cliente pasó de acercarse a la empresa, para aparecer un modelo en el que la empresa cada vez se encontraba más cerca del mismo.

La historia se fue acercando al conocido como *e-Commerce*, por ello, en 1910, dos empresas de flores se intercambiaban pedidos de flores a través de la comunicación con los telégrafos. Y llegamos a 1981 cuando nace el primer sistema *e-Commerce* B2B similar al encontrado en la actualidad con el B2C.

Con la creación de las interrelaciones clientes-*retail* a través de internet se ha creado una necesidad del cliente de recibir en casa sus compras sin la necesidad de desplazarse a los establecimientos. Las empresas han encontrado en esa relación una disminución seria de sus costes operativos puesto que se empiezan a limitar al sector logístico en vez al sector operativo de tiendas.

Las multinacionales del sector del *retail* y las nuevas empresas de *e-Commerce* siguen centradas en las ciudades más cosmopolitas del planeta para operar y afinar sus sedes, desde las que distribuir sus productos, en esas ciudades. Uno de los objetivos de España a nivel social es el de repoblar lo que han denominado la "*España vacía*", y no es menos en logística, puesto que siguen sin implementar soluciones para ofrecer los servicios de las ciudades en pueblos y comarcas de España.



NEARY nace para revolucionar el sector logístico en el medio rural como solución a unos de los problemas que más se encuentran en la logística del e-Commerce:

“El 30% de los paquetes no se entregan a la primera”.

“El 90% de las entregas fallidas se deben a la ausencia del destinatario”.

Mediante NEARY BOX se crea un punto de conveniencia para que las diversas empresas de *courier* puedan entregar al cliente del medio rural sus pedidos procedentes del e-Commerce a tiempo para resolver el problema planteado.

2.2. El Equipo

El equipo de NEARY, es un equipo multidisciplinar formado por 5 integrantes de diferentes partes de España y procedentes de diferentes carreras como Ingeniería, Marketing, Físicas, Economía, Administración y Dirección de Empresas y Derecho.



Gonzalo Alhama – Lucena (Córdoba) – ADE y Derecho

Gonzalo es el *Product Owner* y CEO de NEARY, además realiza las labores de contacto con instituciones para la implantación de los NEARY BOX en el medio rural, también se dedica al aspecto legal del modelo de negocio.



Pablo de la Villa – Toledo – Ingeniería Electrónica

Pablo es el precursor de la idea de NEARY BOX, además de ser el *SCRUM Master*, realiza labores de contacto con los *courier* y empresas logísticas para que utilicen los servicios de NEARY BOX. También se encarga del aspecto físico de los armarios.



Daniel Martínez – Alfaro (La Rioja) – Economía

Daniel es la persona encargada del plan financiero del modelo de negocio, además de ser parte del equipo de desarrollo del modelo de negocio.



Ainhoa Ruiz del Árbol – Madrid – Físicas

Ainhoa es la encargada de realizar el diseño y mantenimiento de la APP a nivel Usuario y *courier*. También se encarga del mantenimiento de esta. Forma parte del equipo de desarrollo del modelo de negocio.



Sergio Ramírez – Santaella (Córdoba) – Marketing

Sergio es el encargado de la campaña de Marketing del modelo de negocio para la captación de nuevos miembros. Forma parte del equipo de desarrollo de *NEARY*.

3. Definición del problema

El sector logístico, ha visto en los últimos años un aumento exponencial de su mercado, cada vez son más las empresas que realizan envíos de sus productos con la intención de alcanzar toda la península. Esto hace que dichas empresas estudien su mercado actual y sobre todo, las rutinas de sus clientes para ofrecer el mejor servicio posible, ya que según en un estudio de *Kantar Worldpanel* comisionado por la empresa logística francesa *Stuart*, en 8 de cada 10 hogares que declaran comprar online se da más importancia a la recepción del paquete que al precio y que a la calidad. Los problemas de este sector se encuentran principalmente respecto a la entrega de última milla, ya que origina potenciales atrasos en el tiempo de entrega y aumento de costes logísticos debido a la ausencia del destinatario en su domicilio, errores en las direcciones o atascos.

Paralelamente al estudio del mercado logístico, también encontramos un crecimiento de la experiencia de cliente de las empresas, creando incluso departamentos dedicados a procurar el mejor servicio y crear relaciones con el cliente para mejorar la visión del cliente en el negocio.

Las empresas de transporte, conocedoras de esta situación, han ido mejorando sus servicios para ser el mejor entre su competencia basándose en técnicas innovadoras y reducir costes operativos para ser elegidos por las compañías de *e-Commerce*.

El problema que presentan todas las empresas de logística como puede ser *DHL, Correos, MRW, SEUR* entre otras, es la imposibilidad de entregar en primera instancia sus paquetes debido a diversos problemas, algunos de ellos son:

- El cliente no se encuentra en su domicilio la misma franja horaria.
- El *courier* deja sin localización el paquete en viviendas cercanas al domicilio como vecinos.
- Se produce un aumento del coste de envío para la compañía de logística por no haber entregado el paquete a la primera.
- Aumento de las emisiones de CO₂ en la última milla.

Vamos a presentar a continuación una situación muy común entre los clientes de empresas de *e-Commerce*:

Un trabajador, consumidor de productos de una empresa como es el ejemplo de *Amazon*, quiere recibir su paquete al día siguiente de realizar el pedido. Tiene una jornada laboral completa de 8:00 a 14:00 y de 16:00 a 18:00, la empresa logística realiza la ruta por su domicilio todos los días alrededor de las 11:30, por lo que no va a encontrar al cliente en su domicilio.

Esto genera que tras dos intentos de recepciones fallidas y sus correspondientes notificaciones, el cliente tenga que dirigirse a la delegación de la empresa de transporte al tercer día. El cliente después de haber solicitado la entrega en un día, lo recibe al tercero, y encima la empresa de transporte ha tenido unas pérdidas que triplican el coste del envío por no haberlo podido entregar a la primera.

Como se ha mencionado anteriormente, el 90% de las entregas fallidas se producen por la ausencia del destinatario debido al estilo de vida actual, según un estudio de *EY* y el Foro de Economía Digital. El problema que hemos encontrado es que en el medio rural es aún mayor. Por eso creamos *NEARY BOX*, mediante un punto de conveniencia situado en zonas céntricas de pueblos



y localidades pequeñas, conseguimos agrandar la red logística de las empresas de transporte para mejorar la experiencia de cliente de las empresas e-Commerce.

4. Diseño y validación del modelo de negocio

Con respecto al problema planteado anteriormente, una serie de hipótesis iniciales fueron planteadas durante el periodo de *Venture Launchpad* para poder empezar a crear un modelo de negocio, inicialmente en grandes ciudades, introduciendo *NEARY BOX* en los portales de las comunidades de vecinos. Dos de las hipótesis iniciales planteadas fueron las siguientes:

- 75% de las Comunidades de Vecinos estarán dispuestos a instalar *NEARY BOX* en su portal sin coste alguno.
- 4 de cada 5 Comunidades de Vecinos permitirán entrar autónomamente al *courier* en el portal para entregar un paquete.

Ambas hipótesis fueron invalidadas a través de entrevistas como se puede comprobar en el Anexo 1, debido a la falta de espacio en portales, la existencia de la figura del conserje en grandes ciudades y a la falta de confianza por parte de los vecinos a que personas ajenas a la Comunidades entrasen en las zonas comunes de manera autónoma.

Tras estas hipótesis invalidadas se decidió cambiar el mercado, concretamente al ámbito rural, donde otras hipótesis fueron testadas, siendo en este caso las siguientes:

- 60% de vecinos de localidades pequeñas/medias tienen que esperar al día siguiente para recibir su paquete o ir a la oficina de la empresa de transporte (en el caso de que hubiese).
- 4 de cada 10 personas han tenido que cambiar su vida debido a la falta de infraestructura logística.
- Existen Administraciones Públicas dispuestas a ceder espacio público para buzones.

Estas tres hipótesis si fueron validadas (Anexo 2) también mediante entrevistas a diferentes actores de la sociedad que concluyeron que los vecinos de localidades entre 2.000 y 20.000 habitantes tienen incidencias a la hora de recoger sus paquetes en caso de que no se entreguen a la primera. Además de esto también las empresas logísticas tienen un coste añadido, que hemos mencionado anteriormente, ya que en muchos casos al no haber oficinas de esta tienen que volver a entregar el paquete al día siguiente.

Otra conclusión sería que, en muchas ocasiones, validado además del método de las entrevistas por una encuesta, las personas tienen que cambiar su rutina en el caso de que quieran recibir el paquete en primera instancia y sin tener que ir a recogerlo a ninguna oficina más lejana.

Por último, las Administraciones e Instituciones públicas están abiertas a la inclusión de este servicio en espacios públicos. Ejemplos que demuestran esta tendencia fue la opinión del alcalde de Santaella, José Álvarez Rivas, diciendo que es una necesidad que algunos ciudadanos le han hecho llegar debido a la falta de red logística en esta localidad cordobesa. Además de esto uno de nuestros competidores, *Belocker*, tiene un acuerdo con la Comunidad Autónoma de Aragón para instalar un servicio similar en localidades que lo necesiten. Por último, otro competidor, *Citypaq*, ha llegado en los últimos años a acuerdos con FCG (Ferrocarrils de la Generalitat) para la instalación de sus buzones en estaciones de la comunidad catalana¹.

5. Mercado

5.1. Descripción del mercado.

El mercado² del *e-Commerce* se encuentra actualmente en auge con un volumen de negocio B2C de 31.347 Millones de € en 2017 según los estudios sobre el comercio electrónico B2C de 2017. La cantidad de personas que se conectan a internet en sedes de comercio es actualmente de un 86,4%, donde el 67,4% son potenciales compradores incitados por la experiencia de cliente que muestran las empresas en los últimos tiempos.

Todas las compras que se realizaron en 2017 fueron en su mayoría Ropa y complementos con un 50,5% en este campo. Un gran número de compradores reside en el medio rural debido a la distancia que tienen para alcanzar las tiendas físicas de esas empresas.

Entre la demografía mencionada anteriormente, diferentes estudios muestran que un 61,6% de los compradores pertenecen a rangos de edad de entre 15 y 45 años. Pese a que el medio rural está más habitado por los rangos de edad restantes, nos muestra unos potenciales de compradores de entre 45 y 65 años de un 30% aproximado.

¹ https://www.correos.es/ss/Satellite/site/info_corporativa-1363189306789-contenidos_multimedia/detalle_noticia

² Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2017 (Edición 2018). Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI.

El negocio del *e-Commerce* también presenta diversos problemas en un 22,4% de las entregas. Entre ellos:

- Retrasos en las entregas
- Imposibilidad de entregas lo que genera una devolución del producto a la empresa origen
- Roturas o desperfectos en el envío

El medio rural de esta manera presenta el mayor número de devoluciones de pedidos del sector.

El mercado de los puntos de conveniencia que beneficia a las empresas de transporte y *e-Commerce* tiene un alcance de 1.837 localidades de entre 2.000 y 20.000 habitantes que son las localidades del territorio peninsular en las que las empresas de transporte no tienen delegaciones locales o regionales. *NEARY* se afianza en ese territorio potencial para el modelo de negocio.

El *e-Commerce* tiene como característica la estacionalidad debido a determinados momentos del año en el que existen unos picos de consumo, que producen mayor número de paquetes enviados. Algunos de estos momentos son las rebajas de enero, el cada vez más extendido *Black Friday* en noviembre y las vísperas de Navidad. En el caso contrario, existen meses en el año donde se reduce el consumo, como pueden ser los meses de verano.

5.2. Análisis externo: 5 fuerzas de Porter

- Poder de negociación de los clientes.

El modelo de negocio de los puntos de conveniencia resulta de conseguir alcanzar la primera entrega y reducir la última milla por parte de los *courier*. Pese a ser una forma de crear una experiencia de cliente más satisfactoria, sigue habiendo clientes que deciden elegir la experiencia de recibir los paquetes en su casa como primera opción.

- Poder de negociación de los proveedores.

El mercado asiático pronto se puede convertir en una gran potencia mundial. Los *NEARY BOX* serán importados de China por lo que las guerras de precios entre los competidores de fabricantes benefician nuestro producto.

- Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Cada vez existen más empresas de transporte en el mercado logístico, ofreciendo nuevas innovaciones que permiten entregar en el menor tiempo

posible. El modelo de punto de conveniencia ha mejorado las condiciones de los clientes para la entrada de nuevos competidores.

- Amenaza de productos sustitutos.

Los productos sustitutivos que se pueden encontrar en el mercado es la creación de empresas de transporte que solo se dediquen a la última milla para reducir las emisiones de CO2 en las ciudades.

- Rivalidad entre los competidores.

En esta fuerza encontramos sobretodo una competición en la que las empresas de transporte se centran en una estrategia de reducción de costes, lo que no concierne al modelo de negocio de *NEARY*. Podemos ver aquí competidores como *Citypaq* (perteneciente a Correos), *Citibox*, *Amazon Locker* o *Belocker*.

6. Solución y propuesta de valor

NEARY ofrece un servicio en zonas rurales que permite que las compras realizadas en un *e-Commerce* puedan ser entregadas, recogidas y devueltas en primera instancia sin necesidad de estar presente en el momento de la entrega a través de un punto de conveniencia (*NEARY BOX*). *NEARY* no es una empresa logística, es decir, no es la empresa encargada de hacer el reparto de la paquetería, es la empresa encargada de la custodia de la paquetería.

Una vez presentado el problema y la solución propuesta, las modificaciones y el mercado en el que *NEARY* se encuentra, ahora vamos a hablar de que ofrece realmente. Lo primero sería definir quienes son los participantes en *NEARY*, que serían los siguientes:

- Empresas de logística.
- Compradores *on-line* o usuarios de *e-Commerce*.
- Organismos Públicos.

Para los primeros, *NEARY* ofrece un servicio de entrega de paquetería en primera instancia en zonas donde no existe una red logística tan desarrollada, como puede ser los pueblos entre 2.000 y 20.000 habitantes de España. Esto ofrece una solución de cara a los problemas que ofrece el desarrollo del *e-Commerce*, que cada vez preocupara cada vez más a las empresas de reparto, que no son otros que la última milla y el crecimiento de la importancia de la recepción cuando se necesite por parte del cliente final. De cara a esta parte, la creación de valor para este actor sería la reducción en los costes de envío, ya

que se la entrega está 100% asegurada debido a la existencia de los *NEARY BOX*. Esta reducción de los costes de envío se traduce en un ahorro de entorno a 1€ por envío, de los cuales *NEARY* se llevaría un porcentaje.

También otra de las ventajas que tiene *NEARY* es que es totalmente compatible con cualquier empresa logística, y puede ser usado por todas ellas. Actualmente en el mercado hay productos parecidos a *NEARY BOX*, pero no permiten el uso de estos a todas las empresas, y son exclusivos de las empresas que lo han desarrollado.

Para los compradores *on-line* en zonas rurales existe una completa revolución, ya que añade una posibilidad más de cara a recibir un paquete. La opción de recoger un paquete en *NEARY BOX* se añade a las que ya existen, siendo esta un punto de conveniencia hasta ahora inexistente en el mercado español, pero si muy extendido en Europa. Uno de los puntos por lo que es tan revolucionario es debido a que el uso de este servicio ni su instalación no tiene ningún tipo de coste para éste, siendo totalmente gratuito.

NEARY BOX se enfoca a los momentos en los que el cliente sabe que no va a estar en casa y necesita el producto comprado a través del *e-Commerce*, pero la red logística de su zona y la falta de tiempo no le permiten acceder a él, es decir, el paquete espera al comprador y no al revés. Por tanto, el valor añadido que ofrece *NEARY* al cliente final no es otro que la recogida 24 horas, los 7 días de la semana de tu paquete de una manera totalmente segura y confidencial. Esto también permite tener la certeza por parte de este de que a partir de ese momento va a disfrutar de su producto, sin tener que depender de terceras personas. La consecuencia final es que existe una autogestión de la recepción del paquete, provocando una mejora en la experiencia de compra.

Además de esto, también existe una parte de devolución de pedidos para el cliente final sin tener que esperar a que te lo recojan, siendo esta la forma más común, haciendo cambiar los horarios del día. En esta parte hablaríamos de una logística inversa, donde el cliente final dejaría el paquete a devolver dentro de *NEARY BOX* y el *courier* de la empresa logística se lo lleva de vuelta al almacén para su posterior devolución al *e-Commerce*.

El último protagonista afectado por *NEARY* serían las Administraciones e Instituciones Públicas, y, en consecuencia, la sociedad en general y esto se debe a que es un fenómeno cada vez más conocido la “España Vacía”. La migración de personas a las grandes ciudades es cada vez mayor, y para disminuir el impacto de red logística en determinadas zonas son claves los Ayuntamientos, Diputaciones, Comunidades Autónomas, junto con otros organismos, a través de



la cesión de espacios públicos y el fomento de la instalación de *NEARY BOX*. en lugares estratégicos. La creación de valor para esto haría que los ciudadanos de estas zonas sufrirían en una menor medida una de las consecuencias de la tendencia al escape de zonas rurales.

Otro punto que podría aportar a la sociedad *NEARY* sería la reducción del coste ecológico que provoca el auge del *e-Commerce*. Esto se debe a que se reduce el sobre trabajo (más de un envío por paquete) debido a la ausencia del destinatario, ya que siempre se entregaría el paquete en cuestión en primera instancia, por lo que la huella de CO₂ de cada persona se reduciría, contribuyendo a tener un planeta sostenible.

En cuanto al producto que ofrece *NEARY*, tendríamos que hablar, obviamente, de *NEARY BOX*, que sería el armario donde se produciría la entrega, recogida y devolución de los paquetes y de la APP *NEARY*, que sirve para poder abrir el armario a través de códigos, tanto para el *courier* como para el cliente final.

Para todo esto podemos ver el *Value Proposition CANVAS* (Anexo 3), que refleja bien la propuesta de valor de *NEARY*, complementado por el modelo de negocio en sí mismo, representado en el *Business Model CANVAS* (Anexo 4).

En cuanto a *NEARY BOX*, unos armarios “inteligentes” situados en puntos estratégicos de localidades con problemas logísticos donde el *courier* depositará la paquetería. Como características tendría las siguientes en su modelo original:

- Medidas (Alto x Ancho x Profundo): 148,5 x 168 x 38
- Acero Inoxidable, resistente a condiciones climáticas adversas.
- 16 *lockers* con tres tamaños diferentes. S, M y L.
 - S (Alto x Ancho x Profundo): 16,5 x 42 x 38
 - M (Alto x Ancho x Profundo): 33 x 42 x 38
 - L (Alto x Ancho x Profundo): 99 x 42 x 38
- Cerradura PIN de alta Seguridad, similar a la existente en cajas fuertes.
- No es necesaria la conexión a Internet para la apertura de puertas.
- Sistema de generación de códigos aleatorios conocidos.

Este sería el modelo original de *NEARY BOX*, pero podría haber modificaciones en función de las necesidades de la localidad en concreto, ya que hablamos de módulos en los que se pueden añadir otros.



Ilustración 1

La procedencia de *NEARY BOX* sería a través de un acuerdo con una compañía china, llamada *Luoyang Sanwei*³, dedicada a la fabricación de armarios con *lockers* de distintos tamaños. Las condiciones del mencionado acuerdo sería la firma para ser nuestro único proveedor de armarios por el precio inicial de 548€ (incluyendo aduanas y envío a España), además de 600€ de

transporte e instalación en la localidad. La decisión de exportarlo desde el extranjero ha sido gracias a que fabricarlo con nuestros medios sería más costoso que hacerlo por este método. El precio irá creciendo conforme a la inflación en los próximos cinco años. A continuación, se muestra una imagen 3D de como sería el modelo original.

El plan propuesto para la instalación de *NEARY BOX* a lo largo de España sería empezar por 4 Comunidades Autónomas, Andalucía, Castilla-La Mancha, Castilla-León y La Rioja. Estas Comunidades son algunas de las más afectadas por el ya mencionado efecto de la “España Vacía”, por lo que son las Autonomías más propicias para la instalación de *NEARY BOX*.

La expansión de *NEARY BOX* en los próximos cinco años sería la siguiente, ofreciendo nuestro servicio en otras CC.AA. como Aragón, Galicia o Extremadura:

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Nº <i>NEARY BOX</i>	300	550	800	990	1100

Tabla 1. *NEARY BOX* en funcionamiento

La otra herramienta clave de *NEARY* sería la APP. La Aplicación tendría dos versiones, una para el comprador *on-line* y otra para el *courier*.

En el primer caso el consumidor *on-line* en la que tiene dos funciones, recogida y devolución. En la primera de ellas, tendrá una notificación en el momento en el que el paquete que ha comprado previamente esté dentro de uno de los compartimentos del *NEARY BOX*. En dicha pestaña le aparecerá el número de compartimento y el código que tiene que introducir en la cerradura PIN de alta seguridad para poder abrirlo. En cuanto a la devolución, una vez seleccionada

³ <https://spanish.alibaba.com/product-detail/smart-parcel-delivery-locker-for-school-850072290.html?spm=a2700.7787047.0.0.gjL4P9>. Este sería un modelo similar a *NEARY BOX* ya que este sería personalizado con nuestras características tanto estéticas como técnicas.



la opción, le aparecerá el número de compartimento en el que tiene que introducir el paquete a devolver y el Código para abrirlo y posteriormente cerrarlo.

La versión para el *courier* estaría integrada en la PDA o dispositivo que tenga este. La aplicación consistirá en ver que buzón de todos está libre y un código generado para poder abrir y cerrar la puerta, una vez entregado el paquete comprado por comprador *on-line*. En cuanto a la recogida de una devolución, le aparecerá un buzón en el que tiene que recoger un paquete a devolver, y la APP

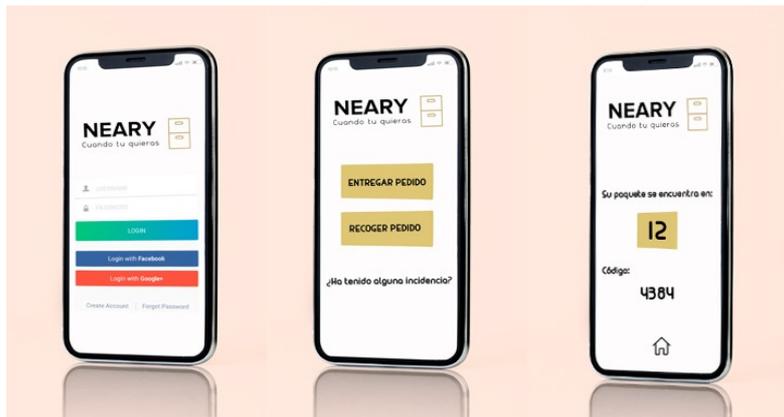


Ilustración 2

le generará un código para abrir el mencionado paquete. Otra de las funciones de esta APP es avisar sobre algún problema o incidencia, tanto en la entrega de un paquete, en el funcionamiento *NEARY BOX* o algún desperfecto que tenga

algún módulo en sí mismo. Esta opción es muy interesante de cara al mantenimiento de *NEARY BOX*, ya que permite tener información sobre el estado de estos gracias a los *couriers*. También es de utilidad para las empresas logísticas de cara a tener un control de las incidencias con el fin de mejorar nuestro servicio.

7. Plan de Operaciones

En este apartado se pretende explicar la operativa y el funcionamiento del modelo de Negocio de *NEARY*, desde cómo se va a producir la instalación de *NEARY BOX* hasta las condiciones de uso del comprador *on-line*.

7.1. Instalación de NEARY BOX

Para que se puede producir la instalación de *NEARY BOX*, el primer paso es llegar a un acuerdo con el Ayuntamiento de la localidad correspondiente o con el Organismo Público correspondiente, como podría ser una Comunidad Autónoma. Para ello, en este punto es crucial el papel de los comerciales dedicados a las relaciones con estos actores claves en el modelo de negocio de *NEARY*.

El procedimiento que estos llevan a cabo no será otro que el establecer relaciones, mostrando la creación de valor para la sociedad del uso del punto de conveniencia en lugares con problemas en su red logística. Previamente a la

visita al encargado de cada Institución, se realizará un estudio mostrando las carencias de la mencionada red, para apoyar con datos el problema existente. Otro punto que se mostrará es que no tendría ningún coste para ellos, solo tienen que ceder un espacio para la instalación de los mencionados buzones.

Estas operaciones se llevarán a cabo por parte del comercial encargado dentro del equipo de *NEARY*, pero en el inicio, éste contará con la ayuda de una empresa externa, para llegar a la mayor cantidad de lugares en la geografía nacional posibles.

Una vez alcanzados los acuerdos, *NEARY BOX*, procedente de la compañía *Luoyang Sanwei*, está listo para ser instalado en un lugar estratégico de la localidad en cuestión. Este lugar en cuestión se elegirá de manera concienzuda, ya que debe ser un espacio donde el acceso en coche sea posible, pero sin estar muy lejos del núcleo de población. El uso del coche en localidades pequeñas y medianas es mayor que en grandes ciudades por varias razones, entre las cuales se encuentran la ausencia de transporte público y la ausencia de grandes masificaciones de coches. Algunos lugares en los que *NEARY BOX* podría estar situado sería en plazas cerca de zonas residenciales, en lugares cercanos a centros comerciales o zonas comerciales donde exista posibilidad de aparcamiento, para que el consumidor *on-line*, por ejemplo, al volver de su trabajo a casa, puede recoger el paquete que había llegado a *NEARY BOX* ese mismo día.

La instalación y transporte de *NEARY BOX* en la localidad la llevará a cabo una empresa externa, teniendo un coste de 600€ por buzón instalado en el primer año, creciendo este precio en función de la inflación.

7.2. Seguridad de NEARY BOX

Respecto a las medidas de seguridad de *NEARY BOX*, hay que decir que éste estará instalado en el lugar seleccionado mediante un anclaje de 4 puntos al suelo con tornillos de alta seguridad, evitando así cualquier tipo de movimiento brusco. Se intentará hacer lo mismo con respecto a una pared, buscando el anclaje de 4 puntos a una pared para asegurar en una mayor medida *NEARY BOX*.

Otra de las medidas de seguridad son los seguros que *NEARY* tiene, tanto de responsabilidad civil y de contenido frente a actos vandálicos o daños que puedan producirse, estando asegurado cada paquete depositado en *NEARY BOX* por un valor de 1.000€, durante el tiempo en el que esté dentro de éste. *NEARY* no se hace responsable de los paquetes que no han sido introducidos o en las situaciones en la que no se haya cerrado correctamente. El precio de

estos seguros dependerá de los *NEARY BOX* que se tengan activos. El primer año se pagará un precio de 15.000€ por estos servicios, aumentando conforme vayan creciendo el número de buzones instalados.

Por último y para aumentar la seguridad de estos, se tendrá en cuenta a la hora de establecerse la localización la presencia de comercios cercanos o edificios que tengan video vigilancia, como pueden ser bancos u oficinas públicas.

7.3. Mantenimiento de NEARY BOX

El mantenimiento estará totalmente externalizado a una empresa tercera, en la que ellos se encargan de la preservación del buen estado de los buzones durante todo el año. El coste de este mantenimiento será inicialmente de 30.000€, terminando en un coste de 110.000€, debido al aumento de la red de *NEARY BOX*.

Otra de las medidas para el mantenimiento, mencionada anteriormente, sería la inclusión en la versión de la APP para los *couriers* de un sistema de avisos y registros de apertura para realizar así un control del funcionamiento correcto de *NEARY BOX*. De esta manera, ante cualquier circunstancia que exista un defecto en alguno de estos, la empresa contratada será la encargada de ir a reparar el problema.

7.4. Funcionamiento de NEARY BOX

Por parte del comprador *on-line* el proceso para poder usar *NEARY BOX* sería el siguiente:

- Registro en la APP gratuitamente. En este punto es importante la identificación de la persona de cara a añadir seguridad a la entrega del paquete.
- Entrega en dispositivos *NEARY BOX*. Para ello el usuario debe indicar en el momento de la compra la dirección en la que se encuentre el *NEARY BOX* en el que se quiera recoger el paquete comprado previamente. Las direcciones exactas de estos estarán incluidas tanto en la página web como en otras plataformas como *Google Maps* o *Maps* de Apple.

El peso máximo será de 30 kg y en el caso de que supere las medidas, el paquete en cuestión se encontraría en el almacén de la empresa logística, con el compromiso de *NEARY* de informar sobre la localización de éste. Hay artículos prohibidos y no admitidos para la entrega en *NEARY*, como son todos aquellos que sean contrarios a la ley y todos aquellos que tengan un pago contra reembolso o pago adicional.



- Por último, la responsabilidad respecto a algún tipo de daño del paquete durante el trayecto es responsabilidad de la empresa logística, estando sujetos a la Ley de Contrato de Transporte Terrestre de Mercancías, ya que como se ha mencionado, *NEARY* no transporta, solo custodia los paquetes.
- Una vez el paquete sea introducido por el *courier* en uno de los compartimentos numerados de *NEARY BOX*, el usuario recibirá un *e-mail*, un SMS y una notificación *Push* en la APP de *NEARY*. El contenido de este mensaje será el número de compartimento en el que se encuentra su paquete y el código de apertura. Una vez abierta, se cierra la puerta con el mismo código de recogida.
 - El paquete estará dentro de *NEARY BOX* durante 5 días naturales para su recepción, y a partir de este en caso de no haberse recogido, el *courier* lo transportará de vuelta al almacén. En este caso *NEARY* se compromete a informar de la situación del paquete.

En la situación de devolución, el usuario de *NEARY* debe solicitar una solicitud de devolución. Una vez esta sea admitida se recibirá un *e-mail*, un SMS y una notificación *PUSH* en la APP. No tendrán ningún coste las devoluciones para el usuario.

En el caso del *courier* el sistema sería a la inversa, una vez tenga el paquete cargado en el vehículo de transporte, este se dirige hacia el *NEARY BOX* seleccionado por el usuario y con el código que se le ha asignado por parte de la APP de *NEARY*, integrada en su PDA, abrirá un compartimento libre y introducirá el paquete. Volverá a cerrar con el mismo código que ha sido generado previamente. Una vez cerrado comunicará el número de compartimento a través de la APP para que así *NEARY* pueda comunicárselo al usuario final.

En cuanto a la recogida de la devolución, a través de la APP, le aparecerá que tiene que realizar una devolución y abrirá el compartimento en el que se encuentre el paquete a devolver con un código generado y se la llevará de vuelta al almacén.

Un aspecto clave aquí es la generación de códigos. *NEARY BOX* no tiene acceso a Internet ni a electricidad para facilitar su instalación en cualquier punto, sin tener que depender de soporte eléctrico ni de red, por tanto, los códigos deben ser generados a través de un sistema de algoritmos de números consecutivos aleatorios conocidos programados previamente en las cerraduras PIN de alta seguridad y que son introducidos por la APP para que así no existan problemas a la hora de abrir algún compartimento de *NEARY BOX*.

8. Plan de Marketing

8.1. Marca

Como nombre de nuestra marca de ha elegido el nombre de *NEARY*, un guiño a lo que nuestro servicio persigue que es estar cerca de los consumidores y que puedan recoger un paquete comprado en un *e-Commerce* en el momento que ellos quieran.

El negro y el verde seran nuestros colores corporativos y asi es como estaran diseñados tanto nuestro logo como los buzones en si.

8.2. Canales de distribución

El modelo de negocio de *NEARY* aporta valor a varios agentes de la sociedad. Por una parte, las ya mencionadas empresas logísticas (B2B) y por otra parte al consumidor *on-line* (B2C). Junto a estos dos podemos incluir también las Instituciones Públicas en representación de la sociedad.

8.2.1. Business to Business (B2B)

En este caso hablamos de los servicios de logística, en concreto a los denominados de la “última milla”. El objetivo es llegar acuerdos, preferiblemente a largo plazo, para que los *courier* de las empresas logísticas puedan dejar los paquetes dentro de *NEARY BOX*. Estos acuerdos tendrán un claro beneficio para estas compañías en cuanto al ahorro en costes, siendo una parte de este ahorro nuestra fuente de ingresos.

Para llegar a ese tipo de acuerdos es necesario darnos a conocer entre estas compañías, siendo en muchos casos gigantes del transporte de mercancías.

La mejor manera de hacer esto para *NEARY* es con la creación de una red comercial, liderado por uno de los actuales miembros del equipo, para ofrecer un estudio generalizado sobre la situación actual de la última milla y el ahorro en costes que le supondría en las oficinas centrales. En este punto de la presentación se incluiría la solución que ofrece y la propuesta de valor para esta compañía logística el uso de *NEARY BOX*.

Una vez que las compañías estén dispuestas al uso de nuestros servicios, la red comercial de *NEARY* acudirá a los almacenes pertenecientes a las empresas logísticas en las zonas donde más problemas existan relacionados con la entrega de paquetería. Aquí se tienen muy en cuenta la geografía y las rutas que realizan los *couriers* para poder hacer una optimización del recorrido personalizada, con el fin de aumentar la eficiencia. Además de todo esto, existe

un contacto continuo del almacén en cuestión y el comercial en el caso de que surja cualquier tipo de duda.

En este punto *NEARY* instala a todos los *couriers* de esa empresa la APP de *NEARY* para que estos puedan empezar a usarla desde el siguiente día. No se puede obviar en esta materia la importancia de una formación previa para el uso de *NEARY BOX*, corriendo esta a cargo de los propios comerciales de *NEARY*.

El fin de todas estas facilidades es reforzar la identidad de marca de *NEARY*, manteniendo una relación muy cercana y alineada con lo ofrecido en todas nuestras RR.SS., a pesar de que estas estén más enfocadas al Cliente. Esto es crucial de cara a crear prestigio a un servicio totalmente revolucionario en zonas mayormente rurales y generar confianza entre actores claves en nuestra cadena de valor, como son los *couriers* y las empresas de logística. La confianza en un sector como este genera un Marketing muy efectivo y prácticamente con un coste 0, como es el denominado Marketing “boca a boca”, haciendo que este trato cercano y personalizado genere solicitudes de más oficinas de empresas logísticas para poder disfrutar de los servicios de *NEARY*.

Para ello, en la página web de *NEARY* habrá un apartado habilitado para empresas u almacenes de logística con las que no se ha contactado y quieran aprovecharse del servicio ofrecido.

Sería importante mencionar la fidelización de clientes y una manera sería la posibilidad de ofertar nuevos PDAs de los *courier*, en lugar de la integración de la APP en su antigua PDA, ofreciendo de esta manera a la empresa logística la posibilidad de una bonificación por el uso de *NEARY*.

8.2.2. Business to Customer (B2C)

En este punto lo primero que se debe definir es el tipo de cliente al que *NEARY* va dirigido, que no es otro que personas entre 24 y 49 años, habitantes de localidades entre 2.000 y 20.000 habitantes y que sean compradores *on-line* habituales. Esto lo podemos ver a través de la herramienta un *buyer persona*, definiendo dos ejemplos de potencial usuario de *NEARY*:

Esther es una joven de 25 años que vive en Santaella (Córdoba), es estudiante de publicidad y a diario viaja hasta la capital para ir a la universidad, así que pasa la mayoría del día fuera de casa.



Ilustración 3

Se levanta sobre las 7:30 y llega a casa sobre las 17:30. Cuando llega suele ir al gimnasio porque le gusta mucho hacer deporte y pasa ahí casi dos horas diarias.

Le encanta la moda pero no tiene mucho tiempo para ir a las tiendas de compras, pero aún así está siempre al tanto de las tendencias y compra *on-line*. Como no puede ir a comprar personalmente necesita pedir varias tallas para probar en casa y después devolver. Lo hace mediante las páginas webs de diferentes marcas de ropa, como pueden ser Zara, Oysho o Pull&Bear.

Las redes sociales son un hábito diario. Utiliza *Instagram*, *Facebook* y le encanta escuchar la radio por las mañanas cuando va en el bus para la universidad. Su nivel económico no es demasiado alto, pero dispone de dinero para efectuar todas las compras o caprichos que desea, ya que aún tiene el aval de sus padres. Estos últimos también pasan todo el día fuera de casa debido a sus trabajos, por tanto en la casa familiar no hay nadie durante prácticamente durante todo el día.

El otro tipo de usuario de *NEARY* sería Pedro de 39 años y que vive en Alfaro (La Rioja). Es abogado y diariamente pasa muchas horas fuera de casa, entre su despacho, los juzgados de la comunidad riojana y visitando a sus clientes. Para ello se desplaza en coche, ya que no sabe cuando tiene que ir a un lugar u otro.



Ilustración 4

Le gusta madrugar porque necesita su tiempo libre. A eso de las 7:00 se levanta para desayunar, ver la prensa diaria y tomar una ducha relajante mientras escucha su programa de radio favorito. Aparte, como es una persona muy curiosa, pasa un rato navegando por las dos únicas redes sociales que tiene: *Facebook* y *Twitter*, que lo mantienen informado al momento de todo lo

que ocurre a su alrededor.

Es un amante del coleccionismo y cada mes tiene una nueva ilusión por conseguir. Aunque le es complicado porque no tiene mucho tiempo para conseguir todo lo que se propone. Está casado y tiene 3 hijos, y su mujer María, debido a su trabajo como médico, también pasa todo el día fuera de casa, por las mañanas en el Hospital y por las tardes en una clínica privada. En

consecuencia, no suele haber nadie en casa durante los días laborables. Son de nivel acomodado y no tiene ningún problema económico para gastar en sus caprichos y los de su familia.

El usuario final no busca tener una relación estrecha con *NEARY* su requisito es utilizar un servicio que satisfaga una necesidad puntual. En este contexto nuestra estrategia estará basada en ofrecer un servicio eficiente, rápido y seguro que posibilite mejorar la experiencia de usuario.

Para ello es básica realizar una campaña de educación al consumidor *on-line* de cara al uso del punto de conveniencia en España, ya que, a pesar de estar este método de recogida de paquetería en Europa, en España tiene unos porcentajes de recogida entre el 15% y el 20%, en mayor parte por la carencia de sensación de seguridad. Para ello es necesario una campaña de lanzamiento donde se hable de *NEARY* y de *NEARY BOX* y el servicio que ofrece a través de una comunicación creativa y subjetiva con un lenguaje simple, conciso y práctico. Junto a esto se mostrarán las ventajas y el funcionamiento de *NEARY BOX*.

Para terminar, es destacable señalar que el factor emocional es muy importante. De la satisfacción que perciban los usuarios finales del servicio prestado dependerá el éxito de la entrega, lo que nos permitirá conseguir la fidelización de los usuarios iniciales y de nuevo el uso del “boca a boca”, esta vez entre consumidores *on-line*.

Las acciones que *NEARY* va a llevar a cabo para realizar su promoción durante el primer año serán las siguientes:

a. Redes Sociales

Con el fin de generar atención sobre *NEARY* hay que crear contenido orgánico en RR.SS. para atender a nuestro público objetivo, definido con anterioridad a través de la herramienta del *buyer persona*, ya que mientras más segmentado este este, mayor alcance se obtendrá.

Otro aspecto importante para tener en cuenta es la fecha de publicación, ya que el precio de esta variará en función de la época, subiendo en momentos como Navidad. *NEARY*, en los primeros meses, publicará en el lanzamiento para poder generar más alcance y atención y no tanto en momentos de mayor tráfico de publicidad, para no opacar así el contenido de este entre tanta información.

En cuanto a *Instagram*, hay dos modalidades de publicación, por un lado, el *feed* (que es una publicación fija en el tiempo) o la aparición en *Stories* de un público objetivo previamente definido.

NEARY apuesta por el tráfico para generar *clicks* al sitio *web* o nuestro perfil de *Instagram*, y cada *click* tendría un coste de 0,33 céntimos. Se puede establecer un límite máximo de este coste. Este máximo se asigna al comienzo de la actividad para poder tener control sobre el gasto. También se tiene en cuenta el alcance, ya que *Instagram* cobra por cada mil veces que se muestre el anuncio publicitario. El CPM (coste por mil impresiones) en España es de 4,10€. NEARY, en su primer año, invertirá un máximo de 22€ al día en esta aplicación. El coste total de este primer año sería de 7.920€.

Este mismo coste de CPM se paga también a *Facebook* por mil impresiones de la publicidad de NEARY, ya que es la plataforma de gestión de pagos y estipulación del precio. En *Facebook*, NEARY pagará por anuncios de CPC en el *Newsfeed*, con un coste de 0,29€ y CPL en columna derecha con un coste de 0,35€.

En general el coste medio por clic en España es de los más baratos en relación con otros países como Francia, Reino Unido o Alemania, y si a esto le sumamos la promoción va dirigida en un primer lugar a personas de localidades pequeñas y mediana, se abaratan mucho los costes. Por este motivo el coste por clic pasaría a costar una media de 0,09€.

Una vez el anuncio este implantado y genere un retorno estos serán los costes en España por las diferentes acciones que realice el usuario a través de ese anuncio para NEARY:

Coste por acción realizada	
Descarga de aplicación	0,30 €
Generación de usuarios potenciales	0,19 €
Visita a la <i>web</i>	0,16 €
Conversiones	0,13 €
Alcance obtenido por anuncio	0,11 €
Likes y reconocimiento de marca	0,07 €

Tabla 2

Por otro lado, habrá usuarios que deseen interactuar con NEARY para obtener información. Por mensaje recibido y contestado se paga 0,04€ y por las interacciones en las publicaciones se paga 0,02€.

Debido a que NEARY es una *start-up* y su conocimiento es reducido, se necesita hacer publicidad tanto para la descarga de la APP como para la generación de tráfico. Esto supondrá una inversión inicial en *Facebook*, a pesar de que el ROI de la compañía pueda verse afectado.

b. *Google*

Todo aquel que no está presente en buscadores como *Google* prácticamente no existe, y para generar interés en una compañía es una herramienta básica. Por dicha razón, *NEARY* realizará campañas de SEO con el fin de que su visibilidad sea más alta.

Para ello se tienen que elegir unas palabras clave relacionadas con el sector para que cuando el usuario potencial busque algo relacionado con el sector, encuentre a *NEARY*. Algunas de estas palabras son: recepción, paquetes, recogida, devolución y *NEARY*.

En este sistema se paga por *clic*, es decir, primero se fija un presupuesto diario a gastar y en función de los *clics* realizados se establecerá el precio. *NEARY* en su primer año gastará 15€ al día, siendo el potencial de campaña 50 *clics*, con un precio de 0,3€/*clic*. El coste de esta acción durante el primer año será de 5.400€.

Por otra parte, el coste de que los usuarios encuentren *NEARY* mediante palabras clave puede variar, ya que se estipula mediante puja. Si hay muchas empresas que pujan por la misma palabra entonces este precio subirá. En España el precio por palabra clave en relación con el sector de *NEARY* oscila entre 0,20€ y 0,90€. Se producirá una inversión de 10€ diarios en palabras clave para el buscador lo que hace un total de 3.600€ durante el primer año.

Respecto a la técnica SEM, se fijará un coste inicial de 70€ diarios. Esta cantidad es más elevada porque para que se produzca un aumento de la visibilidad y *NEARY* aparezca en las primeras búsquedas de *Google* se paga un precio mayor. En este caso el precio medio por clic se paga a 12€. La inversión el primer año será de 25.200€. La inversión, en principio parece alta, pero es necesario que *NEARY* esté bien posicionado en el primer buscador. En este punto se busca más la conversión que la posibilidad de ganar dinero.

c. Aplicaciones Móviles

El 90% de las personas usuarios de internet lo hacen a través de aplicaciones móviles. Una gran parte de los mencionados usuarios lo hacen mediante juegos previamente descargados, por lo que sería una buena oportunidad para publicitarse.

En este punto, *NEARY* se promocionará en anuncios intersticiales que son aquellos que aparecen en pantalla completa cuando hemos pasado de nivel en



el juego, o cuando está cargando una nueva pantalla, captando así la total atención del usuario.

Esta forma de publicidad segmenta también a los usuarios mediante patrones de uso y geolocalización. Se paga por impresiones como en el caso de *Instagram* y el precio de las mil impresiones es de 2,8€. El presupuesto diario será 100€ diarios para que *NEARY* esté presente en varios juegos. Tendrá un coste de 36.000€.

Con el fin de que todos los *NEARY BOX* instalados estén localizado para el usuario se deberá invertir en esta acción que ofrece *Google*, además de otras compañías como *Apple*. Es muy útil para conocer la dirección exacta de cada uno de los *NEARY BOX*, con el fin de que cualquier persona conozca donde puede aprovecharse de los servicios ofrecidos.

d. Radio

Para captar la atención en una región concreta, una buena manera sería la presencia en radios a través de las denominadas cuñas. Se emitirá inicialmente una cuña de *NEARY* en Comunidades Autónomas como Andalucía, Castilla la Mancha, Castilla y León, Galicia, Extremadura o Aragón. El precio mostrado en el Anexo 5 sería por anuncio en una cadena como son *Los 40 Principales*. La cuña duraría 20 segundos, con dos repeticiones diarias durante todos los días del primer mes de lanzamiento, ya que estaremos en dos franjas horarias: de 6:00 a 10:00 y de 10:00 a 14:00.

e. Prensa



Ilustración 5

En este caso, *NEARY* se decanta por el uso de la prensa *web*, ya que el mundo está cambiando y es notable la disminución de compra del periódico tradicional. En este sentido, se usará una herramienta llamada *Oniad* para lanzar las campañas en los mencionados periódicos digitales. Esta aplicación permite geolocalizar tu producto, compartir el anuncio por zonas, establecer la hora de publicación, y todo ello por código postal. Es un método muy útil y muy práctico, además de que en el mundo en el que estamos, el uso del teléfono diario y la ayuda a la concienciación del cambio climático y el reciclaje es un guiño al futuro. Tendría un coste de 1€ por mil impresiones, destinando *NEARY* 50€ al día durante el primer año, teniendo un

coste de 18.000€ y un alcance sería de 18 millones de impresiones. Además, habría que sumarle el coste por impresión que sería de 360€.

f. *Página web y blog*

NEARY tendrá una *web* con todo tipo de información sobre la compañía y el servicio ofrecido. Dentro de la misma, habrá un *blog* escrito por profesionales del sector para informar de asuntos como por ejemplo las ventajas del punto de conveniencia. También usaríamos este medio para explicar el funcionamiento de NEARY BOX a través de contenido digital como videos e infografías.

Además de todas estas acciones a realizar, se contará con el asesoramiento de una agencia de Marketing externa como es La Despensa. Esta agencia, referente a nivel nacional, controlará todos los movimientos del mercado y de NEARY y servirá como trampolín para aumentar las ventas de NEARY BOX.

Hay que señalar que estas acciones de Marketing están enfocadas para el primer año, pero en los siguientes NEARY pretende seguir con un plan similar al expuesto anteriormente.

8.2.3. NEARY y los Organismos e Instituciones Públicas

En este caso se seguiría un plan de actuación similar al que se hace con las empresas logísticas, es decir, a través de reuniones con personas que tengan la competencia en materia de desarrollo local y logístico de zonas deprimidas o aisladas. En estas reuniones se presentaría las ventajas de que se cediera un espacio público a NEARY para la instalación de NEARY BOX, con el fin de que mejore la red logística de la zona. El acuerdo no tendría ningún coste para el Organismo Público, sólo la cesión de un espacio.

Presupuesto Marketing 2020	
Instagram	7.920 €
Facebook	12.100 €
SEO	9.000 €
SEM	25.200 €
Anuncio en juegos	36.000 €
Radio	104.871 €
Periódico digital	18.360 €
Agencia de Marketing	65.000 €
B2B (Logística e Instituciones)	66.549 €
TOTAL	345.000 €

Tabla 3. Presupuesto de Marketing año 2020

9. Plan Financiero

9.1. Introducción al modelo de ingresos unitarios.

Para introducir una pequeña idea de cómo el modelo de negocio de *NEARY* es rentable, hay que acudir al inicio, existiendo dos vías de generación de ingresos; la primera, y más importante que representará el 95% de las ventas, es la del cobro de una comisión de 0,5 euros (actualizados con la inflación) por el envío o devolución de un producto a *NEARY BOX*⁴. En el futuro se estudiará si se puede mejorar, ya que la competencia de *NEARY* se dedica a grandes zonas urbanas donde el ahorro para el repartidor no es tan grande, pero en este caso al ser zonas más rurales puede que *NEARY BOX* suponga un ahorro mayor y que por lo tanto la disponibilidad y predisposición de pago del *courier* sea superior.

La segunda vía de ingresos, y que va a suponer un 5% de la facturación anual de *NEARY* es la de la venta de armarios de buzones. Tras validarlo con varios Ayuntamientos como el de Alfaro (La Rioja), Lucena (Córdoba) y Santaella (Córdoba) surgió la oportunidad de que algunos de ellos estén dispuestos a hacer una inversión por *NEARY BOX*. Bajo esta premisa se ha decidido que se dará esta posibilidad a localidades que por sus características no son rentables para el negocio de *NEARY*, siempre y cuando ellos se hagan cargo del precio de los armarios. Esta segunda vía que hemos comentado a la hora de obtener nuestra facturación nos va a dar unos ingresos unitarios por armarios de 3.000€ (actualizados con la inflación).

9.2. Acercamiento a los Ingresos Totales Agregados

Ya se ha demostrado de una manera bastante sencilla y concisa cual será el modelo de ingresos unitarios de *NEARY*, pero ahora la explicación se va a demostrar que repercusión tienen en la facturación total, como se comportan en el mercado año a año y cuál es su evolución de forma agregada para las dos líneas de negocio con las que contamos.

En este primer caso, y como se puede observar en la siguiente tabla (Tabla 4), se hablará de la estimación de ingresos de la primera y más importante fuente de facturación, las comisiones por la utilización de *NEARY BOX* para la entrega y devolución del paquete. En ella se pueden comprobar las estimaciones para los próximos 5 años teniendo en cuenta el ingreso unitario anteriormente mencionado y una aproximación de los servicios por cada *NEARY BOX*.

⁴ Cabe destacar que esta cifra unitaria por envío se ha obtenido en base a datos del sector y en base al ahorro que supone para las empresas logísticas este servicio de punto de conveniencia.

AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
Nº de buzones	300	550	800	990	1100
Días año	300	300	300	300	300
Ocupación diaria	12	12	12	12	12
Envíos totales	1080000	1980000	2880000	3564000	3960000
Ingreso Envío	0,50 €	0,51 €	0,52 €	0,53 €	0,54 €
TOTAL INGRESOS	540.000 €	1.009.800 €	1.490.832 €	1.874.423 €	2.120.181 €
Crecimiento Ingresos		87%	48%	26%	13%

Tabla 4. Ingresos por comisión

El volumen de envíos y devoluciones crece al mismo ritmo que se implantan *NEARY BOX* en otras localidades, con un aumento de la facturación, en esta primera línea de ingresos, de un 87% en el segundo año; llegando hasta un incremento del 13% el quinto año y unos envíos totales de casi 4 millones, que representarán una facturación de 2,12 millones de euros en 2024.

El crecimiento interanual de los ingresos según el Anexo 6, sigue el modelo de vida útil de un producto, en el que los primeros años hay rendimientos crecientes muy elevados y en los últimos años este crecimiento se ralentiza.

Esto es aplicable al negocio de *NEARY*, ya que cada vez existe presencia en más municipios y el nicho de mercado de nuevos clientes se va reduciendo. Pero siempre existen altas tasas de crecimiento, siendo en el quinto año de proyección, superior al 10%.

Un similar análisis, pero para la segunda línea de ingresos, la venta de armarios de buzones se ha hecho para estimar estos ingresos de este otro producto. Como se puede ver en la siguiente tabla (Tabla 5), durante el primer año, las previsiones de ventas son muy conservadores, debido a que la mayoría de las instituciones públicas, sus dirigentes y la sociedad en general, no conocerán los beneficios que les puede aportar tener un *NEARY BOX*, pero con el paso del tiempo y la demostración de sus ventajas, más ayuntamientos postularan a adquirirlos; llegando en el año 2023 al punto máximo y de inflexión en el que nos dejará unos ingresos de casi 60 mil euros.

El porcentaje de ventas por nuevos *NEARY BOX* crecerá constantemente hasta el quinto año, donde nos encontraremos que el 12% de los buzones instalados serán sufragados íntegramente por las instituciones públicas del municipio, aportando unos ingresos extra de 42 mil euros y reduciendo así la inversión en la que debe incurrir *NEARY*.



AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
Buz. Nuevos Instalados	300	250	250	190	110
Porcentaje de Venta	0%	5%	7%	10%	12%
Buzones vendidos	0	12,5	17,5	19	13,2
Ingreso Buzón	3.000,00 €	3.060,00 €	3.105,90 €	3.155,59 €	3.212,40 €
TOTAL INGRESOS	0 €	38.250 €	54.353 €	59.956 €	42.404 €
Crecimiento Ingresos			42%	10,3%	-29%

Tabla 5. Ingresos por ventas de *NEARY BOX*

Esta es una línea de ingresos que se agotará cuando *NEARY* esté presente en la mayoría de los municipios, pero si se exprime al máximo, se incurrirá en una menor inversión, mientras que sigue ampliándose la red de *NEARY BOX* en lugares que no hubiera sido óptimo su instalación en términos de rentabilidad, y que posteriormente si aportaran unos ingresos recurrentes por comisión.

Por lo tanto, y para concluir con la parte de la facturación de *NEARY* debe ser observada la Tabla 6, en la que se muestra cual sería el monto total de nuestros ingresos en los próximos 5 años, añadiendo ambas líneas de productos y/o servicios que ofrecemos. Aquí se observa que la facturación total no se desvía demasiado de la facturación que teníamos por el servicio de comisiones, pero como ya hemos dicho anteriormente, la segunda línea que ofrecemos de productos está pensada principalmente para ampliar la red de localidades, y por lo tanto de servicios, sin tener que aumentar en una cuantía mayor la inversión.

AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por Envios	540.000 €	1.009.800 €	1.490.832 €	1.874.423 €	2.120.181 €
Ingresos ventas Buzones	0 €	38.250 €	54.353 €	59.956 €	42.404 €
TOTAL INGRESOS	540.000 €	1.048.050 €	1.545.185 €	1.934.379 €	2.162.584 €
Crecimiento Ingresos		94%	47%	25%	12%

Tabla 6. Ingresos totales de *NEARY*

El crecimiento de los ingresos que se espera para el segundo año es de un 94%, siendo una tasa muy favorable y realista debido a la expansión de red de *NEARY BOX* que se lleva a cabo ese año. En el año 2024, el crecimiento es del 12% con respecto al año anterior, lo que supondrá una facturación algo superior a los 2,16 millones de euros.

9.3. Modelo de Costes

Una vez se ha presentado el modelo de ingresos y la cuantía de estos de *NEARY*, en este apartado se introduce el modelo de costes que utiliza, dando una pequeña pincelada sobre los reducidos costes variables en primer lugar, y después explicando más detalladamente los costes fijos, que son los que realmente tienen mayor peso en *NEARY*.



9.3.1. Costes Variables

Ambas líneas de negocio de *NEARY* incurren en unos costes variables; pero la primera en la que damos servicios de recepción y devolución, los costes variables son prácticamente nulos o muy reducidos con respecto al cobro por servicio, ya que el único coste por envío es el del SMS que se le hace llegar al cliente final, y que no supone más que 1 céntimo, por lo que el margen contributivo que tiene esta primera vía es del 98%.

AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
PRECIO	0,50 €	0,51 €	0,52 €	0,53 €	0,54 €
CV UNITARIO	0,01 €	0,01 €	0,01 €	0,01 €	0,01 €
Marg. Contr.	98%	98%	98%	98%	98%

Tabla 7. Coste Variable Unitario y Margen Contributivo Servicio de Comisión de *NEARY*

Este 2% que supone el coste variable por SMS, puede ser incluso menor, a pesar de no estar reflejado, ya que, al hacer un mayor servicio a la compañía telefónica, y ser este un mercado de altísima competencia, el poder negociación con estos será alto, lo que permitirá abaratar el coste hasta el 1,5%. El coste variable total de esta primera línea de producto ascenderá a poco más de 10 mil euros, terminando este costo en 42 mil euros a finales de 2024; esto sin tener en cuenta esa posible reducción del precio por SMS.

En cambio, la venta de *NEARY BOX* sí que conlleva unos costes variables considerablemente superiores, pero que, por el peso de esta línea de negocio en la empresa, no supondrán una aminoración demasiado significativa en el margen bruto total de *NEARY*.

En este caso, como podemos ver en la tabla 8, el coste variable unitario en la venta de *NEARY BOX* está compuesto por dos subcostes, el de compra y el de transporte e instalación; en conjunto, adquirir y poner en marcha un ejemplar de *NEARY BOX* tiene un coste unitario de 1.148 euros el primer año, y actualizables con la tasa de inflación. Según las estimaciones de ventas de este producto, el segundo año supondrá unos costes variables totales de 14.637 euros, y una media de 18.650 euros entre los años 2021 y 2024.

AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
Buzones vendidos	0	12,5	17,5	19	13,2
Compra	548,00 €	558,96 €	567,34 €	576,42 €	586,80 €
Transporte/Instala.	600,00 €	612,00 €	621,18 €	631,12 €	642,48 €
COSTE VARIA. UNITARIO	1.148 €	1.171 €	1.189 €	1.208 €	1.229 €
COSTE VARIA. TOTAL	0 €	14.637 €	20.799 €	22.943 €	16.226 €

Tabla 8. Coste Variable Unitario y Coste Variable Total venta de *NEARY BOX*

9.3.2. Costes Fijos

Los Costes Fijos si tienen una importancia en cuanto al modelo de negocio de *NEARY*, ya que la compañía debe tener una red de *NEARY BOX* amplia para que pueda prestar un servicio de entrega y devolución de paquetería en el mayor número de puntos posibles.

Tras realizar un análisis muy minucioso de cuáles serían los gastos recurrentes a lo largo de los 5 años de proyección, se han agrupado en 7 grandes partidas que representarían el total de los costes fijos que debe asumir la empresa, como se puede comprobar en la Tabla 9.

AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
Manten. Servidores	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €
Asesoramiento Legal	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
Manten. Aplicación	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
Medidas Seguridad	15.000,00 €	27.500,00 €	40.000,00 €	49.500,00 €	55.000,00 €
Manten. Armarios	30.000,00 €	55.000,00 €	80.000,00 €	99.000,00 €	110.000,00 €
Salarios	110.000,00 €	161.666,67 €	163.333,33 €	183.000,00 €	190.333,33 €
Marketing	345.000,00 €	305.833,33 €	286.666,67 €	294.500,00 €	300.666,67 €
TOTAL COSTES FIJOS	530.000 €	580.000 €	600.000 €	660.000 €	690.000 €

Tabla 9. Reparto de los Costes Fijos del servicio de *NEARY*

Desglose detallado de las partidas de Costes Fijos:

- **Mantenimiento Servidores:** Este gasto hace referencia a la conservación y revisión diaria que se realizará a los servidores de *NEARY* por parte de una empresa externa y que supondrá un coste de 6.000€ cada uno de los 3 primeros años, y un coste de 7.000€ en los dos siguientes años debido a la adquisición de más servidores y a la inflación.
- **Asesoramiento Legal:** Debido al esquema de negocio, y al servicio que ofrecemos de garantizar la seguridad y el almacenamiento temporal del pedido realizado por el consumidor (siendo en alguno de los casos será de un valor considerable); se ha optado por contratar de forma externa una asesoría legal y jurídica que nos aconseje constantemente a cerca de las practicas a llevar a cabo. Por este servicio se ha acordado pagar anualmente durante los próximos 5 años la cantidad de 12.000€.
- **Mantenimiento Aplicación:** Se trata del pago acordado con la empresa desarrolladora de nuestra aplicación, junto con la inversión que se hará para la creación de esta. El acuerdo consiste en una cuota anual de 12.000€ durante los 3 primeros años con el objetivo de mantener siempre en funcionamiento la aplicación (en caso contrario serán penalizados económicamente), y en los años 2023 y 2024, debido a las mejoras que



se harán en la aplicación y a la inflación, el coste se elevara hasta los 15.000€.

- **Medidas de seguridad:** Debido a la naturaleza del servicio, los activos de *NEARY*, los *NEARY BOX*, están expuestos públicamente a ciertas condiciones tanto temporales como de acción humana (vandalismo). Por este hecho se va a contratar un seguro con el fin proteger nuestros buzones, cubriéndonos así de cualquiera de los riesgos que puedan atender contra los activos de la compañía. La aseguradora y *NEARY*, han llegado al acuerdo que el precio de este seguro se establezca en función del número de *NEARY BOX* instalados. Esto significa que el crecimiento de este coste será muy similar al crecimiento de los ingresos (pero en una cuantía, en términos brutos o monetarios, mucho más reducida). Como conclusión el coste unitario de aseguramiento de 50€.
- **Mantenimiento *NEARY BOX*:** Esta partida tiene un peso más significativo que las anteriores, ya que sin el correcto funcionamiento de *NEARY BOX* la actividad y el servicio que se ofrece no se podría llevar a cabo. La agencia externa que realizará constantemente las reparaciones y mantenimientos ha fijado un pago en función de los *NEARY BOX* implantados y en funcionamiento.

Al igual que con la partida anterior de las medidas de seguridad, estos costos también crecen con una tasa muy similar a las de las ventas de *NEARY*, siendo el primer año el pago de 30 mil euros y terminando en 2024 con coste de 110 mil euros.

- **Salarios:** Por peso, es el segundo gasto más importante para la compañía; a pesar de que se ha intentado reducir al máximo y ubicar a todos los miembros del equipo en distintas áreas y trabajos para no tener que contratar a nadie más durante el primer año, supone un coste de 110 mil euros en 2020. Esta partida presupuestaría se irá incrementando durante los siguientes 4 años debido a la contratación de nuevo personal y a la inflación, con una tasa interanual del 16%. Los años siguientes se prevé un estancamiento de estos costes debido a que no será necesario la contratación de tanto personal como en los primeros años.

Estos salarios serán repartidos equitativamente el primer año por la escasez de fondos dedicados a este apartado, pero en los siguientes años tendrán una distribución acorde a su rol dentro de la compañía. Se puede ver dicho reparto en detalle en el Anexo 7.



- Marketing: Constituye el gasto con más peso y más importante en el que debe incurrir *NEARY*. Tras realizar todo el presupuesto en publicidad y marketing, y teniendo en cuenta que el primer año debe ser el más agresivo en cuanto a esta partida se refiere, se ha obtenido un coste de 345 mil euros. Los 4 siguientes años, aunque se reduzca en un 3% seguirá siendo el coste fijo más alto para la empresa, ya que en este servicio es primordial el cocimiento de marca y de nuestros beneficios para los clientes. (En el apartado de “Presupuesto de Marketing” aparece al detalle las acciones llevadas a cabo y sus costes).

Para terminar con la descripción del modelo de costes fijos que sigue *NEARY*, es importante recalcar que el modelo de negocio es intensivo en costes fijos, y este tipo de modelos permite tener un gran beneficio cuando se genera una cantidad considerable de servicios, por lo que puede perjudicar al mencionado beneficio en los años iniciales, pero que a partir de estos primeros años será completamente favorable.

Podemos observar en los Anexos 8 y 9 que cantidad y porcentaje de los costes totales tiene cada partida, y así tener una idea de cuáles son las claves que se deben tener en cuenta en el negocio de *NEARY* para su correcto funcionamiento.

9.4. Modelo de Inversión (CAPEX)

NEARY sigue un modelo de negocio en el que sus activos principales son los *NEARY BOX*, y estos son totalmente necesarios para la generación de ingresos. Esto significa que, al tratarse de un activo fijo imprescindible, requiere de una inversión inicial bastante elevada. La inversión inicial debe ser muy superior a la del resto de los años, ya que es en este momento en el primer y segundo año cuando más se pretende invertir y crecer, expandiendo la máxima la red de *NEARY BOX* por el territorio nacional.

Y es crucial realizar la mayor inversión en los primeros años, ya que los elevados costes fijos no permiten realizarla de manera paulatina y progresiva. En la tabla 10 se puede ver que durante el primer año se destinará a inversión 590 mil euros, una cifra un 50% superior a la que se necesitará de media el resto de los años, que con 300 mil euros de media será suficiente para seguir creciendo y reponer los activos que sean necesarios.



AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
INVERSIÓN TOTAL:	589.600,00 €	320.000,00 €	325.000,00 €	270.000,00 €	270.000,00 €
Compra Unitaria	548,00 €	164.400,00 €	137.000,00 €	137.000,00 €	104.120,00 €
Transp/Instala. Uni.	600,00 €	180.000,00 €	150.000,00 €	150.000,00 €	114.000,00 €
INVERSIÓN EN ARMARIOS	344.400 €	287.000 €	287.000 €	218.120 €	126.280 €
RESTO DE INVERSIONES:	245.200 €	33.000 €	38.000 €	51.880 €	143.720 €
% DESTINADO ARMARIOS:	58,4%	89,7%	88,3%	80,8%	46,8%

Tabla 10. Inversión en *NEARY BOX*

Respecto a la inversión en *NEARY BOX*, es durante el primer año en el que más dinero es necesario, destinando 344 mil euros en la compra, transporte y puesta en marcha de *NEARY BOX*. Durante los dos siguientes años esta cuantía disminuirá discretamente hasta los 287 mil euros cada año. Por último, el cuarto y quinto año se invierte una cantidad inferior, que será de 218 mil y 126 mil euros respectivamente.

Estas inversiones están directamente correlacionadas con las tasas de crecimiento de los ingresos generados por *NEARY BOX* y, en consecuencia, con las tasas de expansión de la compañía. Esto se debe a que el número de armarios en los que se va a invertir es igual al número de localidades a los que se va a expandir *NEARY*, salvo alguna excepción.

En cuanto al resto de la inversión, se pueden agrupar en 7 subgrupos, como se puede apreciar en la siguiente tabla, y que proyecta estas inversiones para los próximos 5 años, comenzando con una de 245 mil euros.

AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
Creación Aplicación:	22.500,00 €	0,00 €	0,00 €	12.500,00 €	0,00 €
Compra Servidores:	20.700,00 €	0,00 €	0,00 €	10.380,00 €	0,00 €
Creación Contratos legales:	14.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Inmuebles/Oficinas:	120.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	125.000,00 €
Equipos informaticos	8.000,00 €	8.000,00 €	13.000,00 €	10.000,00 €	7.720,00 €
Estudio de Mercado:	30.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	19.000,00 €	11.000,00 €
Coches comerciales:	30.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL (RESTO INVERSIONES):	245.200 €	33.000 €	38.000 €	51.880 €	143.720 €

Tabla 11. Inversión en Otros Activos

- Inmueble/Oficina: Se ha optado por la compra de un inmueble como oficina centra, ya que, a la hora de pedir deuda al banco, es un activo que nos garantiza que la obtengamos con una probabilidad muy alta. Los *NEARY BOX* no servían de garantía para conseguir financiación y no son aceptados por las entidades de crédito, ya que ellos no les pueden dar valor. El inmueble será acondicionado para oficinas por un precio de 120 mil euros y servirá a su vez como garantía, tanto para el banco como para los accionistas.

La segunda inversión en inmuebles constituye lo que será la segunda fase de expansión de *NEARY*, y buscará abarcar la otra mitad de municipios



que por sus características no son rentables, pero que aún no está *NEARY* presente.

- Creación de la aplicación y página web: Debido a que el modelo de negocio exige la creación de una aplicación y un portal web, ambos se deben desarrollar en los dos primeros meses del año de partida, que coincidirá con la puesta en marcha e instalación de los primeros *NEARY BOX*, ya que sin estos dos elementos *NEARY* no puede ofrecer sus servicios.

El coste es de 22.500€. Será necesaria una mejora y actualización completa en el cuarto año, que nos supondrá una inversión de 12.500€.

- Compra de servidores: *NEARY* va a afrontar la compra de unos servidores propios, ya que es de vital importancia que en ninguna circunstancia se estropeen o se pueda caer la aplicación, ya que se podría llegar a perder muchos clientes, generando desconfianza y pánico entre estos.

Estos servidores supondrán un desembolso inicial en primer mes del año inicial de 20.700€. Posteriormente, y debido a la ampliación de red y de clientes, se deberá hacer una nueva adquisición durante el cuarto año de unos nuevos servidores por valor de 13.800€.

- Creación de contratos legales y jurídicos: Debido a que *NEARY* será parte de la cadena de valor para generar una experiencia con respecto al servicio de paquetería y el cliente final se deberá de proteger tanto a él como a nosotros mismo de posibles responsabilidades futuras.

Por esta razón, se va a contratar antes de comenzar la actividad a un grupo de expertos en redacción de contratos para lograr este fin. Esta inversión para adquirir la redacción y posterior utilización perpetua de dichos contratos supondrá a *NEARY* una inversión de 14.000€.

- Equipos informáticos: Como la mayoría de las empresas, *NEARY* va a necesitar adquirir una serie de equipos informáticos que garanticen el correcto funcionamiento del negocio. Esta inversión sería recurrente anualmente y de media se estima que supondrá 9.500€.
- Estudio de mercado: Constantemente durante el año se van a hacer estudios de mercado sobre las localidades donde el negocio de *NEARY* podría ser rentable, con el fin de decidir si acometer una nueva inversión



o no. Esta inversión sigue las mismas tasas de decrecimiento que la inversión en *NEARY BOX*. El primero será un estudio de mercado de 30.000€, hasta el correspondiente al año 2024, con un coste de 11.000€. Esto se debe a que es al principio es cuando más posibilidades de mercado existen sin explorar.

- Coches comerciales: Como consecuencia de que nuestros puntos de comercialización son localidades, y es importante la presencia en estos, se ha optado por la adquisición de 3 coches valorados en 30.000€. Este activo no solo se constituirá como un medio de transporte, si no que se utilizará para realizar publicidad de la empresa.

Para concluir con esta parte a cerca del destino de las inversiones que acometerá *NEARY* a lo largo de los 5 primeros años proyectados, destacar que la inversión más elevada se debe hacer en la puesta en marcha y esta tendrá su partida presupuestaría más elevada en la compra e instalación de *NEARY BOX*. En el Anexo 10 se muestran la distribución del resto de las inversiones; y en el Anexo 11 se puede ver de manera gráfica, la cantidad se destina a inversión en *NEARY BOX* en comparación con la cantidad asignada a el resto de las inversiones.

9.5. Cuenta de Resultados

Una vez mostrados los ingresos y costes unitarios y agregados, en la tabla 12 se muestran los resultados obtenidos para *NEARY* en los próximos 5 años de previsiones. Con todo detalle se ve el total de la cuenta de resultados y se aprecia de manera muy intuitiva y clara la obtención de todos estos resultados.

Durante este periodo de 5 años que abarca desde el inicio de 2020 hasta el final de 2024, *NEARY* solo va a tener un único año con resultado negativo. Este coincidirá, como ya se ha adelantado, con el primer año, y es debido principalmente a los altos costes fijos en los que se incurren desde la creación de *NEARY*. Este beneficio neto negativo no va a ser muy elevado, ya que apenas llega a los 58 mil euros de pérdidas en el modelo más conservador de ingresos.

A partir del segundo año, *NEARY* empieza a generar resultados positivos, creciendo interanualmente de media por encima del 60%, creando valor a la empresa y por consiguiente al accionista. Finalizará el año 2021 con un beneficio positivo de 234 mil euros, de 548 mil euros en 2022, de 761,05 mil euros en 2023, y finalmente en el año 2024 se obtendrían unos beneficios de 885 mil euros.



La amortización también es una partida para tener en cuenta, ya que existe 73 mil euros a finales del primer año, debido a los activos pertenecientes a *NEARY*, tal y como se detalla en el balance en el Anexo 14. A su vez se ha considerado que estos activos, debido a su naturaleza, tendrán una depreciación de 8 años, por lo que la partida de amortización rebaja considerablemente el resultado final obtenido.

Cuenta de Resultados		Datos en: 1000 €				
Periodo	2020	2021	2022	2023	2024	
Ingresos	540,00	1.048,05	1.545,19	1.934,38	2.162,58	
Aprovisionamientos	10,80	34,83	50,62	60,43	58,63	
Margen Bruto	529,20	1.013,22	1.494,57	1.873,95	2.103,95	
Costes Fijos	530,00	580,00	600,00	660,00	690,00	
Margen de Explotación	(0,80)	433,22	894,57	1.213,95	1.413,95	
Amortización	73,70	113,70	154,33	188,08	221,83	
BAII	(74,50)	319,52	740,24	1.025,87	1.192,13	
Intereses	2,81	6,95	9,41	11,14	12,07	
BAI	(77,31)	312,56	730,84	1.014,74	1.180,06	
Impuestos	(19,33)	78,14	182,71	253,68	295,01	
Beneficio Neto	(57,99)	234,42	548,13	761,05	885,04	

Tabla 12

En los Anexos 12 y 13 se muestra información sobre las cuentas de resultados de manera mensual de los años 2020 y 2021.

Por otra parte, se puede observar en la tabla 13 el punto de inflexión en el número de envíos y devoluciones que tiene *NEARY* en los 5 primeros años. Durante el primer año es el único que no se conseguirá superar ese *break even*, algo que está alineado totalmente con lo expuesto anteriormente. Una vez superada esta situación, los 4 siguientes años estarán muy por encima de ese punto de beneficio cero.

Periodo	2020	2021	2022	2023	2024
Envíos Reales	1.080.000	1.980.000	2.880.000	3.564.000	3.960.000
Brake Even	1.237.784	1.350.705	1.452.540	1.615.361	1.726.316
Diferencia	(157.784)	629.295	1.427.460	1.948.639	2.233.684
% Diferencia		32%	50%	55%	56%

Tabla 13. *Break Even* de *NEARY*

También es muy importante saber qué porcentaje de reducción del número de envíos y devoluciones podría soportar *NEARY* ante una hipotética caída de estos. Se puede ver que, si el segundo año el número de envíos y devoluciones se viera disminuido un 32%, *NEARY* obtendría un resultado neutro. En los



siguientes años ese margen con el que cuenta la compañía se hace aún mayor, terminando en un 56% en 2024. De aquí se puede obtener la conclusión de que la empresa contará con unos márgenes de envíos y devoluciones muy por encima del punto de equilibrio, algo que permitirá dar mas seguridad a las entidades crediticias a la hora del acceso al crédito, y a los accionistas a la hora de invertir en la empresa.

Respecto al beneficio neto que se obtiene por cada uno de los servicios durante cada uno de los 5 años que se han tenido en cuenta en este plan financiero se puede tomar de referencia la tabla 14. Este va creciendo desde un beneficio neto de 5 céntimos en negativo, hasta un beneficio neto por servicio de 22 céntimos en 2024. Debido a la previsión del aumento de servicios, cada uno de estos es capaz de absorber una mayor cantidad de los gastos y obtener así un Beneficio Neto Unitario mayor.

Periodo	2020	2021	2022	2023	2024
Bº Neto por envío	-0,05 €	0,12 €	0,19 €	0,21 €	0,22 €

Tabla 14. Beneficio Neto por envío y devolución

9.6. Flujos de efectivo

Para concretar cuáles son los flujos de efectivo al comenzar y finalizar cada uno de los 5 años que se han recogido en este plan financiero, vemos que el ratio que se mantiene en caja no será demasiado alto, sin superar el 35% de efectivo. Esto se debe a que el modelo de negocio que se va a llevar a cabo no va a exigir unos pasivos corrientes y proveedores muy elevados (Anexo 14) y, en consecuencia, no se necesita un ratio de efectivo alto.

Periodo	2020	2021	2022	2023	2024
Efectivo al principio		20,28	24,63	27,56	30,57
Flujo de efectivo	20,28	4,35	2,93	3,01	1,38
Efectivo al final	20,28	24,63	27,56	30,57	31,95
% Efectivo final		21,5%	11,9%	10,9%	4,5%

Tabla 15. Flujos de Efectivo en Caja (Miles de €)

El primer año terminará con una caja algo superior a los 20 mil euros, y esta irá aumentando progresivamente sin sufrir variaciones muy fuertes durante los 4 siguientes años.

La compañía terminará en el año 2024 con un efectivo cercano a los 32 mil euros, suficiente para realizar las actividades cotidianas que vayan teniendo lugar. Para estudiar el flujo total de los estados de efectivo desde el año 2020 hasta el 2024 caja se debe acudir al Anexo 15. Además, si se quiere observar en más detalle,

se presentan los Flujos de caja mensuales de los años 2020 y 2021 en los Anexos 16 y 17.

9.7. Ratios

En este apartado se muestra (Tabla 16) los tres grandes bloques de ratios (liquidez, deuda y rentabilidad) que obtendrá *NEARY* en los próximos 5 años. Cada uno de los bloques está dividido en ratios más concretos, con el fin de mostrar una situación más precisa de la compañía.

Si se hace referencia a la liquidez con la que contará la compañía, se va a diferenciar entre el ratio de corriente y el ratio de efectivo.

El primero, que mira la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente, vemos que es en todo momento mayor que 1, lo que representa que a la hora de pagar esos pasivos a corto siempre hay disponibilidad de activos a corto plazo con los que hacer frente, siendo una buena señal para *NEARY*. El primer año esa proporción sería de 1 a 1,18, mientras que iría creciendo hasta el año 2024, donde se encuentra una proporción de 1 a 2,51.

El segundo ratio de liquidez es el de efectivo, y mide el porcentaje que hay de caja respecto al total de activos corrientes, y este se mantendrá en un 35% debido a que las necesidades de efectivo no son elevadas en la actividad cotidiana del modelo de negocio de *NEARY*.

Respecto a los ratios de deuda, se presentan los dos mas significativos, como son el ratio de apalancamiento y el de crédito.

El primero indica el porcentaje del pasivo que son deudas, ya sean con acreedores, proveedores o con bancos, con respecto al pasivo total, y por lo tanto la diferencia hasta el 100% indicará el porcentaje que corresponde a los accionistas. En el caso de *NEARY*, este porcentaje oscilará entre el 26,1% del primer año y el 23,9% del 2024, ratios reducidos debido a que las entidades de crédito serán mas reacias a financiar una *start-up*. La alternativa será acudir al capital riesgo donde un tercero adquiere acciones y por lo tanto toman propiedad de la empresa (se verá mas detalladamente en siguientes partes de la “obtención de fondos”).

En el segundo ratio perteneciente a este apartado de Endeudamiento, está el ratio de crédito, que mide el porcentaje de deuda bancaria con respecto al pasivo total; y como vemos este será constantemente muy próximo a 19% durante los años proyectados.



Periodo	2020	2021	2022	2023	2024
Liquidez					
Corriente	1,18	1,74	2,17	2,40	2,51
Efectivo	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%
Deuda					
Apalancamiento	26,1%	24,8%	24,0%	24,0%	23,9%
Crédito	18,5%	18,8%	19,0%	19,0%	19,0%
Rentabilidad					
ROE	-13,4%	36,9%	67,8%	84,6%	92,9%
ROA	-9,9%	27,8%	51,5%	64,3%	70,7%
Margen de beneficio	-10,7%	22,4%	35,5%	39,3%	40,9%
Multiplicador de P.N.	1,35	1,33	1,32	1,32	1,31

Tabla 16. Ratios de Liquidez, Deuda y Rentabilidad de *NEARY*

Para acabar este apartado se debe hacer referencia a los ratios más importantes para el inversor, que no son otros que los ratios de rentabilidad. Se refleja de manera más detallada que en los dos bloques anteriores, y es debido a que aquí reside la importancia numérica de un negocio, en la rentabilidad que se puede obtener de él.

- ROE: Medirá la rentabilidad del patrimonio neto que hayan puesto los accionistas. Debido a los resultados negativos al principio, el primer año nos arrojará una tasa del -13,4%, algo que cambiará el segundo año cuando esa rentabilidad pase a 36,9% y siendo aún más alto cuando en el último año sea de 92,9%.
- ROA: Dará información acerca de la rentabilidad de los activos, y al igual que en el apartado anterior el primer año arrojará una tasa negativa de -9,9%. A partir de ese momento y durante los próximos 4 años, los activos ofrecerán rentabilidades positivas y muy superiores, terminando 2021 con una tasa de 27,8% y en 2024 con un 70,7%.
- Margen de Beneficio: Muestra el porcentaje de los ingresos que llegan a convertirse en beneficio neto, al igual que en los dos ratios anteriores, y por la misma causa, esta tasa será negativa el primer año. Durante el periodo que abarca de 2021 a finales de 2024 este margen se convierte en muy favorable para *NEARY*, permitiendo tener un resultado neto de un 22,4% de los ingresos en el segundo año y un 40,9% para el último año.
- Multiplicador del Patrimonio Neto: Da una referencia de por cada euro del patrimonio neto cuanto corresponde de pasivo total. Debido a que la deuda tendrá crecimiento en los 5 primeros años proyectados, este factor de multiplicación se mantiene prácticamente constante, oscilando entre el 1,35 del primer año, y el 1,31 del último.



Se han mostrado los principales ratios a los que se debe referir, mirar y analizar en una compañía, para mas información a cerca de otros ratios de posible interés como los de gestión de activos u otros de liquidez, deuda, o rentabilidad no mencionados acudir al Anexo 18.

9.8. Obtención de fondos y repartos de dividendos

NEARY es una compañía que empezará su andada a principios del año 2020, y como empresa de nueva creación necesita de la aportación de unos fondos para que esto pueda llevarse a cabo. Las dos vías de adquisición de adquisición de dinero son los accionistas/inversores y las entidades de crédito.

Como podemos ver en la tabla 17 y en el Anexo 14, los accionistas deberán introducir un capital de 489,72 mil euros al principio del 2020 para la puesta en marcha de NEARY, que junto con la deuda que se va a solicitar a las entidades de crédito hará el monto inicial necesario para el total desarrollo de la empresa en el negocio.

Se repartirán 31,04 miles de euros en dividendos durante el segundo año, 374,76 mil durante el tercero, durante el cuarto serán 669,59 mil y por último los accionistas tendrán unos ingresos provenientes de estos dividendos por un valor de 832,72 mil euros en 2024. Estos repartos se podrán realizar gracias a los copiosos beneficios de esos años; en 2021, y por tener que afrontar todavía alguna inversión, se repartirá el 13% del resultado de ese año, mientras que en los años 2022, 2023 y 2024, se repartirá el 68%, 88% y 94%, respectivamente, de los beneficios que se obtendrán en esos periodos.

PERIODO	2020	2021	2022	2023	2024
Accionistas	489,72	400,69	260,35	138,96	67,29
Resultado a cuenta	(57,99)	234,42	548,13	761,05	885,04
Patrimonio Neto	431,73	635,11	808,48	900,01	952,33
Pasivo a L/P	94,44	138,93	176,86	196,88	208,32
Deuda a C/P	13,49	19,85	25,27	28,13	29,76
<u>Obtención y devolución de fondos</u>					
Accionistas comunes	489,72	(31,04)	(374,76)	(669,52)	(832,72)
Deuda	107,93	64,34	63,19	48,15	41,21

Tabla 17. Patrimonio, Fondos y Devolución (Miles de €).

En cuanto a la deuda que se va a pedir a las entidades de crédito ascenderá a 107,93 miles de euros el primer año, el siguiente se incrementará en 64,34 mil euros. A pesar de que la deuda irá aumentando, la tasa de crecimiento de la deuda se irá reduciendo, hasta el año 2024 donde únicamente se adquirirá 41,21 mil euros, llegando a tener así un total de préstamos por valor de 238,08 mil

euros. La deuda adquirida con entidades de créditos representará el 20% del origen de los fondos y tanto la principal como la nueva contratada anualmente tendrá un horizonte de 8 años y un interés medio del 5,2%.

9.9. Valoración de la Empresa y Rentabilidad de los Accionistas

Para terminar, se muestra en la Tabla 18 cual será la valoración de *NEARY* asumiendo los flujos de caja proyectados entre 2020 y 2024. Una vez calculados los flujos de caja operativos y tras restar la diferencia que origina las inversiones en activos fijos (CAPEX) y el incremento de las necesidades operativas de fondo (NWK) se obtendrán los flujos de caja libres (FCL). Tras esto, se averiguan los flujos de caja perpetuos de la compañía y arrojaría el valor terminal.

Finalmente se traen los flujos de caja al presente, con un WACC del 13,6% (Resultante de un interés de la deuda del 5,2% y un coste de oportunidad de los accionistas del 13,6%); todos estos flujos traídos al presente y descontados dan un valor estimado para *NEARY* de 5.248.330 euros.

PERIODO	2020	2021	2022	2023	2024
NOPAT	(55,88)	239,64	555,18	769,40	894,10
Amortización	73,70	113,70	154,33	188,08	221,83
FCL	17,83	353,34	709,51	957,48	1.115,92
- CAPEX	(589,60)	(320,00)	(325,00)	(270,00)	(270,00)
- ΔNWK	(23,76)	(47,93)	(46,03)	(32,49)	(17,23)
FCL	(595,54)	(14,59)	338,47	654,99	828,69
Valor Terminal					8.947,54
FCL Total	(595,54)	(14,59)	338,47	654,99	9.776,23

Valor empresa	5.248,33	
- Deuda		
Equity Value	5.248,33	

WACC 13,6%
Valor actual: 5.294,40
VAN: 5.294,40
TIR: 128,7%
Payback: 2,1 años

Tabla 18. Valoración de *NEARY* (miles de €) y Rentabilidad

Por otro lado, observando la rentabilidad interanual que arrojaría *NEARY* a los inversores/accionistas, es de un 128,7% una tasa muy superior a la de cualquier empresa, y esto es debido a que *NEARY* es una *start-up* con altísimo potencial y que arrojará unos beneficios a los inversores realmente elevados.

También, como se hace referencia en el cuadro superior, el retorno de la inversión será bastante temprano para un proyecto de estas características, y es que a principios del tercer año (año 2,1) los inversores ya habrán recuperado totalmente la cantidad puesta para llevar a cabo el proyecto.



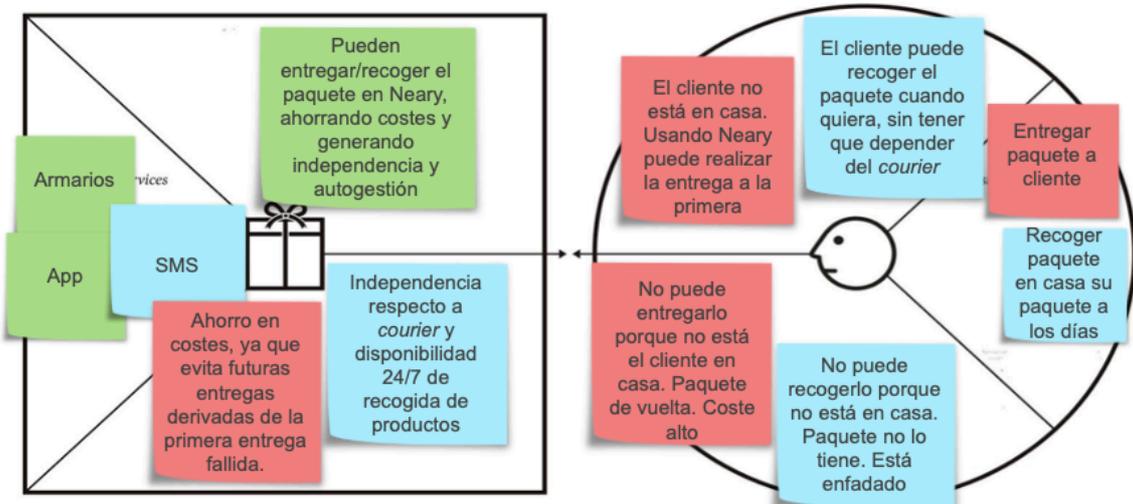
10. Anexos

Supuestos	Hipótesis	Persona entrevistada	Respuesta	Conclusión
Las comunidades de vecinos estarán dispuestas a instalar un buzón inteligente en los portales	75% de la Comunidades Vecinos estarán dispuestos a instalar NEARY BOX en su portal sin coste alguno	Presidente de Comunidad Bravo Murillo 243	No, puesto que las personas son mayores.	Que no sería posible debido a la falta de confianza y otros factores como el espacio la instalación de buzones dentro de los portales. También en Madrid, en muchos portales ya tienen conserje, que hace esa función
		Presidente de Comunidad Guzmán el Bueno 82	No, que no tienes espacio para un tamaño tan grande.	
		Presidente de Comunidad Pilar Millán Astray, 4	No, puesto que tienen conserje.	
Se permitirá entrar en los portales a los repartidores de manera autónoma. (Confianza)	4 de cada 5 Comunidades de Vecinos permitirán entrar autónomamente a los couriers en el portal para entregar un paquete.	Vecino Bravo Murillo 243	Cree que se pueden producir robos.	
		Vecino Guzmán el Bueno 82	Si, pero con una restricción de horarios.	
		Vecino Pilar Millán Astray, 4	El horario debería estar restringido	

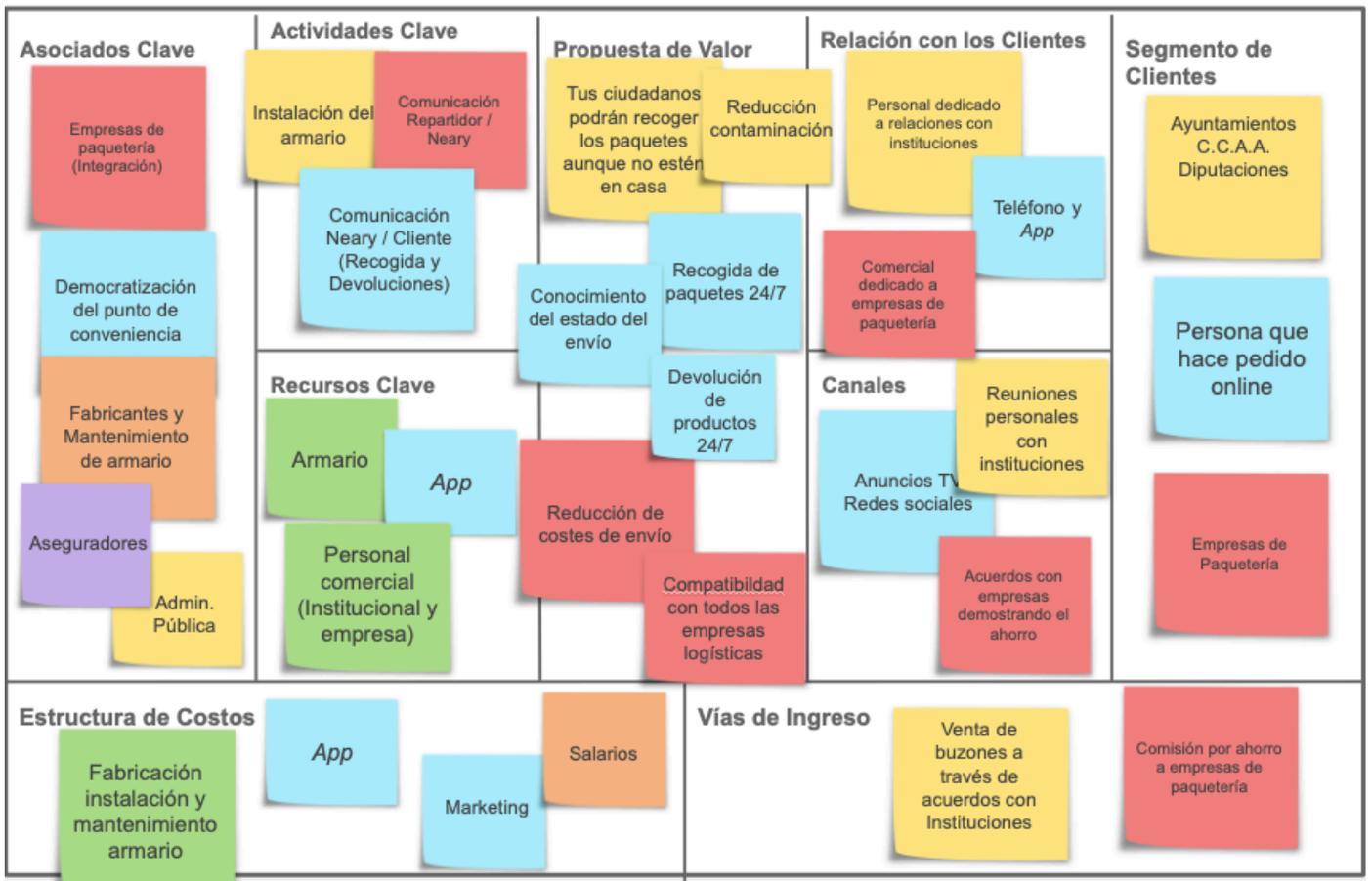
Anexo 1

Supuestos	Hipótesis	Persona entrevistada	Respuesta	Conclusión
Existe una necesidad Real de que pueblos pequeños tengan NEARY BOX para evitar grandes costes en la entrega de paquetes por parte de las empresas logísticas	60% de vecinos de localidades pequeñas/medias tienen que esperar al día siguiente para recibir su paquete o ir a la oficina de la empresa de transporte (en el caso de que hubiese).	Vecino de Zumarraga (País Vasco)	Si en el momento de que no estoy en casa no recojo el paquete tengo que esperar al día siguiente a un pueblo vecino por el, que es donde se encuentra el almacén de la empresa logística.	Vemos que en Pueblos si existe una necesidad de la instalación de los buzones inteligentes, ya que estos pueden resolver el problema en la entrega de paquetes, incluso sin tener que depender de terceras personas para la recogida de este. También permitía a las empresas logísticas ahorrar muchísimo dinero a la hora de entrega a la primera de todos los paquetes
		Vecino de Santaella (Córdoba)	En el caso de que no lo pueda recibir yo, recibo una llamada de teléfono y me lo puede recoger un vecino	
		Vecino de Alfaro (La Rioja)	Si no hay nadie en casa y me llaman por teléfono tengo que decir que me lo lleven a otro lugar, cosa que los repartidores me dicen que no le viene bien. Tras esto tengo que esperar al día siguiente y tratar de que haya alguien en casa.	
		Mentor de Citibox	El porcentaje de entregas en España "a la primera" es del 55%, a diferencia del resto de Europa. (Recogida en punto de conveniencia)	
		Alcalde de Santaella	Si existe un problema real en la recogida de paquetes, ya que mucha gente está trabajando durante las mañanas y los repartidores solo pasan por la mañana. No es de su competencia	
En ciudades medias y pequeñas una persona tiene problemas a la hora de recoger un paquete en su casa.	4 de cada 10 personas han tenido que cambiar su vida debido a la falta de infraestructura logística.	Vecino de Lucena (Córdoba)	Tengo que ir a la oficina de Correos o de la empresa repartidora para recoger el paquete si no me encuentro en casa. O esperar al día siguiente, ya que la oficina cierra a las 5.	Existe la posibilidad de instalar un buzón en ciudades medias y pequeñas para resolver esa necesidad. ¿Buzón en punto estratégico de ciudades?
		Vecino de Toledo	Si no estoy en casa en ese momento, tengo que esperar la llamada al día siguiente del repartidor y estar en casa.	
Las Administraciones Públicas (Ayuntamientos, Diputaciones o Comunidades Autónomas) estarían dispuestas a llegar a acuerdos para ofrecer un servicio de recogida de paquetes a los ciudades en espacio público	Existen Administraciones Públicas dispuestas a ceder espacio público para los buzones.	Alcalde de Santaella	No existe ningún problema para dejar un espacio público siempre que este no tenga coste para el ciudadano para solventar este problema.	Ya existen acuerdos existen acuerdos con alguna Comunidad Autónoma y los Ayuntamientos están dispuestos a ceder espacios para poder solventar ese problema de sus ciudadanos.
		Mentor de Citibox	Belocker ha llegado a un acuerdo con la Comunidad Autónoma de Aragón para instalar este servicio en pueblos que lo necesiten. El Coste de un envío no recogido en muchas situaciones es de más de 50€	

Anexo 2



Anexo 3

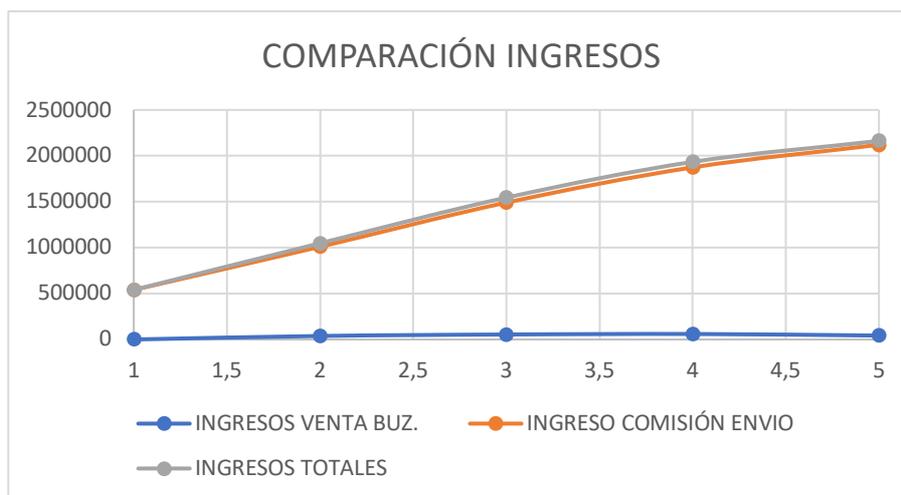


Anexo 4



40 Principales	6:00 - 10:00	10:00 - 14:00	Total diario	Total al mes
Andalucía	560,52 €	537,03 €	1.097,55 €	32.926,50 €
Almería	29,16 €	27,81 €	56,97 €	1.709,10 €
Cádiz	44,28 €	42,39 €	86,67 €	2.600,10 €
Córdoba	53,73 €	51,57 €	105,30 €	3.159,00 €
Granada	90,72 €	86,94 €	177,66 €	5.329,80 €
Huelva	25,11 €	24,03 €	49,14 €	1.474,20 €
Jaén	42,39 €	40,77 €	83,16 €	2.494,80 €
Málaga	131,22 €	125,28 €	256,50 €	7.695,00 €
Sevilla	143,91 €	138,24 €	282,15 €	8.464,50 €
Galicia	207,36 €	218,65 €	426,01 €	12.780,30 €
La Coruña	100,98 €	106,38 €	207,36 €	6.220,80 €
Lugo	27,81 €	29,16 €	56,97 €	1.709,10 €
Orense	32,94 €	35,59 €	68,53 €	2.055,90 €
Pontevedra	45,63 €	47,52 €	93,15 €	2.794,50 €
Asturias	46,44 €	44,55 €	90,99 €	2.729,70 €
Cantabria	48,68 €	45,09 €	93,77 €	2.813,10 €
Navarra	64,13 €	63,41 €	127,54 €	3.826,20 €
Aragón	179,82 €	171,72 €	351,54 €	10.546,20 €
Huesca	38,61 €	36,99 €	75,60 €	2.268,00 €
Teruel	22,95 €	21,87 €	44,82 €	1.344,60 €
Zaragoza	118,26 €	112,86 €	231,12 €	6.933,60 €
La Rioja	54,15 €	53,56 €	107,71 €	3.231,30 €
Extremadura	47,43 €	46,98 €	94,41 €	2.832,30 €
Badajoz	26,10 €	27,27 €	53,37 €	1.601,10 €
Cáceres	21,33 €	19,71 €	41,04 €	1.231,20 €
Castilla - León	341,78 €	320,78 €	662,56 €	19.876,80 €
Ávila	35,33 €	34,58 €	69,91 €	2.097,30 €
Burgos	44,28 €	46,17 €	90,45 €	2.713,50 €
León	42,66 €	39,15 €	81,81 €	2.454,30 €
Palencia	35,64 €	32,40 €	68,04 €	2.041,20 €
Salamanca	39,42 €	36,18 €	75,60 €	2.268,00 €
Segovia	32,13 €	29,43 €	61,56 €	1.846,80 €
Soria	31,59 €	28,89 €	60,48 €	1.814,40 €
Valladolid	52,38 €	47,79 €	100,17 €	3.005,10 €
Zamora	28,35 €	26,19 €	54,54 €	1.636,20 €
Castilla - La Mancha	149,88 €	149,94 €	299,82 €	8.994,60 €
Albacete	31,86 €	30,51 €	62,37 €	1.871,10 €
Ciudad Real	30,78 €	30,51 €	61,29 €	1.838,70 €
Cuenca	27,27 €	28,26 €	55,53 €	1.665,90 €
Guadalajara	26,22 €	25,56 €	51,78 €	1.553,40 €
Toledo	33,75 €	35,10 €	68,85 €	2.065,50 €
Murcia	73,61 €	70,20 €	143,81 €	4.314,30 €
TOTAL				104.871,30 €

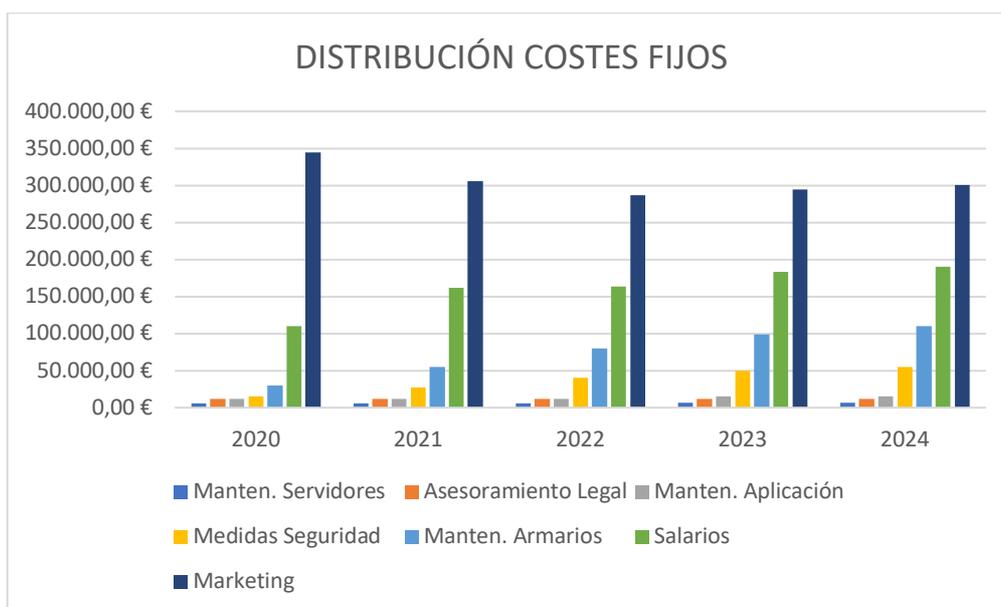
Anexo 3



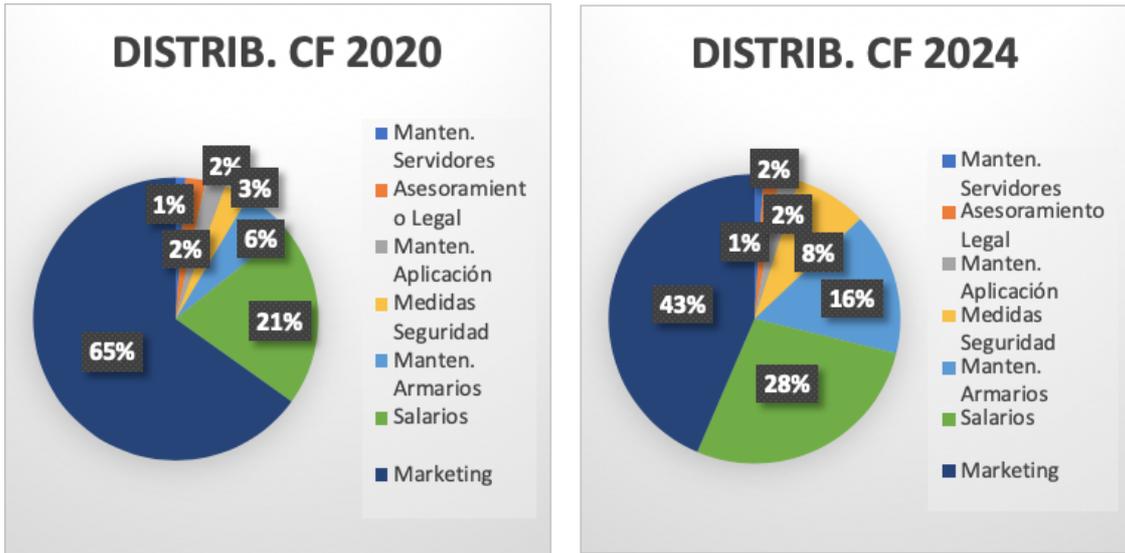
Anexo 4

PERSONA	PUESTO	2020	2021	2022	2023	2024
Gonzalo	CEO/Comercial	22.000,00 €	31.201,67 €	31.523,33 €	35.319,00 €	36.734,33 €
Pablo	SCRUM Master/Comercial	22.000,00 €	29.908,33 €	30.216,67 €	33.855,00 €	35.211,67 €
Daniel	Direc. Fianciero/Comercial	22.000,00 €	28.291,67 €	28.583,33 €	32.025,00 €	33.308,33 €
Ainhoa	Tecnologí Y APP/Comercial	22.000,00 €	28.291,67 €	28.583,33 €	32.025,00 €	33.308,33 €
Sergio	Direc. Marketing/Comercial	22.000,00 €	28.291,67 €	28.583,33 €	32.025,00 €	33.308,33 €
Otros	Comercial	0,00 €	15.681,67 €	15.843,33 €	17.751,00 €	18.462,33 €
TOTAL		110.000 €	161.667 €	163.333 €	183.000 €	190.333 €

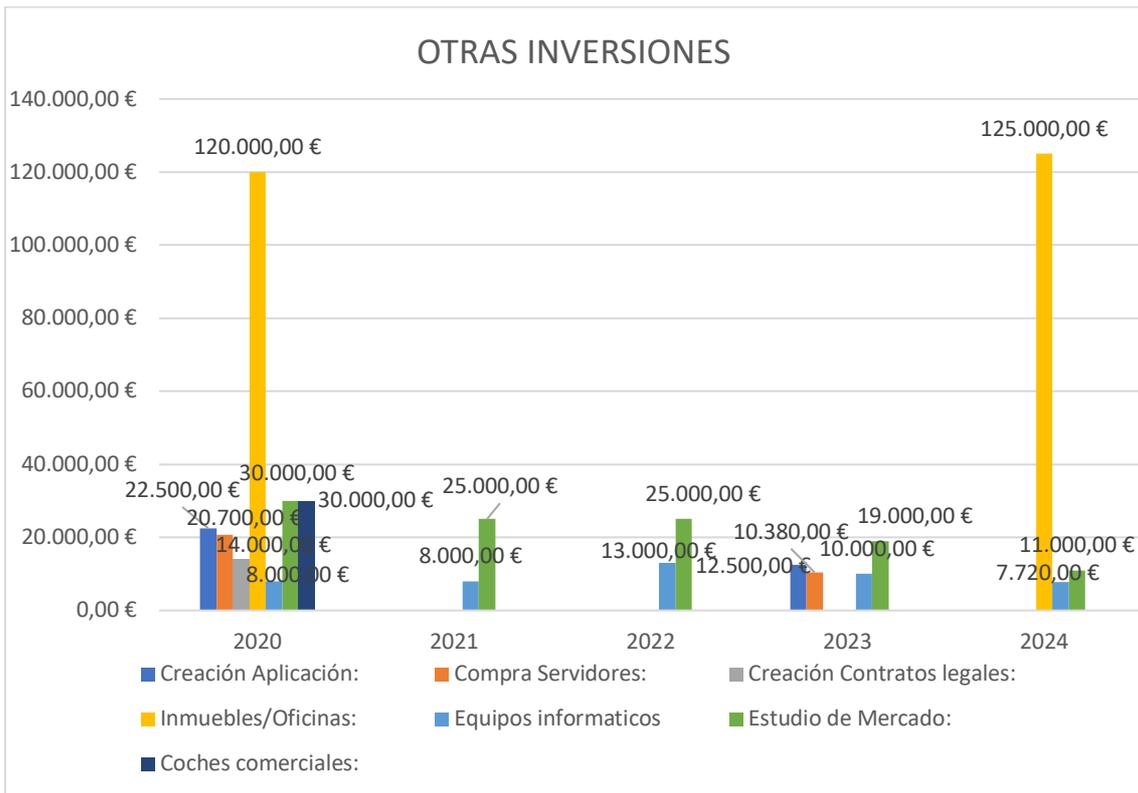
Anexo 5



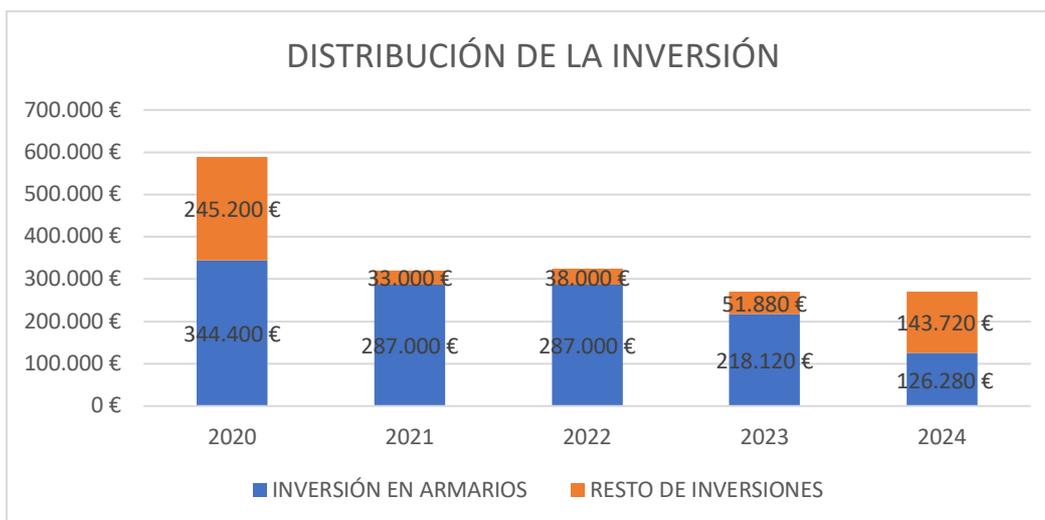
Anexo 6



Anexo 9



Anexo 10



Anexo 11

2020

Cuenta de Resultados Datos en: 1.000 €

Período	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2020
Ingresos	15,93	15,93	17,53	52,59	57,84	54,95	49,46	45,50	47,78	52,55	60,44	69,50	540,00
Aprovisionamientos	0,32	0,32	0,35	1,05	1,16	1,10	0,99	0,91	0,96	1,05	1,21	1,39	10,80
Margen Bruto	15,62	15,62	17,18	51,53	56,69	53,85	48,47	44,59	46,82	51,50	59,23	68,11	529,20
Costes Fijos	44,17	44,17	44,17	44,17	44,17	44,17	44,17	44,17	44,17	44,17	44,17	44,17	530,00
Margen de Explotación	(28,55)	(28,55)	(26,99)	7,37	12,52	9,69	4,30	0,42	2,65	7,33	15,06	23,94	(0,80)
Amortización	4,58	5,10	5,41	5,52	5,62	5,73	5,83	5,93	5,99	6,04	6,09	11,87	73,70
BAII	(33,13)	(33,65)	(32,40)	1,85	6,90	3,96	(1,53)	(5,51)	(3,33)	1,30	8,97	12,07	(74,50)
Intereses	0,08	0,22	0,32	0,39	0,43	0,31	0,18	0,19	0,20	0,20	0,20	0,07	2,81
BAI	(33,21)	(33,87)	(32,72)	1,46	6,47	3,65	(1,71)	(5,70)	(3,53)	1,09	8,77	12,00	(77,31)
Impuestos						(19,33)							(19,33)
Beneficio Neto	(33,21)	(33,87)	(32,72)	1,46	6,47	22,98	(1,71)	(5,70)	(3,53)	1,09	8,77	12,00	(57,98)
Dividendos preferentes													
Resultado a cuenta	(33,21)	(33,87)	(32,72)	1,46	6,47	22,98	(1,71)	(5,70)	(3,53)	1,09	8,77	12,00	(57,98)

Anexo 12



2021

Cuenta de Resultados Datos en: 1.000 €

Periodo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2021
Ingresos	84,28	81,75	83,39	89,22	93,68	89,00	80,10	73,69	77,38	85,11	97,88	112,56	1.048,05
Aprovisionamientos	2,80	2,72	2,77	2,97	3,11	2,96	2,66	2,45	2,57	2,83	3,25	3,74	34,83
Margen Bruto	81,48	79,03	80,61	86,26	90,57	86,04	77,44	71,24	74,80	82,29	94,63	108,82	1.013,22
Costes Fijos	48,33	48,33	48,33	48,33	48,33	48,33	48,33	48,33	48,33	48,33	48,33	48,33	580,00
Margen de Explotación	33,14	30,70	32,28	37,92	42,24	37,71	29,10	22,91	26,47	33,95	46,29	60,49	433,22
Amortización	7,60	8,22	8,54	8,64	8,75	8,85	8,95	9,06	9,16	9,27	9,37	17,29	113,70
BAII	25,54	22,48	23,74	29,28	33,49	28,86	20,15	13,85	17,31	24,69	36,92	43,20	319,52
Intereses	0,34	0,52	0,55	0,53	0,49	0,50	0,52	0,48	0,45	0,42	0,39	1,76	6,93
BAI	25,21	21,95	23,20	28,76	33,01	28,36	19,63	13,38	16,86	24,26	36,53	41,44	312,58
Impuestos						78,15							78,15
Beneficio Neto	25,21	21,95	23,20	28,76	33,01	(49,79)	19,63	13,38	16,86	24,26	36,53	41,44	234,44
Dividendos preferentes													
Resultado a cuenta	25,21	21,95	23,20	28,76	33,01	(49,79)	19,63	13,38	16,86	24,26	36,53	41,44	234,44

Anexo 13

Balance	Datos en: 1.000,00 €					
Periodo	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Activos fijos		589,60	909,60	1.234,60	1.504,60	1.774,60
Amort. Acum.		73,70	187,40	341,73	529,80	751,63
Activo No Corriente		515,90	722,20	892,88	974,80	1.022,98
Existencias		3,55	11,45	16,64	19,87	19,28
Clientes		44,38	86,14	127,00	158,99	177,75
Efectivo		20,28	24,63	27,56	30,57	31,95
Activo Corriente		68,21	122,23	171,20	209,43	228,97
Activos Totales		584,11	844,43	1.064,08	1.184,23	1.251,95
Accionistas		489,72	400,69	260,35	138,96	67,29
Resultado a cuenta		(57,99)	234,42	548,13	761,05	885,04
Patrimonio Neto		431,73	635,11	808,48	900,01	952,33
Pasivo a L/P		94,44	138,93	176,86	196,88	208,32
Deuda a C/P		13,49	19,85	25,27	28,13	29,76
Proveedores		0,89	2,86	4,16	4,97	4,82
Acreedores		43,56	47,67	49,32	54,25	56,71
Pasivo Corriente		57,94	70,38	78,74	87,34	91,29
PN y Pasivo		584,11	844,43	1.064,08	1.184,23	1.251,95

Anexo 14



Estado de Flujo de Efectivo		Datos en: 1.000,00 €				
Periodo	2020	2021	2022	2023	2024	
1. Flujo de Efectivo de las Operaciones						
Beneficio Neto	(57,99)	234,42	548,13	761,05	885,04	
Amortización	73,70	113,70	154,33	188,08	221,83	
F.C.O.	15,71	348,12	702,45	949,13	1.106,87	
Incr. Existencias	(3,55)	(7,90)	(5,19)	(3,23)	0,59	
Incr. Clientes	(44,38)	(41,76)	(40,86)	(31,99)	(18,76)	
Incr. Proveedores	0,89	1,98	1,30	0,81	(0,15)	
Incr. Acreedores	43,56	4,11	1,64	4,93	2,47	
Efectivo de las operacione	12,23	304,55	659,34	919,65	1.091,02	
2. Flujo de Efectivo de las :	(589,60)	(320,00)	(325,00)	(270,00)	(270,00)	
3. Flujo de Efectivo de las actividades de financiación						
Accionitas comunes	489,72	(31,04)	(374,76)	(669,52)	(832,72)	
Accionistas preferentes						
Bancos	107,93	50,85	43,34	22,88	13,08	
Efectivo de la financiación	597,65	19,81	(331,42)	(646,64)	(819,64)	
Flujo de efectivo	20,28	4,35	2,93	3,01	1,38	
Efectivo al principio		20,28	24,63	27,56	30,57	
Flujo de efectivo	20,28	4,35	2,93	3,01	1,38	
Efectivo al final	20,28	24,63	27,56	30,57	31,95	

Anexo 15

Estado de Flujo de Efectivo 2020

Periodo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Flujo de Efectivo de las Operaciones												
Ingresos	15,93	15,93	17,53	52,59	57,84	54,95	49,46	45,50	47,78	52,55	60,44	69,50
Aprovisionamientos	(0,32)	(0,32)	(0,35)	(1,05)	(1,16)	(1,10)	(0,99)	(0,91)	(0,96)	(1,05)	(1,21)	(1,39)
Costes Fijos	(44,17)	(44,17)	(44,17)	(44,17)	(44,17)	(44,17)	(44,17)	(44,17)	(44,17)	(44,17)	(44,17)	(44,17)
Intereses	(0,08)	(0,22)	(0,32)	(0,39)	(0,43)	(0,31)	(0,18)	(0,19)	(0,20)	(0,20)	(0,20)	(0,07)
Impuestos						19,33						
F.C.O.	(28,63)	(28,77)	(27,31)	6,97	12,09	28,71	4,12	0,23	2,46	7,13	14,86	23,87
Incr. Existencias	(1,26)		(0,13)	(2,77)	(0,41)	0,23	0,43	0,31	(0,18)	(0,38)	(0,62)	1,22
Incr. Clientes	(15,72)		(1,57)	(34,58)	(5,19)	2,85	5,42	3,90	(2,24)	(4,71)	(7,77)	15,22
Incr. Proveedores	0,31		0,03	0,69	0,10	(0,06)	(0,11)	(0,08)	0,04	0,09	0,16	(0,30)
Incr. Acreedores	43,56											
1. Flujo de Efectivo de las Operaciones	(1,73)	(28,77)	(28,98)	(29,68)	6,60	31,73	9,86	4,37	0,08	2,14	6,61	40,01
2. Flujo de Efectivo de las actividades de Inversión												
(439,60)	(50,00)	(30,00)	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(5,00)	(5,00)	(5,00)	(5,00)
3. Flujo de Efectivo de las actividades de financiación												
Accionitas comunes	339,71					150,00						
Accionistas preferentes												
Bancos	122,45	82,70	62,15	42,32	4,21	(179,17)	0,37	6,13	5,45	3,32	(1,34)	(40,66)
3. Flujo de Efectivo de las actividades de financiación	462,16	82,70	62,15	42,32	4,21	(29,17)	0,37	6,13	5,45	3,32	(1,34)	(40,66)
Flujo de efectivo	20,83	3,93	3,17	2,64	0,81	(7,44)	0,23	0,50	0,52	0,46	0,28	(5,65)
Efectivo al principio		20,83	24,76	27,93	30,57	31,37	23,94	24,17	24,67	25,19	25,65	25,93
Flujo de efectivo	20,83	3,93	3,17	2,64	0,81	(7,44)	0,23	0,50	0,52	0,46	0,28	(5,65)
Efectivo al final	20,83	24,76	27,93	30,57	31,37	23,94	24,17	24,67	25,19	25,65	25,93	20,28

Anexo 16



Estado de Flujo de Efectivo 2021

Periodo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Flujo de Efectivo de las Operaciones												
Ingresos	84,28	81,75	83,39	89,22	93,68	89,00	80,10	73,69	77,38	85,11	97,88	112,56
Aprovisionamientos	(2,80)	(2,72)	(2,77)	(2,97)	(3,11)	(2,96)	(2,66)	(2,45)	(2,57)	(2,83)	(3,25)	(3,74)
Costes Fijos	(48,33)	(48,33)	(48,33)	(48,33)	(48,33)	(48,33)	(48,33)	(48,33)	(48,33)	(48,33)	(48,33)	(48,33)
Intereses	(0,34)	(0,52)	(0,55)	(0,53)	(0,49)	(0,50)	(0,52)	(0,48)	(0,45)	(0,42)	(0,39)	(1,76)
Impuestos						(78,15)						
F.C.O.	32,81	30,18	31,74	37,40	41,75	(40,94)	28,59	22,43	26,02	33,53	45,90	58,73
Incr. Existencias	(7,50)	0,33	(0,21)	(0,77)	(0,58)	0,61	1,17	0,84	(0,48)	(1,01)	(1,67)	1,38
Incr. Clientes	(38,74)	2,49	(1,61)	(5,76)	(4,40)	4,62	8,78	6,32	(3,63)	(7,63)	(12,59)	10,40
Incr. Proveedores	1,88	(0,08)	0,05	0,19	0,15	(0,15)	(0,29)	(0,21)	0,12	0,25	0,42	(0,35)
Incr. Acreedores	4,11											
1. Flujo de Efectivo de las Operaciones	(7,45)	32,92	29,96	31,07	36,91	(35,86)	38,24	29,38	22,03	25,14	32,06	70,17
2. Flujo de Efectivo de las actividades de Inversión												
	(140,00)	(60,00)	(30,00)	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(10,00)	(10,00)
3. Flujo de Efectivo de las actividades de financiación												
Accionistas comunes	(31,05)											
Accionistas preferentes												
Bancos	188,86	28,29	0,06	(21,96)	(28,09)	47,90	(29,64)	(20,35)	(12,53)	(15,74)	(22,91)	(63,04)
3. Flujo de Efectivo de las actividades de financiación	157,81	28,29	0,06	(21,96)	(28,09)	47,90	(29,64)	(20,35)	(12,53)	(15,74)	(22,91)	(63,04)
Flujo de efectivo	10,36	1,21	0,02	(0,89)	(1,18)	2,04	(1,40)	(0,96)	(0,51)	(0,60)	(0,86)	(2,88)
Efectivo al principio	20,28	30,64	31,85	31,87	30,97	29,80	31,84	30,44	29,47	28,97	28,37	27,51
Flujo de efectivo	10,36	1,21	0,02	(0,89)	(1,18)	2,04	(1,40)	(0,96)	(0,51)	(0,60)	(0,86)	(2,88)
Efectivo al final	30,64	31,85	31,87	30,97	29,80	31,84	30,44	29,47	28,97	28,37	27,51	24,63

Anexo 17

Ratios

Periodo	2020	2021	2022	2023	2024
Liquidez					
Corriente	1,18	1,74	2,17	2,40	2,51
Prueba del ácido	1,12	1,57	1,96	2,17	2,30
Efectivo	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%
Gestión de activos					
Rotación de existencias	3,04	3,04	3,04	3,04	3,04
Días en almacén	120,0 días	120,0 días	120,0 días	120,0 días	120,0 días
Rotación de clientes	12,17	12,17	12,17	12,17	12,17
Días de cobro	30,0 días	30,0 días	30,0 días	30,0 días	30,0 días
Rotación de proveedores	12,17	12,17	12,17	12,17	12,17
Días de pago a proveedores	30,0 días	30,0 días	30,0 días	30,0 días	30,0 días
Rotación de acreedores	12,17	12,17	12,17	12,17	12,17
Días de pago a acreedores	30,0 días	30,0 días	30,0 días	30,0 días	30,0 días
Rotación de activos totales	0,92	1,24	1,45	1,63	1,73
Deuda					
Apalancamiento	26,1%	24,8%	24,0%	24,0%	23,9%
Crédito	18,5%	18,8%	19,0%	19,0%	19,0%
TIE	(26,48)	45,95	78,67	92,12	98,74
Cobertura de efectivo	(0,28)	62,30	95,07	109,01	117,11
Multiplicador de P.N.	1,35	1,33	1,32	1,32	1,31
Rentabilidad					
ROE	-13,4%	36,9%	67,8%	84,6%	92,9%
ROA	-9,9%	27,8%	51,5%	64,3%	70,7%
Margen de beneficio	-10,7%	22,4%	35,5%	39,3%	40,9%
Rotación de activos totales	0,92	1,24	1,45	1,63	1,73
Multiplicador de P.N.	1,35	1,33	1,32	1,32	1,31

Anexo 18