



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

# ELABORACIÓN DE UNA NUEVA LÍNEA DE NEGOCIO A TRAVÉS DEL MODELO CANVAS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA AGRICULTURA DE PRECISIÓN

---

**MEMORIA PRESENTADA POR:**

*ELOÍSA FERNÁNDEZ SANZ*

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**Convocatoria de defensa: JULIO 2017**

## AGRADECIMIENTOS

Gracias a mi familia y pareja por el apoyo y la motivación constante recibida durante todos estos años de carrera, gracias a vosotros todo ha sido mucho más fácil.

A todos mis compañeros del Grado en Administración y Dirección de Empresas de la promoción 2016, sin ellos nada hubiese sido igual.

Mis profesores, a todos y cada uno de ellos, que durante estos cuatro años con su esmero y profesionalidad, me han ayudado a construir mi futuro y a formarme tanto académicamente como personalmente, os estaré siempre agradecida. Especial agradecimiento a Mari Cruz y Manolo por darme su apoyo y por el tiempo empleado para que este trabajo saliese adelante.

A la Escuela Politécnica Superior de Alcoy, donde he tenido el placer de formarme.

Y por último agradecer a la empresa Bynse toda la ayuda, información otorgada y confianza que han depositado en mí para la realización de este trabajo.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>2</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 MOTIVACIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3 ANÁLISIS DE LA IDEA DE NEGOCIO</b> .....	<b>8</b>
<b>1.4 OBJETIVOS, MISIÓN, VISIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	<b>11</b>
<b>2. ANÁLISIS DEL MERCADO</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> .....	<b>12</b>
2.1.1 Análisis del macroentorno .....	12
2.1.2 Análisis del microentorno .....	14
2.1.3 Tabla resumen .....	18
<b>2.2 ANÁLISIS INTERNO</b> .....	<b>20</b>
2.2.1 Tabla resumen .....	23
<b>2.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN</b> .....	<b>24</b>
<b>3. MODELOS DE NEGOCIO</b> .....	<b>26</b>
<b>3.1 MÉTODO CANVAS</b> .....	<b>26</b>
<b>3.2 MÉTODO LEAN CANVAS</b> .....	<b>33</b>
<b>4. APLICACIÓN DEL MODELO CANVAS A LA EMPRESA BYNSE</b> .....	<b>35</b>
<b>4.1 SEGMENTOS DE MERCADO</b> .....	<b>35</b>
<b>4.2 PROPUESTA DE VALOR</b> .....	<b>35</b>
4.2.1 Descripción del negocio .....	35
4.2.2 Forma jurídica .....	36
4.2.3 Descripción del servicio .....	36
4.2.4 Identidad e imagen corporativa .....	38
<b>4.3 CANALES</b> .....	<b>38</b>
4.3.1 Canales de comunicación .....	38
4.3.2 Canales de distribución .....	41
<b>4.4 RELACIONES CON EL CLIENTE</b> .....	<b>41</b>
<b>4.5 FUENTES DE INGRESO</b> .....	<b>42</b>
<b>4.6 RECURSOS CLAVES</b> .....	<b>42</b>
4.6.1 Recursos Físicos .....	42
4.6.2 Recursos Humanos .....	44
4.6.3 Recursos Intelectuales .....	47
4.6.4 Recursos Económicos .....	48
<b>4.7 ACTIVIDADES CLAVES</b> .....	<b>48</b>
<b>4.8 ASOCIACIONES CLAVES</b> .....	<b>48</b>
<b>4.9 ESTRUCTURA DE COSTES</b> .....	<b>49</b>
4.9.1 Análisis económico financiero .....	49
4.9.2 Análisis mediante ratios .....	56
4.9.3 Objetivos financieros .....	62

4.9.4	Plan financiero .....	67
<b>4.10</b>	<b>RESUMEN MODELO CANVAS .....</b>	<b>69</b>
<b>5.</b>	<b>APLICACIÓN MÉTODO LEAN CANVAS A LOS SEGUROS AGRARIOS .....</b>	<b>70</b>
5.1	SEGMENTOS DE CLIENTE .....	70
5.2	PROBLEMAS .....	70
5.3	PROPUESTA DE VALOR ÚNICA.....	71
5.3.1	Identidad e imagen corporativa .....	72
5.4	SOLUCIÓN .....	72
5.5	CANALES .....	73
5.5.1	Canales de comunicación .....	73
5.5.2	Canales de distribución.....	74
5.6	FLUJOS DE INGRESOS .....	75
5.6.1	Escenario optimista .....	76
5.6.2	Escenario pesimista .....	77
5.6.3	Escenario realista .....	78
5.7	ESTRUCTURA DE COSTES.....	79
5.7.1	Escenario optimista .....	80
5.7.2	Escenario pesimista .....	81
5.7.3	Escenario realista .....	82
5.8	MÉTRICA CLAVE .....	83
5.9	VENTAJA ESPECIAL .....	83
5.10	RESUMEN MODELO LEAN CANVAS .....	84
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>85</b>
<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>87</b>
<b>8.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>88</b>

## ÍNDICE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Análisis macroentorno</i> .....	12
<i>Ilustración 2: Análisis microentorno</i> .....	14
<i>Ilustración 3: Módulo método Canvas</i> .....	26
<i>Ilustración 4: Imagen corporativa Bynse</i> .....	38
<i>Ilustración 5: Redes sociales Bynse</i> .....	39
<i>Ilustración 6: Ferias y exposiciones Bynse</i> .....	40
<i>Ilustración 7: Fases selección de personal</i> .....	45
<i>Ilustración 8: Masas patrimoniales</i> .....	49
<i>Ilustración 9: Evolución masas patrimoniales</i> .....	50
<i>Ilustración 10: Evolución Bynse</i> .....	54
<i>Ilustración 12: Resumen modelo Lean Canvas</i> .....	84
<i>Ilustración 13: folleto informativo Bynse</i> .....	88
<i>Ilustración 14: Artículos sobre Bynse</i> .....	89
<i>Ilustración 15: Organigrama Bynse</i> .....	90

## ÍNDICE TABLAS

<i>Tabla 1: Amenazas y Oportunidades Bynse</i> .....	18
<i>Tabla 2: Análisis interno Bynse</i> .....	21
<i>Tabla 3: Fortalezas y Debilidades Bynse</i> .....	23
<i>Tabla 4: Análisis DAFO</i> .....	24
<i>Tabla 5: Maquinaria Bynse</i> .....	43
<i>Tabla 6: Activo Bynse</i> .....	50
<i>Tabla 7: Pasivo y Patrimonio Neto Bynse</i> .....	52
<i>Tabla 8: Pérdidas y Ganancias Bynse</i> .....	54
<i>Tabla 9: Líquidez CP Bynse</i> .....	56
<i>Tabla 10: Líquidez a LP Bynse</i> .....	58
<i>Tabla 11: Ratios financieros Bynse</i> .....	59

<i>Tabla 12: Fondo Maniobra y NOF Bynse</i> .....	60
<i>Tabla 13: Ratios rentabilidad Bynse</i> .....	61
<i>Tabla 14: Péstamo solicitado Bynse</i> .....	64
<i>Tabla 15: Comisiones préstamo Bynse</i> .....	65
<i>Tabla 16: Cuota vehículo 1</i> .....	66
<i>Tabla 17: Cuota vehículo 2</i> .....	66
<i>Tabla 18: Previsión bynseAP</i> .....	67
<i>Tabla 19: Previsión Smart Pivot</i> .....	68
<i>Tabla 20: Previsión Bynse Big Data</i> .....	68
<i>Tabla 21: Escenario optimista</i> .....	76
<i>Tabla 22: Escenario pesimista</i> .....	77
<i>Tabla 23: Escenario realista</i> .....	78
<i>Tabla 24: Costes escenario optimista</i> .....	80
<i>Tabla 25: Costes escenario pesimista</i> .....	81
<i>Tabla 26: Costes escenario realista</i> .....	82
<i>Tabla 27: Balance situación 2016</i> .....	91

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 MOTIVACIÓN

Mi motivación para la realización del presente estudio vino dada por la empresa Bynse, ya que gracias a ella pude comprobar de primera mano cómo dos sectores a primera vista con pocas cosas en común, cómo es el sector primario, en este caso el de la agricultura, podía ser adaptado a los tiempos actuales gracias a la aplicación de nuevas tecnologías como son la sensorización y la recopilación y procesamiento de grandes volúmenes de información a través del BigData, para hacer la vida laboral del agricultor mucho más fácil y eficiente.

La idea de la creación de una nueva línea de negocio para Bynse surgió de la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos y sobre todo de la captación de nuevos clientes que hiciesen a Bynse convertirse en una reconocida compañía gracias a su gran cartera de clientes.

La elección de la línea de los seguros agrarios me pareció una idea interesante debido a que la inversión necesaria para la realización del proyecto es escasa ya que ya disponen de casi todos los medios, además de ser una buena manera de captar nuevos clientes que aparte de querer optimizar sus cultivos busquen la protección de estos.

## 1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO

Para el presente Trabajo de fin de Grado elaboraré una nueva línea de negocio para la empresa Bynse, dedicada a la agricultura de precisión mediante la aplicación de tecnología Big Data. Esta nueva línea de negocio consistirá en aplicar la información obtenida a través de dicha tecnología al ámbito de los seguros agrarios.

Un modelo de negocio muestra el diseño para la creación de valor por parte de la empresa, que posteriormente será entregado a los clientes. El modelo debe satisfacer las necesidades particulares de cada tipo de cliente, además de ser difícil de reproducir por parte de la competencia.

La sistemática de este proyecto se basará fundamentalmente en dos métodos:

Primeramente aplicaremos el método “Business Model Canvas” de Alexander Osterwalder a la empresa Bynse. A través de este método estudiaremos la empresa como un conjunto, proporcionando una visión global de ésta. Para aplicar este modelo contemplaremos los 9 módulos claves de la empresa para la obtención de ingresos. Estos módulos son:

- Segmentos de mercado
- Propuesta de valor
- Canales
- Relaciones con el cliente
- Fuentes de ingresos
- Recursos claves
- Actividades claves

- Asociaciones claves
- Estructura de costes

Por otro lado, a través del modelo de negocio Lean Canvas analizaremos tanto el mercado, como las posibles problemáticas que pudiesen surgir de esta nueva línea de negocio (seguros agrarios), para decidir si sería interesante que Bynse llevase a cabo esta nueva propuesta.

Para contemplar la viabilidad del proyecto, también estudiaremos el análisis del entorno a través de análisis PEST y las 5 Fuerzas de Porter, de donde obtendremos las amenazas y oportunidades que podrían afectar a Bynse, y el análisis interno a través del perfil de referencia, donde compararemos a la compañía con su principal competidora para la obtención de fortalezas y debilidades. Todo esto se resumirá posteriormente en el DAFO para detectar los posibles factores que afectan o pueden afectar al negocio.

El resultado del Trabajo Fin de Grado será la aplicación del conjunto de competencias aprendidas en la titulación de Administración y Dirección de Empresas, en conexión con los métodos expuestos, centrado en la aplicación de la tecnología Big Data el sector de los seguros agrarios, confirmando así la viabilidad del proyecto.

### 1.3 ANÁLISIS DE LA IDEA DE NEGOCIO

#### *Fundación de la empresa*

La empresa Bynse fue fundada por Gonzalo Martín y Alberto Oikawa en 2011 con inversiones propias, además de contar con dos proyectos en I+D que les permitió la adquisición de fondos para formar todo el equipo que componía Bynse, y poder desarrollar la tecnología sobre la que se basa todo, una plataforma que permite introducir datos y procesarlos a través de la tecnología Big Data\*.

La compañía surgió de la visión sobre el futuro de la tecnología y de los datos que tenían, ya que ambos habían trabajado para el sector público y gestionaban grandes volúmenes de información, además de tener experiencia en el extranjero, por lo que se dieron cuenta de la importancia que tenían la acumulación de información en los negocios.

\*Podemos definir Big Data como el conjunto de herramientas informáticas destinadas a la manipulación, gestión y análisis de grandes volúmenes de datos de todo tipo los cuales no pueden ser gestionados por las herramientas informáticas tradicionales. Ésta tiene por objetivo analizar datos e información de manera inteligente que ayuden a una correcta toma de decisión. *(Quees, 2016)*

### *Descripción de la empresa*

Bynse es una innovadora y pionera unidad de negocio de DINSA (Empresa del Grupo ACS) especialistas y precursores en Europa en desarrollar sistemas de información y análisis de datos con tecnología Big Data, cloud y sensorización propia para la agricultura de precisión. La familia de productos Bynse permite a los gestores y productores agrícolas controlar, desde cualquier dispositivo con conexión a Internet, el estado actual y las necesidades futuras de sus cultivos, desde el punto de vista suelo-planta-clima para mejorar la gestión, ahorrar costes y mejorar la rentabilidad.

Actualmente, la sociedad, tiene contrato con Royal Verd, que es la encargada del mantenimiento de campos de fútbol de equipos como el del Barcelona, Español, Villarreal, Betis y Hércules.

Algunos de los proyectos llevados a cabo por Bynse son de gran importancia, como por ejemplo la gestión de “La Española” o de “Riegos del Duero, S.A.”, entre otros.

### *Servicios que presta*

La empresa Bynse se centra básicamente en la mejora de la gestión de los cultivos a través de dos herramientas espacialmente útiles como son Bynse AP y Agrimanager.

#### ***Bynse AP:***

---

Bynse Agricultura de precisión (AP) es la pionera en cuanto a solución Big Data del mundo para la agricultura de precisión, mediante la cual se puede obtener información interesante sobre posibles necesidades tanto actuales como futuras, en el ámbito de los cultivos del sector agroalimentarios, para una mayor gestión de los costes que lleve a una mejora en la rentabilidad.

Para recopilar toda esta información, Bynse AP utiliza como datos las mediciones microclimáticas, a través del sistema de sonorización Bynsebox. Estas mediciones junto a las predicciones meteorológicas, registros de labores, enfermedades, consumos y otros tipos de información recopilados a través de las tecnologías Big Data, permite analizar toda esa gran cantidad de información y obtener conclusiones que llevan a una mejora en las tomas de decisiones y productividad de los cultivos.

Una vez recopilados todos los datos, estos se ponen a disposición del gestor agroalimentario o de cualquier persona relacionada con el mundo de los cultivos a través de un servicio de información por la nube, que recibe el nombre de Bynsecloud, que permite realizar una gestión de las necesidades de los cultivos a través de internet.

Bynse AP es capaz de optimizar los cultivos ayudando a reducir:

- ❖ El uso de agua, siendo capaz de cuantificar a través de los microclimas las necesidades hidráulicas, tanto actuales, como futuras, teniendo en cuenta, por un lado, los datos a nivel de planta (temperatura, humedad ambiente, estrés hídrico), y por otro, los datos a nivel de suelo (Capacidad de campo y contenido volumétrico de agua).
- ❖ Los fitosanitarios que afectan a los cultivos, utilizando algoritmos y modelos que predicen plagas y enfermedades para minimizar el riesgo futuro y realizar el tratamiento que sea oportuno.
- ❖ Las pérdidas de producción debido a los efectos climáticos que afecten negativamente, permitiendo así adelantarse a estos.
- ❖ Costes de la producción gracias a la información sobre el crecimiento, las gestión y planificación, etc.

#### Agrimanager:

Es la solución online que permite gestionar de manera sencilla y rápida los cuadernos de explotación y a la vez proporciona información meteorológica personalizada y de indicadores de decisión agro-económica.

Es una herramienta multiplataforma y multidispositivo, fácil de acceder a través de la web de la empresa [www.bynsecloud.com](http://www.bynsecloud.com) y de la APP de COAG Inma o la de la misma empresa bynseAgrimanager disponible en Google Play.

El cuaderno de explotación permite cumplir la legislación presente y futura tanto a nivel nacional, como europeo, además de mejorar y aumentar la planificación y el control de los procesos que se realizan en el campo, desde cualquier dispositivo con acceso a internet de manera rápida y sencilla.

Accede a las mediciones meteorológicas de las estaciones más cercanas a la explotación, ya que Bynse cuenta con más de 1000 estaciones, y consulta la predicción de los próximos 7 días.

Además, gracias a la información agronómica, te permite conocer las necesidades y estados de los cultivos a través de los indicadores como son:

- ❖ Indicadores de desarrollo.
- ❖ Indicadores sobre necesidades hídricas.
- ❖ Indicadores de riesgos. (Bynse, 2016)

### *Nueva línea de negocio*

La nueva línea de negocio que se analizará mediante el método Lean Canvas, consistirá en la utilización de la información recogida a través de los diferentes servicios que presta la empresa, obtenida de toda la industria agrícola a la que se preste servicio, para poder realizar estudios de previsión de riesgos y llegar a posibles acuerdos con grandes aseguradoras utilizando dicha información.

A través de estos acuerdos, las aseguradoras ofrecerán los servicios que presta Bynse a las empresas agroalimentarias que quieras disfrutar de este servicio de seguros agrarios.

### *Futuro*

En un futuro, Bynse espera internacionalizarse, trabajando en diferentes países de todo el mundo, concretamente para 2017, tienen como mercados potenciales, Marruecos, Portugal y Sudamérica.

Otro de los objetivos futuros de Bynse, es el mercado de las Smart Cities a través de la tecnología Big Data. La idea de la empresa es centrarse en las zonas verdes de las diferentes ciudades, es decir, llevar un control en el riego, abono o nutrientes de los parques o jardines para el ahorro de costes y un mejor cuidado de estos, así como hacer de estas zonas verdes inteligentes una atracción turística.

Próximamente, Bynse. utilizará nuevas tecnologías para el control agrícola como Drone Image o Satellite Imagen, para una mayor vigilancia y control de los cultivos.

## **1.4 OBJETIVOS, MISIÓN, VISIÓN DE LA EMPRESA**

### *Objetivos de la empresa*

El objetivo de la empresa Bynse es permitir a los gestores y productores agrícolas controlar a distancia el estado actual y las necesidades futuras de sus plantas de cultivo mediante una eficaz simbiosis entre agricultura y tecnología. Bynse apuesta por el uso de una tecnología puntera que permita un conocimiento total de la situación de los cultivos permitiendo así una mayor eficiencia y un gran ahorro.

### *Misión de la empresa*

La misión de Bynse es transformar la información obtenida a través de proyectos concretos para anticiparse al futuro y poder conocer así las necesidades de los clientes, buscando siempre la mejora, diferenciación y ahorro en los recursos y capacidades.

### *Visión de la empresa*

La visión de Bynse es contribuir aportando valor añadido al sector de la agricultura para alcanzar los objetivos establecidos.

## 2. ANÁLISIS DEL MERCADO

### 2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis externo se centra en el estudio del entorno que afecta o se relaciona con la empresa, para poder así sacar posibles estrategias empresariales.

En este punto, vamos a realizar un análisis del entorno de Bynse, este consistirá en el estudio tanto del macroentorno, como del micronetorno, para obtener las amenazas y oportunidades que la empresa pueda tener, y poder así, obtener las respuestas más adecuadas para cada una de las situaciones.

#### 2.1.1 Análisis del macroentorno

Aquellas variables externas, que influyen de una manera u otra, tanto positiva como negativamente, en el funcionamiento de la empresa. Estas variables, no depende de la actividad empresarial, sino a otros factores externos, que no afectan únicamente a nuestra empresa, sino a todo la población en general.

Por lo tanto, podemos decir, que es el medio externo que engloba a la empresa, ya que se analizan variables que influyen en la compañía de manera global.

Para el estudio del macroentorno, utilizaremos la técnica del análisis PEST, este consistirá en analizar las variables político-legales, económicas, socioculturales y tecnológicas, que puedan influir en la empresa. **(Capó, 2014)**

Ilustración 1: Análisis macroentorno



Fuente: Elaboración propia.

- ❖ **Político / legal:** variables administrativas, legales y políticas.
- ❖ **Económica:** principales variables económicas del área donde actúa la empresa. Estas variables pueden ser la distribución de la renta, el tipo de interés, el tipo de cambio <y el tipo de inflación.
- ❖ **Sociocultural:** creencias, valores, actitudes, formas de vida, condiciones demográficas, culturales, ecológicas, religiosas, educativas, éticas, etc.
- ❖ **Tecnológica:** nivel tecnológico del área y potencial de desarrollo. Tienen en cuenta los nuevos productos y procesos y la obsolescencia de los productos.

A continuación vamos a proceder al estudio del macroentorno a través del análisis PEST:

En cuanto al entorno político-legal podemos observar diferentes amenazas, de las cuales destacamos los elevados impuestos relacionados por terreno y actividad. También las nuevas medidas con las que el gobierno quiere ahorrar tanto en gasto de personal como en inversiones, esta problemática hacen que no sea posible el desarrollo en I+D y el de nuevos proyectos.

Por otro lado vemos la oportunidad que da este entorno al sector, desarrollando continuamente nuevas leyes que lo protegen.

Respecto a la situación económica nos encontramos en un ciclo económico de recesión, esto provoca que haya un descenso del consumo en general, aunque particularmente el sector de las nuevas tecnologías se ve notoriamente afectado debido a su elevado coste de implantación y mantenimiento.

También encontramos como una amenaza bastante peligrosa la aparición de competidores ya que esta es cada vez mayor debido al atractivo del sector, un ejemplo de este sería ClimateCorporation.

Este sector requiere de mucho esfuerzo económico en tecnología por esto su elevado coste que hace que los agricultores tarden o no piensen en implantar este tipo de sistemas en sus campos. Por otra parte el gobierno ayuda económicamente a este grupo de agricultores, una de estas ayudas es la nueva PAC donde se va a realizar un esfuerzo adicional para favorecer el relevo generacional en el campo. La creación y el desarrollo de nuevas actividades económicas en el sector agrícola por jóvenes agricultores, son financieramente complejas y deben ser tenidas en consideración por parte del Estado.

En cuanto al ámbito socio-cultural que hay en la actualidad, la conciencia de los consumidores está cambiando hacia un pensamiento de consumo de productos naturales, así como una eficiencia y ahorro de los recursos naturales, en este caso, como es el agua. El fanatismo que existe hoy en día hacía el fútbol, y el dinero que mueve este deporte, otorga a Bynse una gran oportunidad gracias a la imagen que da la implantación de sus servicios en los campos de la mayoría de clubes importantes de España. También la empresa Bynse cuenta con trabajadores muy cualificados y con grandes expectativas de futuro como puede ser la ampliación del negocio y de estas técnicas en el extranjero. Por otra parte, debemos

decir que en el sector agrícola existe la problemática de la oxigenación de la tierra, es decir, en determinados meses del año, ésta no puede ser cultivada, por lo tanto, durante esos meses el uso de nuestros servicios podrían descender.

Por último tenemos el uso de la tecnología que actualmente es un sector muy presente y que evoluciona con gran rapidez. Gracias a la tecnología podemos desarrollar importantes innovaciones en nuestros productos y servicios así como mejoras en estos, la tecnología nos permite desarrollar nuevas estrategias en nuestro sector para mejorar los servicios y aumentar con todo ello las ventas gracias a la implantación de nuestros productos, lo que daría a Bynse un aumento importante de los beneficios. Por otra parte el acceso de los usuarios a las nuevas tecnologías lleva a la aparición de nuevos competidores.

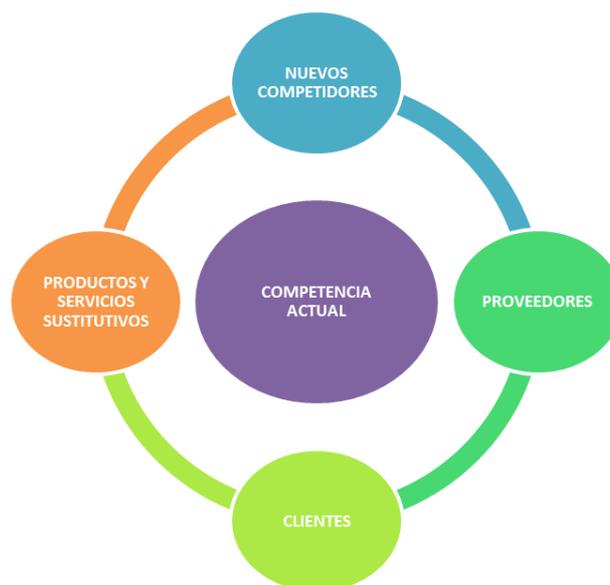
### 2.1.2 Análisis del microentorno

El análisis del entorno general, lo complementaremos con el del análisis del entorno específico o microentorno.

El microentorno, por lo tanto, es la parte del entorno más cercano a la empresa, por lo que analizaremos aquellas variables que influyan en la actividad económica a la que pertenece la compañía, que en este caso es el de las nuevas tecnologías, aplicadas a la agricultura. Una vez realizado dicho análisis determinaremos el atractivo del sector e identificaremos los factores claves del éxito.

Para analizar el atractivo del sector, utilizaremos el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter, dónde mediremos tanto las fuerzas horizontales, como las verticales, para poder así determinar las amenazas y oportunidades. **(Tomás, 2014)**

Ilustración 2: Análisis microentorno



Fuente: Elaboración propia

Las variables que estudiaremos a través de este método son las siguientes:

### *Clientes*

En este caso, al ser un sector muy concreto, nuestros clientes están muy concentrados, ya que todos pertenecen al sector de la agricultura. Además, al ser una empresa relativamente nueva, aún están captando posibles clientes, no solo a nivel nacional, sino también internacionalmente.

Como principales clientes, Bynse cuenta con iMiDRA (Instituto Madrileño de investigación y Desarrollo Rural, Agrario y Alimentario), Agrocolsunting, Bodegas y Viñedos Luna Beberide, Centro de investigación La Orden, Copersa, Hortalizas Boliche, Aimcra, La Española, Topcon y COAG, entre otros.

### *Tamaño del mercado*

El mercado hacia el que va dirigido nuestro servicio es muy concreto, puesto que únicamente tiene como cliente al sector de la agricultura. Por lo tanto el tamaño de mercado al que lanzar la nueva línea de negocio es reducido. Esto podría ser una amenaza debido a la falta de variedad de clientes.

### *Potencial de crecimiento del mercado*

Al tratarse de un servicio que utiliza nuevas tecnologías para su funcionamiento, la evolución del mercado será rápida, además de existir la posibilidad de adaptar la tecnología utilizada por Bynse a otros campos diferentes a la agricultura.

Actualmente el servicio se encontraría en la etapa de introducción del ciclo de vida del producto, por lo que podríamos señalar esto como una oportunidad debido a la poca saturación del mercado respecto a este sector, además de la posibilidad de ganar una elevada cuota de mercado.

### *Posibles variables de segmentación*

Las variables de segmentación que intervienen son principalmente geográficas, demográfica y frecuencia de uso.

Puesto que los pequeños agricultores son reacios a la aplicación de tecnología novedosa, nos centraremos en las grandes empresas agroalimentarias para que sirvan de ejemplo.

### *Características de los clientes potenciales*

- **¿Quién compra?** Agricultores que quieran llevar una mejor gestión de los cultivos.
- **¿Qué compran?** Producto que conlleva un servicio para la monitorización de los campos de cultivos para la mejora de estos y la reducción de costes.
- **¿Cuánto compran?** Generalmente dependerá de la extensión del campo de cultivo.

- **¿Cómo lo usan?** A través de dispositivos conectados a internet podrán consultar todos los datos en tiempo real y previsiones de futuro de sus cultivos.

### *Proveedores*

Al utilizar materias primas elevadas de precio y no muy explotadas, no existe mucha negociación con los proveedores, por lo que Bynse siempre trabaja con los mismos.

En cuanto a proveedor de las tecnologías necesarias para llevar a cabo el servicio, tiene acuerdo con Decagon, Devices y Topcon. Al existir pocas empresas que proporcionan este tipo de materias primas, la competencia probablemente, acuda a ella para suministrarse.

Gracias al actual acuerdo con DINSA (Grupo ACS), esta compañía ha proporcionado nuevas instalaciones y mejoras tecnológicas, por lo que se ha convertido en proveedor de Bynse.

### *Competidores potenciales:*

Cualquier empresa que trabaje con sistemas de procesamiento y almacenamiento de información Big Data, como pueden ser Google, Microsoft o IBM.

### *Competidores actuales:*

Como hemos señalado anteriormente, es un sector relativamente nuevo, por lo que aún no está muy explotado, y no existen un gran número de competidores.

Las principales competidores en procesamiento y almacenamiento de datos es el grupo ISAGRI y Fruitonsciences, en cuanto a creación de hardware The climate corporation (Google) es la compañía más potente, y en el tema de sensores Decagon y Devices.

Algunos de estos competidores, a la vez son proveedores de Bynse, por lo que puede llegar a ser amenaza, ya que no podrán explotar ventajas competitivas que les diferencie de sus competidores.

Las empresas deben identificar sus principales competidores y las características principales de estos. Estas pueden ser:

- ❖ Cantidad
- ❖ Cuota de mercado
- ❖ Barreras de entrada
- ❖ Alianzas o pactos
- ❖ Rivalidad
- ❖ Comportamiento
- ❖ Calidad del servicio
- ❖ Posicionamiento en el mercado
- ❖ Estrategia en el marketing mix

Analizando los factores de la competencia nombrados, hemos averiguado cuales son los principales competidores de Bynse, descartando otras empresas que prestan servicios semejantes, pero con diferente función.

- **Competidores mismo producto:** The climate corporation.
- **Competidores productos semejantes:** IBM y Microsoft

Podemos decir que los competidores que ofrecen el mismo producto que nosotros será la competencia directa, los cuales satisfacen las mismas necesidades y pueden sustituir a nuestros productos. Para el mercado al que nos dirigimos no existe elevada competencia, ya que es un sector muy concreto, por lo que obtendremos una gran oportunidad. La propuesta de valor que nos diferencia de la competencia es la combinación de métodos de sensorización con tecnología Big Data, además de un precio reducido en comparación con nuestros competidores.

En cuanto a la tasa de crecimiento del sector de la agricultura de precisión es ascendente, ya que en los últimos años esta ha crecido de manera destacable debido a la rápida evolución de la tecnología, por lo que la aceptación por parte de los posibles clientes es favorable, siendo esto una gran oportunidad.

Entre nuestros competidores los principales pactos o alianzas que se crean son para combinar productos o servicios complementarios, además de compartir información obtenida a través de los diferentes métodos referidas al sector agrario. Debido a estas alianzas, la competencia se fortalece, por lo que vemos una clara amenaza.

Debido a que el sector tecnológico evoluciona rápidamente, si no se realizan mejoras continuas por parte de la compañía, el servicio se quedará obsoleto, además de que al ser servicios muy semejantes entre las diferentes empresas de agricultura de precisión, la rivalidad es muy elevada, siendo una fuerte amenaza.

Analizando los servicios que presta la competencia, podemos decir que su principal ventaja competitiva respecto a Bynse es la gran cantidad de información respecto a agricultura con la que trabaja, permitiéndoles destacar en este aspecto y afectando de manera negativa a la empresa.

### 2.1.3 Tabla resumen

Tras realizar el análisis externo de Bynse, las principales amenazas y oportunidades extraídas de la empresa son las siguientes:

Tabla 1: Amenazas y Oportunidades Bynse

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Clientes muy específicos</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tecnología poco utilizada</i></li> <li>• <i>Posibilidad de expansión</i></li> <li>• <i>Crecimiento del sector</i></li> </ul>
<b>PROVEEDORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Materias primas con gran coste</i></li> <li>• <i>Posibilidad de que los proveedores se conviertan en productores</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Posibilidades de ser su propio proveedor</i></li> </ul>
<b>COMPETIDORES POTENCIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Atractivo del sector</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tecnología más desarrollada y explotada</i></li> </ul>
<b>COMPETIDORES ACTUALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Atractivo del sector</i></li> <li>• <i>Mayor cuota de mercado</i></li> <li>• <i>Mayor acumulación de información</i></li> <li>• <i>Pactos</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sector poco explotado</i></li> </ul>
<b>POLITICO-LEGAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Impuestos altos para la empresa, por terreno, actividad, impuesto sobre el beneficio.</i></li> <li>• <i>Reducción en I+D</i></li> <li>• <i>Falta de inversión económica en los proyectos.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nuevas regulaciones (Leyes que protegen este sector)</i></li> </ul>
<b>ECONÓMICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Recesión actual, bajo consumo de clientes.</i></li> <li>• <i>Competidores</i></li> <li>• <i>Sector con un elevado coste</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Subvenciones por parte de Estado</i></li> </ul>

<p><b>SOCIOCULTURAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oxigenación de la tierra (No se puede cultivar todos los meses del año)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar negocio, atractivo para extranjeros.</li> <li>• Trabajadores cualificados</li> <li>• Mercado objetivo amplio</li> <li>• Concienciación de los consumidores hacia los productos naturales y ecológicos.</li> </ul>
<p><b>TECNOLÓGICA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a la tecnología por parte de la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación tecnológica</li> <li>• Sector en desarrollo</li> <li>• Nuevas estrategias productivas</li> </ul>
<p><b>POLITICO-LEGAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuestos altos para la empresa, por terreno, actividad, impuesto sobre el beneficio.</li> <li>• Reducción en I+D</li> <li>• Falta de inversión económica en los proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas regulaciones (Leyes que protegen este sector)</li> </ul>
<p><b>ECONÓMICOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recesión actual, bajo consumo de clientes.</li> <li>• Competidores</li> <li>• Sector con un elevado coste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subvenciones por parte de Estado</li> </ul>
<p><b>SOCIOCULTURAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oxigenación de la tierra (No se puede cultivar todos los meses del año)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar negocio, atractivo para extranjeros.</li> <li>• Trabajadores cualificados</li> <li>• Mercado objetivo amplio</li> <li>• Concienciación de los consumidores hacia los productos naturales y ecológicos.</li> </ul>
<p><b>TECNOLÓGICA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a la tecnología por parte de la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación tecnológica</li> <li>• Sector en desarrollo</li> <li>• Nuevas estrategias productivas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2 ANÁLISIS INTERNO

Los estudios tradicionales de carácter sectorial no pueden explicar las diferencias de competitividad entre empresas de un mismo sector, la habilidad para competir mejor puede venir dada por factores internos. Por todo esto, el análisis interno es un instrumento básico para la formulación de la estrategia. **(Tomás, 2014)**

El análisis interno trata de identificar los recursos y capacidades de cada área funcional de la empresa para ver cuáles son sus puntos fuertes y débiles para competir con otras empresas del sector, y explotar las ventajas competitivas.

En los puntos fuertes, la empresa se esforzará en explotar una nueva estrategia, mientras que en los débiles, se intentará eliminar o reducir. **(Capó, 2014)**

Mediante el análisis funcional identificaremos las variables clave a través de las áreas funcionales de Bynse.

Para este análisis, tomaremos como empresa de referencia a ClimateCorporation, compañía que se dedica al procesamiento de datos para una mejora en la gestión de cultivos. A partir de ella la comparemos con nuestra empresa, para detectar nuestras posibles ventajas competitivas.

Tabla 2: Aálisis interno Bynse

<b>ANÁLISIS INTERNO – BYNSE</b>				
<i>Perfil de referencia-ClimateCorporation</i>				
		<b>Mejor que el perfil de referencia</b>	<b>Igual que el perfil de referencia</b>	<b>Peor que el perfil de referencia</b>
<b>ÁREA COMERCIAL</b>	<i>Cuota de mercado</i>			X
	<i>Característica de nuestro producto</i>	X		
	<i>Imagen de marca</i>			X
	<i>Fuerza de ventas</i>			X
	<i>Red de distribución</i>			X
	<i>Publicidad y promoción</i>			X
<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>	<i>Estructura de costes</i>			X
	<i>Control de calidad</i>			X

	<i>Características del proceso</i>		X	
<b>ÁREA ADMINISTRACIÓN</b>	<i>Estructura financiera</i>			X
	<i>Rentabilidad de las inversiones</i>			X
	<i>Solvencia financiera</i>			X
	<i>Costes financieros</i>			X
<b>ÁREA TECNOLÓGICA</b>	<i>Tecnología disponible</i>	X		
	<i>Esfuerzo en I+D</i>	X		
	<i>Asimilación de tecnología adquirida</i>		X	
<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>	<i>Sistema de incentivos</i>			X
	<i>Clima social</i>	X		
	<i>Nivel de formación</i>		X	
<b>ÁREA DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	<i>Estilo de dirección</i>	X		
	<i>Estructura organizativa</i>		X	
	<i>Sistema de planificación y control</i>	X		

Fuente: Elaboración propia

### 2.2.1 Tabla resumen

Una vez estudiadas las áreas funcionales de Bynse, las fortalezas y debilidades más destacables son:

Tabla 3: Fortalezas y Debilidades Bynse

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Producto más especializado que el de la competencia</i></li><li>• <i>Mayor tecnología disponible</i></li><li>• <i>Mayor esfuerzo en I+D</i></li><li>• <i>Debido al tamaño de la empresa, mejor clima social</i></li><li>• <i>Mejor comunicación y control del personal</i></li><li>• <i>Personal cualificado</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Cuota de mercado de la competencia muy elevada</i></li><li>• <i>Imagen de marca de Climatecorporation muy potente</i></li><li>• <i>Red de distribución, publicidad y promoción de la competencia bastante trabajada</i></li><li>• <i>Estructura financiera de Climate saneada</i></li><li>• <i>Facilidad de obtención de mano de obra por parte de Climate</i></li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 2.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Para el estudio del diagnóstico de la situación utilizaremos el análisis DAFO, en este se muestra un resumen de todo el análisis, tanto interno como externo, representando los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las amenazas y oportunidades de esta.

Tabla 4: Análisis DAFO

<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Cuota de mercado de la competencia muy elevada.</i></li><li>• <i>Imagen de marca de Climatecorporation muy potente.</i></li><li>• <i>Red de distribución, publicidad y promoción de la competencia bastante trabajada.</i></li><li>• <i>Estructura financiera de Climate saneada.</i></li><li>• <i>Facilidad de obtención de mano de obra por parte de Climate</i></li></ul>
<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Producto más especializado que el de la competencia</i></li><li>• <i>Mayor tecnología disponible</i></li><li>• <i>Mayor esfuerzo en I+D</i></li><li>• <i>Mejor clima social</i></li><li>• <i>Mejor comunicación y control del personal</i></li><li>• <i>Personal cualificado</i></li><li>• <i>Mejor precio que la competencia</i></li></ul>
<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Clientes muy específicos</i></li><li>• <i>Materias primas con gran coste</i></li><li>• <i>Posibilidad de que los proveedores se conviertan en productores</i></li><li>• <i>Atractivo del sector</i></li><li>• <i>Mayor acumulación de información de la competencia</i></li><li>• <i>Pactos</i></li><li>• <i>Impuestos altos para la empresa, por terreno, actividad, impuesto sobre el beneficio.</i></li><li>• <i>Reducción en I+D</i></li><li>• <i>Falta de inversión económica en los proyectos.</i></li></ul>

- *Recesión actual, bajo consumo de clientes.*
- *Competidores*
- *Sector con un elevado coste*
- *Oxigenación de la tierra (No se puede cultivar todos los meses del año)*

## **OPORTUNIDADES**

- *Tecnología poco utilizada*
- *Posibilidad de expansión*
- *Crecimiento del sector*
- *Posibilidades de ser su propio proveedor*
- *Tecnología más desarrollada y explotada*
- *Sector poco explotado*
- *Nuevas regulaciones (Leyes que protegen este sector)*
- *Subvenciones por parte de Estado*
- *Ampliar negocio, atractivo para extranjeros.*
- *Trabajadores cualificados*
- *Mercado objetivo amplio*
- *Concienciación de los consumidores hacia los productos naturales y ecológicos.*
- *Innovación tecnológica*
- *Sector en desarrollo*
- *Nuevas estrategias productivas*

*Fuente: Elaboración propia.*

### 3. MODELOS DE NEGOCIO

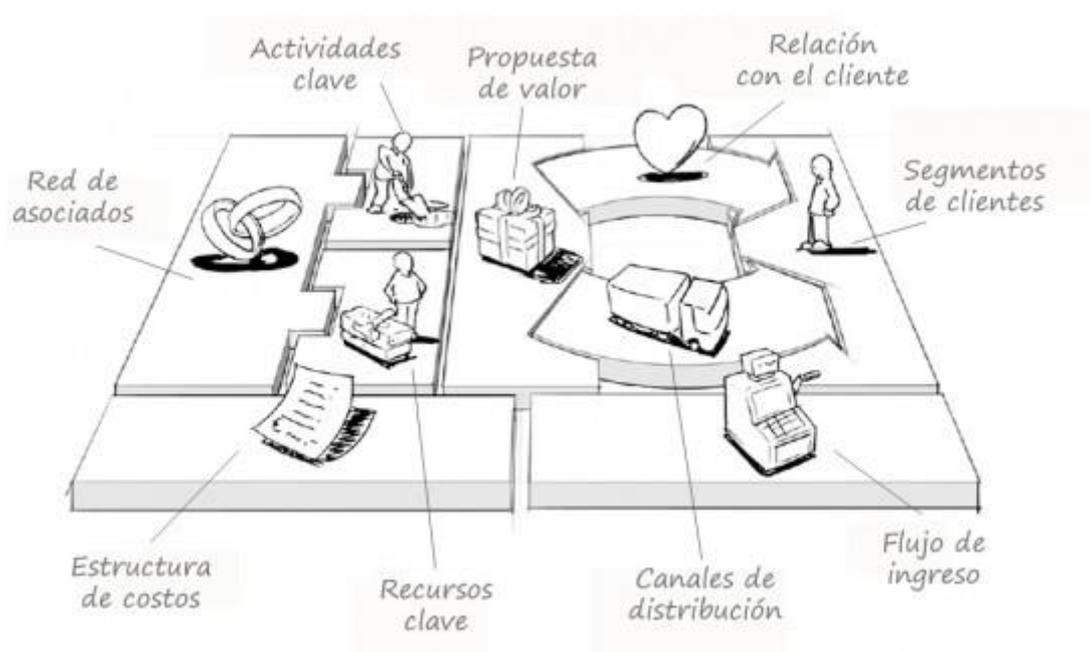
Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará a las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

#### 3.1 MÉTODO CANVAS

El método Canvas, a través de un modelo integral, busca analizar la empresa como un conjunto, proporcionando una visión global del modelo de negocio de manera rápida y sencilla.

Esta metodología contempla 9 módulos, todos estos se relacionan entre sí para explicar de qué manera opera la empresa para la obtención de los ingresos. Estos 9 módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.

Ilustración 3: Módulo método Canvas



Fuente: Generación de modelos de negocio

Los 9 módulos contemplados son los siguientes:

❖ **Segmentos de mercado:** una empresa puede atender a uno o varios segmentos de mercado, por lo que es importante conocer bien a tu público objetivo, a quien va ir dirigida la oferta, los gustos y preferencia del mercado al que te diriges, los clientes más importantes para el negocio y su propuesta de valor.

Los clientes son lo más importante para cualquier modelo de negocio, ya que las empresas no podrían vivir sin ellos, por lo que es más fácil aumentar la satisfacción de estos agrupándoles según las necesidades, comportamientos o atributos comunes. Una vez conocido y seleccionado nuestro segmento, se diseñará el modelo de negocio en función a las necesidades específicas del público objetivo.

Los grupos de clientes pertenecerán a segmentos diferentes si sus necesidades requieren una oferta diferente al igual que los canales de distribución, el tipo de relación con el cliente es distinta o lo que están dispuestos a pagar por el producto o servicio es muy distinto, por ejemplo.

Existen por tanto, varios segmentos de mercado, estos pueden ser:

*-Mercado de masas: tanto las propuestas de valor y los canales de distribución como la relación con los clientes se concentran en un gran número de clientes que entre ellos tienen necesidades y problemas afines.*

*-Nicho de mercado: la propuesta de valor, canales de distribución y la relación con los clientes se adecúan a los requisitos concretos de una parte del mercado.*

*-Mercado segmentado: distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas levemente diferentes.*

*-Mercado diversificado: atiende a dos segmentos de mercado que no mantienen relación entre sí, es decir, que conservan necesidades y problemas totalmente diferenciados.*

*-Mercados multilaterales: algunas empresas dirigen sus productos o servicios a dos o más segmentos de mercado independientes, por lo que ambas partes son necesarias para que el negocio funcione.*

❖ **Propuesta de valor:** su primordial objetivo es solucionar los problemas que se le generen a los clientes y satisfacer las necesidades de estos a través de propuestas de valor, por lo tanto, es el factor que hace que el cliente se decante por una u otra empresa.

La propuesta de valor es aquella que te diferencia en el mercado, por lo que hay que dirigirla de manera correcta hacia los clientes, y se deberá establecer una relación con estos a través de dicha propuesta.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras, es decir, ofrecer una oferta totalmente novedosa, o por el contrario, ofertas parecidas a alguna ya existente atribuyendo alguna particularidad o atributo agregado.

La propuesta de valor crea valor para los diferentes segmentos de mercado gracias a la mezcla de atributos específicos de las necesidades de dicho segmento. Estos valores pueden ser tanto cuantitativos, como cualitativos. Algunos de estos atributos pueden ayudar a la creación de valor para el cliente:

**-Novedad:** *satisfacen necesidades hasta ahora inexistentes para el cliente, ya que no había ninguna oferta semejante, este tipo de propuesta normalmente viene relacionado con el ámbito de la tecnología.*

**-Mejoras del rendimiento:** *aumento o mejora del rendimiento de un producto o servicio. Actualmente no es uno de los mejores atributos para la creación de valor.*

**-Personalización:** *adaptar el producto o servicio a las necesidades específicas de un cliente o segmento de mercado.*

**-Diseño:** *es un factor importante, pero difícil de medir. Dependiendo del sector en el que opere la compañía puede ser un elemento de vital importancia para la propuesta de valor.*

**-Marca/estatus:** *los clientes pueden encontrar valor únicamente con el mero hecho de utilizar o mostrar una marca concreta.*

**-Precio:** *ofrecer un valor similar pero a un precio inferior, por ejemplo, es una de las prácticas para satisfacer determinados segmentos de mercado que se basan en el precio.*

**-Reducción de riesgos:** *los clientes buscan reducir el riesgo que representa la adquisición de productos o servicios.*

**-Accesibilidad:** *creación de valor a través de poner a disposición de los clientes productos o servicios que antes no tenían acceso a ellos.*

**-Comodidad y utilidad:** *facilitar las cosas o hacerlas más prácticas es una buena manera de crear valor en los productos o servicios*

❖ **Canales:** *la propuesta de valor llega a través de los canales de distribución, comunicación y ventas a los clientes. Estos canales tienen como función, entre otras, dar a conocer a los clientes los productos o servicios que ofrece la empresa, permitir que estos clientes compren productos o servicios específicos u ofrecerles un servicio posventa.*

Los canales tienen 5 fases diferenciadas. Podemos distinguir por un lado entre canales directos o indirectos, así como canales propios o de socios comerciales. Las cinco fases que siguen los canales de distribución son las siguientes:

1. **Información:** Como dar a conocer los productos o servicios de la empresa.
2. **Evaluación:** Como ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor ofrecida.
3. **Compra:** Como el cliente puede adquirir el producto o servicio que la empresa ofrece.
4. **Entrega:** Forma de hacerle llegar al cliente la propuesta de valor.
5. **Posventa:** Servicios de atención posventa ofertados.

A la hora de llevar a cabo la comercialización de la propuesta de valor, es de vital importancia acertar con la combinación de los canales de distribución, para poder aproximarse a los clientes de la mejor manera posible.

- ❖ **Relación con el cliente:** el tipo de relación con el cliente deberá ser coherente con el segmento de mercado al que nos dirigimos, por lo que las relaciones con los diferentes clientes son independientes. La relación puede ser tanto personal, como automatizada, estas pueden estar basadas en la captación de clientes, fidelización o estimulación de las ventas.

Existen diferentes tipos de relaciones con el cliente que la empresa puede mantener según el segmento de mercado al que se dirige:

**-Asistencia personal:** se basa en la interacción humana con el cliente. Este puede comunicarse con el personal de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de adquisición del producto o servicio o la posventa.

**-Asistencia personal exclusiva:** el personal de atención al cliente se dedica exclusivamente a un cliente específico. Se trata de una relación más estrecha, y se suele mantener durante largos periodos.

**-Autoservicio:** la empresa no mantiene relación directa con la clientela, se encarga de que los clientes tengan todos los elementos necesarios para que puedan servirse ellos mismos.

**-Servicios automáticos:** forma más sofisticada de autoservicio junto a la combinación de procesos automáticos. Estos servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes para poder ofrecerles un servicio más personalizado.

**-Comunidades:** permite a los miembros conocer y solucionar problemas de otros usuarios. Estas comunidades ayudan a las compañías a conocer mejor a sus clientes.

**-Creación colectiva:** colaboración por parte de los clientes para la creación de valor.

- ❖ **Fuente de ingreso:** los ingresos que entran en la empresa se generan cuando los clientes aceptan las propuestas de valor ofrecidas. Una vez conocido el entorno de la compañía, se pasa a la creación de alianzas, centrarse en las actividades principales del negocio y a la evaluación de las necesidades y estructura de costes.

Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo diferente para la fijación de precios: lista de precios fijos, subastas, según el mercado o volumen, gestión de la rentabilidad...

Un modelo de negocio puede involucrar dos tipos diferentes de fuente de ingresos, por un lado ingresos por pagos puntuales de clientes, y por otro, ingresos por pagos periódicos por parte de la cliente a cambio de una propuesta de valor o de un servicio posventa.

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos, estas son algunas de ellas:

*-Venta de activos: venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.*

*-Cuota por uso: se basa en la utilización de un servicio determinado.*

*-Cuota de suscripción: acceso ininterrumpido a este tipo de servicios.*

*-Préstamo, alquiler o leasing: licencia temporal a cambio de una tarifa o derecho exclusivo para la utilización de un activo concreto durante el periodo de tiempo establecido.*

*-Concesión de licencia: utilización de una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia.*

*-Gastos de corretaje: resultan de los servicios de intermediación de dos o más partes.*

*-Publicidad: deriva de las cuotas por publicidad de un producto o servicio determinado.*

- ❖ **Recursos claves:** activos necesarios para que la empresa debe tener para proporcionar y ofrecer la propuesta de valor. Esto permitirá conocer la inversión que debe de hacer el negocio para poseer todos los recursos necesarios.

Los recursos claves pueden ser físicos, económicos, humanos o intelectuales, además de la empresa poder tenerlos en propiedad o alquilarlos u obtenerlos a través de alianzas o acuerdos con socios claves.

*-Recursos físicos: activos tangibles como pueden ser instalaciones, maquinaria, vehículos, mobiliario...*

*-Recursos económicos: garantías económicas como el dinero en efectivo, créditos, acciones o carteras de negocios.*

**-Recursos humanos:** todas las empresas necesitan personal para poder llevar a cabo la actividad laboral, cierto es que en algunas empresas este tipo de recurso es más importante que en otras.

**-Recursos intelectuales:** patentes, marcas, información privilegiada, derechos de autor, pactos o asociaciones y bases de datos de clientes son elementos de vital importancia en los modelos de negocio. Estos son difíciles de desarrollar pero otorgan a la compañía una gran importancia.

- ❖ **Actividades claves:** actividades estratégicas necesarias para llevar a cabo la propuesta de valor, mantener relación con el cliente y generar ingresos. Estas varían en función del tipo de modelo de negocio.

Principalmente las actividades claves se pueden dividir en las siguientes categorías:

**-Producción:** estas actividades engloban tanto la fabricación, como el diseño y la entrega de un producto o servicio.

**-Resolución de problemas:** involucra la búsqueda de soluciones nuevas a problemas concretos de los clientes.

**-Plataforma/red:** este tipo de actividad viene dada en modelos de negocio diseñados con una plataforma. Entre las acciones clave de esta categoría se hallan la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

- ❖ **Socios clave:** agentes externos necesarios con los que necesitas trabajar para el desarrollo de la actividad, estos pueden ser inversores, proveedores, Administración pública...

Las empresas crean alianzas para mejorar sus modelos de negocio, reducir el riesgo o para la adquisición de recursos. Los tipos de asociaciones más comunes son las alianzas estratégicas entre empresas tanto competidoras como no, unión de empresas para la creación de nuevos negocios o la relación cliente-proveedor para poder garantizar la fiabilidad de los suministros.

Las principales motivaciones a la hora de establecer asociaciones son:

**-Optimización y economías de escala:** la forma más sencilla de relación entre cliente-proveedor tienen como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades. Estas asociaciones suelen producirse para reducir costes a través de las economías de escala.

**-Reducción de riesgo e incertidumbre:** las asociaciones sirven también para reducir el riesgo o la incertidumbre en entornos con alta competitividad. Es habitual que los competidores formen pactos estratégicos en un área a su vez que compiten en otra distinta.

*-**Compra de productos o actividades concretas:** es difícil que las empresas posean todos los recursos necesarios para desarrollar su actividad, por lo que muchas de estas recurren a otras compañías para obtenerlos. Estas asociaciones pueden tener su soporte en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a los clientes.*

- ❖ **Estructura de costes:** todos los elementos implicados en el modelo de negocio forman la estructura de coste. Esta implica todos los costes que la empresa deberá asumir para la generación de la propuesta de valor, además de ser una forma de saber cuál será el precio que los consumidores tendrán que pagar para poder adquirir el producto o servicio ofrecido.

En todos los modelos de negocio se debe tratar de minimizar los costes, pero para las estructuras que siguen un modelo de bajo coste es más importante que para el resto, por lo que se debe distinguir entre dos clases de estructuras de costes:

*-**Según costes:** El objetivo principal que siguen los modelos de negocio basado en costes es la reducción de los gastos lo máximo posible, para poder mantener una estructura de coste reducida y ofrecer una propuesta de valor con un precio bajo.*

*-**Según valor:** Muchas compañías no ven la reducción de costes como una prioridad, prefieren prestar su atención a la creación de valor.*

Las principales características de las estructuras de costes son:

*-**Costes fijos:** se mantiene constante en función de la cantidad de bienes o servicios que se generen.*

*-**Costes variables:** varía en proporción a la cantidad de bienes o servicios que se produzcan.*

*-**Economías de escala:** ventajas que obtiene la compañía a medida que aumenta su producción.*

*-**Economías de campo:** ventaja que obtiene la compañía a medida que aumenta su campo de acción. (Osterwalder, 2010)*

### 3.2 MÉTODO LEAN CANVAS

La forma de llevar al mercado una startup cuenta con diferencias significativas en comparación a la estrategia llevada a cabo de una compañía ya consolidada. Debido a esta problemática han surgido nuevas metodologías.

Una de estas metodologías es el Lean Canvas creado por Ash Maurya, esta se basa en el modelo de negocio anteriormente nombrado, Modelo Canvas. Gracias al Lean Canvas los emprendedores pueden disfrutar de una adaptación específica para sus negocios.

El Lean Canvas consiste en un método similar al Business Model Canvas, pero con cambios en su enfoque. Estos se muestran a continuación:

**ALIANZAS → PROBLEMA:** Uno de los aspectos más importantes a la hora de emprender un negocio es tener claro el problema que vas a resolver.

**ACTIVIDADES CLAVE → SOLUCIÓN:** Una vez señalado el problema, es necesario definir las principales funcionalidades de producto o servicio que ayudará a la resolución de los problemas identificados.

**RECURSOS CLAVE → MÉTRICAS CLAVE:** Para las startup, desde el primer momento, es de vital importancia definir los indicadores que se van a utilizar para la medición del modelo de negocio, es decir, los elementos claves.

**RELACIONES → VENTAJA ESPECIAL/DIFERENCIAL:** En este bloque se recoge la clave de cualquier negocio y del triunfo frente a las empresas competidoras. (Javier Megias, 2016)

Por lo tanto, los cambios más relevantes no se producen en los bloques, sino en el enfoque.

En el Lean Canvas, el lado derecho del lienzo sigue representando el mercado, pero el lado izquierdo representa el producto.

La forma de utilizar los 9 bloques que componen el Lean Canvas es la siguiente:

- ❖ **Segmentos de clientes:** Identificar y conocer los segmentos de clientes sobre los que trabajar, centrándose en quienes podrían ser los posibles usuarios con los que comenzar a trabajar. Esto es de vital importancia, ya que dirigirte al mercado de masas con usuarios maduros suele ser una mala idea para una startup, al menos de entrada.
- ❖ **Problemas:** Averiguar los 3 principales problemas de ese segmento seleccionado, y descubrir cuáles son las soluciones alternativas al producto o servicio que usan para resolverlos.
- ❖ **Proposición única de valor:** Dejar de forma clara, simple y sencilla qué te hace especial y cómo vas a ayudar a los clientes a resolver su problema.
- ❖ **Solución:** Una vez conocidos y priorizados los problemas a los que se enfrentan los clientes, se deben establecer cuáles son las 3 características más importantes del producto/servicio

que les va a ayudar a resolverlo, de forma que te puedas centrar en ellas y no perder el tiempo en funcionalidades secundarias.

- ❖ **Canales:** Cómo vas a hacer llegar la solución a los segmentos de clientes con los que se trabaja. Es importante entender este camino a los clientes de forma global, es decir, no sólo pensando en la fase de la venta sino en toda la experiencia de cliente.
- ❖ **Flujos de ingreso:** Cómo vamos a ganar dinero, lo que no sólo incluye pensar en los diversos flujos, sino en el margen, valor del cliente, modelo de recurrencia... en definitiva, plantear la estrategia sobre cómo ganar dinero con la startup.
- ❖ **Estructura de costes:** En la estructura de costes se deben recoger todos aquellos elementos que cuestan dinero, y que en la práctica indican el gasto aproximado que se tendrá mensualmente.
- ❖ **Métricas clave:** Se debe establecer qué actividades medir y cómo, teniendo en cuenta que se debe generar un conjunto muy reducido y accionable de indicadores que luego ayude a la hora de tomar decisiones.
- ❖ **Ventaja diferencial:** Recoge esa ventaja que hace especial y diferente a la empresa, lo que causa la fidelización de los clientes. **(Maurya, 2010)**

## 4. APLICACIÓN DEL MODELO CANVAS A LA EMPRESA BYNSE

A continuación vamos a proceder a la aplicación práctica del método Canvas a la empresa Bynse.

### 4.1 SEGMENTOS DE MERCADO

La empresa Bynse centra la distribución de sus productos y servicios principalmente al sector agroalimentario, centrándose en los problemas y necesidades de cada cliente concreto y ofreciéndoles una solución única para cada uno de ellos, adaptándose al tipo de cultivo o al nivel de parcelas que el empresario de la agricultura posee.

Por lo tanto, Bynse se centra en un mercado segmentado, debido a que aunque todos los clientes pertenecen a un mismo sector, en este caso, el sector agroalimentario, entre ellos existen ligeras diferencias debido al tipo de tierras, entre otras.

Los principales clientes que busca Bynse son grandes empresas del sector agroalimentario, ya que el tamaño de sus parcelas de cultivo es mayor, teniendo que instalar así un mayor número de sensores, además de servir de muestra para empresas más pequeñas del sector.

### 4.2 PROPUESTA DE VALOR

#### 4.2.1 Descripción del negocio

Bynse es una empresa especialista y pionera en Europa en desarrollo de sistemas de información y análisis de datos a través de la tecnología Big Data, cloud y sensorización propia para el sector agroalimentario.

Bynse desarrolla tecnología que permite conectar toda clase de orígenes de datos a la plataforma de Big Data desarrollada por la empresa, desde maquinaria agrícola, sensores, sistemas de riego y predicción meteorológica, etc.

Gracias al análisis de los datos recopilados, Bynse puede generar una gran cantidad de información con un alto valor añadido para la ayuda a una mejor gestión de cualquier tipo de campo de cultivo o empresa agrícola.

Bynse pone a disposición de las empresas agrícolas un equipo de expertos agrónomos y científicos de datos, junto con la tecnología puntera en Europa que permite centralizar todos los datos de todas las fuentes involucradas en el proceso agrícola, para identificar sus correlaciones, con el objetivo de poner todos los datos recopilados a disposición de los clientes para que puedan utilizar esa información tan valiosa para optimizar sus campos de cultivos.

Como principales objetivos de Bynse tenemos la mejora de la rentabilidad de los clientes gracias a la información que estos tienen, generar una gran cantidad de información de valor que ayude a los agricultores y empresarios a tomar mejores decisiones y proveer de servicios y tecnología inteligente que permita una integración y centralización de datos para conocer el estado y las necesidades del negocio agrícola de una manera sencilla y eficaz.

Bynse BigData integra todos los datos de todos los procesos involucrados en la producción, los analiza y permite tomar mejores decisiones desde una perspectiva global. Está pensado para ajustarse a cada estilo de gestión. Organizar los datos según el lugar, los cultivos, los días de la semana, y crear cuadros de mando para una gestión integrada de las explotaciones. La toma de decisiones sobre la explotación se puede realizar desde cualquier dispositivo con acceso a internet, haciendo cambios o verificando operaciones en cualquier momento o lugar.

Toda la información recopilada por Bynse BigData es almacenada en la compañía líder en servicios cloud (Amazon Web Services), lo que garantiza que la información se encuentre perfectamente custodiada.

#### 4.2.2 Forma jurídica

La forma jurídica con la que está registrada Bynse es una Sociedad Limitada, ya que este tipo de sociedades mercantiles son las más aconsejadas para pequeños empresarios.

Las principales ventajas que aporta este tipo de asociación es que el empresario limita su responsabilidad con el capital aportado, evitando responder con su patrimonio personal en el caso de que surgiera algún problema. Además de que el capital social mínimo aportado no es muy elevado, concretamente de 3.000€, pudiendo ser dividido en acciones, siendo interesante a la hora de buscar inversores.

#### 4.2.3 Descripción del servicio

La empresa Bynse se centra básicamente en la mejora de la gestión de los cultivos a través de dos herramientas espacialmente útiles como son Bynse AP y Agrimanager.

##### *Bynse AP:*

Bynse Agricultura de precisión (AP) es la pionera en cuanto a solución Big Data del mundo para la agricultura de precisión, mediante la cual se puede obtener información interesante sobre posibles necesidades tanto actuales como futuras, en el ámbito de los cultivos del sector agroalimentarios, para una mayor gestión de los costes que lleve a una mejora en la rentabilidad.

Para recopilar toda esta información, Bynse AP utiliza como datos las mediciones microclimáticas, a través del sistema de sonorización Bynsebox. Estas mediciones junto a las predicciones meteorológicas, registros de labores, enfermedades, consumos y otros tipos de información recopilados a través de las tecnologías Big Data, permite analizar toda esa gran cantidad de información y obtener conclusiones que llevan a una mejora en las tomas de decisiones y productividad de los cultivos.

Una vez recopilados todos los datos, estos se ponen a disposición del gestor agroalimentario o de cualquier persona relacionada con el mundo de los cultivos a través de un servicio de información por la nube, que recibe el nombre de Bynsecloud, que permite realizar una gestión de las necesidades de los cultivos a través de internet.

Bynse AP es capaz de optimizar los cultivos ayudando a reducir, entre otros, el uso del agua, costes de producción, detectar fitosanitarios que puedan afectar a los cultivos, posibles efectos climáticos, etc.

#### *Agrimanager:*

Es la solución online que permite gestionar de manera sencilla y rápida los cuadernos de explotación y a la vez proporciona información meteorológica personalizada y de indicadores de decisión agro-económica.

Es una herramienta multiplataforma y multidispositivo, fácil de acceder a través de la web de la empresa [www.bynsecloud.com](http://www.bynsecloud.com) y de la APP de COAG Inma o la de la misma empresa [bynseAgrimanager](#) disponible en Google Play.

El cuaderno de explotación permite cumplir la legislación presente y futura tanto a nivel nacional, como europeo, además de mejorar y aumentar la planificación y el control de los procesos que se realizan en el campo, desde cualquier dispositivo con acceso a internet de manera rápida y sencilla.

Accede a las mediciones meteorológicas de las estaciones más cercanas a la explotación, ya que Bynse cuenta con más de 1000 estaciones, y consulta la predicción de los próximos 7 días.

Además, gracias a la información agronómica, te permite conocer las necesidades y estados de los cultivos a través de los indicadores de desarrollo, necesidad hídricas o de riesgo.

**(Bynse, 2016)**

#### 4.2.4 Identidad e imagen corporativa

Gracias a la imagen corporativa de Bynse, a primera vista, se puede asociar directamente al sector de la agricultura, consiguiendo que los empresarios reconozcan nuestra imagen de marca y conseguir posicionarnos.

Para ello Bynse cuenta una marca mixta según la naturaleza del signo, esto quiere decir que combina por una parte un logotipo, que es de la hoja, y por otra parte se acompaña de una palabra, que en este caso es el nombre de la compañía.

En dicha imagen corporativa también se muestra el servicio que Bynse presta, concretamente, agrodata services, por lo tanto, se acompaña de un descriptor de marca.

Ilustración 4: Imagen corporativa Bynse



Fuente: Web de Bynse

### 4.3 CANALES

A continuación se muestra la forma de comunicación y distribución que utiliza Bynse para hacer llegar sus servicios a los clientes.

#### 4.3.1 Canales de comunicación

Las herramientas que utiliza Bynse a la hora de comunicar sus productos y servicios al público es por un lado la publicidad convencional, como la no convencional.

##### *Publicidad convencional*

La publicidad convencional engloba los medios que tradicionalmente se han usado para las implantaciones publicitarias.

Bynse se publicita en diversos periódicos y revistas, a través de entrevistas donde la empresa puede mostrarle al público en que consiste el negocio y la manera de trabajar de Bynse. Algunas de estas publicaciones han aparecido en medios tan importantes como El Mundo, El País, y en Revistaalimentaría.

A través de la propia web corporativa de Bynse, se muestran los servicios que la compañía muestra, con todo tipo de detalles, para que el cliente tenga toda la información necesaria, además de la información de contacto de la empresa por si el cliente quiere un trato más especializado.

## Publicidad no convencional

La publicidad no convencional es aquella que no hace uso de un método estrictamente publicitaria, ya sea radio, prensa, televisión, etcétera, si no que se canaliza mediante otras iniciativas. Existe el marketing promocional, el marketing directo, el merchandising, el patrocinio, entre otros. (Publiworld, 2016)

Bynse se encuentra en contacto continuo con las redes sociales, la compañía posee tanto cuenta de Twitter como de Facebook. En ambas cuentas se cuelga todo tipo de información sobre Bynse como artículos periodísticos sobre la empresa, ferias y convenciones a las que acudirá próximamente, etc.

Ilustración 5: Redes sociales Bynse



Fuente: Bynse

La empresa acude a las ferias y exposiciones más destacadas relacionadas con el mundo de la agricultura, como Fruit Attraction, SIAM o Firma agrícola. Gracias a ellas, Bynse puede tener un contacto directo con los clientes, además del gran número de público objetivo que se encuentran en este tipo de eventos. La empresa también utiliza estas ferias para llevar a

cabo la publicidad en el lugar de venta, es decir, en el stand de Bynse se puede adquirir todo tipo de información acerca del servicio y de la contratación de estos.

Ilustración 6: Ferias y exposiciones Bynse



Fuente: Bynse

Para finalizar, a través de la aplicación que ofrece Bynse disponible tanto en Google Play como en Apple Store, los clientes pueden realizar cualquier gestión.

#### 4.3.2 Canales de distribución

El fin de los canales de distribución es poner en contacto a los consumidores con los bienes y servicios proporcionados por una empresa, en un momento concreto y en un lugar adecuado de la forma más interesante para el comprador.

Para que sea posible que el bien o servicio llegue del productor al consumidor final, se puede utilizar bien un canal directo, un canal corto donde intervienen los minoristas o un canal largo con mayoristas.

Bynse utiliza el canal de comunicación el directo, ya que la empresa ofrece sus productos y servicios a través de la propia web o en las ferias y convenciones a las que Bynse acude.

#### 4.4 RELACIONES CON EL CLIENTE

Una de las principales preocupaciones de Bynse es satisfacer particularmente a cada uno de sus clientes y mantener una buena relación con todos ellos para conseguir la fidelización del máximo número de consumidores de los servicios que ofrece Bynse.

Al tratarse de clientes con diferentes particularidades, ya sea por el tipo de cultivo, tierra o cantidad de hectáreas, para el negocio actual que ofrece Bynse de sensorización de los campos de cultivos, la relación que mantiene con los clientes consisten en la asistencia personal exclusiva.

La asistencia personal exclusiva consiste en mantener un trato más personal con el cliente, donde Bynse está en continuo contacto con éste para conocer los posibles problemas que puedan surgirle o las nuevas necesidades que puedan presentarse al cliente. Bynse busca prolongar la relación durante el máximo de tiempo posible.

La relación con el cliente se mantiene primeramente vía telefónica para posibles dudas o problemas de menor índole, y en segundo lugar, a través de contacto directo del personal cualificado de Bynse, que se desplaza hacia el lugar acordado por el cliente para solucionar los problemas de mayor importancia que puedan afectarle.

A través del software de las oficinas de Bynse, si la empresa detectase cualquier problema que afectase alguno de sus clientes, Bynse se pondría en contacto inmediato con el cliente para transmitirle el problema y buscar la solución de la manera más rápida y eficaz posible.

## 4.5 FUENTES DE INGRESO

Bynse, actualmente genera ingresos a través de dos vías. Por un lado la venta de activos, en este caso de las bynsebox, los clientes pagan un precio por la instalación de este producto físico, cuantas más bynsebox estén dispuestos a comprar los empresarios o agricultores para sus campos de cultivos, los resultados serán más precisos. Por otra parte, la empresa genera ingresos a través de una cuota de suscripción, está consiste en el accesos ilimitado a un servicio, concretamente a bynseAPP y bynsecloud, a través de estas herramientas los clientes podrán acceder a toda la información recogida de la bynsebox y modelos de predicción de sus campos de cultivos, para llevar una mejor gestión de estos. Este servicio también incluye todas las visitas necesarias y reparaciones por parte del personal de Bynse, para un correcto funcionamiento, además de un servicio postventa de atención al clientes por si surgiese cualquier duda o problemática.

El precario de productos y servicios de Bynse para 2016 es muy variado dependiendo del producto que el cliente desee instalar y el servicio que quiera disfrutar, siendo la cuota de servicio de 264€ al año por el servicio básico o 504€ el servicio integral de la bynse AP. En cuanto a los productos Bynse AP encontramos desde los 60€ que costaría el sensor de humedad, hasta los 920€ de las bynsebox. Bynse también ofrece paquetes completos de sensorización bynse AP, estos asciende desde los 1500€ el suelo básico, hasta los 3600€ el suelo avanzado con clima y dendrómetro.

Bynse ofrece la opción de descuentos por cantidad, a partir de 5 equipos instalados, un 5% de descuento, y a partir de la instalación de 10 equipos un 10%.

## 4.6 RECURSOS CLAVES

### 4.6.1 Recursos Físicos

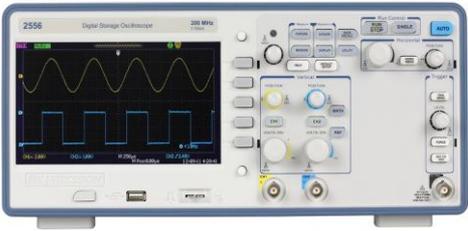
Los recursos físicos que posee una empresa son todos los bienes tangibles que se utilizan para el logro del desarrollo de la actividad de esta.

Actualmente Bynse cuenta con un inmovilizado material que asciende a 395902,18€. Entre este inmovilizado se encuentran los edificios e instalaciones como la oficina de la empresa con todo el mobiliario y equipos informáticos y el laboratorio tecnológico de producción.

Los equipos informáticos que tiene en propiedad Bynse son numerosos ordenadores e impresoras necesarias para la actividad de la empresa. Para la producción de la tecnología Bynse cuenta con maquinaria de tipo soldadores de componentes electrónicos, bancos de pruebas para los equipos y sensores, multímetros para la prueba de la eficiencia de sensores y electrónica de las bynsebox, fuentes de alimentación para comprobar el voltaje exacto de los componentes, osciloscopios analógicos y digitales para observar la variación de la señal eléctrica que proporcionan los sensores y las bynsebox, y generadores de funciones para aplicar una correcta señal desde el sensor a la bynsebox, entre otros. .

Actualmente, Bynse no posee vehículos en propiedad, utilizando los empleados el suyo propio.

Tabla 5: Maquinaria Bynse

MAQUINARIA	
<b>Soldador componentes electrónicos</b>	
<b>Banco de pruebas</b>	
<b>Multímetro</b>	
<b>Fuente de alimentación</b>	
<b>Osciloscopio</b>	

### Generador de funciones



Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.2 Recursos Humanos

En todas las empresas son necesarios los recursos humanos, dependiendo del modelo de negocio, el personal es más importante que en otros. En el caso de Bynse, para el desarrollo de la tecnología, los recursos humanos son de vital importancia, por lo que será necesario que el personal de Bynse sea de lo más cualificado del mercado. Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer demandantes de unos puestos de trabajo, potencialmente idóneos y capaces de desempeñar las tareas que se les asignen. **(Emilio Golf, 2015)**

El reclutamiento de personal por parte de Bynse se realiza a través del reclutamiento externo si se necesita una ampliación de plantilla y del reclutamiento interno, es decir, que el personal seleccionado proviene de la propia empresa, para el desarrollo de nuevas funciones. El motivo de esta decisión viene dado a que todos los trabajadores de Bynse conocen a la perfección la compañía, por lo que a la hora de desempeñar nuevas funciones tienen mayor facilidad.

Bynse previamente analiza los perfiles de todos los trabajadores de la empresa, para comprobar si el perfil idóneo se encuentra dentro de la empresa o bien ha de ser buscado en el exterior.

Para el reclutamiento interno, Bynse anuncia a los empleados la búsqueda de candidatos para cubrir los nuevos puestos de trabajo a través del correo electrónico y de reuniones con todos los trabajadores de la empresa.

La selección del candidato más idóneo para el nuevo puesto de trabajo se realiza a través del análisis de las competencias llevadas a cabo en el puesto actual, frente a las que se realizarán en el nuevo puesto, análisis de los conocimientos técnicos de los trabajadores, y los resultados obtenidos en la compañía a lo largo de su trayectoria profesional, entre otros.

En cuanto al reclutamiento externo, Bynse contacta con diversas empresas de recursos humanos y coloca anuncios en numerosas web de empleo para la preselección del personal.

### Selección de personal

Una vez llevado a cabo el proceso de reclutamiento, Bynse pasa a la fase de preselección del personal, esta consiste en seleccionar a aquellos empleados que mejor se ajusten al perfil demandado.

Preseleccionado el personal se realizan pruebas y entrevistas de selección, si los trabajadores pasan estas pruebas, Bynse les da la opción de aceptar este nuevo puesto de trabajo o continuar con su puesto actual, si deciden rechazarlo, la empresa seguirá buscando a nuevos candidatos. Una vez aceptado el puesto de trabajo, se pasa a la incorporación del empleado a este, entrando en un periodo de formación y prueba, para la contratación definitiva. A continuación en la ilustración 5 se podrá comprobar las fases que seguirá Bynse para la selección del personal que más se adecue al nuevo puesto de trabajo:

Ilustración 7: Fases selección de personal



Fuente: Elaboración propia.

La entrevista preliminar del proceso de selección se realiza personalmente a todos los candidatos, y se les informa de las condiciones del nuevo puesto de trabajo. En esta entrevista se comprueba si se cumplen todos los requisitos del puesto de trabajo que vayan a ocupar. Además de poder acreditar que los candidatos muestran una actitud positiva

hacia el nuevo puesto de trabajo y si tienen la disposición de incorporarse en el caso de que fuesen seleccionados.

Realizadas todas las entrevistas preliminares, se pasa a la realización las pruebas correspondientes relacionadas con el nuevo puesto de trabajo. El rendimiento que muestran los trabajadores en las pruebas es un medio de predicción válido, es decir, si las pruebas están bien desempeñadas, el trabajo también lo estará. La prueba muestra las tareas y aptitudes representativas relacionadas con el nuevo puesto de trabajo. Principalmente las pruebas que se llevarán a cabo a los candidatos serán situacionales, como juego de Roles, Estudio de casos, es decir, cualquier situación representativa en función al nuevo puesto de trabajo que se vaya a ocupar.

El proceso de selección del personal finaliza con una entrevista en profundidad. Esta consiste en una conversación formal y conducida entre el entrevistador de Bynse y el candidato, para evaluar la posibilidad de que el trabajador pueda desempeñar el puesto de trabajo. El tipo de entrevista que normalmente se realiza es mixta, esto quiere decir, que por un lado incluye preguntas estructurales, que proporcionan una base informativa para la comparación de los diferentes candidatos, como no estructurales para conocer las características específicas del trabajador.

Bynse toma la decisión final de entre todos los candidatos que hayan superado todas las fases, eligiendo el perfil que mejor se adapte al puesto de trabajo. Una vez seleccionado, se pasa al desempeño del puesto de trabajo durante un periodo de prueba.

### *Evaluación del desempeño*

La evaluación del desempeño hace referencia al proceso cuyo objetivo es determinar la contribución de los empleados a su organización. Es un subsistema de gestión de RRHH, sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa, sobre el grado de eficacia que desarrollan las personas al ejecutar su trabajo. **(Emilio Golf, 2015)**

Bynse realiza evaluaciones periódicas del desempeño de sus trabajadores para mejorar la política retributiva, existiendo una parte variable del salario relacionada con los resultados obtenidos de dicha evaluación. Además, gracias a estas evaluaciones se mide la motivación del personal de la empresa y las posibles necesidades de formación de los trabajadores, además de una mejora en el desempeño de sus actividades.

Las técnicas que realiza Bynse a los encargados de fabricar los sensores son las relacionadas con la producción, utilizando como principal indicador la calidad de las bynsebox. Para la parte de comercialización y venta se utilizan escalas gráficas, estas consiste en recoger a través de enunciados aspectos aplicables al puesto de trabajo de los empleados.

Una vez realizadas de las evaluaciones Bynse se reúne con los empleados para llevar a cabo el Feed-back.

### *Política retributiva*

La determinación de la retribución es el paso siguiente a la valoración de puestos y consiste en determinar el nivel adecuado de retribución para cada puesto de trabajo y su agrupación en unos determinados niveles. La retribución fija adecuada para un determinado puesto refleja su valor absoluto y su valor relativo en la organización. Mientras que el valor absoluto viene fijado en función del valor que el mercado asigne a puestos parecidos, el variable se asigna mediante las técnicas de valoración de puestos. **(Emilio Golf, 2015)**

Para determinar el valor relativo de Bynse se requiere un punto de referencia en términos monetarios: la estructura de salarios existente en la empresa. Para calcularlo, la empresa diseña un diagrama de dispersión.

En el diagrama de dispersión, vienen representados todos los puestos de trabajo de la compañía, una vez representados, se define una línea media que los represente aproximadamente. El método que utiliza Bynse para la representación de esta línea de tendencia, denominada curva salarial, es el de los mínimos cuadrados.

La curva salarial muestra el valor existente entre el valor del puesto, expresado en puntos, y el salario adecuado a dicho valor. El principal objetivo de Bynse tras analizar la política retributiva es recompensar el desempeño realizado por los trabajadores y mantener la equidad salarial entre todos los empleados, en función del puesto de trabajo que desempeñen y la responsabilidad de este.

A la hora de establecer los salarios, Bynse tiene en cuenta tanto los factores internos como son la relación del puesto de trabajo con la habilidades del empleado y los convenios colectivos, como los factores externos, situación económica del país, coste de vida, condiciones del mercado laboral, entre otros muchos.

#### **4.6.3 Recursos Intelectuales**

Los recursos intelectuales son los más importantes para el progreso de la actividad de Bynse, ya que el desarrollo de software y de propiedad intelectual es una actividad cotidiana para el funcionamiento de la compañía.

Actualmente, Bynse tiene contrato con DINSA, perteneciente al grupo ACS, la cual tiene el 50% de la propiedad intelectual de la empresa. A cambio de este porcentaje Bynse recibe todo tipo de inmovilizado, personal cualificado y capacidad de negocio.

El logo actual de Bynse se encuentra inscrito a nivel internacional en la Oficina Española de Patente y Marcas, lo mismo ocurrirá con la imagen corporativa para la línea de seguros agrarios.

#### 4.6.4 Recursos Económicos

En cuanto a los recursos económicos con los que cuenta la empresa podemos destacar, unos activos líquidos de alrededor de 99000€, mientras y unos fondos propios eran de 484,45€

### 4.7 ACTIVIDADES CLAVES

Las actividades claves desarrolladas por Bynse se clasifican en tres categorías diferentes que se relacionan entre sí para ofrecer un buen servicio.

Primeramente se encuentra la actividad de producción, en esta categoría se encuentra el diseño y la producción de las bynsebox. La comercialización del producto se realiza por los propios trabajadores de Bynse, es decir, sin intermediarios, de esta manera la empresa reduce los costes.

En segundo lugar tenemos la resolución de los problemas individuales de cada cliente. Gracias a la información recogida por las bynsebox, a través de agrimanager y bynseapp, podemos ofrecer a los clientes un servicio completo sobre el estado y posibles necesidades sobre sus campos de cultivos, así mantenerles informados y ofrecerle ayuda personalizada sobre sus parcelas.

Por último lugar, Bynse cuenta con una plataforma red. Gracias a los diferentes software desarrollados por la empresa como son agrimanager, bynseapp y bynsecloud, los clientes pueden acceder de manera constante y en cualquier lugar y momento a toda la información recogida por bynsebox para poder gestionarla de la manera más oportuna para una mayor productividad y una reducción de los costes en los campos de cultivos.

### 4.8 ASOCIACIONES CLAVES

Debido al elevado coste del desarrollo y producción de la tecnología Bynse, la empresa cuenta con el apoyo de numerosos socios y partners que le permite a Bynse optimizar su modelo de negocio.

El principal apoyo de Bynse es la sociedad Dinsa desarrollo informático, como hemos comentado anteriormente, esta empresa posee el 50% de la propiedad intelectual, por el cual a cambio de esta Bynse recibe ayudas de personal, instalaciones, recursos económicos, entre otros.

Las principales asociaciones con las que cuenta Bynse son relaciones cliente-proveedor, de esta manera la empresa garantiza la fiabilidad de sus productos. Entre estos se encuentran IBM, Amazon, Microsoft, como partners tecnológicos, Royal Verd, COAG, Sermicro , como partners de negocio, e IMIDRA, Universidad de Alcalá y CTAEX como partners de investigación, entre otros muchos.

## 4.9 ESTRUCTURA DE COSTES

### 4.9.1 Análisis económico financiero

A continuación, vamos a identificar y evaluar los recursos y capacidades de la empresa, centrándonos especialmente en la parte económica- financiera.

Con el análisis económico financiero se pretende conocer la capacidad que tiene la empresa para atender sus obligaciones tanto a corto, como largo plazo (solvencia y liquidez), y los resultados de la misma, a partir de las cuentas de pérdidas y ganancias para obtener una visión conjunta de su rentabilidad, productividad y crecimiento. (A. Cuervo, 1986)

Empezaremos el estudio de la estructura económica y financiera a través del análisis estático y dinámico. El primero hace referencia a los porcentajes verticales, y nos indicará el peso de cada masa patrimonial respecto al total del activo o del pasivo. El segundo (análisis dinámico,) será el de porcentajes horizontales y nos mostrará la evolución de los diferentes grupos patrimoniales a lo largo del tiempo.

A través de la graficas que adjuntamos a continuación, podemos hacer una primera vista de la estructura económica y financiera de Bynse, y la evolución de esta desde al año 2012, hasta la actualidad:

Ilustración 8: Masas patrimoniales

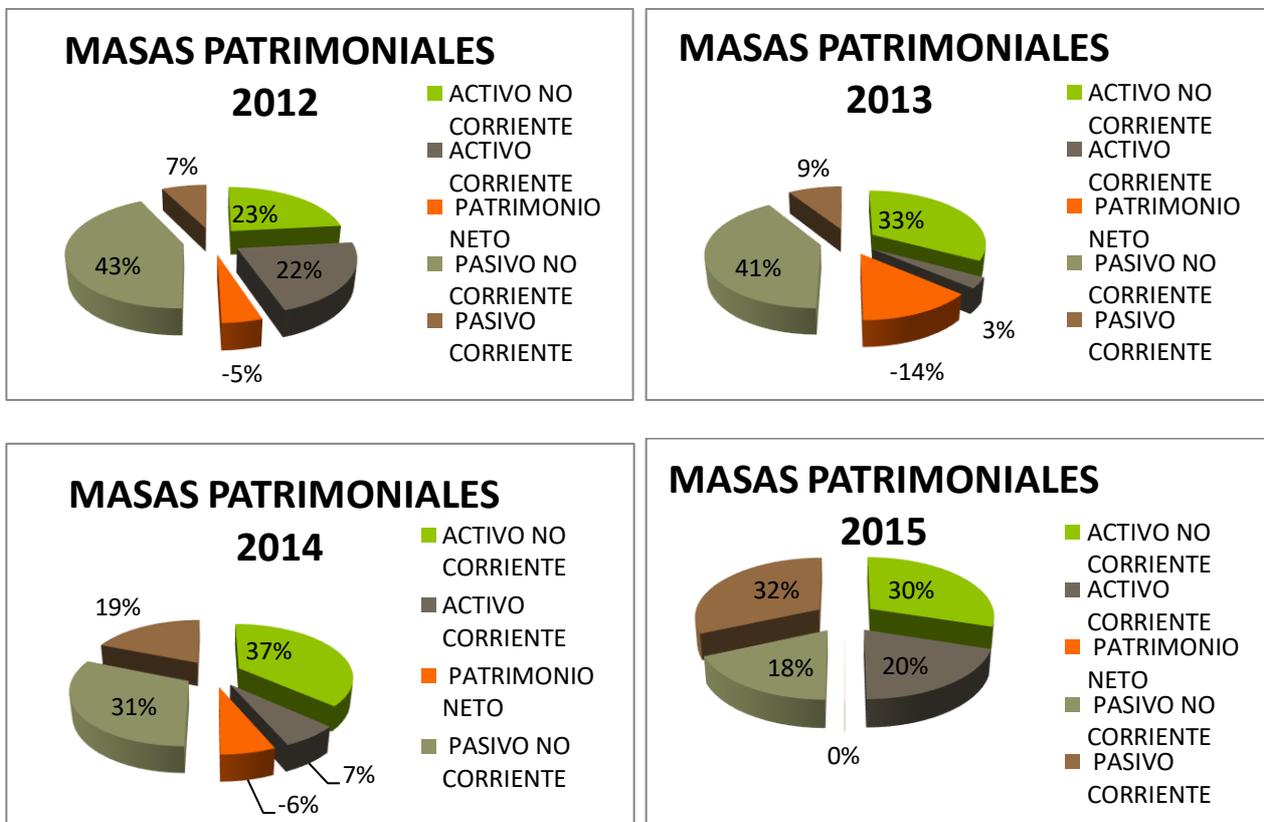
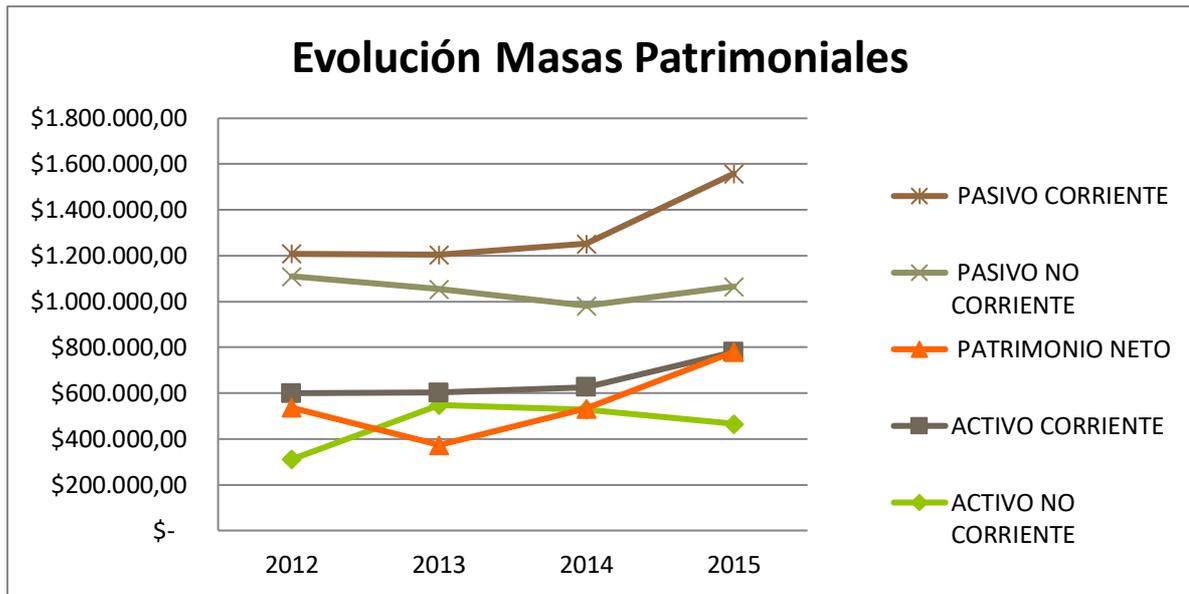


Ilustración 9: Evolución masas patrimoniales



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, mostraremos un análisis más detallado del estado económico y financiero de Bynse:

#### 4.9.1.1 Estructura económica

Tabla 6: Activo Bynse

	2012	2013	2014	2015	%V2012	%V2013	%V2014	%V2015	%H2012-2013	%H2013-2014	%H2014-2015
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>311.024,99 €</b>	<b>548.043,66 €</b>	<b>527.795,17 €</b>	<b>465.888,12 €</b>	<b>51,86%</b>	<b>90,97%</b>	<b>84,34%</b>	<b>59,78%</b>	<b>76,21%</b>	<b>-3,69%</b>	<b>-11,73%</b>
I. Inmovilizado Intangible	307.230,88 €	544.470,63 €	525.729,22 €	395.902,18 €	51,23%	90,38%	84,01%	50,80%	77,22%	-3,44%	-24,69%
a) Fondo de comercio				395.902,18 €							
b) Resto											
II. Inmovilizado Material	791,51 €	570,43 €	503,35 €	66.548,34 €	0,13%	0,09%	0,08%	8,54%	-27,93%	-11,76%	13121,09%
III. Inversiones Inmobiliarias											
V. Inversiones financieras a L/P	3.002,60 €	3.002,60 €	1.562,60 €	3.437,60 €	0,50%	0,50%	0,25%	0,44%	0,00%	-47,96%	119,99%
a) Instrumentos de patrimonio	1.562,60 €	1.562,60 €	1.562,60 €	3.437,60 €	0,26%	0,26%	0,25%	0,44%	0,00%	0,00%	119,99%
b) Resto	1.440,00 €	1.440,00 €			0,24%	0,24%	0,00%				
VI. Activos por impuesto diferido											
VII. Deudores comerciales no corrientes											
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>288.678,59 €</b>	<b>54.368,48 €</b>	<b>98.030,13 €</b>	<b>313.470,19 €</b>	<b>48,14%</b>	<b>9,03%</b>	<b>15,66%</b>	<b>40,22%</b>	<b>-81,17%</b>	<b>80,31%</b>	<b>219,77%</b>
I. Existencias	19.420,35 €	19.420,35 €	21.614,50 €	21.614,50 €	3,24%	3,22%	3,45%	2,77%	0,00%	11,30%	0,00%
II. Deudores comerciales y otras ctas. co	15.924,13 €	31.827,95 €	23.420,28 €	175.122,30 €	2,66%	5,28%	3,74%	22,47%	99,87%	-26,42%	647,74%
1. Clientes ventas y Prestación Servic	354,00 €	11.567,63 €	18.617,81 €	174.949,07 €	0,06%	1,92%	2,97%	22,45%	3167,69%	60,95%	839,69%
2. Accionistas por desembolsos exig.											
3. Otros deudores	15.570,13 €	20.260,32 €	4.802,47 €	173,33 €	2,60%	3,36%	0,77%	0,02%	30,12%	-76,30%	-96,39%
III. Inver. con empresas grupo y asociadas a C/P											
a) Instrumentos de patrimonio											
b) Resto											
IV. Inversiones financieras a C/P	249.155,56 €		46.586,92 €	19.929,55 €	41,55%	0,00%	7,44%	2,56%	-100,00%	100,00%	-57,22%
a) Instrumentos de patrimonio	246.307,56 €				41,07%	0,00%	0,00%	2,56%	-100,00%		
b) Resto	2.848,00 €		46.586,92 €	19.929,55 €	0,47%	0,00%	7,44%		-100,00%	100,00%	-57,22%
V. Periodificaciones a C/P											
VI. Efectivo y otros activos líquidos	4.178,55 €	3.120,18 €	6.408,43 €	96.803,75 €	0,70%	0,52%	1,02%	12,42%	-25,33%	105,39%	1410,57%
<b>TOTAL ACTIVO (A + B)</b>	<b>599.703,58 €</b>	<b>602.412,14 €</b>	<b>625.825,30 €</b>	<b>779.358,22 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,45%</b>	<b>3,89%</b>	<b>24,53%</b>

Fuente: Elaboración propia.

*Porcentajes verticales y horizontales*

**ACTIVO NO CORRIENTE**

Como observamos en la tabla 5 el activo no corriente es la partida que ocupada un mayor peso, llegando en los años 2013-2014 a ocupar casi un 90% del total. Este porcentaje tan alto se debe al sector al que pertenece Bynse, al tratarse de una empresa dedicada a nuevas tecnologías, la mayor parte de activo que posee la empresa es inmovilizado intangible, dándole un gran volumen por tanto al activo no corriente.

En el último año analizado, es decir, el 2015, podemos ver como el porcentaje de activo no corriente se reduce en un 11%, esto se debe a la bajada de la inversión en los activos intangibles en un 24%. Destacar también, que en este último año, el inmovilizado material cobra una gran importancia, ocupando casi un 9% del total.

**ACTIVO CORRIENTE**

Centrándonos en el activo corriente, podemos destacar que la partida que ha sufrido mayores variaciones con los deudores comerciales y otras cuentas a cobrar, concretamente clientes por prestación de servicios. Bynse ha pasado de ocupar una media del 4% en los tres últimos años, a un 22,47% en 2015, creciendo en casi un 650% con respecto al año 2014. Esta situación puede haberse dado debido a que la empresa se está consolidando y va captando un gran número de clientes, que al tratarse de un producto y servicio bastante costoso, Bynse tiene que alargar los periodos de cobro.

Otro dato a destacar son las inversiones financieras a corto plazo. Esta partida ocupada en 2012 un 41,55%, es decir, casi la totalidad del activo corriente, pasando a ocupar en 2015 un 2,56%, una reducción bastante considerable.

Por último, otro dato que llama la atención es el de efectivos y otros activos líquidos, Bynse ha pasado de una media del 1% en 2012, 2013 y 2014 a casi un 12,5% en 2015, creciendo en más de un 1410% con respecto al año anterior. Este considerable aumento puede darnos señales de la mejora que Bynse actualmente está sufriendo, que más tarde, a través del análisis de ratios, podremos comprobar.

4.9.1.2 Estructura financiera

Tabla 7: Pasivo y Patrimonio Neto Bynse

	2012	2013	2014	2015	%V2012	%V2013	%V2014	%V2015	%H2013-2012	%H2014-2013	%H2014-2015
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	- 62.884,07 €	- 228.659,90 €	- 92.956,50 €	485,45 €	-10,32%	-37,96%	-14,85%	0,06%	-263,62%	-59,35%	100,52%
A-1) Fondos propios	- 94.717,06 €	- 228.659,90 €	- 92.956,50 €	484,45 €	-15,54%	-37,96%	-14,85%	0,06%	141,41%	-59,35%	100,52%
I. Capital	3.100,00 €	3.100,00 €	298.372,00 €	298.372,00 €	0,51%	0,51%	47,68%	38,28%	0,00%	9524,90%	0,00%
1. Capital escriturado	3.100,00 €	3.100,00 €	298.372,00 €	298.372,00 €	0,51%	0,51%	47,68%	38,28%	0,00%	9524,90%	0,00%
2. Capital no exigido											
II. Reserva de Emisión											
III. Reservas											
IV. Acciones y Particip. Patrimonio propios											
V. Resultados Ejercicios Anteriores	- 13.602,32 €	- 110.232,04 €	- 351.155,41 €	- 351.155,41 €	-2,23%	-18,30%	-56,11%	-45,06%	710,39%	218,56%	0,00%
VI. Otras aportaciones de socios	11.342,51 €	11.408,03 €	11.408,03 €	11.408,03 €	1,86%	1,89%	1,82%	1,46%	0,58%	0,00%	0,00%
VII. Resultado del ejercicio	- 95.557,25 €	- 132.935,89 €	- 132.935,89 €	41.859,83 €	-15,68%	-22,07%	-21,24%	5,37%	39,12%	0,00%	-131,49%
VIII. Dividendo a cuenta											
A-2) Ajustes en patrimonio neto											
A-3) Subvenciones, donacion. y legados recib	31.832,99 €				5,22%						
A-4) Patrimonio neto pendiente ajustar NPGC											
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>573.481,52 €</b>	<b>680.555,54 €</b>	<b>448.872,04 €</b>	<b>286.011,41 €</b>	<b>94,08%</b>	<b>112,97%</b>	<b>71,72%</b>	<b>36,70%</b>	<b>18,67%</b>	<b>-34,04%</b>	<b>-36,28%</b>
I. Provisiones											
II. Deudas a L/P	562.870,53 €	680.555,54 €	448.872,04 €	286.011,41 €	92,34%	112,97%	71,72%	36,70%	20,91%	-34,04%	-36,28%
1. Deudas con entidades de crédito											
2. Acreedores por arrendamiento financiero											
3. Otras deudas a L/P	562.870,53 €	680.555,54 €	448.872,04 €	286.011,41 €	92,34%	112,97%	71,72%	36,70%	20,91%	-34,04%	-36,28%
III. Deudas empresas grupo y asociadas a L/P											
IV. Pasivos por impuesto diferido	10.610,99 €				1,74%						
V. Periodificaciones L/P											
VI. Acreedores comerciales no corrientes											
VII. Deuda caract. especiales a L/P											
VIII. Pasivo no Corriente pdte. ajustes NPGC											
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>98.973,25 €</b>	<b>150.516,50 €</b>	<b>269.909,76 €</b>	<b>492.862,36 €</b>	<b>16,24%</b>	<b>24,99%</b>	<b>43,13%</b>	<b>63,24%</b>	<b>52,08%</b>	<b>79,32%</b>	<b>82,60%</b>
I. Provisiones a C/P											
II. Deudas a C/P	74.263,42 €	103.673,94 €	173.809,67 €	357.026,58 €	12,18%	17,21%	27,77%	45,81%	39,60%	67,65%	105,41%
1. Deudas con entidades de crédito	51.991,09 €	63.741,64 €	73.336,37 €	72.336,37 €	8,53%	10,58%	11,72%	9,28%	22,60%	15,05%	-1,36%
2. Acreedores por arrendamiento financiero											
3. Otras deudas a C/P	22.272,33 €	39.932,30 €	100.473,30 €	284.690,21 €	3,65%	6,63%	16,05%	36,53%	79,29%	151,61%	183,35%
III. Deudas empresas grupo y asociadas a C/P											
IV. Acreedores ciales. y otras ctas. a pa	24.709,83 €	46.842,56 €	96.100,09 €	135.835,78 €	4,05%	7,78%	15,36%	17,43%	89,57%	105,16%	41,35%
1. Proveedores	2.160,48 €	863,20 €	18.294,33 €	52.175,99 €	0,35%	0,14%	2,92%	6,69%	-60,05%	2019,36%	185,20%
a) Proveedores a L/P											
b) Proveedores a C/P	2.160,48 €	863,20 €	18.294,33 €	52.175,99 €	0,35%	0,14%	2,92%	6,69%	-60,05%	2019,36%	185,20%
2. Otros acreedores	22.549,35 €	45.979,36 €	77.805,76 €	83.659,79 €	3,70%	7,63%	12,43%	10,73%	103,91%	69,22%	7,52%
V. Periodificaciones a C/P											
VI. Deuda caract. especiales a C/P											
VII. Pasivo Corriente pendiente ajustes NPGC											
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>	<b>609.570,79 €</b>	<b>602.412,14 €</b>	<b>625.825,30 €</b>	<b>779.358,22 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>-1,17%</b>	<b>3,89%</b>	<b>24,53%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Porcentajes verticales y horizontales  
PATRIMONIO NETO

El patrimonio neto de Bynse, en el año 2012, 2013 y 2014, cuenta con una cifra negativa, llegando a alcanzar -228.659,90€, estos resultados situaba a Bynse en una posición de “quiebra técnica”, lo que da resultado a una situación de insolvencia, es decir, las deudas a terceros superan los activos de la empresa. La principal problemática que le surge a Bynse es que los fondos propios tienen una cifra negativa muy elevada, además de arrastrar resultados negativos de años anteriores.

Si observamos las partidas que componen el patrimonio neto vemos como todo esto puede venir motivado porque la empresa se mantiene los primeros 3 años con el capital inicial mínimo aportado para constituir una S. L. Y no es hasta el 2014 cuando hacen una ampliación de capital social.

A partir del año 2014 se observan pequeñas mejoras en el patrimonio neto de Bynse, pasando de un -40% del total, a un 14% en 2014. Esta mejora es debido al gran aumento de manera positiva del capital de Bynse, pasando a ocupar en 2014 casi un 50% d.el total, y variando con respecto al año anterior en 9525%. En el último año, es decir en 2015, observamos que Bynse cierra el ejercicio con un patrimonio neto en positivo de 485€, gracias a un resultado del ejercicio positivo de alrededor a 41900€.

### *PASIVO NO CORRINETE*

En cuanto a las deudas a largo plazo, se puede observar que desde el año 2012, estas se van reduciendo, y pasan de ocupar casi el 100% del total a un 37%, disminuyendo del 2014 al 2015 en un 36%. Estos resultados, junto al aumento del patrimonio neto otorgan síntomas de mejoras en cuanto a la solvencia de Bynse.

### *PASIVO CORRINETE*

Por el contrario, el pasivo corriente de Bynse va aumento a lo largo de los cuatro años, llegando a suponer el 2015 un 63% del total, y un aumento con respecto al año anterior del 80%. Estas elevadas cifras surgen de las deudas a corto plazo tanto con entidades de crédito como con otros, ya que esta partida representa en 2015 casi un 46%.

Otra cifra importante son los acreedores comerciales y otras cuentas a cobrar, representando un 17% del total en 2015 y aumentando con respecto al año anterior. Esta cifra puede ser debido a que las materias primas para la fabricación de los productos Bynse son muy costosas, por lo que la empresa aumenta su periodo medio pago a los proveedores.

4.9.1.3 Cuenta de pérdidas y ganancias

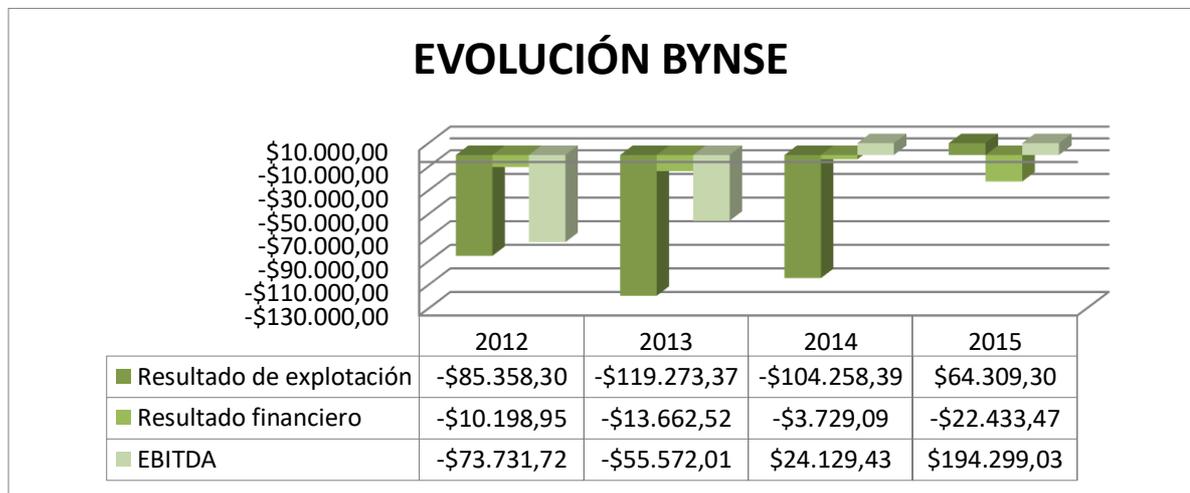
Tabla 8: Pérdidas y Ganancias Bynse

PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2012	2013	2014	2015	%V2012	%V2013	%V2014	%V2015	%H2013-2012	%H2014-2013	%H2015-2014
1. Importe neto cifra de negocios	6.742,49 €	32.426,33 €	134.615,70 €	519.754,50 €	-7,06%	-24,39%	-124,66%	1241,18%	380,93%	315,14%	286,10%
2. Variación exist. prod. term. y en curso	- €	- €	- €	- €	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-	-	-
3. Trab. realizados por la emp. para su activ	260.246,52 €	300.874,01 €	109.579,33 €	60.966,02 €	-272,35%	-226,33%	-101,47%	145,59%	15,61%	-63,58%	-44,36%
4. Aprovisionamientos	32.498,38 €	15.159,70 €	32.704,42 €	162.048,98 €	34,01%	11,40%	30,29%	-886,97%	-53,35%	115,73%	395,50%
5. Otros ingresos de explotación	- €	- €	- €	50.045,00 €	0,00%	0,00%	0,00%	119,51%	-	-	-
6. Gastos de personal	319.009,16 €	367.119,44 €	134.371,65 €	212.761,38 €	333,84%	276,16%	124,43%	-508,08%	15,08%	-63,40%	58,34%
7. Otros gastos de explotación	35.278,21 €	49.037,19 €	53.828,55 €	61.656,13 €	36,92%	36,89%	49,85%	-147,24%	39,00%	9,77%	14,54%
8. Amortización del inmovilizado	11.626,58 €	63.701,36 €	128.387,82 €	129.989,73 €	12,17%	47,92%	118,89%	-310,42%	447,89%	101,55%	1,25%
9. Imputación subvenciones inmovil.no financ	46.065,02 €	42.443,98 €	- €	- €	-48,21%	-31,93%	0,00%	0,00%	-7,86%	-100,00%	-
10. Excesos de provisiones	- €	- €	- €	- €	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-	-	-
11. Deterioro y Rtdo. enajenaciones inmovil.	- €	- €	- €	- €	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-	-	-
<b>A) Resultado explotación (del 1 al 12)</b>	<b>- 85.358,30 €</b>	<b>- 119.273,37 €</b>	<b>- 104.258,39 €</b>	<b>64.309,30 €</b>	<b>89,33%</b>	<b>89,72%</b>	<b>96,55%</b>	<b>153,57%</b>	<b>39,73%</b>	<b>-12,59%</b>	<b>-161,68%</b>
13. Ingresos financieros	11.819,16 €	4.584,30 €	- €	4,24 €	-12,37%	-3,45%	0,00%	0,01%	-61,21%	-100,00%	-
14. Gastos financieros	22.511,01 €	22.409,06 €	3.729,09 €	22.437,71 €	23,56%	16,86%	3,45%	-53,58%	-0,45%	-83,36%	501,69%
15. Variación valor razonable instrum. finan	2.998,00 €	- €	- €	- €	3,14%	0,00%	0,00%	0,00%	-100,00%	-	-
16. Diferencias de cambio	- €	- €	- €	- €	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-	-	-
17. Deterioro y Rtdo. enajenaciones instr. fin	3.490,90 €	4.162,24 €	- €	- €	-3,65%	-3,13%	0,00%	0,00%	19,23%	-100,00%	-
18. Otros ingresos y gastos carácter financ.	- €	- €	- €	- €	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-	-	-
<b>B) Resultado financiero (13+14+15+16+17+18)</b>	<b>- 10.198,95 €</b>	<b>- 13.662,52 €</b>	<b>- 3.729,09 €</b>	<b>22.433,47 €</b>	<b>10,67%</b>	<b>10,28%</b>	<b>3,45%</b>	<b>-53,57%</b>	<b>33,96%</b>	<b>-72,71%</b>	<b>501,58%</b>
<b>C) Resultado antes de impuestos (A+B)</b>	<b>- 95.557,25 €</b>	<b>- 132.935,89 €</b>	<b>- 107.987,48 €</b>	<b>41.875,83 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>39,12%</b>	<b>-18,77%</b>	<b>-138,78%</b>
19. Impuestos sobre beneficios	- €	- €	- €	- €	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-	-	-
<b>D) Res. ejer. proc.op.continuadas (C+19)</b>	<b>- 95.557,25 €</b>	<b>- 132.935,89 €</b>	<b>- 107.987,48 €</b>	<b>41.875,83 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>39,12%</b>	<b>-18,77%</b>	<b>-138,78%</b>
<b>E) Resultado del ejercicio (C+19)</b>	<b>- 95.557,25 €</b>	<b>- 132.935,89 €</b>	<b>- 107.987,48 €</b>	<b>41.875,83 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>39,12%</b>	<b>-18,77%</b>	<b>-138,78%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>- 73.731,72 €</b>	<b>- 55.572,01 €</b>	<b>24.129,43 €</b>	<b>194.299,03 €</b>							

Fuente: Elaboración propia.

A través del gráfico que mostraremos a continuación (ilustración 10), se puede comprobar la evolución que ha sufrido Bynse, pasando de una situación bastante delicada donde la empresa solo afronta pérdidas, a una situación que poco a poco va mejorando llegando a obtener en el último año analizado, 2015, un resultado de explotación positivo de alrededor a 64000€:

Ilustración 10: Evolución Bynse



Fuente: Elaboración propia.

### *Porcentajes verticales y horizontales*

#### *ANÁLISIS VERTICAL*

En cuanto al análisis vertical de la cuenta de pérdidas y ganancias, la partida que cuenta con los porcentajes más llamativos son la de gastos de personal, observamos que en 2012 dicha partida representa un 333% del total, con el transcurso de los años podemos ver que está se va reduciendo debido a los malos resultados acumulados en la empresa, llegando al 2015 a un -5085%. Otra de las partidas llamativas son los trabajos realizados por la empresa para su actividad, podemos comprobar que durante los años 2012, 2013 y 2014 los porcentajes obtenidos están en símbolo negativo, esto es debido a que los resultados de esta partida suponen unos ingresos elevados respecto al valor negativo del resultado del ejercicio. En el 2015 vemos que el porcentaje pasa a un resultado positivo de 145% gracias al resultado del ejercicio positivo obtenido en el último año.

Por último, podemos ver como el resultado de explotación en 2015 sobrelleva una gran mejora, pasando de unos resultados negativos en los tres años anteriores a uno positivo gracias al aumento del importe neto de la cifra de negocios, que pasa a ocupar un 1241% del total.

#### *ANÁLISIS HORIZONTAL*

Respecto a los porcentajes horizontales, destacar el aumento durante todos los años analizados del importe neto de la cifra de negocios, ya que año tras año esta varía respecto al año anterior una media del 300%. Como hemos comentado, Bynse con el paso de los años va obteniendo una cartera de clientes consistente y cada vez más elevada.

Otro de los datos interesantes son los de la amortización del inmovilizado, pasando a variar del año 2012 al 2013 casi un 450% a un 1,25% del año 2014 al 2015.

La variación de los gastos financieros del 2015 respecto al 2014 pasa de ser negativa a sobrepasar el 500%, debido a que en 2014 estos gastos fueron de -3729€, mientras que en 2015 pasan a -22437€.

Por último, destacar que la variación del año 2015 respecto al 2014 del resultado del ejercicio resulta en negativa debido a la división entre un número negativo, ya que esta partida pasa de los -107987€ a los 41875€.

#### 4.9.2 Análisis mediante ratios

Los ratios financieros, también conocidos indicadores o índices financieros, son razones que nos permiten analizar los aspectos favorables y desfavorables de la situación económica y financiera de una empresa y nos servirán para obtener un rápido diagnóstico de la gestión económica y financiera de esta.

Los ratios forman una parte esencial del análisis económico – financiero, ya que componen una herramienta vital para la toma de decisiones y facilitan el análisis. **(Crece Negocios, 2017)**

Con todo esto, podemos dividir los ratios financieros en cuatro grupos:

1. Ratios de liquidez
2. Ratios de financieros y fondo de maniobra
3. Ratios de gestión u operativos
4. Ratios de rentabilidad

Para el análisis de la empresa Bynse, vamos a realizar el estudio y evolución de los ratios que consideramos más importantes y por consiguiente, que más información aporten. Dicho análisis comenzará en el año 2012 y finalizará en el 2015.

##### 4.9.2.1 Análisis de liquidez

A través del análisis de liquidez, comprobaremos la capacidad de pago que tiene Bynse para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas.

Con estos ratios se pretende conocer el grado de liquidez de Bynse desde la perspectiva de tres magnitudes de inversión: stocks, clientes y tesorería.

##### *Liquidez a corto plazo*

Tabla 9: Líquidez CP Bynse

LIQUIDEZ A C/P	2012	2013	2014	2015	%H(2013-2012)	%H(2014-2013)	%H(2015-2014)
Liquidez general= AC/PC	2.917	0.361	0.363	0.636	-87.62%	0.55%	75.12%
Test Ácido= (AC - Ex) / PC	2.721	0.232	0.283	0.592	-91.47%	21.93%	109.16%
Disponibilidad= Tesorería / PC	0.042	0.021	0.024	0.196	-50.90%	14.53%	727.24%

Fuente: Elaboración propia.

##### *Liquidez general*

Como podemos comprobar, la empresa en el año 2012 en cuanto a su liquidez general, el valor es bastante elevado, ya que lo recomendable es que se sitúe sobre el 1.5-2, mientras que Bynse se encuentra en 2,917, este resultado desfavorable puede deberse a que la empresa haya podido tener problemas al no emplear de manera adecuada sus recursos, ya que cuenta con una elevada tesorería.

En el último año analizado, es decir, el 2015 por cada € a corto plazo que tiene que pagar la empresa en forma de deuda, esta dispone de 0,63€ para poder hacerlas frente. Aunque la empresa aún no se sitúe entre los valores aconsejables, podemos observar que con el transcurso de los años Bynse evoluciona de manera positiva, creciendo su liquidez general respecto al año 2014 en más de un 75%.

### *Test Ácido*

El test del ácido también mide la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas a corto plazo, pero sin tener en cuenta los inventarios del activo corriente, ya que se consideran la parte menos líquida, por lo tanto este resultado nos proporciona datos más reales que el ratio de liquidez.

Su valor ideal se encuentra próximo a la unidad. Lo que pretende es corregir del anterior el peso de las existencias teniendo en cuenta tan solo el disponible y el realizable. Como podemos ver si volvemos un poco hacia atrás, las existencias no suponen un peso elevado del activo total, por lo que los valores obtenidos al compararlos con el ratio de liquidez general no distan mucho entre sí.

Al obtener durante los años 2013 y 2014 valores muy alejados del 1 (0,238 y 0,283) nos indica que la empresa cuenta con un pasivo circulante excesivamente alto en relación al activo circulante.

Como en la liquidez general, Bynse cuenta con un elevado resultado en 2012 por no emplear adecuadamente sus recursos, pasados los años sufre pequeñas mejoras, llegando a crecer en 2015 en un 109% con respecto al año anterior, pasando de un 0,28€ de capacidad por cada € de deuda a un 0,59€.

### *Disponibilidad*

A través del ratio de disponibilidad comprobamos que Bynse no cuenta con disponible suficiente para hacer frente a su exigible a corto plazo. Los valores recomendables estarían entre el 0,3 y el 0,5, y como observamos en ninguno de los años la empresa se aproxima a este valor, aunque destacar os signos de mejora en el 2015, creciendo este ratio en más de un 700%, Bynse dispondría de un 19,6% para operar sin recurrir a los flujos de ventas.

*Liquidez a largo plazo*

Tabla 10: Liquidez a LP Bynse

LIQUIDEZ A L/P	2012	2013	2014	2015	%H(2013-2012)	%H(2014-2013)	%H(2015-2014)
Solvencia= AT/ (PC+PNC)	0.892	0.725	0.871	1.001	-19%	20%	15%
Autofinanciación= PN/ AT	-0.105	-0.380	-0.149	0.001	262%	-61%	-100%
Cobertura= (PN+PNC)/ANC	1.642	0.825	0.674	0.615	-50%	-18%	-9%

Fuente: Elaboración propia.

*Solvencia*

Con este ratio se trata de medir la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a pagos cuya exigibilidad es inferior a un año con todos los cobros a c/p.

Para que la empresa no cuente con problemas de liquidez este ratio debería de encontrarse aproximadamente entre 1,5 y 2.

A través de este ratio también podemos comprobar los signos de mejora de Bynse, ya que mientras que en los años 2012,2013 y 2014 el valor no llegaba ni a la unidad y otorgaba a la empresa una inestabilidad financiera grave incluso pudiendo llegar en cualquier momento a la suspensión de pagos, en el 2015 el resultado mejora un 15% alcanzando el 1,001, por lo que la empresa se va acercando a los valores aconsejables de solvencia.

*Autofinanciación*

La autofinanciación es la parte de los recursos generados por la empresa y reinvertidos en la misma. Cuanto más elevado sea su valor indicará más independencia de la empresa ante terceros. Cuanto mayor autofinanciación exista menor será el endeudamiento.

Durante los años 2012,2013 y 2014 se obtienen valores negativos por lo que la empresa apenas tiene autofinanciación, dichos valores nos muestran que los activos de la empresa no se financian con recursos propios. En 2015, aunque ya no se encuentra en valor negativo, la autofinanciación sigue siendo a mínima, por lo que Bynse sigue dependiendo de terceros.

*Cobertura*

Cuando el resultado de este ratio es inferior a 1 significa que su fondo de maniobra es negativo, es decir, que la empresa no dispone de recursos suficientes para atender a sus obligaciones inmediatas.

Durante el transcurso de los años podemos comprobar que dicho ratio empeora, ya que en 2012 el resultado superaba la unidad llegando a alcanza el 1,6, mientras que en los siguientes, los valores son inferiores a la unidad, lo que significa que parte del activo corriente se financia a través de los recursos a corto plazo.

Con esta disminución en el ratio de cobertura quiere decir que Bynse necesitará en más financiación a corto plazo que en años anteriores.

#### 4.9.2.2 Ratios financieros

Tabla 11: Ratios financieros Bynse

RATIOS FINANCIEROS	2012	2013	2014	2015	%H(2013-2012)	%H(2014-2013)	%H(2015-2014)
Endeudamiento = $(PNC+PC)/(PN+PNC+PC)$	1.10	1.38	1.15	1.00	25.06%	-16.75%	-12.99%
Autonomía finaicera = $PN/(PNC+PC)$	-0.09	-0.28	-0.13	0.00	194.22%	-53.00%	-100.48%

Fuente: Elaboración propia.

##### *Ratio de endeudamiento*

El ratio de endeudamiento nos informará la proporción de deuda, es decir, financiación ajena que posee la empresa.

Para que el ratio de endeudamiento se encuentre en valores óptimos este se tiene que situar entre el 40% y el 60%. Si el valor es inferior al 40% es posible que la empresa cuente con exceso de capitales ociosos, si por el contrario es superior al 60%, puede significar que la empresa esté soportando un gran volumen de deuda.

Como observamos en la tabla x, Bynse en todos los años analizados cuenta con un elevado porcentaje de deuda, superando los máximos recomendados. Por ejemplo, para los años 2013 y 2014, por cada € de deuda que poseía Bynse, 1,38€ en 2013 y 1,15€ en 2014 era financiada a terceros. En 2015, aunque se observa una reducción del 13%, la empresa sigue sin encontrarse en valores óptimos.

Una posible agravación de esta situación podría llevar la descapitalización de la sociedad y pérdida de autonomía frente a terceros.

##### *Autonomía financiera*

Este ratio se encarga de medir el grado de independencia financiera que tiene la empresa en función de la procedencia de los recursos financieros utilizados.

Cuanto mayor sea este ratio mayor será la autonomía financiera de la empresa.

En la tabla, podemos comprobar que la autonomía de Bynse es negativa, es decir, la empresa depende de terceros en su totalidad. Este resultado puede ser debido al elevado porcentaje de deuda con terceros que posee la empresa.

Destacar que con el paso de los años, este ratio ha ido mejorando, por lo que nos puede estar indicando signos de mejora.

### 4.9.2.3 Fondo de maniobra y NOF

#### Fondo de Maniobra

Entendemos como fondo de maniobra refiere a la capacidad de maniobra de la que dispone una empresa para poder atender sus pagos a corto plazo y, a la vez, poder realizar inversiones o adquisiciones propias de cualquier actividad mercantil. Para ello, el resultado de la formula ha de ser positivo, ya que hay una parte del activo corriente que, por su importancia en el proceso productivo, debe ser financiada con capitales permanentes.

Tabla 12: Fondo Maniobra y NOF Bynse

	2012	2013	2014	2015			
<b>ACTIVO OPERATIVO</b>	23,952.90 €	34,108.16 €	46,640.74 €	293,367.32 €			
<b>PASIVO OPERATIVO</b>	49,419.66 €	93,685.12 €	192,200.18 €	271,671.56 €			
<b>NOF= (AC operativo - PC operativo)</b>	-25,466.76 €	-59,576.96 €	-145,559.44 €	21,695.76 €			
					<b>%H(2013-2012)</b>	<b>%H(2014-2013)</b>	<b>%H(2015-2014)</b>
<b>FM=AC-PC</b>	189,705.34 €	-96,148.02 €	-171,879.63 €	-179,392.17 €	-150.68%	78.77%	4.37%
<b>Cobertura NOF=FM/NOF</b>	-7.45	1.61	1.18	-8.27	-121.66%	-26.83%	-800.24%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, el Fondo de Maniobra de en 2012 resulta positivo, es decir, Bynse contaba con un Activo Corriente superior a su Pasivo Corriente, por lo tanto, la empresa tenía muchos más activos convertibles en liquidez a corto plazo que en deudas exigibles.

Por el contrario, en los años 2013, 2014 y 2015, el resultado negativo del Fondo de Maniobra nos mostraba que el Pasivo Corriente de Bynse era superior a su Activo. La superioridad de dicho pasivo es causada por las deudas con entidades de crédito, deudas a corto plazo, y las deudas con proveedores y acreedores.

Si realizamos una comparativa de las partidas de Activo Corriente y Pasivo Corriente de la empresa Bynse de un año para otro podemos observar como:

#### En el Activo Corriente:

- Las existencias empiezan a ser positivas a partir del ejercicio 2012.
- El realizable, es decir, las deudas, empiezan a aumentar a partir de 2012. Concretamente destacar el valor del año 2012 y 2014, donde las deudas de clientes, otros deudores y las inversiones financieras son muy elevadas.
- Respecto al líquido disponible, este disminuye bruscamente desde los inicios de Bynse hasta la actualidad.

### En el Pasivo Corriente:

- Aumentan las deudas a corto plazo año tras año, con entidades de crédito, acreedores y proveedores.

### NOF

Las necesidades operativas de fondos son los fondos necesarios para la financiación de las operaciones corrientes de la empresa.

En cuanto a la cobertura de las NOF, podemos decir que es la proporción de las NOF que está siendo financiada por el Fondo de Maniobra. Por lo tanto, una cobertura de las NOF positiva significará que las necesidades operativas de fondos pueden ser financiadas a través del Fondo de Maniobra, con lo cual no sería necesario negociar un nuevo pasivo exigible, la empresa se puede financiar con recursos permanentes o propios.

En cuanto a la cobertura de las NOF de Bynse podemos ver como en el año 2012 por cada € de NOF, el fondo de maniobra de la empresa necesita 7,84€, en cuanto al 2013, por cada €, el fondo de maniobra de Bynse cubre 1,61€, en 2014 1,18€, y en 2015 la situación empeora, ya que por cada € de NOF, el fondo de maniobra necesita 8,27€. Con estos resultados, podemos decir que actualmente la empresa Bynse tiene una elevada necesidad de fondos, por lo que estaría necesitada de financiación.

#### 4.9.2.4 Ratios de rentabilidad

Los ratios de rentabilidad sirven para comparar el resultado con distintas partidas del balance o de la cuenta de pérdidas y ganancias. Miden cómo la empresa utiliza eficientemente sus activos en relación a la gestión de sus operaciones.

Tabla 13: Ratios rentabilidad Bynse

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	2012	2013	2014	2015	%H(2013-2012)	%H(2014-2013)	%H(2015-2014)
BAGFI(BAII+Ingresos Financieros)	- 73,539.14 €	- 114,689.07 €	- 104,258.39 €	64,313.54 €	55.96%	-9.09%	-161.69%
ROS (BAGFI/VENTAS)	-1090.68%	-353.69%	-77.45%	12.37%	-67.57%	-78.10%	-115.98%
ROI (BAGFI/ACTIVO)	-12.26%	-19.04%	-16.66%	8.25%	55.26%	-12.50%	-149.53%
ROE(BºNETO/PNETO)	151.96%	58.14%	116.17%	8626.19%	-61.74%	99.82%	7325.49%

Fuente: Elaboración propia.

### ROS

Indica la rentabilidad obtenida por cada unidad monetaria vendida. El valor de este índice estará en continua relación con los gastos, ya que por mucho que la empresa venda, si los gastos son muy elevados, este resultado disminuirá.

En los años 2012, 2013 y 2014 la rentabilidad de Bynse fue nula, ya que a pesar de haber sufrido un gran aumento en sus ventas, los gastos seguían siendo muy elevados. Por el contrario, en el año 2015, la empresa por cada unidad monetaria vendida pasa a obtener una rentabilidad de más del 12% gracias al gran aumento de las ventas y un resultado de explotación por primera vez positivo.

### *ROI*

Indica la rentabilidad que obtienen los accionistas sobre el activo, es decir, la eficiencia en la utilización del activo.

Como en el beneficio sobre ventas (ROS), en los tres primeros años analizados la rentabilidad que obtienen los accionistas sobre el activo es negativa, por lo que el beneficio obtenido de la inversión realizada de los accionistas de Bynse fue nula. En 2015 la evolución es muy positiva gracias al resultado de explotación positivo, ya que pasamos de valores de ROI negativo a un 8,25%, los accionistas durante el 2015 ya empezaron a ver beneficios tras sus inversiones realizadas en Bynse.

### *ROE*

Este ratio mide el rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad, es decir, el ROE trata de medir la capacidad que tiene la empresa de remunerar a sus accionistas.

Cuanto más alto sea el ROE, mayor será la rentabilidad que una empresa puede llegar a tener en función de los recursos propios que emplea para su financiación.

El ROE de la empresa Bynse es bastante positivo en todos los años analizados, en 2012, por cada € invertido por los socios/accionistas de Bynse, obtenían un beneficio neto de 1,51€, en 2013 de 0,58€, en 2014 de 1,16€ y en 2015 llegando a alcanzar 8,25€ por cada € invertido.

#### 4.9.3 Objetivos financieros

Los principales objetivos de Bynse serán aumentar sus beneficios y la consecución del máximo valor de la empresa, es decir, del valor de las acciones de Bynse, esto se realizará de la siguiente manera:

- Reducir pasivo corriente y aumentar el activo.
- Mayor liquidez y disponibilidad para poder hacer frente a las deudas a corto plazo.
- Aumento de las ventas y con estas la rentabilidad.
- Mayor autofinanciación a través de los beneficios, parte de estos serán reinvertidos en Bynse.
- Intentar conseguir una máxima financiación ajena al menor coste posible para disponer de capital para poder desarrollar su tecnología y sus productos, para así abastecer la demanda de los clientes actuales y futuros.
- Buscar inversores para que aporten capital y ampliar el capital social de la empresa. Esto ayudará a Bynse, ya que esta financiación no implica un control de la dirección y su devolución dependerá de los beneficios de esta.
- Invertir en el producto, es decir, en I+D para aumentar las prestaciones de servicios. Como por ejemplo, los seguros agrarios o las Smartcity.

A continuación detallaremos más concretamente cada una de las estrategias a seguir.

#### 4.9.3.1 Estrategia de producto

La estrategia de producto que desarrollará Bynse consistirá en:

- Incrementar servicios:
  - Buscaremos un sector de la agricultura más concreto como sería el sector del Vino, de la Aceituna y de la Hortofrutícola. Lo que haremos es centrarnos en estos sectores, promocionando nuestro producto a empresas que se dediquen a la producción de viña, aceite de oliva o aceitunas, y hortalizas, frutas y verdura, ya que en España son los tipos de cultivo más frecuentes.
  - Además, intentaríamos satisfacer la demanda produciendo más, ya que aunque disponemos de la maquinaria y de los empleados necesarios necesitamos financiación ajena para poder hacer frente a la compra de los materiales necesarios para producir más.
  - A través de los seguros agrarios conseguiríamos nuevos clientes .
- Respecto al precio del producto y servicio lo que haremos será mantenerlo. El precio de este oscila entre los 1.000€ y 2.500€, dependiendo de las prestaciones que incorpore dicho producto/servicio.
- Los costes de producción los vamos a disminuir en un 3% de forma constante, reduciendo tiempos y costes de materias primas, utilizando productos reciclados, entre otras cosas.
- Aumentando las ventas un 3% el primer año, un 5% el segundo y un 7% el tercero.
- Reducir además en un 1,5 % los gastos de personal en el primer año y el resto mantenerlos constantes.

#### 4.9.3.2 Estrategia de capital

Respecto a la estrategia de capital que seguirá Bynse será la siguiente:

##### *Política de financiación:*

- Financiación a través de terceros: pediremos un préstamo comparando las características de distintas entidades, eligiendo el de menos coste.
- El préstamo a l/p del balance que ya posee Bynse, se amortizará anualmente por la cuota 37.406 € y a un interés del 4,2%.

Tras haber realizado un estudio y comparación de las diferentes entidades bancarias, hemos elegido el que mejores condiciones nos aporta.

Se pedirá un prestamos de 150.000€ al Banco Santander, para una mayor producción y poder así satisfacer la demanda.

Tabla 14: Péstamo solicitado Bynse

AÑOS	TÉRMINO AMORTIZATIVO	CUOTA DE INTERÉS	CUOTA DE AMORTIZACIÓN	TOTAL AMORTIZADO	CAPITAL VIVO
0					141.000,00
1	15.525,00	525,00	15.000,00	15.000,00	126.000,00
2	15.525,00	525,00	15.000,00	30.000,00	111.000,00
3	15.525,00	525,00	15.000,00	45.000,00	96.000,00
4	15.525,00	525,00	15.000,00	60.000,00	81.000,00
5	15.525,00	525,00	15.000,00	75.000,00	66.000,00
6	15.525,00	525,00	15.000,00	90.000,00	51.000,00
7	15.525,00	525,00	15.000,00	105.000,00	36.000,00
8	15.525,00	525,00	15.000,00	120.000,00	21.000,00
9	15.525,00	525,00	15.000,00	135.000,00	6.000,00
10	15.525,00	525,00	15.000,00	150.000,00	
<b>TOTALES</b>	<b>155.250,00</b>	<b>5.250,00</b>	<b>150.000,00</b>		

Fuente: Elaboración propia.

A continuación hemos calculado la comisión de apertura (2%), gastos de estudio (4%) y la cuantía de la cuota anual del préstamo.

Tabla 15: Comisiones préstamo Bynse

Préstamo fijo	Banco Santander	
	%	€
<b>Comisión Apertura</b>	2,00	3000
<b>Interés</b>	3,50	5250
<b>Comisión de Estudio</b>	4,00	6000

Fuente: Elaboración propia.

La amortización lineal a 10 años, con unas cuotas de 15.000€/año.

El total del préstamo es de 141.000€ → (150.000 – 3.000 – 6.000).

Por otra parte, ofreceremos a los inversores que estén interesados poder invertir en nuestra empresa, a través de ampliaciones de capital.

Realizaremos una ampliación de capital en el año 2017 de 100000€.

### *Política de inversión*

En cuanto a la política de inversión que va a llevar a cabo Bynse para los próximos años consistirá en la compra en el año 2016 de dos vehículos de empresa. Concretamente Bynse adquirirá el modelo Dacia Sandero Ambiance 1.2 75 cv. El precio por vehículo será de 10.434€ IVA incluido, pero gracias al plan PIVE el total a abonar por vehículo será de 8.800€, que serán financiados a 5 años por la propia casa Renault por lo que no habrá ni cuota de apertura, ni cuota de cierre, con una TAE del 6,99%. La amortización será de forma lineal a 10 años.

A continuación se mostrará en detalle las cuotas mensuales a pagar por Bynse y la cantidad total junto a los intereses:

❖ Vehículo 1:

Tabla 16: Cuota vehículo 1

Nº CUOTAS	IMPORTE	TOTAL
66	193,92€	12798,72€

Fuente: Elaboración propia

❖ Vehículo 2:

Tabla 17: Cuota vehículo 2

Nº CUOTAS	IMPORTE	TOTAL
66	193,92€	12798,72€

Fuente: Elaboración propia

#### 4.9.3.3 Estrategia financiera

Llegados a este punto, en la estrategia financiera analizaremos donde se destinarán los beneficios de Bynse y la forma de reparto de estos.

Para aumentar la financiación propia de Bynse propondremos:

- El 100% de los beneficios que obtiene Bynse se destinarán a reservas.
- Por el momento, no se llevarán a cabo políticas de repartición de dividendos.
- El inmovilizado intangible de la empresa se amortizará a 25 años de forma lineal.

#### 4.9.3.4 Estrategia a corto plazo

¿Cuál será la estrategia a seguir por Bynse en cuanto a pagos/cobros?

- Los plazos de pagos de Bynse serán alargados a 180 días para poder así ganar tiempo y financiación ajena a través de los proveedores.
- Además, se reducirán los tiempos de cobro de nuestros clientes a 40 días.
- Anualmente se realizarán compras de materias primas por un importe de 22.000€.
- El crédito a c/p se renueva anualmente y tiene un coste del 5,5%.
- Las existencias se renuevan anualmente y suponen un 10% de las compras anuales.
- La tesorería objetivo para Bynse será de 5.000€.

#### 4.9.4 Plan financiero

El Plan Financiero es la materialización de la planificación financiera, conteniendo el conjunto de previsiones debidamente articuladas, coordinadas e instrumentadas a través de los programas de acción.

Es por tanto la expresión concreta y detallada de la planificación en el que se resume la estrategia financiera de la empresa. (Capó, 2015)

A continuación se mostrará de manera más detallada los costes e ingresos previstos de los productos y servicios ofrecidos por Bynse para los próximos años.

##### 4.9.4.1 Previsión bynseAP

Los costes e ingresos previsto para la bynseAP serán:

Tabla 18: Previsión bynseAP

bynse AP	2016	2017	2018
<b>INGRESOS bynse AP</b>	<b>261.157 €</b>	<b>1.297.345 €</b>	<b>2.145.785 €</b>
<b>COSTES bynse AP</b>	<b>162.327 €</b>	<b>841.592 €</b>	<b>1.321.082 €</b>
<b>MARGEN BRUTO bynse AP</b>	<b>98.830 €</b>	<b>455.753 €</b>	<b>824.704 €</b>
<b>INGRESOS HW bynse AP</b>	<b>232.149 €</b>	<b>1.114.393 €</b>	<b>1.682.444 €</b>
<i>Ingresos HW bynse Ap Agentes</i>	162.504 €	434.179 €	705.541 €
<i>Ingresos HW bynse Ap Distribuidores</i>	48.751 €	265.018 €	409.669 €
<b>COSTE TOTAL HW bynse AP</b>	<b>154.325 €</b>	<b>785.779 €</b>	<b>1.179.816 €</b>
<i>Amortización HW bynse AP</i>	0 €	0 €	0 €
<i>Coste Directo</i>	133.664 €	641.632 €	968.697 €
<i>Coste Comercial</i>	20.661 €	144.147 €	211.119 €
<i>Coste Comercial Agentes</i>	8.125 €	21.708 €	35.275 €
<i>Coste Comercial Distribuidores</i>	12.536 €	122.439 €	175.843 €
<b>MARGEN HW bynse AP</b>	<b>77.824 €</b>	<b>328.615 €</b>	<b>502.629 €</b>
<b>INGRESOS bynse AP</b>	<b>29.008 €</b>	<b>182.952 €</b>	<b>463.341 €</b>
<i>Ingresos Recurrentes Agentes Comerciales</i>	20.306 €	71.280 €	194.304 €
<i>Ingresos Recurrentes Distribuidores</i>	8.702 €	111.672 €	269.037 €
<i>Ingresos recurrentes bynse AP basico</i>	22.334 €	98.425 €	236.685 €
<i>Ingresos recurrentes bynse AP Integral</i>	6.674 €	84.527 €	226.656 €
<b>COSTES TOTALES bynse AP</b>	<b>8.002 €</b>	<b>55.814 €</b>	<b>141.266 €</b>
<i>Costes Totales Recurrente bynse ap basico</i>	5.866 €	27.836 €	66.481 €
<i>Costes Totales Recurrente bynse ap integral</i>	2.136 €	27.977 €	74.784 €
<i>Costes Directos Recurrentes bynse AP</i>	5.057 €	36.622 €	94.151 €
<i>Costes Directos recurrentes bynse AP basico</i>	3.321 €	14.633 €	35.189 €
<i>Costes recurrentes bynse AP Integral</i>	1.736 €	21.989 €	58.962 €
<i>Costes recurrentes infraestructura</i>	2.440 €	13.481 €	33.575 €
<i>Costes recurrentes infraestructura bap Basic</i>	2.110 €	9.298 €	22.360 €
<i>Costes recurrentes infraestructura bap Integral</i>	330 €	4.183 €	11.216 €
<i>Amortización Servicios bynse Ap</i>	0 €	0 €	0 €

Amortización recurrentes bynse AP basico	0 €	0 €	0 €
Amortización recurrentes bynse AP Integral	0 €	0 €	0 €
Costes Comerciales Servicios bynse AP	506 €	5.711 €	13.539 €
Costes Comerciales recurrentes bynse AP basico	436 €	3.905 €	8.933 €
Costes Comerciales recurrentes bynse AP Integral	70 €	1.806 €	4.606 €
<b>MARGEN RECURRENTES bynse AP</b>	<b>21.006 €</b>	<b>127.138 €</b>	<b>322.075 €</b>
Margen recurrentes bynse AP basico	16.468 €	70.589 €	170.203 €
Margen recurrentes bynse AP Integral	4.537 €	56.549 €	151.872 €

Fuente: Elaboración propia

#### 4.9.4.2 Previsión Smart Pivot

En cuanto a los costes e ingresos recurrentes a los Smart pivot, la previsión realizada es:

Tabla 19: Previsión Smart Pivot

SMART PIVOT	2016	2017	2018
Ingresos Smart Pivot	159.305 €	233.700 €	378.263 €
Costes Smart Pivot	68.942 €	96.484 €	154.654 €
<b>MARGEN SMART PIVOT</b>	<b>90.363 €</b>	<b>137.216 €</b>	<b>223.609 €</b>
Ingresos HW Smart pivot	101.105 €	232.500 €	368.125 €
Costes HW SMART Pivot	68.942 €	96.209 €	152.330 €
<b>MARGEN HW SMART PIVOT</b>	<b>32.163 €</b>	<b>136.292 €</b>	<b>215.795 €</b>
Ingresos recurrentes Smart Pivot	58.200 €	1.200 €	10.138 €
Costes Recurrentes Smart Pivot	0 €	0 €	0 €
<b>MARGEN RECURRENTE SMART PIVOT</b>	<b>58.200 €</b>	<b>1.200€</b>	<b>10.138 €</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.9.4.3 Previsión bynse Big Data

La previsión para bynseBigData en los próximos años en cuanto a ingresos y gastos es:

Tabla 20: Previsión Bynse Big Data

bynse BIG DATA	2016	2017	2018
Ingresos bynse Big Data	302.764 €	1.456.235 €	2.677.419 €
Costes bynse BigData	130.943 €	609.791 €	1.127.497 €
<b>MARGEN bynse Big Data</b>	<b>171.821 €</b>	<b>846.444 €</b>	<b>1.549.922 €</b>
Ingresos bynse BigData Proyect	267.268 €	1.317.250 €	2.245.833 €
Coste bynse Big Data Proyect	117.441 €	547.063 €	932.710 €
Costes Personal bBD P	85.824 €	533.890 €	910.252 €
Costes infraestructura bBD P	2.118 €	13.173 €	22.458 €
<b>MARGEN bynse Big Data Proyect</b>	<b>61.885 €</b>	<b>223.124 €</b>	<b>380.413 €</b>
Ingreso Recurrente bynse BigData	35.496 €	138.985 €	431.585 €
Costes Recurrente bynse Big Data	13.502 €	62.728 €	194.787 €
<b>MARGEN RECURRENTE bynse Big Data</b>	<b>21.994 €</b>	<b>76.257 €</b>	<b>236.798 €</b>

Fuente: Elaboración propia

### 4.10 RESUMEN MODELO CANVAS

Ilustración 11: Resumen modelo canvas



Fuente: Elaboración propia

## 5. APLICACIÓN MÉTODO LEAN CANVAS A LOS SEGUROS AGRARIOS

### 5.1 SEGMENTOS DE CLIENTE

Bynse seguros agrarios centrará su mercado en el sector agroalimentario, diferenciando los diferentes problemas y necesidades de cada cliente y ofreciendo una solución adecuada para cada uno de ellos, ya que esta variará dependiendo del tipo de cultivo que exploten o el tamaño de las parcelas. Con todo esto podemos decir que nos centraremos en un segmento de tipo mercado segmentado, ya que todos los clientes pertenecen a un mismo sector, pero sus problemas o necesidades pueden ser ligeramente diferentes.

La idea de negocio nace ante la necesidad por parte de los agricultores de querer proteger sus campos de cultivos, reducir todo lo posible la incertidumbre y prevenir posibles factores externos que puedan afectar a su trabajo.

Nuestro cliente objetivo serán las grandes compañías agroalimentarias, ya que a través de ellas podremos llegar a un número mayor de clientes, debido a que estas sirven de muestra para las pequeñas y medianas empresas dedicadas al sector agrario. Además de que cuanto más grande sea la parcela con la que trabajemos, la precisión de los resultados será mejor.

Bynse también pretende que las aseguradoras vean a la compañía como una solución ante posibles estafas de sus clientes, además de ayudar gracias a los datos recopilados por las bynsebox, a la realización de los estudios de riesgo de los posibles clientes, para establecer una cuota adecuada para cada uno de ellos.

Por lo tanto, tendremos como público objetivo las grandes compañías agroalimentarias y las aseguradoras.

### 5.2 PROBLEMAS

La principal problemática que afecta a los productores agroalimentarios es que no cuentan con una protección ante posibles fenómenos meteorológicos que puedan afectar a la producción llevándoles a tener unos elevados costes por pérdidas. Además de asumir gastos elevados por no llevar un control exhaustivo y de previsión actual y futura que pueda optimizar sus cultivos, tanto económicamente, como de calidad.

Otro de los problemas que aparece, afecta a las aseguradoras agrarias, ya que muchos de sus clientes, estafan a sus seguros aludiendo que han sufrido una pérdida importante en la producción debido a fenómenos externos, sin existir evidencias claras de este hecho para poder cobrar el seguro. Además de no contar con estudios de riesgo completos para establecer las diferentes cuotas, para los diferentes clientes.

Por lo tanto, Bynse seguros agrarios, por un lado resuelve el problema de los agricultores de no contar con un respaldo económico si la producción no es la esperada debido a diversos fenómenos, y por otro lado evita que las aseguradoras no seas estafadas por sus clientes y establecer cuotas afines para cada uno de ellos según producción, clima o terreno.

Actualmente las alternativas con las que cuenta el público objetivo son los seguros agrarios tradicionales, es decir, sin tecnología aplicada que puedan preveer y comprobar los posibles fenómenos externos, ni establecer una cuota a fin según el nivel de riesgo de cada agricultor.

### 5.3 PROPUESTA DE VALOR ÚNICA

El sector agroalimentario puede sufrir imprevistos (plagas, heladas, lluvias) durante el proceso de cultivo que pueden echar a perder todo el trabajo realizado por los agricultores.

Gracias al desarrollo de sistemas de información y análisis de datos a través de la tecnología Big Data y de la sensorización, los productores pueden llevar un control actual y futuro de sus cultivos reduciendo en gran medida la incertidumbre y optimizándolos.

A pesar de ello, como hemos dicho, existen factores externos que no pueden ser totalmente controlados, para ello, la nueva línea de negocio de Bynse a través de la información recogida de los diferentes productos y servicios prestados por la compañía y de los clientes, mediante la alianza estratégica con grandes aseguradoras, se compartirán los recursos y la información necesaria tanto de Bynse, como de la aseguradora, para el desarrollo de la nueva línea de negocio. Ambas empresas continuarán como independientes a pesar de dicho acuerdo.

Gracias a esta asociación, realizaremos estudios de previsión de riesgos para poder ofrecer protección y solventar los posibles problemas derivados de cualquier imprevisto a cambio de una cuota anual y de las instalaciones de nuestros servicios. La cuota anual, irá destinada casi en su totalidad a la compañía aseguradora con la que pactemos un convenio, a cambio esta tendrá que ofrecer a los clientes en exclusividad los servicios de gestión y sensorización de Bynse. Si los resultados son los esperados, en el largo plazo se esperará crear nuestra propia aseguradora agraria.

También queremos transmitir a las aseguradoras con las que pactemos en esta nueva línea de negocio, que ellas también saldrán beneficiadas, ya que no solo obtendrán ingresos por la contratación de los seguros, sino que también gracias a la sensorización podrá evitar las estafas que surgen en los seguros agrarios convencionales, ya que en estos, no existe un control exhaustivo de los cultivos, además si lo desean, a cambio de un porcentaje podrán acceder a nuestros datos para la realización de los estudios de prevención de riesgos y establecer sus cuotas a cambio de un porcentaje de la cuota anual que paguen sus clientes.

Los valores que queremos transmitir al cliente es la novedad de nuestro servicio, ya que vamos a tratar de cubrir necesidades antes no cubiertas y la personalización de nuestro trabajo, adaptándolos a las diferentes necesidades y problemas de cada cliente específico,

ya que dependiendo del tipo de cultivo o de las parcelas de tierra necesitará un tipo de servicio u otro.

### 5.3.1 Identidad e imagen corporativa

A través de la imagen corporativa diseñada para la nueva línea de negocio queremos transmitir la novedad de esta, además de querer conseguir que el público reconozca nuestra imagen de marca y la relacione a primera vista con el sector al que nos dedicamos.

Para ello hemos diseñado una marca mixta según la naturaleza del signo, es decir hemos combinado palabras con un logotipo. El objeto que designa dicha marca corporativa es un servicio, este viene señalado bajo la imagen corporativa por lo tanto sería un descriptor de marca.

El color elegido para la imagen corporativa ha sido el verde, ya que este color viene relacionado con la naturaleza, y con el sector en el que se relaciona.



*Fuente: Elaboración propia*

## 5.4 SOLUCIÓN

Bynse, a través de esta nueva línea de negocio, pretende buscar la solución a dos principales problemáticas.

Por un lado, la empresa, a través de la tecnología que ya posee, es decir, de su servicio de sensorización de los campos de cultivo, pretende llegar acuerdos con aseguradoras agrarias para ofrecer a los agricultores servicios de protección de sus cultivos ante numerosos imprevistos. Estos no solo estarían protegidos ante esos acontecimientos, sino que también sus plantaciones serán mucho más óptimas, tanto en calidad, como en economía, ya que por un lado tendrán la protección de la aseguradora, y por otro los productos y servicios de Bynse. Actualmente, muy pocos agricultores cuentan con servicios de protección, por lo que con este nuevo servicio no solo estarán protegidos, sino que también podrán llevar un seguimiento completo de sus cultivos.

Por otro lado, también resolvería la problemática que muchas veces se les presenta a la aseguradora, las estafas, ya que gracias a los sensores establecidos por Bynse a los clientes, cuando estos pasasen parte con los posibles daños, las aseguradoras a través de las bynsebox podrán comprobar la veracidad de los daños, el estado de la producción o de las tierras. Por otra parte, los datos recogidos a través de las bynsebox podrán servir para la realización de estudios de riesgo por parte de las aseguradoras a los clientes, dependiendo del tipo de cultivo o clima, entre otros factores, para establecer una cuota adecuada a cada cliente.

## 5.5 CANALES

A continuación hablaremos de la forma de comunicación y distribución que utilizará Bynse para hacer llegar la propuesta de valor a los posibles clientes.

### 5.5.1 Canales de comunicación

Daremos a conocer el nuevo servicio ofrecido por Bynse haciéndole llegar a nuestro público objetivo las características, la ventaja competitiva y las necesidades que esta nueva línea de negocio satisface.

Las herramientas que utilizaremos para comunicarnos con nuestro público serán tanto la publicidad convencional, como la no convencional.

Utilizaremos una comunicación 360º, esta es una comunicación integral que comunica a la empresa con su público en todos los ámbitos de una manera constante.

#### *Publicidad convencional*

La publicidad convencional engloba los medios que tradicionalmente se han usado para las implantaciones publicitarias.

Primeramente descartaremos los spots publicitarios debido a su elevado coste, por lo que los medios seleccionados como canales de comunicación serán los siguientes:

Bynse seguros agrarios se publicitará en revistas relacionadas con el mundo de la agricultura, concretamente en Editorial Agrícola Española y en Asaja, estas revistas salen mensualmente al mercado y cuenta con un gran número de suscriptores. En ambas editoriales nos publicitaremos mensualmente en la sección de anuncios, además de hacer un artículo especial en el momento del lanzamientos del nuevo servicio, en este explicaremos en que consiste la nueva línea de seguros agrarios además de cómo funciona la empresa Bynse en general y los servicios que ofrece . **(Editorial Agrícola, 2016)**

Tanto Asaja como Editorial Agrícola Española cuenta con revista online y página web propia, por lo que nos anunciaremos a través de ese medio, añadiendo también la página web Agroalimentando.com. **(Asaja, 2016)**

A través de la web corporativa tanto de Bynse añadiremos los nuevos servicios y los datos de interés de estos, proporcionando a los clientes la información necesaria de contacto para poder hacer uso de nuestros servicios.

### *Publicidad no convencional*

La publicidad no convencional es aquella que no hace uso de un método estrictamente publicitaria, ya sea radio, prensa, televisión, etcétera, si no que se canaliza mediante otras iniciativas. Existe el marketing promocional, el marketing directo, el merchandising o el patrocinio, entre otros. (Publiworld, 2016)

Principalmente estableceremos un contacto continuo en las redes sociales, como Facebook, Instagram y Twitter, donde adjuntaremos información de todo tipo sobre Bynse y en concreto sobre la nueva línea de seguros agrarios. A través de ellas también anunciaremos las ferias y convenciones a las que acudirá la empresa, para que el público pueda observar de primera mano el funcionamiento de nuestros servicios. El uso de redes sociales ha sido escogido como medio de publicidad debido a que actualmente Bynse las utiliza para mantener informado a los clientes y estos responden positivamente. Además de que los empresarios que suelen contratar los servicios de Bynse, al tratarse de una compañía que aplica nuevas tecnologías, están en continuo contacto con Internet o medios de comunicación o información de este tipo.

También utilizaremos a empresas asociadas, como las empresas aseguradoras seleccionadas o usuarios de nuestros servicios para que recomienden nuestro trabajo.

Acudiremos a la feria de Fruit Attraction, en Madrid y a Seafood Expo Global en Bruselas, además de diversas exposiciones y convenciones relacionadas con el mundo de la agricultura para poder tener un contacto directo con el cliente, además de encontrar un gran número de público objetivo. En estas ferias utilizaremos la publicidad en lugar de venta, en nuestro stand podrán adquirir nuestros servicios además de numerosos folletos informativos.

Por último, los usuarios de Bynse podrán realizar cualquier gestión de los servicios que la empresa ofrece, ya sea el estado actual o futuro de los cultivos, las necesidades hidráulicas o de cualquier tipo, activar el riego, ver posibles alteraciones de las plantaciones, entre otras, a través de la aplicación disponible tanto en Google Play como en Apple Store.

#### 5.5.2 Canales de distribución

El fin de los canales de distribución es poner en contacto a los consumidores con los bienes y servicios proporcionados por una empresa, en un momento concreto y en un lugar adecuado de la forma más interesante para el comprador.

Para que sea posible que el bien o servicio llegue del productor al consumidor final, se puede utilizar bien un canal directo, un canal corto donde intervienen los minoristas o un canal largo con mayoristas.

Bynse utilizará tanto el canal directo como el corto. Por un lado, como hemos dicho anteriormente, ofrecerá sus servicios en la página web de la empresa, además de las ferias y convenciones a las que acudamos, y por otro utilizará a las compañías aseguradoras como intermediarios, es decir serán ellos los encargados de ofrecer a los clientes nuestros servicios.

Utilizaremos este tipo de canales de distribución debido a que su coste es más reducido, además de que al tratarse de un servicio complejo, los clientes necesitan un trato personalizado y directo, así como un buen servicio postventa.

## 5.6 FLUJOS DE INGRESOS

Para la línea de los seguros agrarios, la cuota de uso que pagarán los consumidores de este servicio irá prácticamente en su totalidad a la compañía aseguradora con la que pactemos el convenio, a cambio de esta cuota los agricultores deberán instalar las bynsebox y pagar la cuota por los servicios de bynseAPP y bynsecloud, por lo que estas herramientas serán las principales fuentes de ingresos de Bynse en esta nueva línea de negocio.

Otra de las fuente de ingreso con la que contaría Bynse en esta nueva línea de negocio provendría de las aseguradoras, ya que éstas también se beneficiarían de este negocio. Las aseguradoras para poder acceder a los datos de sus clientes recopilados por las bynsebox y comprobar la veracidad de algún parte o realizar los estudios de prevención de riesgos correspondientes podrán acceder a los datos s a cambio de un porcentaje anual de la cuota que pague el cliente a la aseguradora.

A continuación se plantearán unos posibles escenarios, uno optimista, otro pesimista y por último el realista, en un plazo de 3 años vista. Se analizarán tanto a los nuevos clientes que hayan contratado los servicios de aseguradora, ya que estos deberán implantar la tecnología de Bynse, como las posibles cuotas que nos vayan a pagar las aseguradoras por la utilización de nuestros datos.

El paquete de senosrización escogido para el análisis de ambos escenarios ha sido el de suelo básico + clima + enfermedades, donde el precio es de 2.862€. En cuanto al servicio contratado, para ambos escenarios hemos escogido el integral con un precio anual por bynsebox de 504€.

Los tres escenarios planteados se realizarán para un terreno de 6 hectáreas con cultivo de olivos.

### 5.6.1 Escenario optimista

Para el escenario optimista hemos previsto que cada cliente instale 5 paquetes de sensorización. El número de paquetes depende del tamaño del terreno, el tipo de cultivo y los sectores de riego. En este caso el número de hectáreas serán 6, el tipo de cultivo el olivo, y sin prácticamente sectores de riego debido a ser un cultivo de secano.

Tabla 21: Escenario optimista

ESCENARIO OPTIMISTA	AÑO1	AÑO2	AÑO3
<b>Número de clientes</b>	15	18	27
<b>Número de paquetes de sensorización (uds)</b>	5	5	5
<i>INGRESOS</i>	214,650.00 €	257,580.00 €	386,370.00 €
<i>COSTES</i>	107,325.00 €	128,790.00 €	193,185.00 €
<b>Cuota por servicios (número de bynsebox)</b>	5	5	5
<i>INGRESOS</i>	37,800.00 €	45,360.00 €	68,040.00 €
<i>COSTES</i>	18,900.00 €	22,680.00 €	34,020.00 €
<b>BENEFICIO</b>	<b>126,225.00 €</b>	<b>151,470.00 €</b>	<b>227,205.00 €</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 19, donde se muestra es escenario optimista, podemos encontrar los siguientes datos:

Primeramente encontramos el número de clientes, que en este caso, siendo optimistas, en el año 1 Bynse tendría 15 clientes nuevos gracias a la contratación de seguros agrarios, en el año 2 estos crecerían en un 20%, y en el año 3 en un 50, llegando a tener 27 clientes nuevos en el último año. Tanto en al año 1, como en el 2 y el 3, el número de paquetes contratado por cliente es de 5 a un precio de 2862€ por paquete. La cuota de servicio se paga por cada bynsebox que el cliente instale, sabiendo que cada paquete contiene una de estas, siendo el precio de servicio de 504€ al año por cada una de ellas.

Los costes que asumiría Bynse es de alrededor del 50% de los ingresos, tanto como para el paquete, como para la cuota de servicio.

Por lo tanto, el primer año Bynse optendría un beneficio por nuevos clientes de 126225€, el segundo año 151470€ y en el tercer año de 227.205€.

Como ya hemos comentado, Bynse también obtendría ganancias a través de las aseguradoras, ya que éstas solo podrán acceder a los datos de sus clientes recopilados por los equipos Bynse, a cambio de una porcentaje de la cuota que estos pagan a la aseguradora por sus servicios. Hemos estimado que el porcentaje será de un 15%.

Suponemos que la cuota que pagarán los clientes a las aseguradoras dependerá del tipo de cultivo, el clima, y el número de hectáreas.

### 5.6.2 Escenario pesimista

Para el escenario pesimista, el número de paquetes de sensorización previsto es de 2. Como hemos comentado, el número de paquetes a instalar depende de varios factores, por un lado del tamaño del terreno, el tipo de cultivo, y por último, los sectores de riego. En este caso, al igual que en el escenario optimista, el número de hectáreas serán 6, el tipo de cultivo el olivo, y sin prácticamente sectores de riego debido a ser un cultivo de secano.

Tabla 22: Escenario pesimista

ESCENARIO PESIMISTA	AÑO1	AÑO2	AÑO3
<b>Número de clientes</b>	7	9	13
<b>Número de paquetes de sensorización (uds)</b>	2	2	2
<i>INGRESOS</i>	40,068.00 €	51,516.00 €	74,412.00 €
<i>COSTES</i>	20,034.00 €	25,758.00 €	37,206.00 €
<b>Cuota por servicios (número de bynsebox)</b>	2	2	2
<i>INGRESOS</i>	7,056.00 €	9,072.00 €	13,104.00 €
<i>COSTES</i>	3,528.00 €	4,536.00 €	6,552.00 €
<b>BENEFICIO</b>	<b>23,562.00 €</b>	<b>30,294.00 €</b>	<b>43,758.00 €</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 20 encontramos:

El número de nuevos clientes para el escenario pesimista para el primer año sería de 7, para el año 2 de 9, y para el último año 13. Para todos los años el número de paquetes contratados será de 2 a un precio por paquete de 2862€. La cuota de servicio por cada bynsebox es de 504€ anuales y cada paquete instalado contiene una.

Los costes que asumiría Bynse es de alrededor del 50% de los ingresos, tanto como para el paquete, como para la cuota de servicio

Por lo tanto, el primer año Bynse obtendría un beneficio por nuevos clientes de 23562€, el segundo año 30294€ y en el tercer año de 42758€.

Como ya hemos comentado, Bynse también obtendría ganancias a través de las aseguradoras, ya que éstas solo podrán acceder a los datos de sus clientes recopilados por los equipos Bynse, a cambio de un porcentaje de la cuota que estos pagan a la aseguradora por sus servicios. Para este caso el porcentaje estimado será de un 8%.

Suponemos que la cuota que pagarán los clientes a las aseguradoras dependerá del tipo de cultivo, el clima, y el número de hectáreas.

### 5.6.3 Escenario realista

Para este escenario la previsión estimada es que cada cliente instale 4 paquetes de sensorización. Como ya hemos señalado en los anteriores escenarios, el número de paquetes depende del tamaño del terreno, el tipo de cultivo y los sectores de riego. En este caso el número de hectáreas serán 6, el tipo de cultivo el olivo, y sin prácticamente sectores de riego debido a ser un cultivo de secano.

Tabla 23: Escenario realista

ESCENARIO REALISTA	AÑO1	AÑO2	AÑO3
<b>Número de clientes</b>	9	12	20
<b>Número de paquetes de sensorización (uds)</b>	4	4	4
<i>INGRESOS</i>	103,032.00 €	137,376.00 €	228,960.00 €
<i>COSTES</i>	51,516.00 €	68,688.00 €	114,480.00 €
<b>Cuota por servicios (número de bynsebox)</b>	4	4	4
<i>INGRESOS</i>	18,144.00 €	24,192.00 €	40,320.00 €
<i>COSTES</i>	9,072.00 €	12,096.00 €	20,160.00 €
<b>BENEFICIO</b>	<b>60,588.00 €</b>	<b>80,784.00 €</b>	<b>134,640.00 €</b>

Fuente: Elaboración propia

El número de nuevos clientes para el escenario realista para el primer año sería de 9, para el año 2 de 12, y para el último año 20. Para todos los años el número de paquetes contratados será de 4 a un precio por paquete de 2862€. La cuota de servicio por cada bynsebox es de 504€ anuales y cada paquete instalado contiene una.

Los costes que asumiría Bynse es de alrededor del 50% de los ingresos, tanto como para el paquete, como para la cuota de servicio

Por lo tanto, el primer año Bynse obtendría un beneficio por nuevos clientes de 60588€, el segundo año 80784€ y en el tercer año de 134640€.

Como ya hemos comentado, Bynse también obtendría ganancias a través de las aseguradoras, ya que éstas solo podrán acceder a los datos de sus clientes recopilados por los equipos Bynse, a cambio de un porcentaje de la cuota que estos pagan a la aseguradora por sus servicios. Para el escenario realista el porcentaje que Bynse obtendría por parte de las aseguradoras será de un 12%.

Suponemos que la cuota que pagarán los clientes a las aseguradoras dependerá del tipo de cultivo, el clima, y el número de hectáreas.

## 5.7 ESTRUCTURA DE COSTES

Los costes asociados a este nuevo proyecto no serán muy elevados, debido a que Bynse ya posee la tecnología para el desarrollo de este.

Los principales costes que asumirá Bynse serán de personal y transporte, ya que deberá contar con nuevos empleados que hagan de intermediarios entre Bynse y las aseguradoras con las que nos asociaremos para el desarrollo de esta nueva actividad.

Por otro lado, si este nuevo proyecto funcionase como lo planteado, la demanda de productos y servicios Bynse aumentará junto con el número de contrataciones de estos seguros. Por lo tanto Bynse tendrá que asumir nuevos costes asociados a la compra de materias primas para la fabricación de un mayor número de bynsebox y nueva mano de obra, en este caso programadores.

Destacar que como la empresa no produce en masa, la empresa a la que Bynse compra las materias primas, no realiza descuentos por cantidad.

Por último, Bynse tendrá que tener en cuenta nuevos costes de marketing y publicidad para esta nueva línea de negocios, que será anunciada tanto en la páginas web de Bynse, como en las convenciones y ferias a las que la empresa acude habitualmente. Estos costes serán compartidos con la empresa aseguradoras con la que pactemos el convenio.

En todos los escenarios se asumirá que con el aumento de los gastos, aumentarán también los ingresos.

A continuación pasaremos a la realización de los escenarios de estimación de costes, estos serán el optimista, pesimista y realista.

### 5.7.1 Escenario optimista

En el escenario optimistas los costes adicionales que asumiría Bynse para la línea de negocio de seguros agrarios serían:

Tabla 24: Costes escenario optimista

ESCENARIO OPTIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CONTRATACIONES	41.500,00 €	15.500,00 €	13.000,00 €
MATERIAS PRIMAS	10.000,00 €	13.000,00 €	17.000,00 €
PUBLICIDAD Y MARKETING	20.000,00 €	12.000,00 €	15.000,00 €
OTROS	3.360,00 €	6.240,00 €	9.600,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>74.860,00 €</b>	<b>46.740,00 €</b>	<b>54.600,00 €</b>

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las contrataciones, Bynse aumentaría su personal en el primer año con la contratación de un técnico programador y un comercial, el primero tendría un sueldo anual de 15.500€ y el segundo de 13.000€. Por lo tanto, el gasto adicional de personal que asumiría Bynse en el año 1 sería de 41.500€. Para el año 2, la contrataciones será únicamente de un técnico programador, por lo que el gasto de personal aumentaría en 15.500€ anuales. Por último, para el año 3, Bynse emplearía a un comercial más, esto conllevaría un aumento del gasto de 13.300€ anuales. Tanto el salario del técnico, como el del comercial, vendrán fijados por convenio colectivo.

En cuanto a la compra de materias primas para el año 1, el gasto adicional que supondría para Bynse ascendería a los 10.000€ anuales, para el año 2, 13.000€, y por último, para el año 3, 17.000€ anuales.

El gasto de publicidad y marketing para Bynse en el primer año será de 20.000€ adicionales, 12.000€ para el año 2, y 15.000€ anuales para el año 3. En el año 1 hemos estimado que el gasto en publicidad y marketing será más elevado debido a que es un servicio novedoso y necesita darse a conocer, por lo que la publicidad será mayor.

Por últimos, otros gastos asociados a Bynse, como gasolina, dietas, etc, ascenderán en el año 1 a 3.360€, para el segundo año a 6.240€, y para el tercero 9.600€.

Por lo tanto, los gastos adicionales totales que asumiría Bynse para este nuevo proyecto serían para el primer año 74.860€, para el segundo año 46.740€, y para el último, 54.600€.

### 5.7.2 Escenario pesimista

En este escenario, Bynse asumiría los siguientes gastos adicionales:

Tabla 25: Costes escenario pesimista

ESCENARIO PESIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CONTRATACIONES	91.750,00 €	21.000,00 €	56.375,00 €
MATERIAS PRIMAS	18.750,00 €	21.250,00 €	28.750,00 €
PUBLICIDAD Y MARKETING	33.750,00 €	26.250,00 €	18.750,00 €
OTROS	6.625,00 €	11.875,00 €	15.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>150.875,00 €</b>	<b>80.375,00 €</b>	<b>118.875,00 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Bynse aumentaría su personal en el primer año con la contratación de dos técnico programador es y un comercial, los primeros tendrían un sueldo anual de 35.375€ y el segundo de 21.000€. Por lo tanto, el gasto adicional de personal que asumiría Bynse en el año 1 sería de 91.750€. Para el año 2, la contrataciones será únicamente de un comercial, por lo que el gasto de personal aumentaría en 21.000€ anuales. Por último, para el año 3, Bynse emplearía a un comercial más junto a otro técnico programador, esto conllevaría un aumento del gasto en 56.375 anuales.

En cuanto a la compra de materias primas para el año 1, el gasto adicional que supondría para Bynse ascendería a los 18.750€ anuales, para el año 2, 21.250€, y por último, para el año 3, 28.750€ anuales.

El gasto de publicidad y marketing para Bynse en el primer año será de 33.750€ adicionales, 26.250€ para el año 2, y 18.750€ anuales para el año 3. En el año 1 hemos estimado que el gasto en publicidad y marketing será más elevado debido a que es un servicio novedoso y necesita darse a conocer, por lo que la publicidad será mayor.

Por últimos, otros gastos asociados a Bynse, como gasolina, dietas, viajes, etc, ascenderán en el año 1 a 6.625€, para el segundo año a 11.875€, y para el tercero 15.000€.

Por lo tanto, los gastos adicionales totales que asumiría Bynse para este nuevo proyecto serían para el primer año 150.875€, para el segundo año 80.375€, y para el último, 118.875€.

En todos los gastos estudiados en este escenario hemos estimado que el gasto se elevaría en un 25% respecto al escenario realista.

### 5.7.3 Escenario realista

En cuanto al escenario realistas, los gastos adicionales asociados al nuevo proyecto de Bynse serán:

Tabla 26: Costes escenario realista

ESCENARIO REALISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CONTRATACIONES	61.900,00 €	28.300,00 €	45.100,00 €
MATERIAS PRIMAS	15.000,00 €	17.000,00 €	23.000,00 €
PUBLICIDAD Y MARKETING	27.000,00 €	21.000,00 €	15.000,00 €
OTROS	5.300,00 €	9.500,00 €	12.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>109.200,00 €</b>	<b>75.800,00 €</b>	<b>95.100,00 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Para las contrataciones, Bynse aumentaría su personal en el primer año con la contratación de un técnico programador y un comercial, el primero con sueldo anual de 28.300€ y el segundo de 16.800€. Por lo tanto, el gasto adicional de personal que asumiría Bynse en el año 1 sería de 61.900€. Para el segundo año, la contrataciones será únicamente de un técnico programador, por lo que el gasto de personal aumentaría en 28.300€ anuales. Por último, para el año 3, Bynse emplearía a un comercial más junto a un técnico, por lo tanto, el gasto asociados en cuanto personal, a este último año sería de 45.100€. Tanto el salario del técnico, como el del comercial, han sido fijados según los salarios actuales de Bynse.

En cuanto a la compra de materias primas para el año 1, el gasto adicional que supondría para Bynse ascendería a los 15.000€ anuales, para el año 2, 17.000€, y por último, para el año 3, 23.000€ anuales. Estas estimaciones vienen dadas por el gasto actual en compra de mercaderías de Bynse.

El gasto de publicidad y marketing para la empresa en el primer año será de 27.000€ adicionales, 21.000€ para el año 2, y 15.000€ anuales para el año 3. En el año 1 hemos estimado que el gasto en publicidad y marketing será más elevado debido a que es un servicio novedoso y necesita darse a conocer, por lo que la publicidad será mayor.

En la última feria a la que acudió Bynse, Fruit attraction, el gasto fue de alrededor de 30.000€

Por últimos otros gastos asociados a Bynse, como gasolina, dietas, viajes, etc, ascenderán en el año 1 a 5.300€, para el segundo año a 9.500€, y para el tercero 12.000€.

Por lo tanto, los gastos adicionales totales que asumiría Bynse para este nuevo proyecto serían para el primer año 109.200€, para el segundo año 75.800€, y para el último, 95.100€.

## 5.8 MÉTRICA CLAVE

Las futuras decisiones que tomará Bynse, como por ejemplo, lanzar su propia aseguradora agraria sin intermediación de ninguna aseguradora, se realizará a través del análisis de las actividades claves de la empresa que nos sirva como indicador para comprobar si la nueva línea de negocio funciona como lo pactado, es decir, los resultados son los esperados.

Los indicadores que tomaremos de ejemplo para el análisis serán el número de contrataciones tanto de los seguros agrarios, como de únicamente de los servicios de Bynse, el número de partes por parte de los clientes tanto a las aseguradoras tradicionales, como a las que trabajen con Bynse, en el primer caso para animar a estas a que utilicen nuestro sistema de sensorización y comprobar la veracidad del parte dado por el cliente, y en el segundo caso para comprobar la evolución de la cuota de mercado y el ahorro tanto por parte de la aseguradora, como parte del cliente.

Por último, analizaremos el número de cliente que se haya puesto en contacto con Bynse para preguntar por cualquiera de los servicios de la empresa, y así poder comprobar el interés de los agricultores de integrar estos nuevos métodos en la agricultura tradicional.

Todas estas actividades serán analizadas en el corto plazo, es decir, en dos años vista para decir si la empresa decide prosperar y montar su propia aseguradora, o seguir trabajando a través de las aseguradoras.

## 5.9 VENTAJA ESPECIAL

La ventaja especial que ofrecería Bynse sería seguir trabajando el tema de la sensorización de los campos de cultivo, y a través de este servicio, es decir, de los datos recopilados gracias a esta tecnología, ofrecer un servicio novedoso de protección tanto a agricultores como a las aseguradoras que cubra daños derivados de fenómenos externos como heladas, entre otros, que las bynsebox no puedan detectar o que no exista solución para el incidente ocurrido. Por otra parte las aseguradoras que existen actualmente podrían evitar estafas por parte de los clientes y ahorrar dinero gracias a la sensorización de los campos de cultivo de estos, ya que podrán comprobar en todo momento si la incidencia señalada por parte del cliente es verídica, además de que gracias al estudio de las tierras o el tipo de cultivo podrán estimar el grado de riesgo que podría sufrir el cliente para estimar una cuota de pago u otra conforme a los posibles riesgos.

## 5.10 RESUMEN MODELO LEAN CANVAS

Ilustración 12: Resumen modelo Lean Canvas



## 6. CONCLUSIONES

Tras la realización de este trabajo, las conclusiones obtenidas son las siguientes:

El sector al que pertenece Bynse, es decir, a la sensorización de los campos de cultivo a través de la recopilación masiva de datos, cuenta con una competencia muy elevada, la principal diferencia entre Bynse y las demás compañías del sector es que ofrecen un producto mucho más específico y con precios mejores que los de los principales competidores.

Aunque la competencia es bastante elevada, ya que los proveedores de las materias primas para la realización de los sensores en cualquier momento se podrían convertir en productores, la sensorización a través del Big Data es una tecnología muy poco explotada en el sector primario, por lo que existe una gran posibilidad de expansión, ya que además de esto, cuenta con numerosas ayudas por parte del estado.

Bynse se dirige a un sector muy concreto, sector agroalimentario, por lo que busca principalmente conocer las necesidades particulares de cada cliente y satisfacerlas.

En cuanto al modelo canvas podemos concluir en que el principal negocios de Bynse es el desarrollo de sistemas de información y análisis de datos a través del Bigdata y la sensorización del sector agrario, a través de estas herramientas consigue una mejor gestión de los campos de cultivo, por lo tanto, el principal objetivo que mantiene la empresa, es mejorar la rentabilidad tanto de calidad, como económica de los clientes.

En cuanto al producto que ofrecido es la bynsebox, a través de esta herramienta se recopilan los datos necesarios para poner en marcha el servicio, que en este caso son dos, por un lado cuenta con byseAP, esta muestra información respecto a necesidades actuales y futuras y agrimanager, que es la solución online para la gestión de los cuadernos de explotación que proporciona información meteorológica e indicadores de decisión agroeconómica.

Los principales canales de comunicación utilizados por Bynse son periódicos y revistas especializados, diversas redes sociales y ferias y convenciones relacionadas con el sector de la agricultura.

La relación con el cliente es muy cercana al tratarse de un servicio tan personalizado, y que satisface necesidades concretas de cada cliente.

Las principales fuentes de ingreso de la empresa son dos, por un lado el producto, que en este caso es la bysebox, y por otro el servicio, tanto agrimanager como bynseAP.

Los recursos que posee mayoritariamente son físicos, es decir equipos informáticos, aunque los recursos humanos son muy importante, por lo que la empresa cuenta con trabajadores muy culificados, como ingenieros informáticos, telecomunicaciones, agrónomos, entre otros.

Tras el análisis de la estructura de costes, podemos observar una evolución positiva de las masas patrimoniales, sobre todo una mejora en el patrimonio neto gracias al resultado positivo del ejercicio en 2015 y del capital.

En general, los ratios también mejoran debidos al aumento de capital y del resultado del ejercicio.

Con todo esto, los principales objetivos para el futuro de Bynse serán aumentar los beneficios y el valor de la empresa, incrementar los servicios ofrecidos a través de una nueva línea de seguros agrarios, intentar disminuir costes, tanto de producción, como de personal, buscar una financiación a terceros, y destinar todos los beneficios a reservas.

Las conclusiones obtenidas para el método lean canvas se pueden resumir, en que la nueva línea de negocio en la que se centrará Bynse son los seguros agrarios, por lo que el sector sigue siendo muy concreto, va a seguir diferenciando a cada cliente según su necesidad a través de un trato y servicio exclusivo. Bynse contará como cliente objetivo grande compañías que sirvan de guía para empresas más pequeñas del sector.

Este nueva línea de negocio va contar con la ayuda de aseguradoras, con la que pactaremos convenio, por lo que estas también se pueden convertir en cliente.

La principal problemática detectada es que un gran numero de agricultores no tiene protección antes numerosos imprevistos, además de que las aseguradoras normalmente, no cuentan con la tecnología necesaria para comprobar la veracidad de los partes de los clientes, demás de establecer cuotas adecuadas.

Bynse ofrecerá un servicio único, ya que no solo propone protección económica para imprevistos no controlados, si no que también análisis de riesgo para una protección adecuada, por un lado tendrán la protección del seguro además de disfrutar de los servicios Bynse.

Por lo que la solución a la problemática detectada son dos, protección de los cultivos de los clientes, además de optimizarlos, y que las aseguradoras lleven control de los asegurados y establezcan cuotas acordes a estos.

En esta línea de negocio los canales de comunicación serán los mismos, revistas y periódicos del sector, además de las redes sociales y ferias y convenciones.

Los flujos de ingresos vendrán por un lado de los productos y servicios que lo asegurados tendrán que instalar, y por otro lado de la cuota que la aseguradora otorgará a Bynse por la información de los asegurados.

Los principales costes asociados serán de personal, materias primas, debidos al aumento de las ventas, y de publicidad y marketing, pero estos no serán muy elevados, por lo que la nueva línea de negocio será bastante factible.

Si esta línea de negocio funcionase como lo esperado, Bynse un futuro montaría su propia aseguradora agraria.

Por último, la principal ventaja que nos diferencia de la competencia es el uso de la senrización de los cultivos, junto a la protección agraria.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Centro Libros PAPP, S. L. U., 2011.

CAPÓ VICEDO, J. (2014). *Estrategia y diseño de la organización*. Valencia: Editorial UPV.

TOMÁS MIQUEL, J. V. (2014). *Dirección Comercial*. Valencia: Editorial UPV.

MAURYA, A. (2010). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan that work*. La Rioja: UNIR, 2010

CAPÓ VICEDO, P. (2015). *Planificación financiera*. Dirección financiera. Escuela politécnica superior de Alcoy. Diciembre 2015

GOLF LAVILLE, E. (2015). *Reclutamiento de personal*. Dirección de Recursos Humanos. Escuela politécnica superior de Alcoy. Diciembre 2015

QUEES. *Explicación y definición de big-data*.  
<<http://www.quees.info/que-es-big-data.html>> [Consulta: 15 de Febrero de 2016]

BYNSE. *Agrodata Services*.  
<<http://www.bynse.com/>> [Consulta: 20 de Febrero de 2016]

ASAJA. *Revista*.  
<<http://www.asaja.com/revista>> [Consulta: 5 de Abril de 2016]

EDITORIALAGRÍCOLA. *Agricultura*.  
<[http://www.editorialagricola.com/v\\_portal/apartados/apartado.asp?te=72](http://www.editorialagricola.com/v_portal/apartados/apartado.asp?te=72)> [Consulta: 5 de Abril de 2016]

CRECENEGOCIOS. *Ratios financieros*.  
<<http://www.crecenegocios.com/ratios-financieros/>> [Consulta: 12 de Enero de 2017]

JAVIERMEGIAS. *Estrategias, startup y modelos de negocio*.  
<<http://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/>> [Consulta: 18 de Julio de 2016]

## 8. ANEXOS

### Triptico de Bynse

Ilustración 13: folleto informativo Bynse



Fuente: Bynse

## Artículos periodísticos relacionados con Bynse

Ilustración 14: Artículos sobre Bynse

The screenshot shows the top of a news article on the EL MUNDO website. The header includes the site name, navigation menus for 'SECCIONES', 'Economía', and 'Innovadores', and a red banner with the headline 'ÚLTIMA HORA: El Tribunal Constitucional declara nulas las tasas judiciales a personas jurídicas impuestas por Gallardón.' The article title is 'Big data español para cuidar cultivos y el césped de Maracaná' under the 'INNOVADORES Agricultura' category. It lists two bullet points: 'Cuida los campos de equipos de fútbol como Espanyol, Hércules, Real Betis, Almería, Córdoba y Lleida' and 'Bynse proporciona información individualizada por parcela de cultivo para que los gestores puedan optimizar su rendimiento'. The author is Daniel J. Ollero, and the article was updated on 03/11/2014 at 09:41 hours. A small image of a 'RevoField' sensor on a soccer field is visible on the right.

<http://www.elmundo.es/economia/2014/11/03/54573f60ca47411f2b8b4574.html>

The screenshot shows the top of a news article on the 'Diario del Campo' website. The header includes the site name, navigation menus for 'Diario', 'Agua', 'Cultivos', 'Ganadería', 'Alimentación', 'Investigación', 'Desarrollo Rural', 'Medio Ambiente', 'Varios', and 'Eventos', and a green banner with the headline 'CONSUMIMOS EL AGUA QUE TÚ NOS PIDES'. The article title is 'La nube, presente ya en la agricultura para reducir costes y aumentar la productividad' under the 'Investigación' category. It lists the author 'LAMUSA Y SERVICIOS' and the date 'Publicado el jueves, 9 de junio de 2016'. A small image of a solar panel and a laptop displaying a weather application is visible on the left. The logo for 'LAMUSA Y SERVICIOS' is on the right, along with the text 'Estrenamos imagen...' and 'El tiempo campo a campo'.

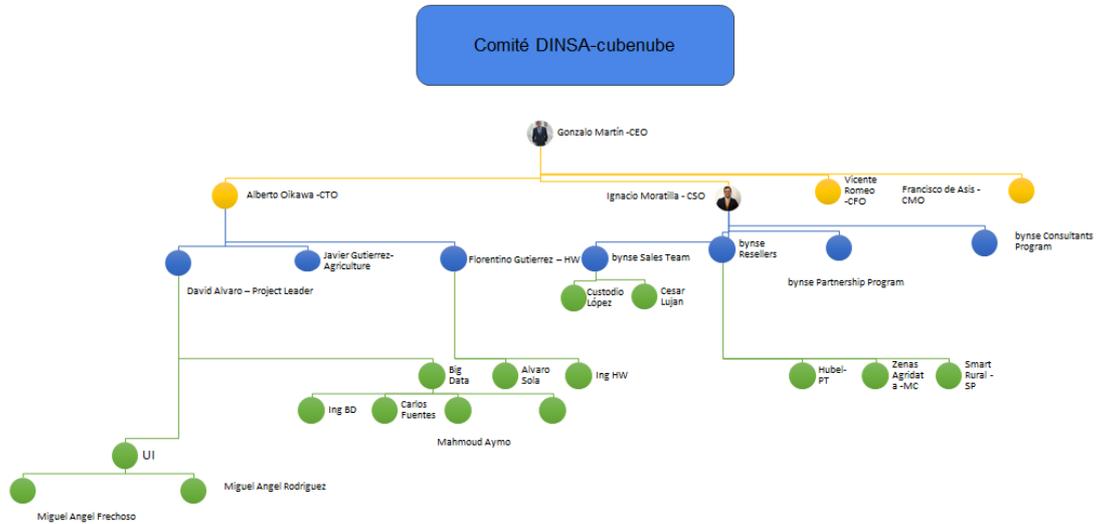
<http://www.diariodelcampo.com/detallepost.asp?id=254897&idcat=6>



<http://www.diario-abc.com/nota/2033/la-digitalizacion-del-cuaderno-de-explotacion.html>

### Organigrama de Bynse

Ilustración 15: Organigrama Bynse



Fuente: Bynse

## Balance situación Bynse 2016

Tabla 27: Balance situación 2016

<b>BALANCE SITUACIÓN</b>	<b>2016</b>
<b>ACTIVO</b>	0,00 €
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>320.223,27 €</b>
I. Inmovilizado Intangible	250.237,33 €
a) Fondo de comercio	0,00 €
b) Resto	250.237,33 €
II. Inmovilizado Material	66.548,34 €
III. Inversiones Inmobiliarias	0,00 €
IV. Invers. empresas grupo y asociadas a	0,00 €
a) Instrumentos de patrimonio	0,00 €
b) Resto	0,00 €
V. Inversiones financieras a L/P	3.437,60 €
a) Instrumentos de patrimonio	3.437,60 €
b) Resto	0,00 €
VI. Activos por impuesto diferido	0,00 €
VII. Deudores comerciales no corrientes	0,00 €
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>444.819,55 €</b>
I. Existencias	21.614,50 €
II. Deudores comerciales y otras ctas. co	352.801,18 €
1. Clientes ventas y Prestación Servic	339.191,08 €
a) Clientes vtas prest. serv. a L/P	0,00 €
b) Clientes vtas prest. serv. a C/P	339.191,08 €
2. Accionistas (socios) por desembolso	0,00 €
3. Otros deudores	13.610,10 €
III. Invers. empresas grupo y asociadas a	0,00 €
a) Instrumentos de patrimonio	0,00 €
b) Resto	0,00 €
IV. Inversiones financieras a C/P	31.233,37 €
a) Instrumentos de patrimonio	0,00 €
b) Resto	31.233,37 €
V. Periodificaciones a C/P	0,00 €
VI. Efectivo y otros activos líquidos equ	39.170,50 €
<b>TOTAL ACTIVO (A + B)</b>	<b>765.042,82 €</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	0,00 €
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>205.653,98 €</b>
A-1) Fondos propios	205.653,98 €
I. Capital	298.372,00 €
1. Capital escriturado	298.372,00 €
2. (Capital no exigido)	0,00 €
II. Prima de Emisión	0,00 €
III. Reservas	0,00 €
IV. (Acciones y Particip. patrimonio prop	0,00 €
V. Resultados Ejercicios Anteriores	309.295,58 €
VI. Otras aportaciones de socios	11.408,03 €
VII. Resultado del ejercicio	206.138,43 €
Cuenta Pérdidas y Ganancias (129)	0,00 €
Ingresos/Gastos pendiente cierre	206.138,43 €
VIII. (Dividendo a Cuenta)	0,00 €

A-2) Ajustes en patrimonio neto	0,00 €
A-3) Subvenciones, donacion. y legados recib	0,00 €
A-4) Patrimonio Neto pendiente ajustar NPGC	0,00 €
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>233.190,94 €</b>
I. Provisiones a L/P	0,00 €
II. Deudas a L/P	233.190,94 €
1. Deudas con entidades de crédito	0,00 €
2. Acreedores por arrendamiento financ	0,00 €
3. Otras deudas a L/P	233.190,94 €
III Deudas empresas grupo y asociadas a L	0,00 €
IV. Pasivos por impuesto diferido	0,00 €
V. Periodificaciones L/P	0,00 €
VI. Acreedores comerciales no corrientes	0,00 €
VII. Deuda caract. especiales a L/P	0,00 €
VIII. Pasivo no Corriente pdte. ajustes N	0,00 €
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>737.505,86 €</b>
I. Provisiones a C/P	0,00 €
II. Deudas a C/P	406.330,15 €
1. Deudas con entidades de crédito	69.586,37 €
2. Acreedores por arrendamiento financ	0,00 €
3. Otras deudas a C/P	336.743,78 €
III. Deudas empresas grupo y asociadas a	0,00 €
IV. Acreedores ciales. y otras ctas. a pa	228.630,16 €
1. Proveedores	87.664,33 €
a) Proveedores a L/P	0,00 €
b) Proveedores a C/P	87.664,33 €
2. Otros acreedores	140.965,83 €
V. Periodificaciones a C/P	102.545,55 €
VI. Deuda caract. especiales a C/P	0,00 €
VII. Pasivo Corriente pendiente ajustes N	0,00 €
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>	<b>765.042,82 €</b>

Fuente: Elaboración propia