



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

PLAN DE NEGOCIO DE LA *START UP*

UpToYou:

**ENCUENTRA LOS MEJORES PRECIOS DE TU
BEBIDA FAVORITA**

Autor: Carmen García Cucala
Director: Rocío Sáenz-Diez Rojas

MADRID | Marzo 2024

RESUMEN

El ocio y la industria hostelera son aspectos fundamentales en la vida urbana actual, promoviendo el desarrollo económico y proporcionando recuerdos memorables para los clientes. Sin embargo, la búsqueda de lugares de calidad puede resultar complicada y poco eficiente en un entorno saturado de opciones.

UpToYou nace en el contexto del concurso de Comillas Emprende organizado por la Universidad Pontificia Comillas y surge como respuesta a esta necesidad, ofreciendo una solución innovadora para descubrir y disfrutar de locales de hostelería de forma personalizada y conveniente. Un equipo multidisciplinario con experiencia en tecnología y negocios ha fundado UpToYou, con el objetivo de revolucionar la forma en que los usuarios encuentran y comparten recomendaciones de locales de hostelería.

Mediante la plataforma, los usuarios tienen acceso a recomendaciones personalizadas, ofertas exclusivas y una comunidad activa de personas con intereses similares. UpToYou ofrece una experiencia única y relevante para cada usuario, centrándose en la experiencia del usuario y utilizando tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial.

PALABRAS CLAVE

Recomendaciones hostelería, recomendaciones ocio, comunidad virtual, comparativa precio cervezas, inteligencia artificial, búsqueda personalizada, intermediario virtual, geolocalización bares.

ABSTRACT

The leisure and hospitality industry are a fundamental aspect of urban life today, promoting economic development and providing memorable memories for customers. However, the search for quality venues can be complicated and inefficient in an environment saturated with options.

UpToYou was born within the framework of the Comillas Emprende contest organized by the Pontifical Comillas University, emerging as a response to this need by offering an innovative solution to discover and enjoy hospitality venues in a personalized and convenient manner. A multidisciplinary team with expertise in technology and business has founded UpToYou with the aim of revolutionizing how users find and share recommendations for hospitality venues.

Through the platform, users have access to personalized recommendations, exclusive offers and an active community of people with similar interests. UpToYou offers a unique and relevant experience for each user, focusing on the user experience and using advanced technologies such as artificial intelligence.

KEYWORDS

Hospitality recommendations, leisure recommendations, virtual community, beer price comparison, artificial intelligence, personalized search, virtual intermediary, bar geolocation.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Interés por la cuestión	1
1.2 Objetivos del proyecto	6
1.3 Metodología.....	7
1.4 Estructura.....	13
2. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	15
2.1. <i>Start ups</i> : concepto, tendencias y crecimiento en España.....	15
2.2. Análisis de la industria de la hostelería.....	21
3. PLAN DE NEGOCIO DE LA <i>START UP</i> UPTOYOU	26
3.1. <i>Business Model Canvas</i>	26
3.1.1. Propuesta de valor	26
3.1.2. Segmento de clientes	36
3.1.3. Relación con los clientes	37
3.1.4. Canales	38
3.1.5. Socios clave	43
3.1.6. Actividades clave.....	43
3.1.7. Recursos clave	45
3.1.8. Estructura de costes	47
3.1.9. Estructura de ingresos.....	50
4. PLAN ESTRATÉGICO.....	55
4.1. Análisis externo	56
4.1.1. Cinco fuerzas de Porter.....	57
4.1.2. Análisis PESTEL.....	61

4.2. Análisis interno	66
4.2.1. Análisis DAFO	66
5. CONCLUSIONES.....	69
6. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS FIN DE GRADO.....	75
7. BIBLIOGRAFÍA.....	76
8. ANEXOS	83

ÍDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variación anual en volumen del PIB de España. Porcentaje	2
Figura 2. Variación de la media anual del IPC en España	2
Figura 3. Precios en hostelería septiembre 2022	3
Figura 4. Precio medio anual de cerveza en España entre 2011 y 2022 (€/l).....	4
Figura 5. Personas encuestadas responden a si usarían UpToYou.....	5
Figura 6. Camino desarrollo de idea.....	6
Figura 7. Plantilla <i>Business Model Canvas</i>	8
Figura 8. Plantilla <i>Value Proposition Canvas</i>	10
Figura 9. Las cinco fuerzas de Porter.....	11
Figura 10. Plantilla Matriz DAFO.....	15
Figura 11. Resumen de la metodología.....	16
Figura 12. Unicornios en España, presente y futuro (2023-2024)	15
Figura 13. Distribución de <i>start ups</i> en países europeos seleccionados en 2018, por etapa de desarrollo.....	16
Figura 14. Los principales ecosistemas nacionales en el continente europeo.....	18
Figura 15. Top 10 industrias para las <i>start ups</i> en España	19
Figura 16. Estructura del PIB. España (<i>% del total, precios corrientes</i>)	20
Figura 17. IPC anual de España.....	21
Figura 18. Número de empresas del sector de la restauración en España a 1 enero de 2022, según actividad principal.....	23
Figura 19. Arquitectura de sistema de recomendaciones basado en contenido con Azure	28
Figura 20. <i>Value Proposition Canvas</i> UpToYou para los jóvenes	33
Figura 21. <i>Value Proposition Canvas</i> UpToYou para los locales	34
Figura 21. Cartel publicitario UpToYou.....	38
Figura 22. Mapa de Madrid con Universidades y centros de ocio	39
Figura 23. Cuentas en TikTok e Instagram de UpToYou	40
Figura 24. Inversión inicial de UpToYou.....	46

Figura 25. Desglose de costes para el cálculo de la inversión inicial.....	47
Figura 26. Estimación del número de usuarios de UpToYou	48
Figura 27. Costes totales de UpToYou a cinco años vista	49
Figura 28. Características del modelo básico y <i>premium</i> de UpToYou.....	50
Figura 29. Ingresos anuales pro suscripciones <i>premium</i> a UpToYou	50
Figura 30. Ingresos por Google AdSense.....	51
Figura 31. Ingresos por la comisión a locales que colaboren con UpToYou.....	52
Figura 32. Ingresos, Costes y beneficio de UpYoYou	52
Figura 33. <i>Business Model Canvas</i> de UpToYou	53
Figura 34. Platilla de océano azul para UpToYou	58
Figura 35. Las cinco fuerzas de Porter aplicadas a UpToYou	60
Figura 36. Análisis PESTEL de UpToYou	64

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de fin de grado (TFG) se centra en la elaboración del plan de negocio de la *start up* UpToYou. La idea de negocio ha sido desarrollada por un equipo de cinco compañeras de clase de ADE y Business Analytics de la Universidad Pontificia Comillas, en el marco del concurso de ideas organizado por Comillas Emprende.

UpToYou es una plataforma interactiva que brinda a los usuarios la opción de comparar los precios en distintos locales hosteleros de España, dando la opción de elegir entre dos productos: cervezas o copas.

Mediante el empleo de técnicas avanzadas de Inteligencia Artificial (IA) e IA generativa, UpToYou se destaca en la personalización y optimización de la experiencia del usuario. Una de las innovadoras características que ofrece es la **optimización de rutas y recomendaciones de establecimientos**, donde algoritmos de IA trabajan para recomendar rutas óptimas entre los diferentes bares y restaurantes que ofrecen el producto seleccionado por el usuario, considerando factores como la distancia, precios, reseñas y preferencias.

Además, la plataforma integra un **chatbot de asistencia** que responde a las preguntas comunes de los usuarios, como horarios de apertura, disponibilidad de productos o recomendaciones basadas en las preferencias individuales.

Asimismo, UpToYou emplea técnicas de IA para crear **Visualizaciones de datos avanzadas**, ofreciendo a los usuarios una comprensión más profunda de la información sobre precios, ubicaciones y características de los productos. Estas visualizaciones interactivas muestran la fluctuación de los precios a lo largo del tiempo.

1.1 Interés por la cuestión

Tras el COVID-19 España se enfrenta a una crisis. En 2020 el PIB sufrió una contracción de una magnitud desconocida en nuestra historia económica reciente (véase Figura 1), registrando un descenso del 11,3% (Sánchez Otón, 2023), siendo la mayor caída

registrada dentro de la Unión Europea. Esta crisis ha afectado principalmente a sectores fundamentales para la economía española, como el turismo y la hostelería.

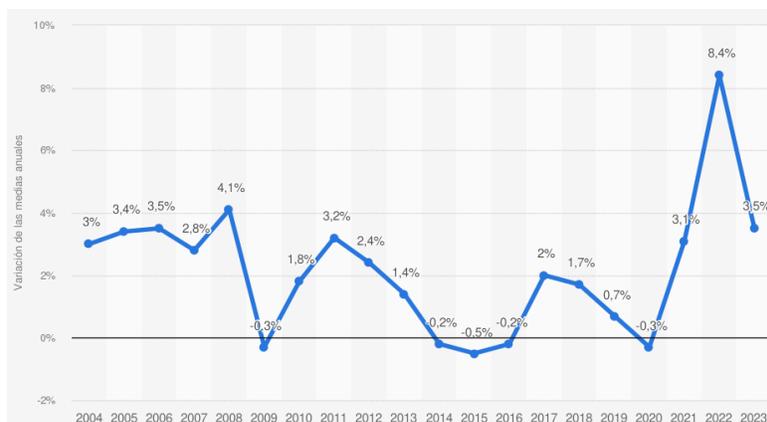
Figura 1. Variación anual en volumen del PIB de España. Porcentaje



Fuente: INE - Instituto Nacional de Estadística (2023)

El sector hostelero, que antes de la crisis representaba un 6,2% del PIB en España (Yzuel, 2021) se ha visto particularmente afectado. En 2022 facturó un 25,8% más que en 2020 y un 24,4% menos que en 2019, con una aportación al PIB de un 3,8%. Además, en 2022 España alcanzó una inflación de un 8,4%, su máximo en cuatro décadas (véase Figura 2). Esta subida de precios provocada por la inflación causó que los hosteleros sufrieran en 2022 una subida de sus costes de producción unitarios del 5,9% respecto 2021. dicho periodo, sus precios de venta subieron con mucha más fuerza, un 9,3% (Gobantes, 2023). Dicha subida de precios era justificada por los hosteleros por la subida de costes, pero según el Banco de España, los datos reflejan que la traslación al cliente ha sido más que suficiente para compensar las subidas de costes.

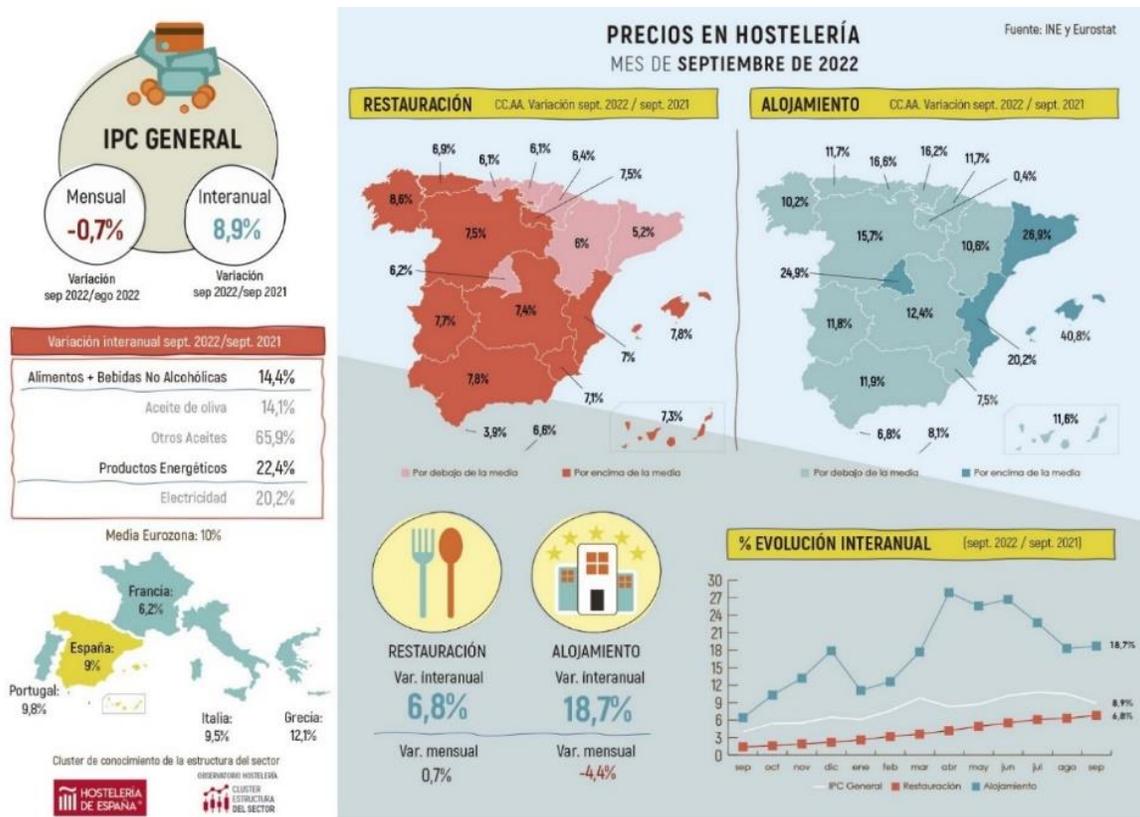
Figura 2. Variación de la media anual del IPC en España



Fuente: INE - Instituto Nacional de Estadística (2024)

Centrándonos en la Comunidad de Madrid, en septiembre de 2022 los precios fueron un 6,2% más altos que en el mismo mes del año anterior, mientras que, a nivel nacional, la variación interanual fue de un 6,8% (Hostelería Madrid, 2022) (véase Figura 3).

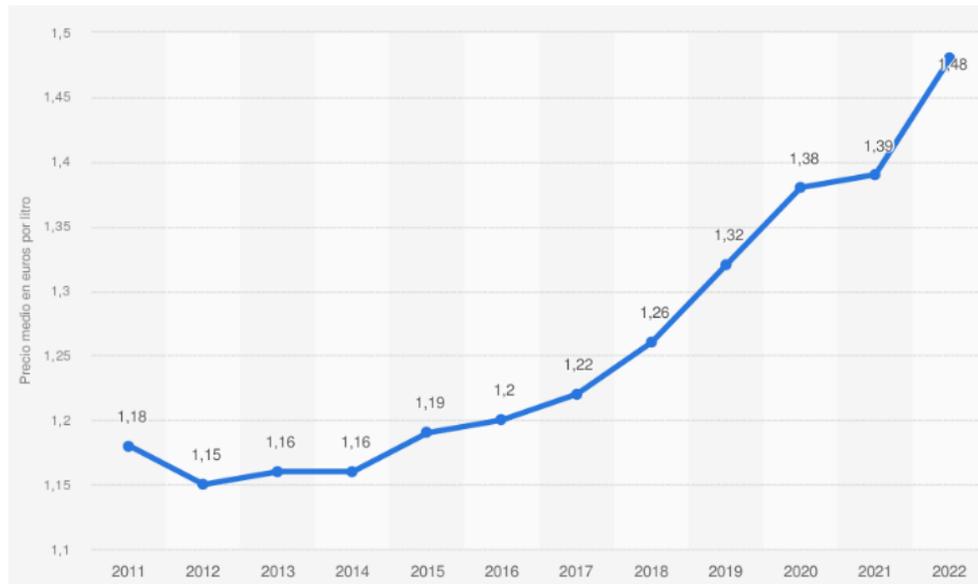
Figura 3. Precios en hostelería septiembre 2022



Fuente: (Canalís 2019)

En este contexto, centrémonos en la actividad que nos compete: las cervezas y las copas. Entre 2021 y 2022, el precio medio de la cerveza en España ha experimentado un aumento del 6,5%, pasando de 1,39€/l a 1,48€/l, en comparación al aumento medio anual entre 2016 y 2019 que fue de un 3,2% (véase figura 4).

Figura 4. Precio medio anual de cerveza en España entre 2011 y 2022 (€/l)



Fuente: Statista (2023)

En cuanto al precio de las copas, tras la pandemia se observó un aumento significativo de los precios de las bebidas en las discotecas (García et al., 2021). Esto ha llevado a un cambio en los hábitos de consumo de los jóvenes, quienes, ante los horarios limitados y los precios altos de las discotecas, han trasladado sus planes al llamado “tardeo”, incrementando el consumo diurno de cervezas y copas en bares y restaurantes (Morgado et al., 2022). Además, un estudio de Royal Bliss reveló que el 83% de los jóvenes españoles de entre los 25 y los 39 años les gustaría tener más vida social y el 79% de las personas encuestadas prefiere socializar en un bar, una cafetería o un restaurante (Hostelería Digital, 2023).

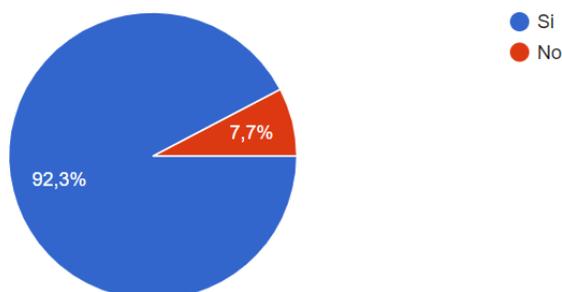
Considerando también el creciente papel de las redes sociales en el sector hostelero, donde la presencia *online* es esencial para ganar ventaja competitiva (Esar, 2023), la relevancia de la aplicación UpToYou en este contexto es innegable.

En este escenario, donde los precios de cervezas y copas siguen altos y la demanda de consumo de los jóvenes persiste, UpToYou surge como una aplicación que facilita la búsqueda de precios asequibles de dichos productos para los jóvenes españoles. Su interfaz, similar a la de la aplicación de búsqueda de alojamiento Airbnb, presenta un mapa interactivo con los distintos precios entre bares y restaurantes de la zona, permitiendo crear una

comunidad, ver opiniones de otros usuarios sobre distintos locales, comparar los precios de sus bebidas favoritas, e incluso añadir los precios ellos mismos, expandiendo así el alcance de UpToYou.

Además, hemos realizado una encuesta con Google Forms (Véase anexo 1), difundida por las redes sociales de WhatsApp e Instagram. En dicha encuesta recopilamos información acerca del hábito de consumo de los jóvenes y su posible interés por la aplicación UpToYou. La encuesta obtuvo cerca de 100 respuestas y en ella pudimos observar que los encuestados priorizan a la hora de seleccionar un bar/restaurante donde tomar algo que las bebidas sean baratas y que tenga un buen ambiente. Además, un 92,3% de los encuestados declara que se descargaría una APP que le permita comparar los precios de bebidas en distintos establecimientos:

Figura 5. Personas encuestadas responden a si usarían UpToYou



Fuente: Elaboración propia

1.2 Objetivos del proyecto

El principal objetivo de este proyecto es elaborar el plan de negocio de la *start up* UpToYou. Para lograr este propósito, habrá que cumplir con los siguientes objetivos específicos:

- Análisis de la industria hostelera y del ocio identificando tendencias y amenazas, a través de fuentes documentales y una encuesta realizada por el equipo de UpToYou y difundida a través de WhatsApp e Instagram.
- Presentar el modelo de negocio de UpToYou a partir del *Business Model Canvas*.

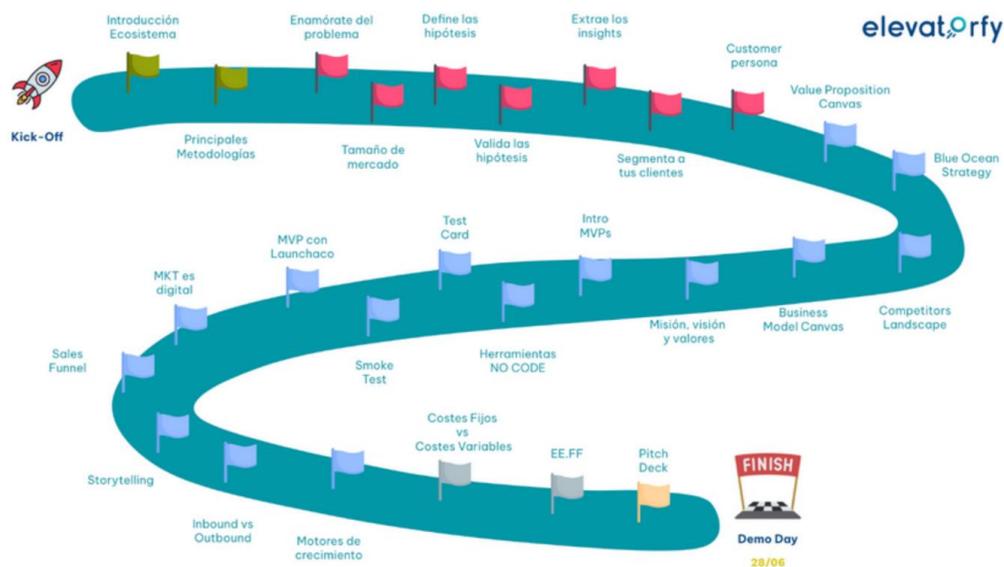
- Desarrollo del plan estratégico de la *start up*.

1.3 Metodología

A lo largo del proyecto se hará uso de distintas herramientas y técnicas, con el fin de lograr los objetivos previamente expuestos. Además, cabe mencionar que este TFG nace de la mano de un concurso organizado por Comillas Emprende. Comillas Emprende es una unidad de emprendedores de la Universidad Pontificia Comillas, que “acoge y da cobertura a las diferentes iniciativas de emprendimiento procurando su integración y coordinación” (Comillas emprende, s. f.). Este centro organiza un concurso anual que ayuda a impulsar el emprendimiento entre los alumnos de la universidad.

El concurso se realiza a través de una plataforma llamada Elevatorfy. Esta plataforma va guiando paso a paso para seguir el camino con el fin de validar y desarrollar la idea de negocio (véase figura 6). Elevatorfy incluye clases cortas con videos y descargables, para aprender y poner en práctica lo enseñado en la plataforma, además, los concursantes van recibiendo *feedback* de sus entregables, por lo que existe la oportunidad de mejorar cada paso (Elevatorfy, 2024).

Figura 6. Camino desarrollo de idea



Fuente: Elevatorfy (2024)

El programa sigue una de las principales metodologías para emprender: *Design Thinking*. *Design Thinking* fue introducida por Tim Brown, presidente ejecutivo de IDEO, y consiste en unir lo deseable desde un punto de vista humano con lo que es tecnológicamente factible y económicamente viable (Brown, 2009). Además, permite que personas que no están capacitadas como diseñadores utilicen herramientas creativas para abordar una amplia gama de desafíos (IDEO Design Thinking, s. f.). Esta metodología, a diferencia de las metodologías tradicionales, se centra en el usuario, lo pone en el centro y trata de entenderlo para así lograr dar solución a problemas y necesidades reales. El marco de trabajo está compuesto por cinco fases: empatizar, definir, idear, prototipar y testar. Estas fases han sido organizadas en tres secciones en la plataforma *Elevatorfy*.

La primera sección consiste en validar el problema, es decir, cerciorarnos de que verdaderamente existe un problema o una necesidad que será cubierta con nuestra idea. La segunda sección cubre el desarrollo de la idea de negocio. La tercera y última sección consiste en vender la idea de negocio ya desarrollada: el programa enseña a los concursantes a vender la idea mediante un *Elevator Pitch*, discurso que debe durar entre 45 segundos y un minuto, por lo que debe de ser claro y conciso, a la vez que impactante y ágil, cuyo fin es persuadir al receptor, en este caso los jueces, sobre la idea de negocio desarrollada (Laporta, 2020).

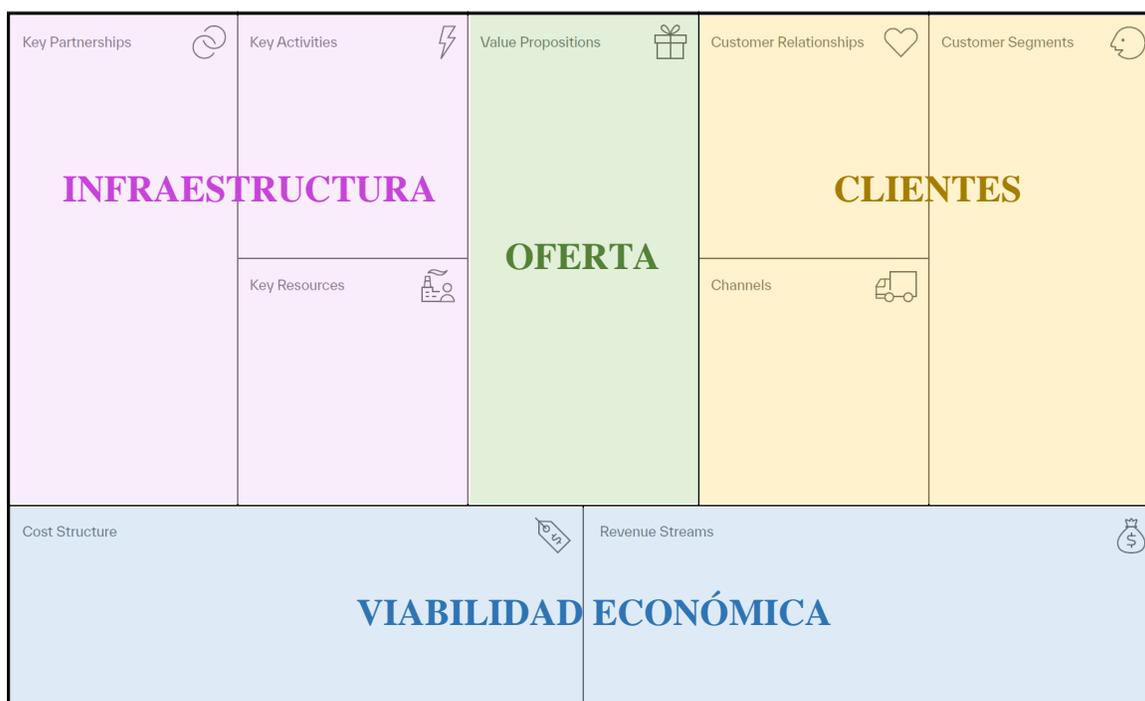
Una vez realizadas las herramientas de la plataforma para el concurso, se empleará toda la información recopilada y las tareas realizadas a través de *Elevatorfy* para el desarrollo del presente TFG. De esta manera, este trabajo está dividido en tres partes que incluyen tanto las herramientas realizadas a través de *Elevatorfy*, como nuevas herramientas empleadas para lograr los objetivos mencionados previamente. Dichas partes son: Análisis de la industria, desarrollo del plan de negocio y desarrollo del plan estratégico.

La primera sección consiste en realizar un análisis exhaustivo de la industria hostelera y del ocio, para así encontrar el nicho en el que cabe UpToYou. En primer lugar, se profundizará en el sector de las *start ups*, estudiando su presencia en España, tendencias y crecimiento. Para la realización de este análisis se emplearán **fuentes académicas y documentales**, incluyendo revistas científicas e institucionales encontradas en las plataformas *Google Scholar* y *Dialnet*.

Además, para completar la fase de análisis y validar el problema, como se ha mencionado en la introducción de este trabajo, se ha realizado una **encuesta** que ha obtenido un total de 91 respuestas. Este instrumento consiste en recopilar información a través de un “conjunto prediseñado de preguntas normalizadas” (Farías, 2024) dirigido específicamente a una muestra representativa de la población, con el fin de conocer sus perspectivas acerca de un asunto específico.

La segunda sección de este trabajo es la realización del modelo de negocio de la APP UpToYou. Para ello se empleará la herramienta llamada **Business Model Canvas**, metodología publicada en 2010 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro “*Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*”. En dicho libro los autores explican cómo elaborar el modelo de negocio de una empresa en un documento de una única página, donde se recogen los nueve elementos fundamentales para definirlo (véase figura 7). Este modelo estandariza el primer paso para poner en marcha una idea de negocio, y recoge los nueve elementos en cuatro secciones: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (UNIR, 2023).

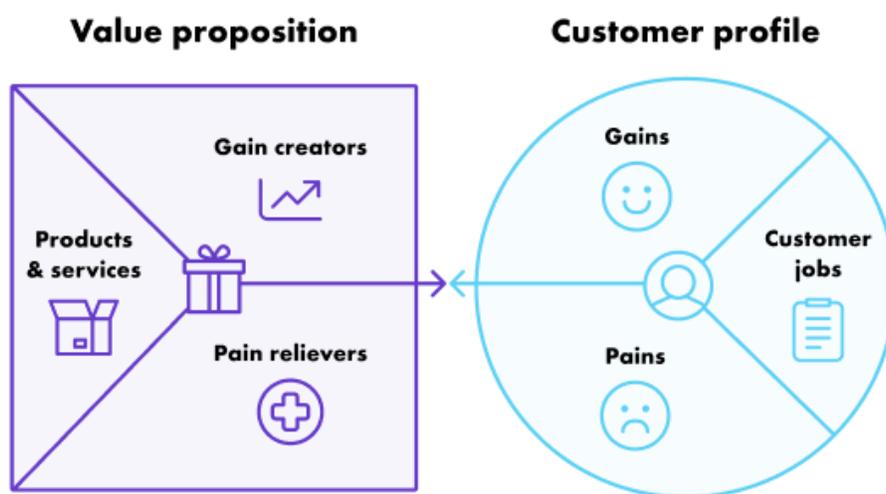
Figura 7. Plantilla Business Model Canvas



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010)

Por otro lado, para desarrollar la propuesta de valor, que es todos aquellos factores alrededor de nuestro servicio que aportan valor al cliente, empleamos en la plataforma Elevatorfy la herramienta **Value Proposition Canvas** (véase figura 8), también desarrollado por Osterwalder y Pigneur en su libro “*Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*” publicado en 2014. Esta herramienta ayuda a garantizar que el producto y el mercado encajan, es decir, que el producto está posicionado en torno a lo que el cliente valora y necesita. Trata de modelar la relación existente entre el segmento de clientes y la propuesta de valor (B2B International, 2022).

Figura 8. Plantilla Value Proposition Canvas



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2014)

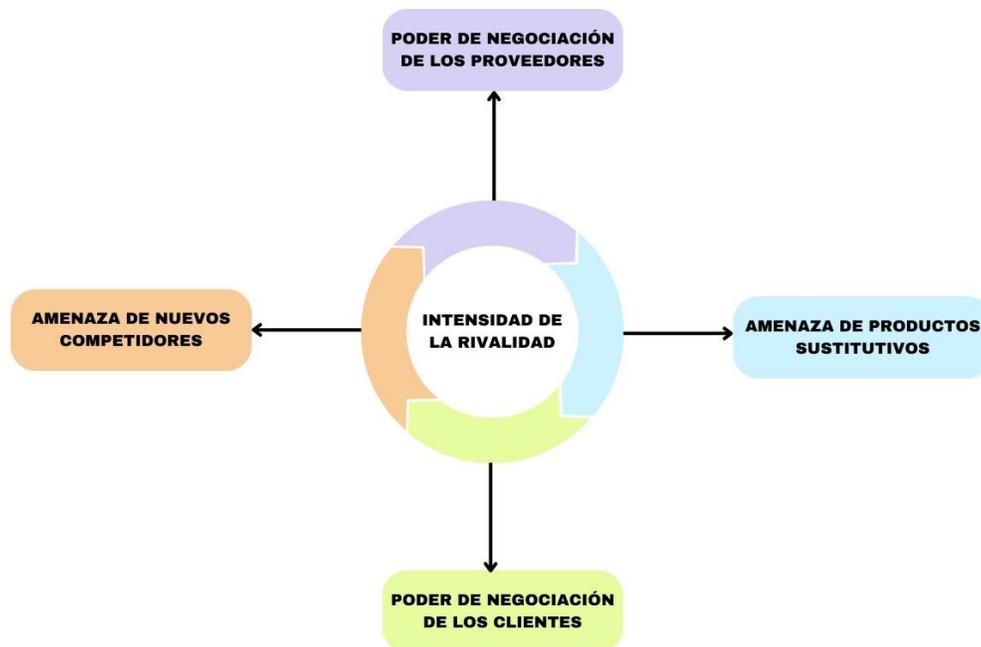
En la última sección se ofrecerá un plan estratégico para la empresa, por lo que se deberá llevar a cabo un análisis externo e interno de UpToYou.

Para analizar los factores externos, se llevará a cabo un análisis PESTEL y el estudio de las cinco fuerzas de Porter. El análisis **PESTEL** es una herramienta originada en 1986, nacida en la publicación del ensayo “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”, elaborado por dos expertos en gestión empresarial, Liam Fahey y V. K. Narayanan (Trevenque, 2022). Esta herramienta consiste en realizar un estudio de mercado, identificando las fuerzas externas a nivel macro que afectan al negocio (ESERP, 2022). Los aspectos a estudiar son: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

En segundo lugar, la herramienta empleada es las **Cinco fuerzas de Porter**. Éste se trata de un modelo propuesto por Michael Porter en 1979, el cual permite realizar un análisis externo de un negocio a través de la industria o sector al que pertenece. A partir de este análisis la empresa podrá determinar cuál es su situación actual y planear futuras estrategias (Hernández Pérez y Polis, 2011).

Porter sostiene que hay cinco fuerzas que componen la estructura de la industria, definiendo la rentabilidad potencial de una empresa y, por tanto, el atractivo de la industria. Dichas fuerzas son: el poder de negociación del cliente, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos sustitutivos y amenazas de nuevos competidores (véase figura 9). Tras realizar este análisis habremos comprendido la industria y las relaciones entre los distintos *stakeholders* del mercado en el que la empresa opera, identificado los factores de rendimiento y de influencia de dicho sector. Con la información recopilada, se podrá evaluar cómo los cambios en la industria afectarán a la rentabilidad de la empresa (Michaux y Cadiat, 2016).

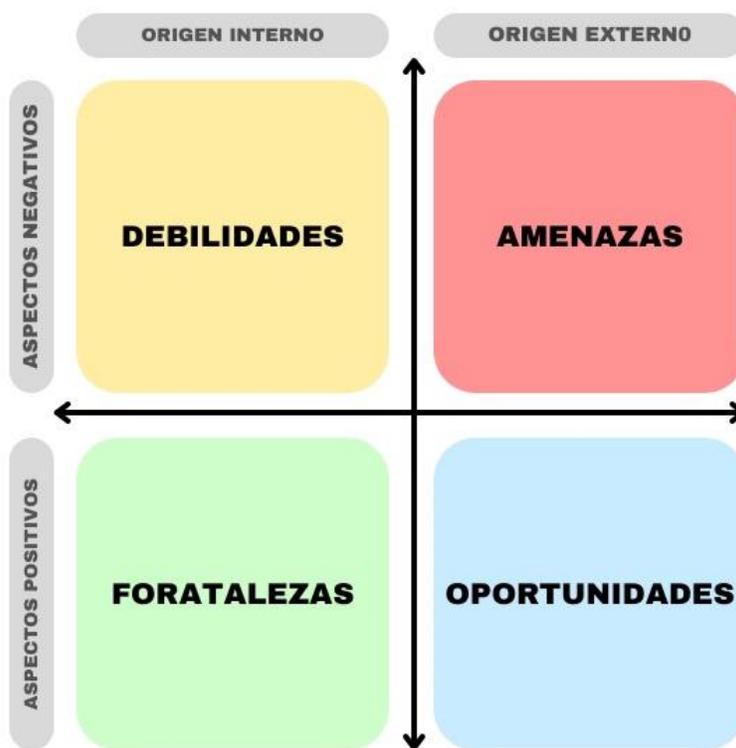
Figura 9. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1979)

Por otro lado, para analizar los factores internos se empleará un **análisis DAFO**. El análisis DAFO, inventado en la década de 1960-1970 por el consultor administrativo Albert Humphrey, ayuda a analizar la situación actual del negocio, soportando la toma de decisiones estratégicas adecuadas. El nombre DAFO hace referencia a los cuatro elementos que se analizan: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (véase figura 10). Las oportunidades y amenazas están relacionados con elementos que provienen del entorno de la organización, mientras que las fortalezas y las debilidades se centran en aspectos internos. Al identificar estos elementos se facilita la elaboración de escenarios anticipados para corregir posibles desviaciones de los objetivos empresariales (Díaz Olivera y Matamoros Hernández, 2011).

Figura 10. Plantilla Matriz DAFO



Fuente: Elaboración propia a partir de Humphrey (1960-1970)

En la siguiente tabla se resumen las herramientas previamente explicadas y que serán empleadas para la consecución del proyecto:

Figura 11. Resumen de la metodología

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	PLAN DE NEGOCIO	PLAN ESTRATÉGICO
FUENTES ACADÉMICAS Y DOCUMENTALES: • GOOGLE SCHOLAR • DIALNET	ELEVATORFY	ANÁLISIS EXTERNO: • CINCO FUERZAS DE PORTER • ANÁLISIS PESTEL
	CONTACTO CON MENTORES (COMILLAS EMPRENDE)	
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN: • ENCUESTA	BUSINESS MODEL CANVAS	ANÁLISIS INTERNO: • ANÁLISIS DAFO
	VALUE PROPOSITION CANVAS	PLAN DE ACCIÓN

Fuente: Elaboración propia

1.4 Estructura

El presente trabajo está conformado por cinco partes, que cubrirán los tres objetivos presentados anteriormente.

La **primera parte** constituye el primer capítulo de este trabajo. En esta parte, con el fin de introducir la idea de negocio, se explica la idea y su origen. Además, se presenta la estructura del proyecto, incluyendo los objetivos y una explicación sobre las herramientas a emplear para alcanzar dichos objetivos.

La **segunda parte** es el segundo capítulo de este trabajo, donde se realizará un análisis de la industria hostelera y del ocio para así identificar la oportunidad de negocio. Además, se presentará un pequeño análisis del sector de las *start ups* en España, para identificar tendencias y crecimiento y así poder situar el mercado de las *start ups* en la industria hostelera y del ocio.

A continuación, la **tercera parte** abarca los capítulos tres y cuatro del TFG. Esta parte consiste en desarrollar el modelo de negocio y el plan estratégico de “UpToYou”. Para elaborar el plan de negocio se empleará el *Business Model Canvas*, donde se estudia la relación entre los clientes, la oferta, la infraestructura necesaria y la viabilidad económica.

Además, para explicar la oferta, se emplea el *Value Proposition Canvas*, identificando así los factores que existen alrededor de nuestro servicio y que aportan valor al cliente. Por otro lado, para desarrollar el plan estratégico de la empresa se realizará un análisis externo, a través de los análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, y un análisis interno, con el análisis DAFO.

La **cuarta parte** recoge el cuarto capítulo con las conclusiones del trabajo, dando respuesta a los objetivos planteados en la introducción.

Por último, la **quinta parte** incluye el último capítulo del trabajo, junto con la bibliografía del trabajo y anexos.

2. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

2.1. *Start ups*: concepto, tendencias y crecimiento en España

El término *start up* nació en los años 50 del siglo XX, en Silicon Valley, y hacía referencia a aquellas sociedades que, a pesar de ser nuevas y tener pocos recursos para desarrollarse y crecer, consiguen obtener resultados y crecer gracias a inversores.

Fue en 1957 cuando un grupo de ocho ingenieros abandonó sus empleos en la empresa californiana Shockley Labs tras encontrar financiación para su nuevo proyecto, fundando la que se considera la primera *start up*: Fairchild Semiconductor (Montoya Pineda, 2016).

Es ya en la década de 1980 cuando el concepto *start up* se convirtió en la descripción de un tipo concreto de empresa o práctica laboral en la geografía económica. Actualmente, la definición más precisa (Montoya Pineda, 2016) se le reconoce a Steve Blank y Bob Dorf, de su libro “*The Startup Owner’s Manual*” (2013): “una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, repetible y escalable”.

España está experimentando un auge notable en la creación y expansión de nuevas empresas. Este fenómeno se atribuye a diversos factores que casan de manera positiva con el ecosistema emprendedor del país. Ciudades como Madrid, Barcelona y Valencia emergen como epicentros significativos para la innovación tecnológica y el desarrollo empresarial, destacando *start ups* como Fever, Wallapop o Cabify (véase figura 12).

Este crecimiento se debe, entre otros factores, al clima favorable para la actividad empresarial, el acceso a fuentes de financiación, la disponibilidad de talento altamente capacitado y una mentalidad receptiva hacia la transformación digital (Zeitsprung, 2024).

Figura 12. Unicornios en España, presente y futuro (2023-2024)



Fuente: El Referente (2023)

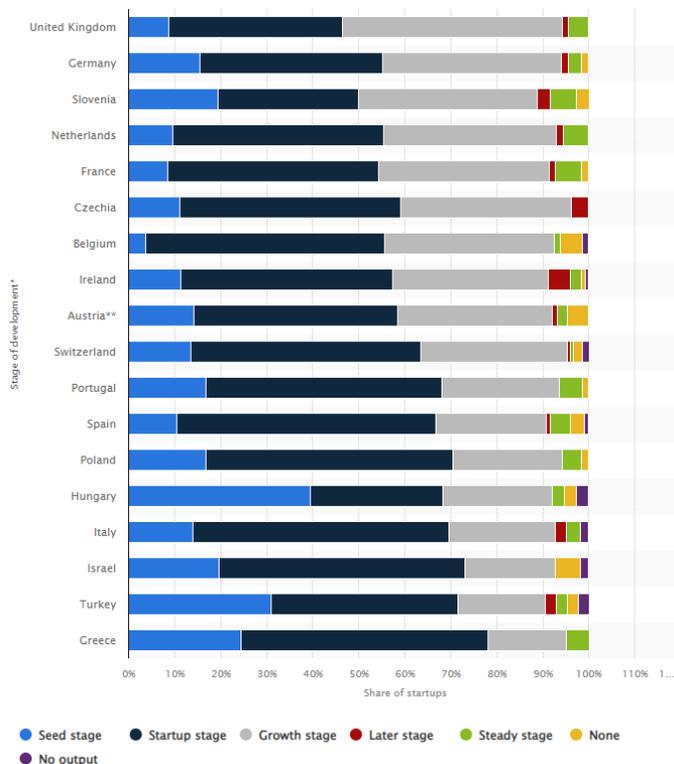
En cuanto al perfil emprendedor español, según el mapa del emprendimiento elaborado por South Summit (2023), el emprendedor español suele ser:

- Mayoritariamente **hombres** (80%)
- Edad media de **32 años** (33 años en 2022)
- **El 98% tiene un título universitario y el 79% másteres** (9% más que en 2022). El 16% tiene un PHD.
- El **49%** viene de trabajar en una **empresa** y el **8% viene de trabajar en una start up** (breve crecimiento frente a 2022).
- El **40% siempre quiso emprender** y el **40%** encontró una **oportunidad de mercado**.
- **El 61% es emprendedor en serie** (participan en la creación de más de una *start up*).
- El **44%** se ha financiado inicialmente con **capital propio**, estando por debajo de Europa (49%) y Norteamérica (50%)

En 2018, España se destacó como el país europeo con el mayor porcentaje de empresas en la etapa de *start up*, alcanzando un 56,3% (véase Figura 13), según datos de Statista (2024). Esta etapa implica que los fundadores están cerca de ofrecer un

producto/servicio comercializable y generar los primeros ingresos y/o valor para el cliente. Sin embargo, el país muestra cierta debilidad en las etapas iniciales (*seed stage*) y de crecimiento (*growth stage*), con un 10,4% y un 24% respectivamente. La etapa de crecimiento se define como aquellas *start ups* que han logrado crear un producto/servicio comercializable y han demostrado un alto crecimiento en ventas/valor para el cliente, por lo que se trata de una etapa clave de la vida de una *start up*. Comparativamente, el Reino Unido, líder en este aspecto, cuenta con un 47,8% de empresas en la etapa de crecimiento. A pesar de esto, España destaca en la etapa posterior (*later stage*), donde las empresas son jugadores establecidos y/o están planificando una salida a través de una oferta pública inicial (IPO). Aunque su porcentaje en esta etapa es relativamente bajo (1%), su presencia es notable ya que solo 12 de los 18 países estudiados logran llegar a esta fase, lo que demuestra la capacidad del ecosistema empresarial español para fomentar el crecimiento y la maduración de las empresas emergentes.

Figura 13. Distribución de *start ups* en países europeos seleccionados en 2018, por etapa de desarrollo



Fuente: Statista (2024)

Podemos comparar dichos datos con el perfil de la *start up* en España elaborado en el Mapa del Emprendimiento de South Summit (2023):

- **De media una *start up* tiene 3,12 años.** El 17% son legalmente registradas antes de terminar con la fase de ideación y el 44% lo hacen a la par.
- **El 68% tiene entre dos y diez empleados** (igual a 2022), aunque el 35% asegura haber contratado 10 o más empleados en su primer año de funcionamiento.
- **El 63% tiene entre dos y tres fundadores** (3% más que en 2022).
- **El 63% ya ha lanzado producto y genera tracción** (7% menos que en 2022). La fase *growth* y de *scaleup* se mantiene en 21%.
- **Un 58% ya genera ingresos** (2% menos que en 2022). El 11% supera los 500k anuales y el 6% factura más de 1M (1% más que en 2022)
- **Un 16% afirma haber alcanzado** el EBITDA positivo y el 33% espera alcanzarlo en un año.
- El 44% se financian con **recursos propios** (2% menos que en 2022) y el 33% con **recursos privados** (4% más que en 2022).

Por otro lado, en cuanto a los ecosistemas nacionales líderes en el continente europeo, Reino Unido, Francia y Alemania han captado la mayor inversión en capital de riesgo (VC) en Europa durante la última década (Dealroom, 2024). España se encuentra en el puesto siete, con una inversión de \$2B (véase figura 14). Esto indica que todavía hay un espacio significativo para el crecimiento y la mejora en la atracción de inversiones de VC en comparación con los líderes del continente.

El hecho de que países como el Reino Unido, Francia y Alemania hayan captado la mayor inversión durante la última década destaca la importancia de estos países como centros financieros y tecnológicos en Europa, países que se encuentran entre los diez primeros del mundo en términos de innovación, según el “*Global Innovation Index*” de 2023. Sin embargo, la presencia de España en este ranking indica que el país está siendo reconocido como un destino atractivo para la inversión en *start up* y empresas emergentes, aunque todavía hay margen para aumentar su posición en el mercado de VC europeo.

Figura 14. Los principales ecosistemas nacionales en el continente europeo

▼	Country	2023	2022	2021	2020
	UK	\$21B	\$31B	\$41B	\$18B
	France	\$9B	\$16B	\$14B	\$6B
	Germany	\$8B	\$12B	\$21B	\$7B
	Sweden	\$5B	\$6B	\$9B	\$4B
	Switzerland	\$3B	\$5B	\$4B	\$2B
	Netherlands	\$3B	\$4B	\$7B	\$2B
	Spain	\$2B	\$3B	\$4B	\$1B
	Denmark	\$1B	\$1B	\$3B	\$794M
	Norway	\$1B	\$2B	\$2B	\$703M
	Ireland	\$1B	\$2B	\$2B	\$1B

Fuente: Dealroom (2024)

Una vez conocemos la presencia de España en el ecosistema emprendedor europeo, vamos a indagar en las tendencias nacionales. Podemos destacar una serie de tendencias emergentes, pero desde que, en 2022 Sam Altman, CEO de OpenAI, popularizara herramientas como ChatGPT, la mayor parte de las tendencias van de la mano con la tecnología, destacando la presencia de la Inteligencia artificial (IA) en las *start ups* (Vázquez, 2023).

José del Barrio, cofundador de Samaipata, un fondo europeo de capital riesgo (*venture capital*) especializado en plataformas y *marketplaces* en fase pre-semilla y semilla (El Referente, 2020), pronuncia que “Existe una gran oportunidad de concretar el potencial de la IA en aplicaciones concretas en todo tipo de industrias”. De esta manera, sectores que destacan que van a crecer de la mano de la IA son la salud y la robótica.

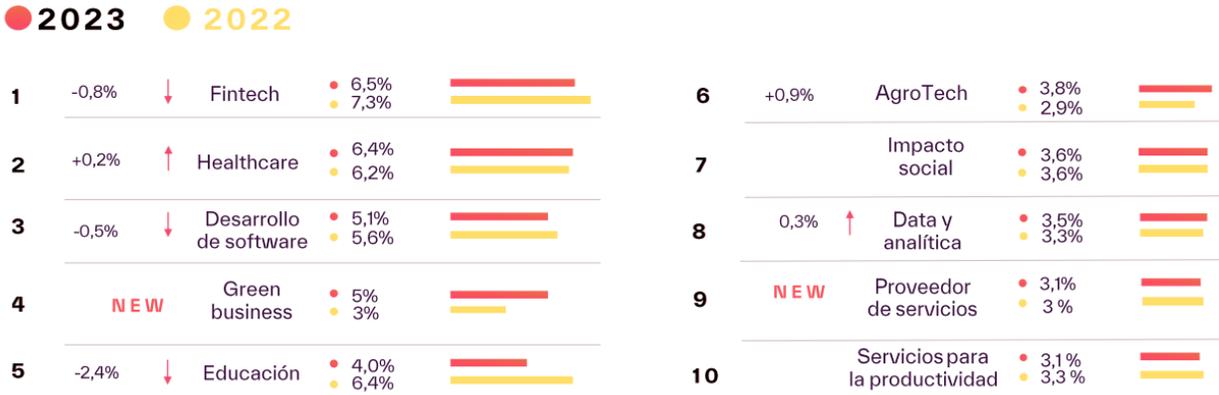
En 2023 ya se vio la aparición de empresas centradas en la robótica, y es que esta tecnología es de las que más impulso ha generado para la robótica móvil y la automatización (Robotnik, 2022). La IA aplicada a este sector ofrece novedades en el software de los robots, lo que implica una nueva forma en la que ejecutan las órdenes.

Por otro lado, otra tendencia que se encuentra en auge en *start ups* españolas es la tecnología *blockchain*. La tecnología *blockchain*, traducido como “cadena de bloques”, se refiere a una estructura de datos en la que la información está contenida de forma cifrada y

no centralizada (Cuantico, 2024). ¿Qué significa que sea información cifrada y no centralizada? Esta tecnología elimina a los intermediarios, no se necesita un servidor controlado por una organización que verifique o compruebe la información (tecnología centralizada). Cuando se transfiere información se crea una base de datos compartida a la que únicamente tienen acceso sus participantes, por lo que cuando uno de los usuarios de la red realiza una transacción, ésta quedará registrada en uno de los bloques, el cual se acoplará a la cadena de bloques (tecnología cifrada) (Hurtado, 2023). Esta tecnología ofrece diversidad de oportunidades para mejorar los procesos empresariales gracias a su seguridad y transparencia (Zeitsprung, 2024).

Otras tendencias que cabe mencionar son el Fintech y la sostenibilidad (véase figura 15). En resumen, el sector de las *start ups* en España espera un repunte en este año 2024, tras un año de precaución con la aparición de la IA generativa (Domínguez Zubicoa, 2024). Además, se espera un camino hacia un mundo “*phygital*”, es decir, un lugar donde haya convergencia entre el mundo real y el digital (Ramos, 2024).

Figura 15. Top 10 industrias para las *start ups* en España



Fuente: South Summit (2023)

2.2. Análisis de la industria de la hostelería

Para comprender este sector en profundidad, hay que poner en contexto sobre la situación económica actual en España. Como hemos estudiado al inicio de este TFG, la economía española fue profundamente afectada por la pandemia del COVID-19, con repercusiones evidentes en la actividad económica de los últimos cuatro años. A esta realidad post-COVID se añade el contexto geopolítico internacional, con especial énfasis en el conflicto entre Rusia y Ucrania. A pesar de estos desafíos, la economía española continuó su crecimiento a principios de 2023, un crecimiento impulsado principalmente por la generación de empleo, la inversión y el superávit del sector exterior (Berti, 2023).

España es un país desarrollado. Según la corte Interamericana de Derechos Humanos, “Los países desarrollados son aquellos países que han logrado un alto grado de industrialización (actualmente o históricamente), y que disfrutan de un alto estándar de vida, posible gracias a la riqueza y la tecnología”. Por ende, la estructura económica de este país corresponde a la de un país desarrollado (Berti, 2023), mostrando un alto nivel de organización industrial, desarrollo tecnológico y generación de bienes de consumo para su propia población y para exportarlos (Etecé, 2023).

Esto lo vemos reflejado en la estructura del producto interior bruto (PIB), según los sectores que más aportan (véase figura 16), siendo el sector servicios el mayor contribuyente, con un 74,53% del PIB en 2022, seguido de la industria (17,6%), la construcción (5,22%), y la agricultura y pesca (2,65%). Desde 2020 el sector de la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca ha ido disminuyendo anualmente, al igual que el sector de la construcción.

Figura 16. Estructura del PIB. España (% del total, precios corrientes)

	2020	2021	2022
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	3,15%	2,89%	2,65%
Industria	16%	16,94%	17,6%
Construcción	6,07%	5,58%	5,22%
Servicios	74,79%	74,50%	74,53%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2023)

Por otro lado, el Índice de Precios al Consumo (IPC) o inflación “es un indicador que mide la evolución promedio de los precios de un conjunto de bienes y servicios representativos del gasto de consumo de los hogares residentes en un área determinada” (Atucha et al., 2018). El IPC, también llamado IPC General, está compuesto por los siguientes grupos de bienes y servicios (véase Figura 17).

Figura 17. IPC anual de España

España: IPC anual				
	2023		2022	
IPC General [+]	3,1%		5,7%	
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	7,3%		15,7%	
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	3,4%		7,2%	
Vestido y calzado [+]	1,6%		1,8%	
Vivienda [+]	-5,9%		-4,5%	
Menaje [+]	2,0%		8,5%	
Medicina [+]	2,2%		1,0%	
Transporte [+]	3,9%		3,3%	
Comunicaciones [+]	3,1%		-1,9%	
Ocio y Cultura [+]	3,1%		3,8%	
Enseñanza [+]	3,0%		1,4%	
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	5,5%		7,8%	
Otros bienes y servicios [+]	3,8%		4,5%	

Fuente: Expansión (2024)

La industria de la hostelería engloba una amplia gama de servicios, que abarcan desde alojamientos (*resorts*, hoteles, hostales) hasta establecimientos de restauración (cafeterías, pastelerías, bares), así como agencias de eventos, parques temáticos, servicios de transporte, empresas de cruceros y agencias de viajes. En esencia, comprende todos los aspectos relacionados con el ocio y la recreación. (Cortes, 2023).

El propósito fundamental de las empresas hosteleras es garantizar que sus clientes se sientan acogidos y disfruten de una experiencia placentera y memorable. El éxito en la industria de la hostelería puede alcanzarse mediante la creación de una identidad de marca sólida y la construcción de una base de clientes leales (Indeed, 2023).

Como podemos ver, el sector de la hostelería y el del turismo están estrechamente relacionados. La principal distinción entre ambos sectores radica en que las empresas de

viajes y turismo ofrecen servicios a individuos que han abandonado o están a punto de dejar su lugar de residencia habitual por un período de tiempo limitado. En cambio, el sector de la hostelería se encarga de proporcionar servicios relacionados con el entretenimiento a clientes, tanto turistas como locales, que desean disfrutar de un momento agradable (Cortes, 2023).

Paralelo a la industria hostelera existen varios sectores, entre los que destacamos el sector de alimentación y bebidas, popularmente conocido como *Food&Beverages* (F&B) en inglés. La industria de F&B engloba a todas las empresas dedicadas a la transformación de materias primas alimentarias, así como a las que las envasan y distribuyen (Indeed, 2023). F&B abarca una amplia gama de productos, tanto frescos como procesados, así como bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Se divide en dos segmentos principales: producción y distribución de bienes comestibles (Pratt, 2022).

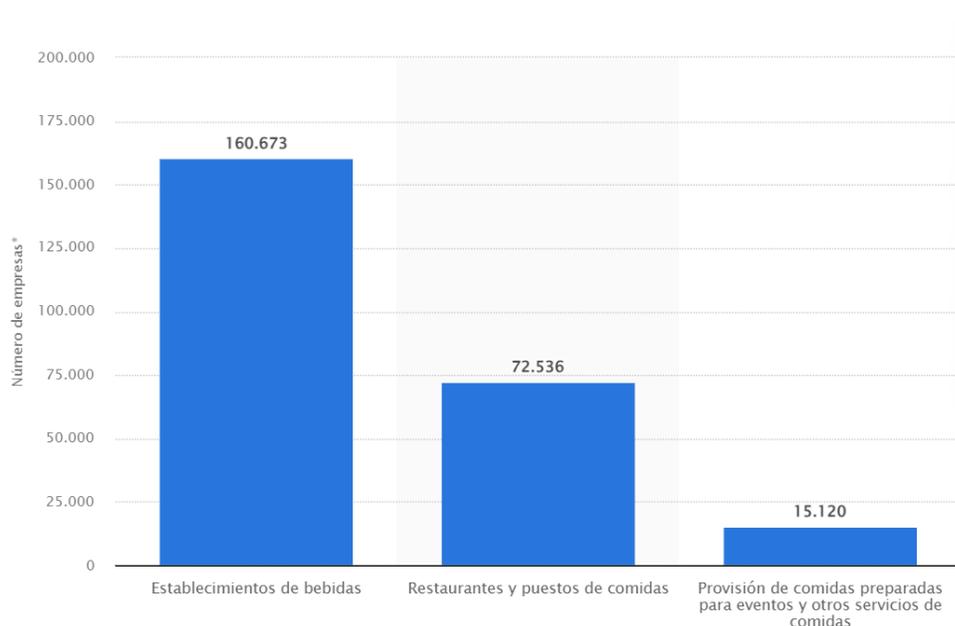
En la fase de producción, se realizan procesos como el tratamiento de carnes y quesos, así como la elaboración de bebidas, alimentos envasados y otros productos modificados destinados al consumo humano, excluyendo los productos farmacéuticos. Además de la transformación de carnes, quesos, alimentos envasados, productos lácteos y bebidas alcohólicas, este sector también se ocupa de la elaboración de alimentos procesados (Pratt, 2022). Estos procesos se distinguen por cumplir normas de higiene rigurosas y operar en condiciones extremas. Los sistemas y componentes involucrados deben cumplir requisitos sumamente exigentes, y los procesos son tan diversos y complejos como los propios alimentos (AVS Römer, s.f.).

Por otro lado, el segmento de la distribución se encarga de comercializar y vender estos productos procesados y envasados, cubriendo aspectos como logística, almacenamiento y ventas al por mayor y al por menor de alimentos y bebidas. En la cadena de comercialización de productos, se distinguen tres fases fundamentales, cada una con características y funciones muy diversas: distribución, logística y consumo (Food VAC, 2021).

Centrándonos en la parte de distribución del canal HORECA, es decir, los hoteles, restaurantes y cafeterías, en el año 2022, las ventas de este sector en España alcanzaron una cifra superior a los 37.500 millones de euros. Teniendo en cuenta los más de 279.000 establecimientos de bebidas, restaurantes y puestos de comida en todo el país (véase figura

18), destacando los establecimientos de bebidas, esta cifra no es tan sorprendente. Además, esta industria tiene una gran importancia en términos de empleo, ya que, durante ese mismo año, los diversos servicios de comidas y bebidas proporcionaron trabajo a más de 1,3 millones de personas (Fernández, 2024).

Figura 18. Número de empresas del sector de la restauración en España a 1 enero de 2022, según actividad principal



Fuente. Statista (2023)

Cabe mencionar la diferencia entre bar, restaurante y cafetería. Según la Real Academia Española (RAE):

- Un bar es “local en que se despachan bebidas que suelen tomarse de pie, ante el mostrador”.
- Una cafetería es “Despacho de café y otras bebidas, donde a veces se sirven aperitivos y comidas”.
- Un restaurante es “Establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local.”

Por tanto, la principal diferencia entre dichos establecimientos radica en el tipo de servicio y la oferta gastronómica que proporciona cada local.

Los bares son locales que pueden enfrentar ciertos desafíos que no afectan a los restaurantes, como lidiar ocasionalmente con clientes conflictivos, aun así, las ganancias suelen compensar el trabajo nocturno (DeForest, 2023). Los bares suelen disfrutar de un margen de ganancias promedio de entre el 10 % y el 15 %, gracias al dicho elevado margen de las bebidas alcohólicas y al hecho de que a menudo operan sin cocina, lo que implica ahorros en equipos y personal de cocina. Por otro lado, los clubes nocturnos son aún más rentables: las discotecas pueden alcanzar un margen de ganancias promedio entre el 15 % y el 20 %, gracias al alto volumen de ventas de bebidas alcohólicas durante las horas de mayor actividad.

Por último, uno de los principales desafíos del sector hostelero es la reputación *online*. Debido a la gran cantidad de canales disponibles, los clientes tienen cada vez más poder sobre el establecimiento, al poder opinar sobre sus experiencias a través de sitios web de reseñas en línea como Tripadvisor y Google. Como cada moneda, tiene dos caras. Si el cliente ha tenido una buena experiencia, las reseñas sumarán un punto positivo para el establecimiento, mientras que, si el cliente no estuvo satisfecho, la gestión de la reputación puede convertirse en uno de los mayores desafíos a los que se enfrenta un establecimiento. En la actualidad, tu reputación *online* puede determinar el éxito o el fracaso de un establecimiento (Lacalle, 2023).

3. PLAN DE NEGOCIO DE LA START UP UPTOYOU

En esta sección se va a desarrollar el plan de negocio de la empresa UpToYou. El plan de negocio sirve para visualizar cómo actualmente deben operar las distintas áreas del negocio para que de manera conjunta y sinérgica permitan alcanzar los objetivos del negocio de la manera más eficiente posible: producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos (Viniegra, 2006).

3.1. *Business Model Canvas*

El *Business Model Canvas* es una plantilla que sirve para visualizar el plan de negocio de una empresa, en este caso se va a desarrollar el de UpToYou.

3.1.1. Propuesta de valor

Para describir la propuesta de valor de UpToYou hay que tener en cuenta que la APP tiene dos clientes principales:

- Los locales que venden cervezas y copas.
- Los usuarios que descargan la APP con el fin de encontrar un local para tomarse una cerveza o una copa.

la propuesta de valor de UpToYou se centra en ofrecer a sus usuarios una experiencia integral y personalizada al explorar los precios de las bebidas alcohólicas en bares y restaurantes. Con la APP los usuarios pueden comparar los precios de cervezas y copas entre distintos bares y restaurantes de la zona en la que se encuentren. Con esta funcionalidad, conseguimos que encuentren los precios más baratos, o que descubran locales que desconocían.

Centrándonos en el primer segmento de clientes, la propuesta de valor de UpToYou **para los locales** que venden cervezas y copas es el darles acceso a datos detallados sobre los hábitos de consumo de los usuarios, ya que la aplicación recopila de manera anonimizada datos sobre las preferencias y comportamientos de los usuarios, lo que permite a los locales comprender mejor a su audiencia y adaptar su oferta. Esto incluye información sobre qué tipos de cervezas o copas son populares en diferentes momentos y ubicaciones, o los precios competitivos.

Con esta información los locales tienen la posibilidad de ampliar su base de usuarios. Además, gracias a UpToYou, los usuarios descubrirán lugares que se adaptan a sus preferencias, por lo que, si se da visibilidad a un local de un estilo específico, dicho local tendrá posibilidades de ganar clientes gracias a la visibilidad que le proporciona UpToYou.

En cuanto al segmento de clientes de los **jóvenes usuarios de la APP**, UpToYou ofrece a sus usuarios la posibilidad de crear una comunidad. En la APP cada usuario puede añadir precios de locales que todavía no estén registrados, consiguiendo así puntos para posteriormente poder canjearlos por promociones. Además, pueden tanto añadir como leer reseñas de los locales que les interesen, pudiendo hacer una selección más informada. La APP cuenta con una serie de funcionalidades que son las que ofrecen ventajas competitivas a la empresa, en un entorno en el que actualmente ya existen otras aplicaciones como son Bebelo, TripAdvisor, o El Tenedor, que ofrecen servicios similares:

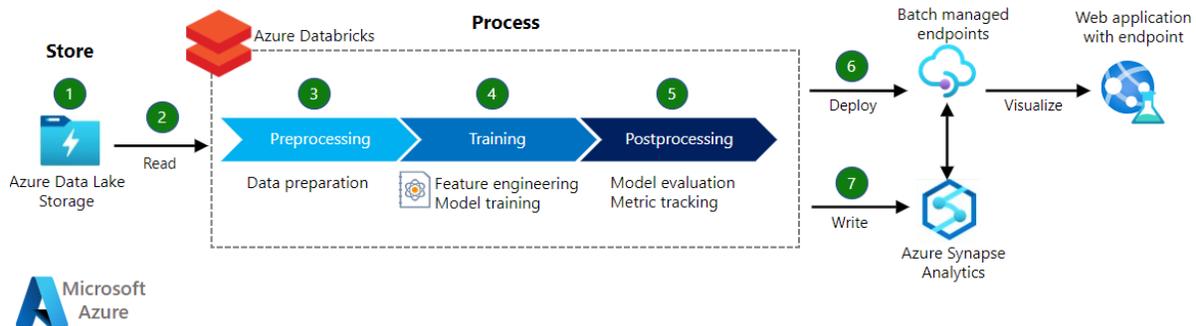
En primer lugar, UpToYou destaca por su capacidad para proporcionar recomendaciones inteligentes y personalizadas. Una vez el usuario se crea una cuenta, lo primero que se le pedirá es que indique cuáles son sus preferencias a la hora de seleccionar un local: precios bajos, buen ambiente, local sostenible, lugar tranquilo, etc. Cuando la plataforma tenga esta información, a la hora de recomendar locales al usuario le aparecerán aquellos que cumplen con las preferencias indicadas. Esto funciona gracias a un algoritmo de recomendaciones basado en conocimientos, el cual emplea *Machine Learning*, específicamente árboles de decisión, ya que mediante preguntas se puede ir guiando al usuario hacia un resultado final. Dentro de este tipo de algoritmos existen dos posibilidades: los basados en restricciones (*constraint-based*) y los basados en casos (*case-based*).

UpToYou emplea un algoritmo basado en restricciones, el cual se basa en preferencias que indica el usuario. Esta información la obtenemos gracias al cuestionario inicial que se le hace al usuario al crearse la cuenta, donde éste indica cuáles son sus preferencias sobre los locales/productos. Una vez el algoritmo cuente con esta información generará una serie de recomendaciones. Como último paso, el usuario recibirá esta información y tendrá la posibilidad de buscar soluciones alternativas a las ofrecidas por el algoritmo, en el caso de que no esté satisfecho.

Para crear este sistema de recomendaciones basado en contenido a partir de restricciones, emplearemos una arquitectura con *Microsoft Azure* (véase Figura 19). Esta arquitectura sigue los siguientes pasos:

1. Se almacenan los datos sobre el comportamiento de los usuarios de UpToYou en *Azure Data Lake Storage*. En el inicio de la actividad de la APP, como todavía no contaremos con información acerca de nuestros usuarios, este modelo será alimentado de datos obtenidos a partir de *web scraping* sobre precios, locales, etc.
2. Se leen los datos almacenados y se introducen en *Azure Databricks* para así entrenar el algoritmo.
3. Dentro de *Databricks* hay tres pasos: preprocesamiento, entrenamiento y postprocesamiento.
 - El preprocesamiento coge los datos sobre los usuarios y los limpia, transforma y prepara.
 - El entrenamiento emplea el conjunto de datos preprocesado para entrenar el modelo de recomendación.
 - El postprocesamiento evalúa y selecciona el modelo con mejor rendimiento.
4. El próximo paso consiste en implementar los resultados del modelo, es decir, mostrar los resultados al *front-end*, es decir, la pantalla del usuario en la APP de UpToYou.
5. El último paso es la escritura (almacenamiento) en la nube de los resultados en *Azure Synapse*.

Figura 19. Arquitectura de sistema de recomendaciones basado en contenido con Azure



Fuente: Microsoft Learn (s.f.)

Asimismo, UpToYou se distingue por su enfoque en la **transparencia y la accesibilidad** de la información. Los usuarios tienen acceso a datos detallados sobre los productos disponibles en los establecimientos asociados, incluyendo precios, horarios de funcionamiento, reseñas de otros usuarios y detalles sobre la calidad y origen de los productos. Esta transparencia ayuda a los usuarios a tomar decisiones informadas y confiables sobre dónde ir y qué consumir, mejorando así su experiencia general.

Otro aspecto clave de la propuesta de valor de UpToYou es su compromiso con la excelencia en la experiencia del usuario. La plataforma se distingue por su **interfaz intuitiva y atractiva**, que facilita la navegación y el uso para usuarios de todos los niveles de habilidad. Además, UpToYou ofrece un **chatbot de asistencia** disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana, para brindar respuestas instantáneas a las preguntas y consultas de los usuarios, mejorando así la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

Este *chatbot* tiene tal disponibilidad ya que su funcionamiento se apoya en el empleo de grandes modelos de lenguaje (*Large Language Models, LLM*) con ChatGPT. El *chatbot* ha sido creado en un *notebook* de Jupyter con lenguaje Python y se han seguido los siguientes pasos:

- Para poder llamar a ChatGPT es necesario tener una API Key secreta: esta llave se consigue registrándonos en la *web* de OpenAI, quienes inicialmente nos otorgan crédito gratuito de \$18. Una vez se haya gastado dicho crédito el coste dependerá de

los tokens empleados en el *chatbot*; dicho coste ha sido estimado en la estructura de costes del modelo de negocio.

- El segundo paso es crear el código del *chatbot* en el notebook (véase anexo 2). Dentro de los modelos que tiene ChatGPT para entender y generar lenguaje natural/código emplearemos el gpt-3.5-turbo para el *chatbot*, que tiene 175TB parámetros y ha sido entrenado en 45TB de datos de texto.

Por último, UpToYou se compromete con la **sostenibilidad y la responsabilidad social**, promoviendo prácticas empresariales sostenibles y colaborando con establecimientos que comparten estos valores. La manera en la que UpToYou llevará esto a cabo es que en el mapa interactivo se indicará con un símbolo de sostenibilidad (véase el *mockup* de la APP), aquellos locales que se identifican como *green* y sostenibles.

3.1.1.1. MOCKUP de la APP

Aquí se muestra un Mockup de cómo es el funcionamiento de la APP. La primera pantalla muestra lo que el usuario se encuentra al descargar y abrir la APP por primera vez: página de inicio donde registrarse o iniciar sesión.

- Si el usuario ya tiene cuenta irá directamente a la pantalla 2 donde tendrá que poner sus credenciales para iniciar sesión.
- Si el usuario es nuevo y todavía no tiene una cuenta irá a la pantalla 3, donde se creará una cuenta incluyendo credenciales. Tras crear su perfil, pasará por la pantalla 4 en la que indicará su fecha de nacimiento para confirmar que es mayor de edad y en el finalmente, en el caso de que cumpla con el requisito de la edad será redirigido a la pantalla 5 donde responderá a las preguntas sobre sus preferencias.

Usuario con cuenta:

Pantalla 1



Pantalla 2



Usuario sin cuenta:

Pantalla 3



Pantalla 4



Pantalla 5



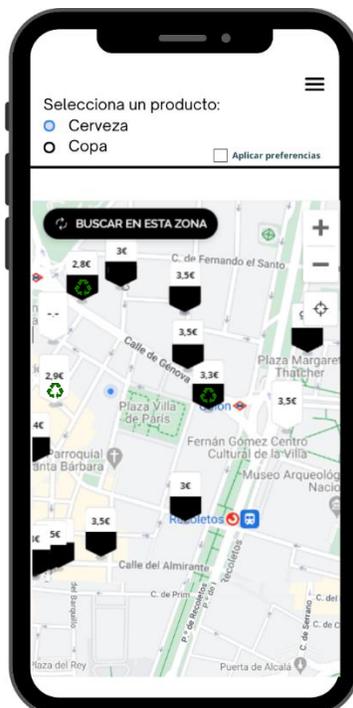
Una vez ya haya iniciado sesión o se haya creado una cuenta, el usuario podrá acceder a las distintas funcionalidades de la APP. En la pantalla 6 se encuentra el menú de la APP, incluyendo el mapa en el que comparar precios de bebidas, el portal de añadir un local en el que el usuario podrá añadir precios de un local que no esté en la APP, el *chatbot* de asistencia y los ajustes.

Si selecciona el mapa, el usuario accederá al mapa interactivo donde podrá comparar los precios de su producto a elección, entre cervezas o copas, en la zona en la que se encuentre o en la que indique en el buscador (pantalla 7). En dicho mapa podrá seleccionar el local que le interese para saber más acerca de él. En el ejemplo de la pantalla 8 el usuario buscado precios de cervezas en la zona en la que se encuentra y en el mapa ha pinchado en el bar llamado Casa Paco. Aquí podrá saber los detalles sobre los precios de las cervezas que el bar tiene y los horarios de apertura.

Pantalla 6



Pantalla 7



Pantalla 8



Además, podrá abrir las reseñas (pantalla 9), el histórico de precios (pantalla 10), o la ruta hacia el bar (pantalla 11).

Pantalla 9



Pantalla 10



Pantalla 11

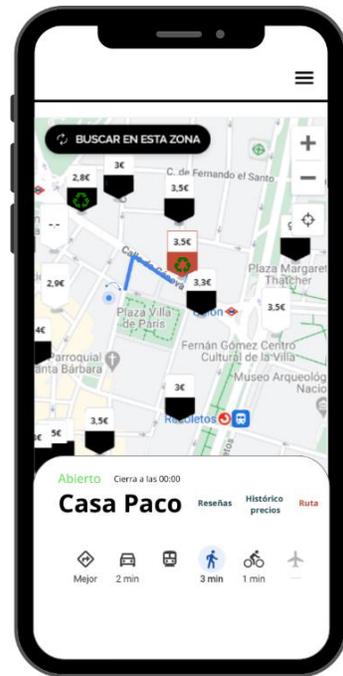
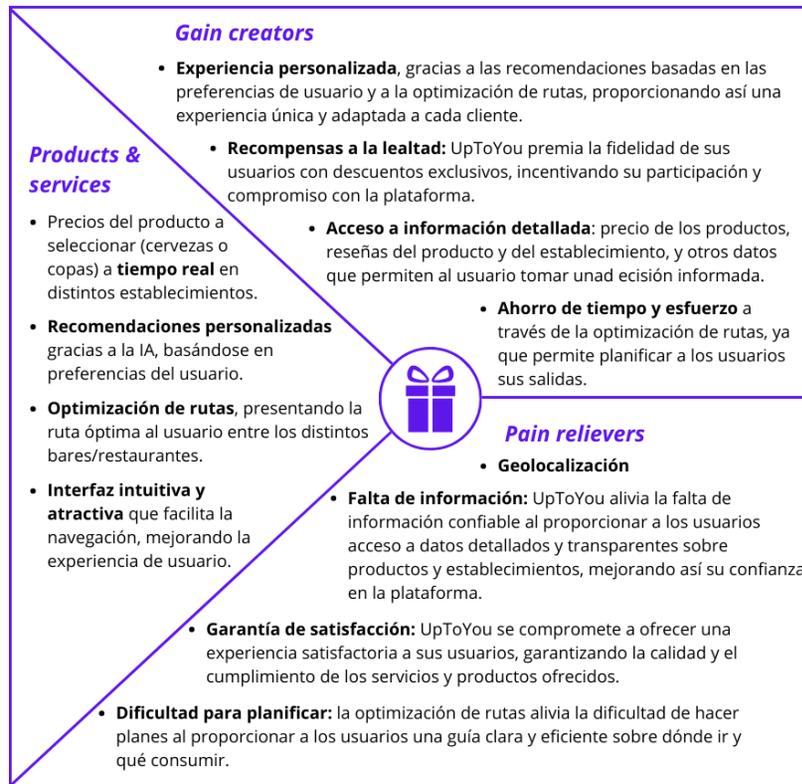


Figura 20. Value Proposition Canvas UpToYou para los jóvenes

Value Proposition



Customer Profile



Fuente: Elaboración propia

Figura 21. Value Proposition Canvas UpToYou para los locales

Value Proposition



Customer Profile



Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Segmento de clientes

Como se ha reflejado en la propuesta de valor de la empresa, UpToYou tiene dos segmentos de clientes principales: jóvenes de entre 18 y 26 años con ingresos bajos o medios, y los bares que aparecen en la APP. Dentro del segmento de jóvenes encontramos a estudiantes universitarios o en prácticas, a estudiantes de grados de formación profesional y a jóvenes trabajadores que acaban de entrar al mundo laboral. Este segmento de clientes representa a individuos que buscan opciones de ocio económicas y accesibles.

- Estudiantes universitarios y de grados de formación profesional:

Este grupo demográfico suele tener ingresos limitados debido a su condición de estudiantes, ya sea en la universidad o en prácticas profesionales. Buscan opciones de ocio que se ajusten a su presupuesto, pero que al mismo tiempo les permitan disfrutar de buenas experiencias sociales. La APP les proporciona una herramienta para encontrar los mejores precios de cervezas y copas en el área en la que deseen o se encuentren, ayudándoles a maximizar su presupuesto y a descubrir nuevos lugares para socializar con amigos.

Este segmento de clientes de universitarios y estudiantes de grado superior valora la conveniencia, la accesibilidad y la socialización al elegir opciones de ocio. Buscan precios bajos en lugares donde puedan relajarse y divertirse con amigos, sin comprometer su presupuesto limitado. UpToYou satisface estas necesidades al proporcionar una plataforma fácil de usar, con información detallada sobre precios y establecimientos, así como recomendaciones personalizadas basadas en sus preferencias individuales. Además, la función tipo red social les permite formar parte de una comunidad activa donde pueden compartir experiencias, recomendar lugares y conectarse con otros usuarios que comparten sus intereses.

- Jóvenes trabajadores:

En este segmento de clientes encontraríamos dos grupos: jóvenes que han finalizado sus estudios universitarios o de grado superior y que acaban de entrar al mercado laboral, y aquellos jóvenes que directamente al finalizar el colegio han comenzado a trabajar. Teniendo en cuenta que una carrera universitaria dura de media cuatro años en España y un grado

superior dura de media dos años, el primer grupo abarca las edades de los 20/22 años hasta los 26 años. Durante esta etapa tendrán ingresos bajos, que irán aumentando a medida que pasan los años y ganan experiencia. Por este motivo, durante esta etapa son un segmento de clientes clave para UpToYou, ya que siguen teniendo una vida social parecida al periodo universitario y con ingresos limitados. Lo diferenciamos del primer subgrupo de jóvenes ya que este subgrupo se caracteriza por tener ingresos propios, lo que implica que a lo mejor su principal objetivo no es encontrar precios bajos o promociones en bares o restaurantes, si no que a lo mejor buscan locales que se ajusten específicamente a sus necesidades, como puede ser lugares sostenibles, locales con buen ambiente para ir a tomar una copa al salir del trabajo, etc.

- **Bares y restaurantes:**

Los locales son un segmento de clientes clave para UpToYou. Con una base de clientes sólida la empresa será capaz de obtener los datos suficientes sobre sus clientes acerca de sus hábitos de consumo, como puede ser la hora a la que suelen salir a tomar algo, los precios buscados, sus preferencias a la hora de elegir un bar u otro, las zonas más concurridas, etc. Esta información puede ser clave para los locales, quienes podrían por ejemplo modificar su estrategia de precios adaptándose a la demanda. Con la colaboración de estos locales, UpToYou podrá premiar a sus usuarios con promociones y descuentos en aquellos locales asociados con la empresa.

3.1.3. Relación con los clientes

La relación con los clientes en UpToYou se caracteriza por una interactividad continua y un sólido soporte al usuario, ambos aspectos son fundamentales para retener y fidelizar a la base de usuarios. Es importante mantener una comunicación abierta y bidireccional con los usuarios, ofreciéndoles el apoyo necesario para garantizar que tengan una experiencia positiva en la plataforma.

- **Interactividad y soporte al usuario:**

UpToYou fomenta la interactividad continua con los usuarios a través de diferentes canales, incluyendo la propia aplicación, redes sociales y correo electrónico. Se trata de un aspecto crucial ya que, en la actualidad, es común encontrarse con plataformas digitales de

comunicación que carecen de interactividad, lo que dificulta la generación de interacción y confianza por parte del usuario. Esta falta de diálogo en las propuestas digitales representa un desafío importante (Quimí, 2020).

La APP cuenta con sistemas de ayuda, incluyendo una sección de preguntas frecuentes y tutoriales paso a paso, para proporcionar a los usuarios la información y la asistencia que necesitan de manera rápida y sencilla. Además, existe un *chatbot* que se apoya en IA y comentarios integrados, que permiten a los usuarios comunicarse directamente con UpToYou y con otros miembros de la comunidad respectivamente. Estas funcionalidades animan a los usuarios a compartir sus experiencias, sugerencias y preocupaciones.

- **Sistemas de *feedback*:**

Por último, la retroalimentación de nuestros usuarios es fundamental para identificar áreas de mejora y realizar ajustes que satisfagan mejor sus necesidades y expectativas. Esto se realiza a través de sistemas de *feedback* en la aplicación que permiten a los usuarios enviar comentarios, sugerencias y reportar problemas.

En cada pantalla de la APP habrá una opción de reportar un problema, si el usuario se encuentra con algún obstáculo, por ejemplo, que la APP no funciona como debería, o que datos sobre un local no son correctos, el usuario podrá reportar dicho problema en la caja de texto de reporte de problemas, indicando el asunto del incidente y explicando el detalle, si es necesario.

3.1.4. Canales

Los canales serán los medios a través de los cuales la empresa estará en contacto con la audiencia objetivo y a través de los cuales se promocionará la plataforma de UpToYou de manera efectiva.

Teniendo en cuenta que el público objetivo de UpToYou es un público joven y que parte de este segmento son estudiantes universitarios y de grados, el primer canal y por el que el equipo de UpToYou comenzará es las Universidades y Centros de estudios. Habrá un equipo encargado de colgar carteles promocionando la plataforma en los corchos publicitarios de las universidades, además de ir entregando dichos carteles en las puertas de

las universidades. Los carteles publicitarios (véase figura 21) introducen a la APP e incluyen el nombre de usuario en las redes sociales de Instagram y Tik Tok de la empresa, además de un QR que los llevará a la página de descarga gratuita de la APP.

Figura 21. Cartel publicitario UpToYou



Fuente: Elaboración propia

El reparto de carteles comenzará en los centros de Madrid, ya que es donde nace la APP y donde se iniciará la actividad. En el mapa de la figura 22 encontramos un mapa del metro de Madrid en el cual se indica la ubicación de las universidades y los lugares de ocio estudiantil. En dicho mapa se ha indicado con un círculo azul la zona en la que se repartirán carteles publicitarios de la APP: Ciudad Universitaria de Madrid (CIU), lugar con mayor concentración de estudiantes universitarios en Madrid. En amarillo se han indicado las universidades principales de la zona.

Figura 22. Mapa de Madrid con Universidades y centros de ocio



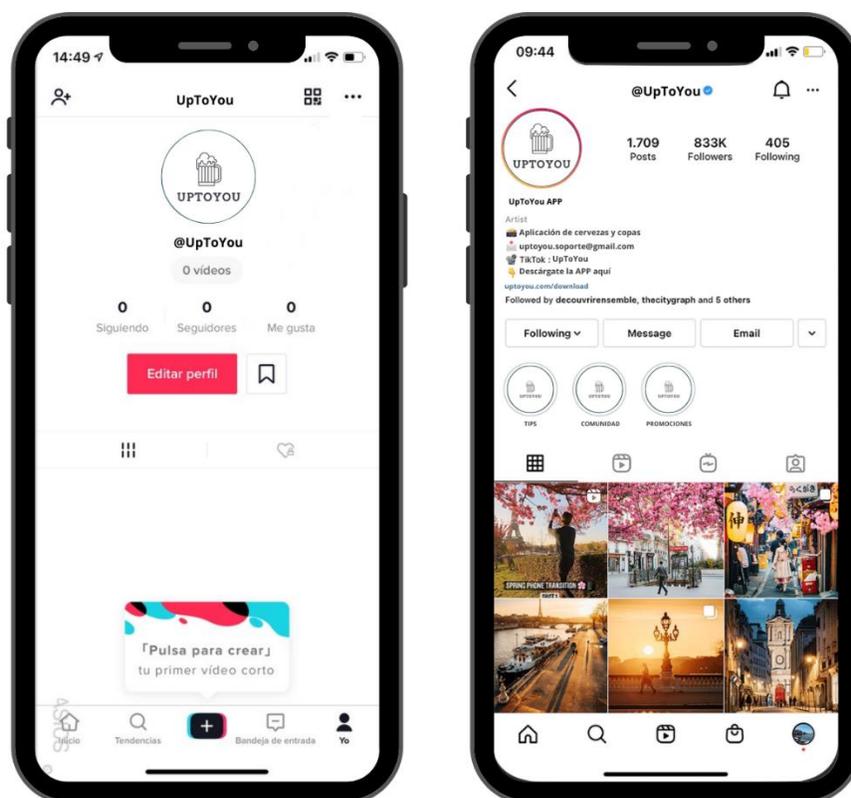
Fuente: Madrid Secreto (2016)

En segundo lugar, se empleará como canal el marketing altamente dirigido, el cual se enfoca en llegar a los clientes potenciales a través de canales relevantes y efectivos. Para ello se realizan técnicas de segmentación avanzadas, para dirigirse así específicamente al grupo demográfico objetivo al completo, que son los estudiantes universitarios y jóvenes profesionales.

Los canales principales y más relevantes son las redes sociales, ya que el público objetivo de UpToYou las emplea diariamente, como Instagram y TikTok. En estas plataformas se compartirá contenido relevante y atractivo, interactuando con la comunidad y promoviendo ofertas especiales y eventos exclusivos de UpToYou.

En estas redes sociales la empresa participará de dos maneras: con una cuenta propia de la empresa que será llevada por un miembro del equipo, y con la colaboración de *influencers* para que promocionen la APP. En primer lugar, UpToYou tendrá una cuenta en TikTok y en Instagram (véase figura 23), donde se irá subiendo contenido acerca de cómo usar la APP, novedades como la participación de distintos locales, contenido con intención de que se haga viral, etc.

Figura 23. Cuentas en TikTok e Instagram de UpToYou



Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, Contrataremos al *influencer* Peldanyos para que haga una promoción de la APP. Peldanyos es un *influencer* de TikTok llamado Sergio que cuenta con 2,2M de seguidores en TikTok y 335K en Instagram. Su contenido en RR. SS. consiste en ir

a distintos restaurantes a probar sus productos. Sergio graba todo el proceso, es decir, muestra el local y dice dónde se encuentra, y después se graba probando los productos del lugar, por lo que su contenido se centra en la gastronomía y hostelería. De esta manera, al asociarnos con él conseguiremos acercarnos a nuestro público objetivo. La campaña consistirá en que el promocioe la APP explicando cómo funciona y que la use en uno de sus vídeos para buscar un lugar en el que tomarse algo en una zona de Madrid, ya que él es de Valencia por lo que no conoce muchos locales.

Otro canal para llegar al público objetivo es las asociaciones estratégicas con los propios locales que venden cervezas y copas. Una vez estemos asociados con locales, éstos también promocionarán la APP en sus establecimientos, lo que incentivará también al marketing boca a boca, que, según un estudio de Nielsen, el 92% de los consumidores confía más en las sugerencias hechas por sus amigos y familiares que en la publicidad tradicional (Salesforce LATAM, 2022). Para promocionar este marketing, se ofrecen incentivos y recompensas a los usuarios que refieren a nuevos miembros a la plataforma, como descuentos exclusivos o puntos de fidelidad.

Por último y no menos importante la aplicación móvil es el canal principal de UpToYou, ya que es la manera directa en la que los usuarios interactúan con la empresa. Este canal proporciona a los usuarios una experiencia interactiva y conveniente para acceder a las funcionalidades de la plataforma. Ahí podrán explorar recomendaciones personalizadas, comparar precios, planificar rutas óptimas y participar en la comunidad de UpToYou.

La empresa asegura que la aplicación sea fácil de usar y esté disponible en las principales plataformas móviles, como iOS y Android, para garantizar la accesibilidad y la conveniencia para los usuarios. Para el desarrollo de esta APP la empresa contará con un equipo especializado que será explicado posteriormente en los recursos clave del modelo de negocio.

3.1.5. Socios clave

Los socios clave son los aquellos organismos con los que la empresa colabora con el objetivo de hacer funcionar el modelo de negocio. En UpToYou reconocemos varios socios claves principales que contribuyen al éxito y la expansión de la plataforma:

En primer lugar, identificamos como socios claves a aquellas personas que nos van a ayudar a promocionar UpToYou en redes sociales. En este caso, inicialmente contamos con la colaboración del Tiktoker Peldanyos, por lo que éste se convierte en un socio clave de la empresa.

En segundo lugar, destacamos como socios clave al grupo de *Family, friends, and fools* que ayudarán a financiar en su inicio a la empresa UpToYou.

En tercer lugar, encontramos a las Universidades en las que promocionaremos la APP. Estos establecimientos se convierten en Socio Clave al permitir sus estancias para la entrega de carteles publicitarios y la realización de actividades con el fin de promocionar la empresa, como grabar videos de retos para redes sociales con el público objetivo.

Por último, en un ámbito más operativo encontramos al equipo tecnológico de la APP. Este equipo es el que se encarga en un inicio de desarrollar tanto la APP como la página web y quien se dedicará a mantener ambas plataformas activas.

3.1.6. Actividades clave

Las actividades clave serán todas aquellas acciones que hay que llevar a cabo para conseguir ofrecer la propuesta de valor de UpToYou a los usuarios.

De esta manera, el primer paso y por tanto actividad clave de la empresa es el desarrollo de la aplicación móvil, incluyendo la implementación de *web scraping* para obtener los precios iniciales *online*. Parte de las funcionalidades de la aplicación es que los usuarios puedan añadir precios e información sobre locales que no aparezcan todavía en la APP, aun así, cuando se lance la aplicación es oportuno que el mapa ya cuente con información de bares y restaurantes para que los usuarios puedan comenzar a usarla de una manera básica. Por este motivo se implantará un *web scraping* para extraer automáticamente los precios de los productos de los establecimientos que los tienen disponibles *online*. El *web scraping* es una técnica que sirve para extraer información de páginas web de forma

automatizada (Jiménez Lozano, 2021). Esto permitirá mantener actualizada la información de precios en la aplicación sin depender exclusivamente de la entrada manual de los usuarios.

Una vez la aplicación ha sido desarrollada y está disponible para su descarga, la próxima actividad clave es la negociación de aquellas alianzas estratégicas que se han mencionado previamente, con los locales que venden cervezas y copas. Los primeros locales con los que negociaremos serán aquellos que se encuentren en zonas universitarias, ya que con su colaboración podremos hacer llegar UpToYou al público objetivo y así ampliar la potencial base de usuarios de la APP.

Establecer y mantener relaciones sólidas con los establecimientos de hostelería es fundamental para asegurar una amplia selección de opciones para los usuarios de UpToYou. Esto implica la negociación de acuerdos, la incorporación de nuevos socios y la gestión de las relaciones existentes. Para poder llevar a cabo esta actividad se encuentran las siguientes tareas a realizar:

- **Identificación de socios potenciales:** a través de la investigación de mercado para así seleccionar aquellos locales que se ajustan al público objetivo de la empresa.
- **Negociación de acuerdos con los locales seleccionados:** habrá que establecer términos y condiciones de la colaboración con los locales para que la colaboración sea efectiva.

Posteriormente surgirán más actividades clave, como es el mantenimiento de la aplicación. La continua mejora y actualización de la aplicación móvil es esencial para mantener la satisfacción del usuario y la competitividad en el mercado. Esto implica el desarrollo de nuevas características, la corrección de errores y la optimización del rendimiento.

3.1.7. Recursos clave

Los recursos claves son medios necesarios más importantes para que el modelo de negocio sea exitoso. Los recursos clave pueden ser físicos, financieros, humanos o intelectuales (Osterwalder y Pigneur, 2009).

Para UpToYou el primer recurso clave es el capital humano de la empresa, comenzando por el equipo de socias fundadoras de la empresa: Cristina Hernández, Paula Gómez, Carmen Gómez, Beatriz Díaz y yo, Carmen García.



Cristina Hernández, *Chief Executive Officer* (CEO)



Carmen García, *Chief Operating Officer* (COO)



Paula Gómez, *Chief Marketing Officer* (CMO)



Carmen Gómez, *Chief Financial Officer* (CFO)



Beatriz Díaz, *Chief Communications Officer* (CCO)

Continuando con el capital humano, encontramos el equipo de desarrolladores que se encarguen del diseño, desarrollo y mantenimiento continuo de la APP de UpToYou. Este equipo será el responsable de crear nuevas características, corregir errores y optimizar el rendimiento de la aplicación para garantizar una buena experiencia de usuario.

En relación con dicho recurso, cabe mencionar la relevancia para la APP de UpToYou el modelo ChatGPT de OpenAI para desarrollar el *chatbot* de asistencia. La disponibilidad y la calidad de este modelo es esencial para la experiencia del usuario en la plataforma, además del empleo de la arquitectura de Azure. La colaboración con Azure permite a UpToYou la mejora continua y optimización de la plataforma. Se emplea la arquitectura de Azure para la computación en la nube, incluyendo el almacenamiento y procesamiento de datos, además del entrenamiento de modelos de recomendación para implantar los resultados en la APP.

Uno de los beneficios clave de colaborar con proveedores de tecnología es la capacidad de acceder a herramientas avanzadas de análisis de datos. Este ámbito es muy importante para UpToYou, ya que gran parte de la propuesta de valor se basa en ofrecer un servicio personalizado, para lo que se necesitará analizar las preferencias de los usuarios, la manera en la que navegan por la APP, cómo interactúan en la comunidad, etc. Estos proveedores pueden ayudar a UpToYou a recopilar, procesar y analizar esos grandes volúmenes de datos generados por la actividad de los usuarios en la plataforma.

Con esta información la empresa tendrá una mejor comprensión de las necesidades, intereses y comportamientos de sus usuarios. Con una visión más clara del perfil y las preferencias de sus usuarios, UpToYou puede ofrecer recomendaciones más precisas y personalizadas, lo que mejora significativamente su experiencia en la plataforma. Además, el análisis de datos puede ayudar a identificar tendencias emergentes y oportunidades de mercado, lo que permite a UpToYou adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes de los usuarios y mantenerse a la vanguardia de la industria.

Por último, además de los recursos técnicos y humanos mencionados, UpToYou debe contar con un equipo humano dedicado a áreas como marketing, ventas, gestión de relaciones con los establecimientos, finanzas y recursos humanos. Además, hay que contar con suficientes recursos financieros para cubrir gastos operativos, desarrollo de productos, marketing y expansión es fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

3.1.8. Estructura de costes

Los primeros costes a los que se enfrenta UpToYou es la inversión inicial para poner en marcha el proyecto. Dicha inversión inicial será de 25.819,72€ y parte de dos fuentes: ahorros de las socias fundadoras y *crowdfunding* (véase figura 24). UpToYou constituirá una sociedad limitada y las socias fundadoras representarán el mismo porcentaje por lo que acreditarán un 14% cada una, constituyendo así el capital social de la empresa. Por otro lado, el préstamo inicial que constituirá un 30% de la inversión inicial provendrá de familiares, amigos, u otras partes interesadas en invertir en la empresa (*Family, friends, and fools: FFF*).

Figura 24. Inversión inicial de UpToYou

	Cantidad	Porcentaje
Aportación de socios	18.073,80 €	70%
<i>Cristina Hernández</i>	3.614,76 €	14%
<i>Carmen García</i>	3.614,76 €	14%
<i>Carmen Gómez</i>	3.614,76 €	14%
<i>Paula Gómez</i>	3.614,76 €	14%
<i>Beatriz Díaz-Nameth</i>	3.614,76 €	14%
Crowdsourcing (FFF)	7.745,92 €	30%
Inversión inicial	25.819,72 €	100%

Fuente: Elaboración propia

Esta inversión inicial ha sido calculada a partir de los costes iniciales que tendrá que acarrear la empresa para poder iniciar su actividad (véase figura 25), añadiendo a dichos costes un cierto margen. Los costes son los siguientes:

- El desarrollo de la aplicación, incluyendo el software, el diseño de la interfaz de usuario y las pruebas de control. En este apartado se ha incluido también el coste de las licencias de OpenAI y Azure, además de las licencias de App Store y Google Play, cuyos costes están desglosados más adelante.
- Patentar y registrar la marca UpToYou.
- Registrar la empresa como una sociedad limitada. Al ser una sociedad limitada tiene carácter mercantil y el capital social estará dividido en participaciones, de manera que la responsabilidad de los socios se limita únicamente al capital que hayan aportado

(De Tena, 2023). Se han incluido como costes asociados a dicha inscripción el registro mercantil, la notaría, la inscripción en el registro de empresas y el asesoramiento.

- Inversión inicial en marketing para dar a conocer la aplicación y asegurar una base de usuarios.

Figura 25. Desglose de costes para el cálculo de la inversión inicial

	Cantidad
Desarrollo de la APP	16.906,02 €
Desarrollo de la web	500 €
Patente y marca	150,45 €
Sociedad Limitada	1.416,00 €
<i>Registro mercantil</i>	16,00 €
<i>Notario</i>	600,00 €
<i>Inscripción en el Registro de Empresas</i>	200,00 €
<i>Asesoramiento</i>	600,00 €
Marketing	5.000,00 €
Costes iniciales totales	23.972,47 €

Fuente: Elaboración propia

Tras el cálculo de los costes iniciales, se ha desarrollado una proyección a cinco años (véase figura X) de los costes que tendrá que asumir la empresa para continuar con su actividad. Los costes se basan en los recursos y actividades mencionados previamente y que son esenciales para poder ofrecer la propuesta de valor a los usuarios y podemos englobarlos en tres secciones:

- Salarios: van creciendo a medida que pasa cada año, ya que el equipo va creciendo a la par que la actividad de la empresa.
- Costes operativos: incluye todos los costes de marketing y legales. La APP se apoya mucho en el marketing por lo que hay una inversión alta anual que va aumentando.
- Costes tecnológicos: incluyen el desarrollo y mantenimiento de la APP, licencias tecnológicas de Open AI y Azure y las licencias para poder publicar la APP en la APP Store y Google Play.

Para el cálculo de los costes tecnológicos, es decir, las distintas licencias de Azure y la API Key de Open AI, es necesario previamente hacer una estimación del número de

usuarios que tendrá la APP (véase figura 26). Esto se debe a que ambas plataformas ofrecen un servicio inicial gratuito, pero el coste posterior dependerá de varios criterios:

- Azure: primero necesitamos estimar la cantidad de almacenamiento que utilizará la aplicación en función del número de usuarios. Luego, podemos utilizar las tarifas proporcionadas para calcular el costo total. Dependiendo del almacenamiento empleado el coste anual será uno u otro. Asumimos que el almacenamiento por usuarios es de 100MB.
- Open AI: el coste dependerá de las veces que se llamará a la API Key y del número de tokens empleados. Vamos a suponer que cada usuario interactúa con el *chatbot* al menos una vez al mes, y cada interacción genera alrededor de 3 llamadas de API (por ejemplo, para procesar la consulta y generar una respuesta).

Para la estimación del número de usuarios anual con proyección a cinco años, se ha partido de la base del tamaño del mercado, porcentaje de estudiantes y jóvenes trabajadores en España y finalmente nos hemos centrado en la Comunidad de Madrid ya que es donde se vana centrar los esfuerzos iniciales de Marketing. En el curso 2022-2023 el número de alumnos matriculados en la Comunidad de Madrid fue de 316.077 y el número de trabajadores en 2023 menores de 30 años fue de 614.800. Esto nos da un total de 930.877, es decir, casi un millón de mercado potencial, pero estimamos que durante el primer año de actividad de UpToYou alcanzaremos una base de 10.000 usuarios, de los cuales un 10% serán usuarios *premium*.

Para la estimación de locales asociados se ha seguido un proceso similar. Dichas cifras irán creciendo anualmente y obtendremos la siguiente base de usuarios:

Figura 26. Estimación del número de usuarios de UpToYou

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios totales	10.000,00	20.000,00	30.000,00	40.000,00	50.000,00
Usuarios premium	1.000,00	3.000,00	6.000,00	12.000,00	25.000,00
Locales asociados	500,00	2.000,00	3.500,00	8.500,00	9.000,00

Fuente: Elaboración propia

Ya calculada la base de usuarios, podemos aplicar los costes por usuario y por espacio de las plataformas tecnológicas y obtenemos así los costes totales de la empresa:

Figura 27. Costes totales de UpToYou a cinco años vista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costes de marketing	€ 5.000,00	€ 8.500,00	€ 10.000,00	€ 11.000,00	€ 11.000,00
<i>TikToker Peldanyos</i>	€ 1.000,00	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>Fliers</i>	€ 100,00	€ -	€ -	€ -	€ -
Sueldos	€ 9.000,00	€ 18.000,00	€ 45.000,00	€ 112.500,00	€ 195.000,00
Costes Legales	€ 1.566,45	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00
Mantenimiento de la APP	€ -	€ 2.000,00	€ 2.000,00	€ 4.000,00	€ 4.000,00
Azure	€ 16.489,88	€ 19.725,43	€ 19.743,00	€ 19.760,58	€ 19.778,16
<i>Data Lake Storage</i>	€ 907,88	€ 35,16	€ 52,73	€ 70,31	€ 87,89
<i>Databricks</i>	€ 11.250,00	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>Synapse Analytics</i>	€ 4.332,00	€ 19.690,27	€ 19.690,27	€ 19.690,27	€ 19.690,27
Open AI	€ 292,14	€ 583,08	€ 874,62	€ 1.166,16	€ 1.457,70
Licencia App Store	€ 99,00	€ -	€ -	€ -	€ -
Licencia Google Play	€ 25,00	€ -	€ -	€ -	€ -
Costes totales	€ 32.472,47	€ 49.408,51	€ 78.217,62	€ 149.026,74	€ 231.835,86

<i>AZURE</i>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de usuarios	10.000,00	20.000,00	30.000,00	40.000,00	50.000,00
Almacenamiento/usuario (MB)	100	100	100	100	100
<i>Data Lake Storage</i>	€ 907,88	€ 35,16	€ 52,73	€ 70,31	€ 87,89
<i>Databricks</i>	€ 11.250,00	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>Synapse Analytics</i>	€ 4.332,00	€ 19.690,27	€ 19.690,27	€ 19.690,27	€ 19.690,27
Azure	€ 16.489,88	€ 19.725,43	€ 19.743,00	€ 19.760,58	€ 19.778,16

Fuente: Elaboración propia

3.1.9. Estructura de ingresos

Una vez analizados los costes que incurrirá UpToYou vamos a analizar las fuentes de ingresos para estudiar la viabilidad económica de la empresa. En UpToYou habrá cuatro fuentes principales de ingresos: suscripción *premium*, anuncios en la aplicación, comisión por anuncios de pisos y venta de datos.

UpToYou tiene dos opciones de cuenta de usuario: la básica, que será gratis para todos los usuarios, y la *premium*, que tiene una suscripción de 1,99€ (véase figura 28). En UpToYou los usuarios podrán hacer uso del funcionamiento básico de la APP de manera gratuita, es decir, podrán comparar precios de los productos a través del mapa, acceder a comentarios y reseñas, y añadir tanto precios como reseñas de productos/establecimientos. Sólo los usuarios que paguen la versión *premium* tendrán una versión de la APP sin anuncios, con acceso a las promociones y eventos de UpToYou con los establecimientos asociados,

además de acceso privilegiado a los históricos de precios de productos en distintos locales. Otra funcionalidad clave para los usuarios *premium* es la posibilidad de en la comunidad de UpToYou crear un grupo con amigos, donde pueden añadir los locales que más les guste frecuentar. En dicha comunidad podrán añadir sus bares favoritos, *chattear*, o acceder a su localización para saber dónde juntarse o saber si han llegado ya al sitio en el que hayan quedado.

Figura 28. Características del modelo básico y *premium* de UpToYou

UpToYou Básico	UpToYou Premium
<ul style="list-style-type: none"> • Gratuita • Explora y compara precios de cervezas y copas en locales cercanos. • Accede a reseñas y valoraciones • Contribuye a la comunidad añadiendo precios de locales no registrados. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1,99€/mes • Ofertas y promociones exclusivas en los establecimientos asociados • Olvídate de los anuncios • Crea grupos con tus amigos y accede a su geolocalización.

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, la primera fuente de ingresos de la APP son las suscripciones *premium*. Teniendo en cuenta que la suscripción es 1,99€/mes y tenemos la estimación de usuarios de aquí a cinco años, los ingresos serán los siguientes:

Figura 29. Ingresos anuales pro suscripciones *premium* a UpToYou

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios premium	1.000,00	2.000,00	3.000,00	4.000,00	5.000,00
Suscripción premium	1,99 €	1,99 €	1,99 €	1,99 €	1,99 €
Ingresos premium	1.990,00 €	3.980,00 €	5.970,00 €	7.960,00 €	9.950,00 €

Fuente: Elaboración propia

La segunda fuente de ingresos de la empresa será gracias a los anuncios que aparezcan en la versión gratuita de la APP.

Otra fuente de ingresos serán los anuncios que mostraremos en la plataforma. Google ofrece una herramienta llamada Google AdSense que ofrece a los publicadores una forma de ganar dinero con su contenido *online*. UpToYou a través de AdSense ofrece su APP como espacio publicitario para otras marcas cuyo anuncio coincida con el contenido y los visitantes de UpToYou. Estos anunciantes pagarán a UpToYou con el fin de promocionar sus productos.

A través de la calculadora de ingresos de AdSense podemos calcular, dependiendo del número de visitas por mes, es decir, la cantidad de veces por mes que se cargan las páginas del sitio web y los visitantes las ven, los ingresos que obtendrá UpToYou gracias a ofrecer su espacio para promocionar otras empresas.

Anteriormente hemos estimado el número de usuarios de la APP a cinco años vista, por lo que podemos calcular los ingresos obtenidos gracias a la publicidad en la APP. Estimamos lo siguiente sobre cada usuario:

- Una vez al año para crease la cuenta/iniciar sesión.
- Tres veces a la semana para buscar precios en el mapa interactivo, acceder a la comunidad, etc.
- Una vez a la semana para añadir precios de locales.

Con esta información estimamos que los usuarios accederán mensualmente a la APP 17 veces, lo que implica 170.000 impresiones al mes primer año. Siguiendo esta lógica hemos calculado las visitas anuales de los próximos años y su ingreso:

Figura 30. Ingresos por Google AdSense

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios totales	10.000	20.000	30.000	40.000	50.000
Visitas a la APP/usuario	17	17	17	17	17
Visitas a la APP	170.000	340.000	510.000	680.000	850.000
Ingresos Anuales	€ 10.159,20	€ 20.318,40	€ 30.477,60	€ 40.636,80	€ 50.796,00

Fuente: Elaboración propia

La tercera fuente de ingresos de UpToYou van a ser las comisiones que los bares paguen a la empresa por aparecer en la APP. Consideramos que a partir del año tres UpToYou va a contar con la suficiente base de usuarios como para poder tener poder de negociación

ante lo abres. Durante los primeros años los pagaremos a los locales con información acerca del hábito de consumo de nuestros usuarios, información privilegiada para ellos ya que pueden adaptar su actividad a las preferencias de los usuarios. A cambio, los bares ofrecerán a través de nuestra APP promociones y descuentos a los usuarios *premium*. A partir del año tres es cuando se comenzará a cargar a los locales una comisión para colaborar con nosotros. Dicha comisión será de 30€ al mes:

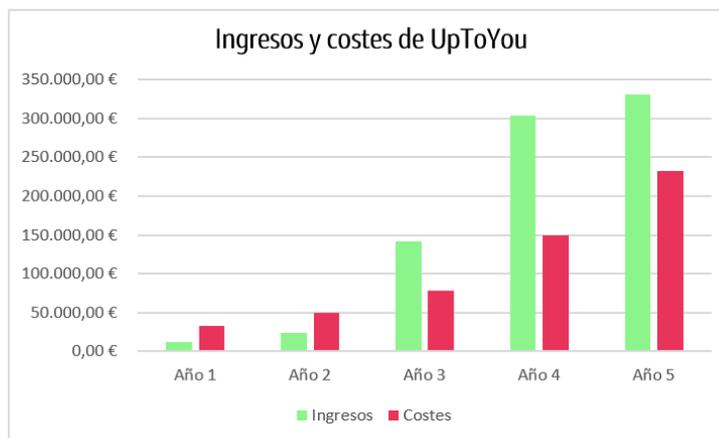
Figura 31. Ingresos por la comisión a locales que colaboren con UpToYou

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Locales asociados	500,00	2.000,00	3.500,00	8.500,00	9.000,00
Ingreso por local	€ -	€ -	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00
Ingresos totales	€ -	€ -	€ 105.000,00	€ 255.000,00	€ 270.000,00

Fuente: Elaboración propia

Una vez hemos analizado los costes e ingresos de UpToYou desde su lanzamiento a dentro de cinco años, podemos ver que la APP comenzará a ser rentable a partir del año tres:

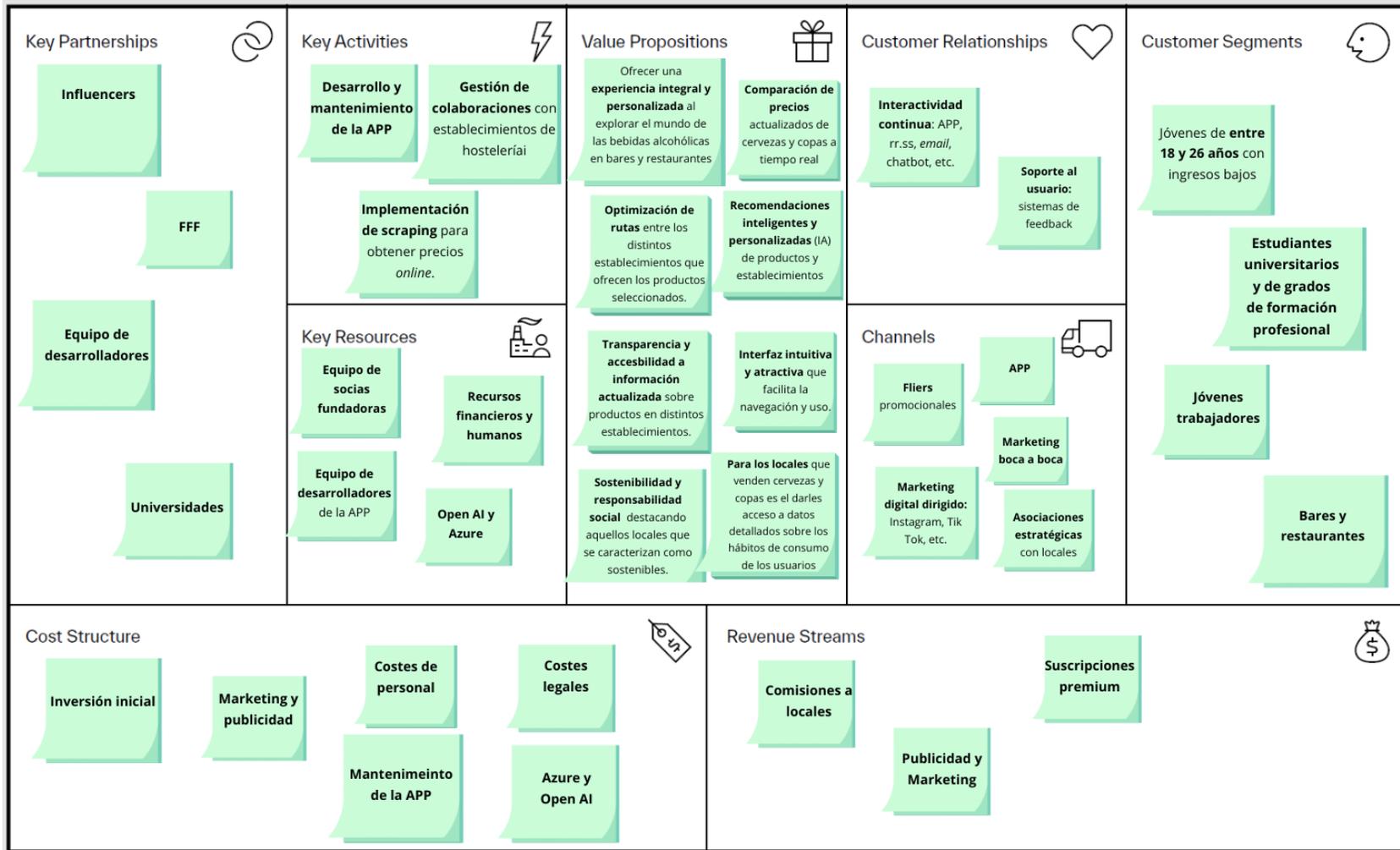
Figura 32. Ingresos, Costes y beneficio de UpYoYou



	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	12.149,20 €	24.298,40 €	141.447,60 €	303.596,80 €	330.746,00 €
Costes	€ 32.472,47	€ 49.408,51	€ 78.217,62	€ 149.026,74	€ 231.835,86
Beneficio	(20.323,27 €)	(25.110,11 €)	63.229,98 €	154.570,06 €	98.910,14 €

Fuente: Elaboración propia

Figura 33. Business Model Canvas de UpToYou



Fuente: Elaboración propia a partir de plantilla Strategyzer

4. PLAN ESTRATÉGICO

La palabra estrategia se origina en la Antigua Grecia y es la combinación de las palabras griegas "*stratos*" y "*ago*" que significan "ejército" y "conductor" respectivamente, por lo que la palabra estrategia en su origen se refería a la ciencia del general (Instituto Español de Estudios Estratégicos, 2003). El concepto de estrategia ha ido evolucionando a lo largo de la historia; Inicialmente hacía referencia al campo de la guerra, cuando entre el 400 - 200 a.C. Sun Tzu publicó "El arte de la guerra". Este concepto sólo se empleaba en el ámbito de la guerra ya que solo se hacía estrategia durante las guerras, a excepción de las legiones romanas con la Pax Romana, que fue una época de la historia romana caracterizada por casi dos siglos de relativa paz, estabilidad y expansión imperial (Osen, 2023), gracias a las estrategias de sus líderes que evitaban los levantamientos dentro del Imperio Romano.

Fue Maquiavelo, quien, a comienzos del siglo XVI, en su libro "Del arte de la guerra" plantea una estrategia imperialista, donde expone que el uso de las armas en una sociedad políticamente organizada es natural, independientemente de cuál sea su forma de gobierno, república o principado. Para Maquiavelo cualquier relación de mando y obediencia entre hombres o cualquier relación política, implicaba la necesidad de recurrir a las armas (García Jurado, 2015). En su inicio esta estrategia fue aplicada al ámbito militar, pero pasado el tiempo se mezcló con teorías clausewitzianas de que la guerra y los militares militar debían responder a los fines políticos, lo que hizo que la estrategia ampliara su campo de acción a la política general (Instituto Español de Estudios Estratégicos, 2003).

Hoy en día "la estrategia es un instrumento, una herramienta para alcanzar unos fines, que establecen el adjetivo que califica la Estrategia general" (Instituto Español de Estudios Estratégicos, 2003). El uso de la estrategia abarca muchas disciplinas y una de estas disciplinas es la Gestión Estratégica de las organizaciones empresariales. Las empresas operan bajo la suposición de que estarán en funcionamiento de manera continua. Por lo tanto, es crucial que implementen un proceso eficaz de gestión estratégica. Este proceso comienza con la comprensión y análisis del entorno, que puede dividirse en factores externos e internos (Çitilci y Akbalık, 2020).

4.1. Análisis externo

Las empresas no pueden controlar ni sustituir los factores externos, por lo que es necesario un enfoque descendente bien gestionado y diseñado para adaptar estos factores a un ciclo de vida infinito. El proceso de análisis del entorno externo puede clasificarse en exploración, supervisión, previsión y evaluación de la dinámica.

De esta manera, el análisis externo de una empresa consiste en evaluar, de manera imparcial, los cambios globales en curso, lo que ayudará a comprender de manera más profunda el entorno empresarial. Este examen puede alertar sobre posibles amenazas u oportunidades, siendo crucial para una estrategia empresarial efectiva. Reconociendo que las empresas no operan en aislamiento, sino dentro de un contexto complejo y en constante cambio, es fundamental comprender el impacto del entorno circundante. Las fuerzas externas pueden influir de manera significativa y están más allá del control directo de la empresa. Por lo tanto, integrar estas variables en la estrategia comercial es esencial para aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas, navegando hacia el éxito empresarial. El análisis externo facilita este conocimiento fundamental (Pérez, 2023).

Para realizar este estudio externo de “UpToYou” comenzaremos con un análisis de las cinco fuerzas de Porter, estudiando el entorno competitivo de la industria. Este análisis nos ayudará para determinar la rentabilidad de un sector con el fin de evaluar su valor a largo plazo (ThePowerMBA, 2022).

Por otro lado, para analizar los factores externos se empleará el análisis PESTEL, herramienta que permite hacer un seguimiento del entorno empresarial, decidir la manera de entrada al mercado, sacar conclusiones, etc. (Jayashree et al., 2019).

4.1.1. Cinco fuerzas de Porter

Como se ha explicado anteriormente, el modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta empleada para realizar el análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector en el que opera (Hernández Pérez y Polis, 2011).

Este modelo analiza los considerados principales elementos del mercado: Competidores directos, clientes, proveedores, productos sustitutivos y competidores potenciales. Estos elementos sirven de base a las cinco fuerzas de Porter:

- Amenaza de nuevos competidores:

La amenaza de nuevos competidores es la posibilidad de que los beneficios ya establecidos de la empresa se vean amenazados por nuevos competidores. La magnitud de la amenaza dependerá principalmente de las barreras de entrada al mercado y de la capacidad de reacción de los competidores ya existentes. De esta manera, si las barreras de entrada son altas o el potencial competidor espera fuerte represalias por parte de los competidores establecidos, la amenaza de entrada se vuelve baja, y viceversa. Cuando la amenaza de que aparezcan nuevos competidores es alta, los competidores establecidos deberán mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores (Porter, 1998).

Se trata de un mercado con **barreras de entrada medias**, ya que hoy en día el desarrollo de una aplicación no es un proceso muy complicado y está al acceso de todo el mundo que tenga un teléfono móvil. Aun así, UpToYou cuenta con ciertas funcionalidades que dificultan la entrada de nuevos competidores.

En primer lugar, los costes asociados al marketing y la publicidad. Este se trata de un componente clave para adquirir usuarios y construir una base sólida. El éxito de estas aplicaciones depende de los usuarios y el coste de marketing y publicidad inicial asociado a adquirirlos en el inicio de la empresa es un coste alto. De esta manera, este aspecto se convierte en una barrera significativa para los nuevos competidores como va a ser UpToYou, que intentan establecerse en el mercado y ganar visibilidad frente a rivales establecidos.

En segundo lugar, otro aspecto muy ligado al punto anterior es el reconocimiento de marca. Al tratarse de un mercado fácilmente accesible, lo que cuesta es ganarse la cuota de mercado, por lo que la barrera se encuentra en conseguir cierto reconocimiento y confianza entre los usuarios, aspecto que dificulta la aparición de competidores que ganen cuota de mercado.

En tercer lugar, una barrera para UpToYou es alcanzar el objetivo de contar con una red de establecimientos de hostelería asociados, ya que al tener dicha red se alcanzaría una ventaja competitiva alta. En este sentido, UpToYou se enfrenta a un proceso largo y tedioso de negociaciones, acuerdos y construcción de confianza con propietarios de establecimientos de hostelería.

Finalmente, es importante resaltar como una significativa barrera de entrada los requerimientos tecnológicos inherentes a la creación de una aplicación como UpToYou. Esta plataforma no solo implica el desarrollo fundamental de la aplicación en sí, sino que también incorpora el uso de IA para la generación de rutas óptimas, así como técnicas avanzadas como el *web scraping* para la obtención de datos de precios *online* o la arquitectura Azure para el análisis y almacenamiento de datos. Estas funcionalidades demandan un sólido conjunto de conocimientos técnicos y recursos financieros para su implementación y mantenimiento. La inversión necesaria en tecnología y desarrollo de software, junto con la contratación de profesionales especializados, pueden representar un desafío significativo tanto en términos económicos como de tiempo para nuevos competidores que busquen hacerse un hueco en el mercado.

- Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad de competidores existentes en el mercado de UpToYou es **alta**. En primer lugar, existe una competencia directa clara, ya que existen empresas como El Tenedor, TripAdvisor, o Bebelo que ofrecen servicios similares o complementarios a los de UpToYou.

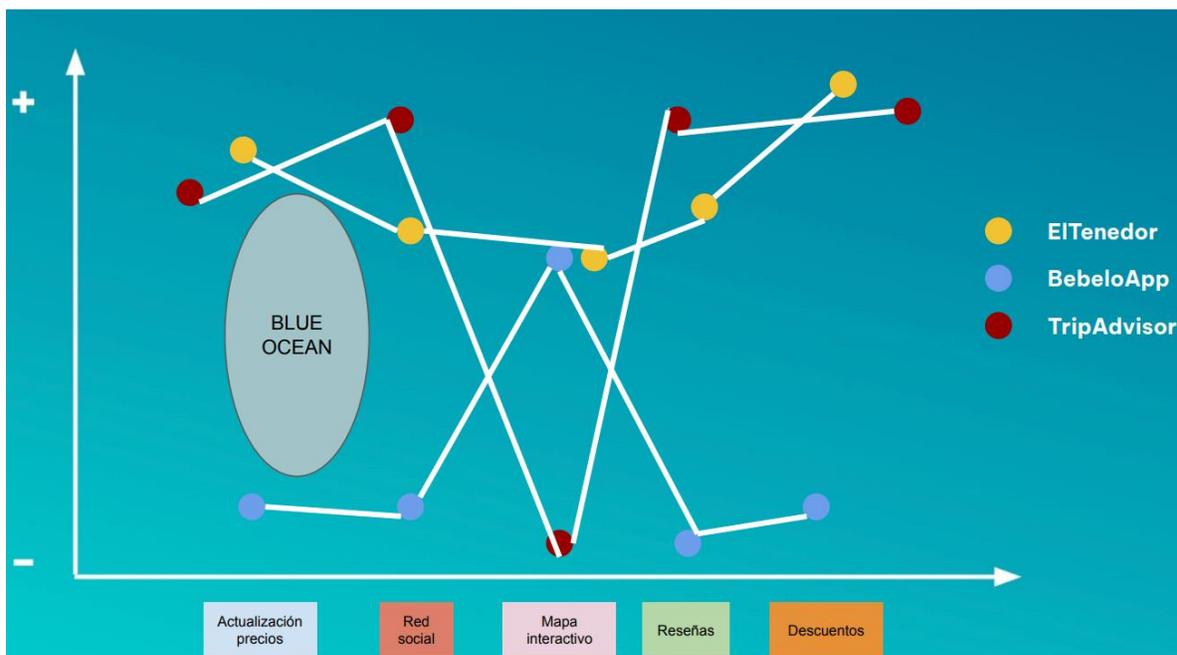
Al tratarse de un mercado concentrado, existen elementos diferenciadores claros, como la innovación tecnológica; La competencia entre los competidores existentes se centra en quién puede ofrecer las características más avanzadas y la mejor experiencia de usuario. Esto puede generar una carrera armamentista tecnológica entre las empresas, con cada una

buscando constantemente mejorar y actualizar sus plataformas para mantenerse a la vanguardia.

Por otro lado, se trata de un mercado con un coste de cambio para los clientes es muy bajo, lo que intensifica la competencia entre empresas y la lucha por la cuota de mercado. Así, un punto clave en el que se basan y en el que destaca UpToYou, compitiendo mano a mano con El Tenedor, es ofrecer descuentos y promociones a los clientes fieles de la APP. Además, para participar en esta lucha las empresas, como UpToYou, lo que buscan es diferenciarse de la competencia mediante la construcción de marcas sólidas y la oferta de propuestas de valor únicas.

En la figura 34 podemos ver un mapa con los competidores existentes y las características en la que destaca cada uno. En el mapa hemos situado el océano azul en el que UpToYou va a operar:

Figura 34. Platilla de océano azul para UpToYou



Fuente: Elaboración propia a partir de platilla de Elevatorfy

- Amenaza de productos sustitutivos

La amenaza de productos sustitutivos en el mercado de UpToYou es de **nivel medio-alto**. Esto se debe a que existen alternativas similares que los usuarios pueden elegir en lugar de utilizar la aplicación UpToYou.

Por ejemplo, los usuarios pueden emplear Google Maps para la búsqueda de establecimientos, donde también sabrán otros detalles como los horarios de apertura, información de contacto, reseñas, fotos, videos, etc. Además, también pueden recurrir a las plataformas dedicadas a recomendar lugares, como puede ser Yelp, aplicación dedicada a recomendar restaurantes, tiendas, discotecas, comida y otros entretenimientos.

Por último, as redes sociales, como Instagram, Tik Tok y Facebook, también pueden servir como alternativas para que los usuarios descubran nuevos lugares y compartan sus experiencias con amigos y seguidores. Muchos usuarios actualmente recurren a estas plataformas para obtener recomendaciones de restaurantes.

- Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en este mercado es **bajo**. En un mundo considerado tecnológico, el número de proveedores de tecnología y marketing digital es muy alto, por lo que UpToYou cuenta con la capacidad de elegir entre una variedad de proveedores y cambiar fácilmente si es necesario. Esto implica que, si UpToYou cuenta con un proveedor que no cumple con sus expectativas, siempre puede encontrar alternativas sin que esto impacte a la operación de la empresa.

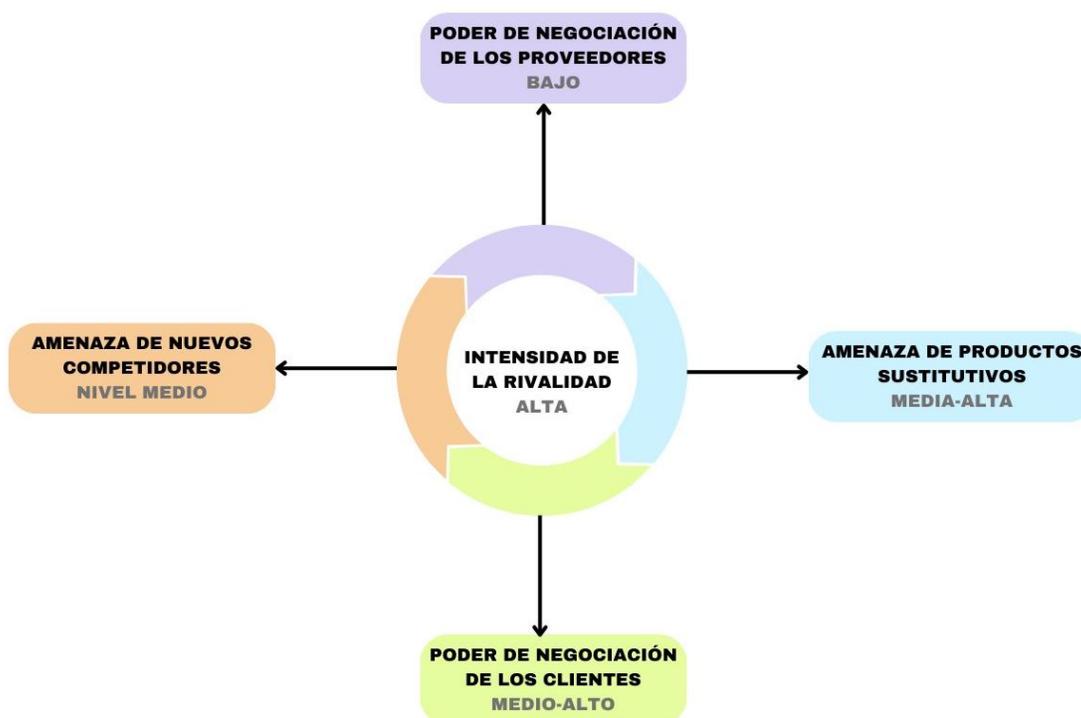
Al existir este abanico de proveedores, la competencia en el mercado de los proveedores tecnológicos es alta, por lo que están constantemente compitiendo por la atención de empresas como UpToYou, lo que puede llevar a una mayor disposición para ofrecer precios competitivos y términos favorables.

- Poder de negociación de los clientes

El éxito de UpToYou depende principalmente de la base de usuarios. Sin una base sólida, pierde sentido el modo red social de la APP, las reseñas, precios, etc. Esto proporciona a los clientes un poder de negociación **medio-alto** de términos y condiciones con UpToYou.

Además, como se ha mencionado anteriormente, el mercado en el que opera la empresa es un mercado de competencia intensa, por lo que los clientes tienen opciones y pueden cambiar fácilmente a una plataforma competidora si no están satisfechos con los servicios ofrecidos por UpToYou.

Figura 35. Las cinco fuerzas de Porter aplicadas a UpToYou



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1979)

4.1.2. Análisis PESTEL

Al finalizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se ha continuado con el estudio macroeconómico a partir del Análisis PESTEL, estudiando aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del mercado que afectan a la actividad de UpToYou.

Dentro de los **aspectos políticos** destacamos dos áreas: las regulaciones gubernamentales y la estabilidad política. Dentro de las regulaciones gubernamentales encontramos la legislación relacionada con el alcohol y la publicidad de bebidas alcohólicas.

UpToYou se centra en la promoción y comparación de precios de bebidas alcohólicas en bares y restaurantes, por lo que las regulaciones gubernamentales relacionadas con la venta y publicidad de bebidas alcohólicas pueden afectar directamente las operaciones y a la estrategia de marketing de la plataforma. Las varían constantemente y podría cambiar la edad legal para consumir alcohol, los lugares donde se puede anunciar alcohol y las restricciones sobre el contenido de los anuncios. Por estos motivos, es importante que UpToYou esté al tanto de las restricciones y requisitos legales en cuanto a la promoción y venta de alcohol en diferentes regiones geográficas donde opera la aplicación.

Por otro lado, la empresa debe de estar al tanto de la actividad política ya que los cambios en la política económica pueden tener un impacto significativo en la viabilidad y el crecimiento de UpToYou. Las decisiones políticas relacionadas con impuestos, regulaciones comerciales y políticas monetarias pueden afectar la disponibilidad de fondos de inversión, el poder adquisitivo de los usuarios y la economía en general

En los **aspectos económicos**, como se ha mencionado en el inicio de este trabajo, las condiciones económicas globales y locales tienen un impacto directo en la viabilidad y el crecimiento de UpToYou. Aspectos como el desempleo, el Producto Interno Bruto (PIB) y la inflación pueden influir en el comportamiento del consumidor y, por ende, en la demanda de servicios ofrecidos por la plataforma. Por ejemplo, un alto nivel de desempleo puede reducir el poder adquisitivo de los usuarios y disminuir el gasto en ocio o aumentar la búsqueda de precios asquibles, lo que afectaría la actividad en bares y restaurantes, así como la utilización de aplicaciones como UpToYou.

Por otro lado, la empresa también tiene que adaptarse a las tendencias sociales actuales que hay en el mercado. Actualmente hay un auge de interés por la salud y el bienestar, lo que influye de manera directa en los hábitos de consumo de los usuarios, afectando a la demanda de equis productos y servicios dentro del mundo hostelero, como puede ser las bebidas alcohólicas.

Por último, dentro de los aspectos económicos encontramos las tendencias de la hostelería y del ocio, mercado en el que opera UpToYou y que por tanto influye en su actividad. Actualmente el consumidor busca experiencias únicas y personalizadas, pero dicha preferencia podría cambiar, por lo que la empresa debe monitorear dichas preferencias.

En cuanto a los **aspectos sociales**, encontramos los hábitos de consumo de los jóvenes, los cambios generacionales y la conciencia sobre la salud y el bienestar. UpToYou debe adaptarse a los hábitos de consumo de su público objetivo, jóvenes de entre 18 y 26 años; si dichos hábitos cambian, la empresa debe modificar su estrategia y su marketing dirigido, adaptándose a los cambios. Lo mismo pasa con los cambios de generación, cada generación cambia y tiene gustos y hábitos distintos, por lo que la empresa debe de estar preparada para el cambio. Un ejemplo es la nueva tendencia de búsqueda de alternativas sanas, bebidas con bajas calorías, establecimientos *eco-friendly*, etc. Cabe mencionar como aspecto social importante que los jóvenes actualmente son más digitales que en el pasado, ahora están acostumbrados a buscar recomendaciones o información acerca de locales de manera *online*. Por lo tanto, se trata de una audiencia mucho más proclive a usar un producto como UpToYou.

En relación con los aspectos **tecnológicos**, UpToYou se verá afectado por los avances tecnológicos. Habrá avances que ofrezcan nuevas oportunidades para la empresa, lo que mejoraría la experiencia de usuario, por lo que se trata de un ámbito en el que la compañía debe de estar constantemente actualizándose. Por otro lado, la seguridad de datos es una preocupación para la empresa, es un tema muy mediático, al que se han visto sometido varias grandes empresas como Facebook y Tik Tok recientemente. UpToYou recopila y almacena información personal de los usuarios, como preferencias de consumo y datos de ubicación, por lo que es crucial implementar medidas sólidas de seguridad además de cumplir con las regulaciones de privacidad de datos.

En el área **ecológica (environmental)**, en un contexto donde la conciencia ambiental está en aumento, las consideraciones ecológicas se vuelven cada vez más importantes para empresas y, por tanto, para UpToYou. La creciente tendencia hacia la sostenibilidad y la preocupación por el medio ambiente pueden influir en las decisiones de los consumidores, quienes cada vez más prefieren apoyar a empresas comprometidas con prácticas ambientalmente responsables. En este sentido, UpToYou en la aplicación, como se ha visto previamente en el *mockup*, dará visibilidad a aquellos locales que compartan valores sostenibles indicándolo en el mapa.

encuentra la oportunidad para destacarse al promover colaboraciones con establecimientos que compartan valores sostenibles. Además, la optimización de rutas minimiza la huella de carbono de la empresa. En este sentido, la educación ambiental podría ser una estrategia efectiva para sensibilizar a los usuarios sobre la importancia de sus decisiones de consumo y fomentar prácticas más sostenibles en el contexto de la aplicación.

Por último, en el ámbito **legal** UpToYou se enfrenta a diversas regulaciones que impactan directamente a su actividad y su relación con los usuarios y socios comerciales. Las regulaciones sobre el alcohol, que varían según la región de España, afectan tanto la venta como el consumo de bebidas alcohólicas, así como la promoción de las mismas. UpToYou debe asegurarse de cumplir con estas normativas para evitar posibles sanciones y garantizar una operación legal y ética. Además, como se ha mencionado en los aspectos tecnológicos, las leyes de protección de datos son de suma importancia, especialmente en lo que respecta al almacenamiento y manejo de información personal de los usuarios. Por otro lado, la protección de la propiedad intelectual es también crucial para la empresa, ya sea en relación con el software utilizado en la plataforma, la marca comercial o el diseño. Es fundamental que la empresa no infrinja los derechos de terceros y proteja sus propios derechos de propiedad intelectual. Finalmente, la gestión de contratos con proveedores, socios comerciales y usuarios es esencial para establecer relaciones claras y proteger los intereses de todas las partes involucradas.

Figura 36. Análisis PESTEL de UpToYou



Fuente: Elaboración propia

4.2. Análisis interno

Tras la realización del análisis externo del sector en el que se encuentra UpToYou, procedemos a realizar un análisis interno del negocio a través del estudio DAFO, es decir, de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del negocio.

4.2.1. Análisis DAFO

Comenzando por las **debilidades**, UpToYou depende en gran parte de la tecnología para poder ofrecer sus servicios. Esta dependencia expone a la empresa a riesgos como fallos técnicos y problemas de seguridad, que afectarían negativamente la experiencia del usuario y, consecuentemente, a la reputación de la empresa.

Otra debilidad es la intensa competencia en el mercado, existiendo competidores establecidos como El Tenedor o TripAdvisor, que ya tienen una base de usuarios consolidada y una gama de servicios similares. Esta competencia dificulta la captación y retención de usuarios para UpToYou, especialmente si no logra diferenciarse de manera significativa.

Otro desafío importante es la dependencia de la colaboración con establecimientos de hostelería. UpToYou necesita establecer asociaciones sólidas con estos establecimientos para ofrecer su servicio, lo que puede limitar su crecimiento si no se logra mantener relaciones sólidas con los socios existentes o expandir su red de colaboradores.

Por último, el impacto ambiental es una preocupación creciente en la sociedad actual, y UpToYou puede enfrentarse a críticas si no implementa medidas ecológicas en su operación y en las recomendaciones de establecimientos. Con la conciencia ambiental en aumento, los usuarios pueden valorar cada vez más las empresas que adoptan prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente.

Como **amenazas** encontramos en primer lugar los cambios en las regulaciones gubernamentales, especialmente, regulaciones relacionadas con la publicidad de bebidas alcohólicas y la protección de datos, ya que pueden requerir ajustes en el modelo de negocio de la empresa con el fin de garantizar el cumplimiento normativo y evitar posibles sanciones.

La siguiente amenaza va de la mano de una de las debilidades de la empresa: la alta competencia en el mercado. El sector de aplicaciones móviles y servicios de recomendación es altamente competitivo, lo que puede dificultar la captación y retención de usuarios. La

presencia de competidores establecidos y la constante aparición de nuevas alternativas en el mercado aumentan la presión competitiva sobre la plataforma.

Lo mismo pasa con la dependencia de la tecnología, que conlleva amenazas directas como ciberataques o fallos del sistema/software, e indirectas, como los cambios de tendencias tecnológicas. Actualmente UpToYou promociona el empleo de la IA para mejorar la experiencia de usuario, si en un hipotético caso el empleo de dichas tecnologías tuviera un aspecto negativo, esto supondría una amenaza para la reputación y actividad de la empresa.

En contraste, la empresa cuenta con varias **fortalezas** que le dan ventajas competitivas. En primer lugar, cuenta con tecnología avanzada basada en algoritmos de inteligencia artificial, elemento diferenciador de su competencia, lo que le permite ofrecer recomendaciones personalizadas y optimizar rutas de manera eficiente, mejorando así la experiencia del usuario.

Además, un aspecto clave de la APP es su interfaz intuitiva y atractiva, facilitando la navegación y el uso para los usuarios. Este aspecto va ligado a la mejora de la experiencia del usuario, ya que se cree que aumentará la probabilidad de retención de usuarios.

Otra **fortaleza** importante de UpToYou son sus colaboraciones estratégicas con establecimientos de hostelería. Estas asociaciones proporcionan a la plataforma acceso a ofertas exclusivas, lo que aumenta su atractivo para los usuarios y mejora su propuesta de valor. La capacidad de ofrecer ofertas exclusivas y contenido relevante ayuda a diferenciar a UpToYou de sus competidores y a mantener su posición en el mercado.

Por último, la empresa cuenta con diversas **oportunidades** en el mercado hostelero y del ocio. En primer lugar, cabe la posibilidad de expandirse geográficamente, ya que inicialmente la actividad se basa en España. Así, en un futuro la plataforma podría ingresar a nuevos mercados y regiones, ampliando así la base de usuarios y aumentando el alcance global.

Por otro lado, UpToYou podría diversificar sus servicios, pasando de ofrecer únicamente información acerca de cervezas y copas, a ofrecer recomendaciones sobre otros productos y servicios relacionados con el ocio y la restauración. Este cambio aumentaría la

utilidad de la plataforma para los usuarios y abriría nuevas fuentes de ingresos y oportunidades de crecimiento.

Otro aspecto ya mencionado en numerosas ocasiones es la innovación tecnológica. A medida que la tecnología avanza, la empresa puede explorar nuevas características y funcionalidades que podrían mejorar aún más la experiencia del usuario y diferenciar a la plataforma de la competencia.

5. CONCLUSIONES

Finalmente, vamos a concluir dando respuesta a los objetivos planteados al inicio de este TFG:

1. Análisis de la industria hostelera y del ocio identificando tendencias y amenazas

En primer lugar, es fundamental reconocer el impacto significativo que la pandemia del COVID-19 y la inflación han tenido en la economía española en los últimos años. Sin embargo, a pesar de estos desafíos, la economía española ha mostrado signos de recuperación, impulsada por factores como la generación de empleo, la inversión y el superávit del sector exterior. España, como país desarrollado, cuenta con una estructura económica sólida y diversificada, con un alto nivel de organización industrial y desarrollo tecnológico. El sector servicios, en particular, desempeña un papel crucial en la economía española, siendo el mayor contribuyente al producto interior bruto (PIB). Esta industria abarca una amplia gama de servicios, desde alojamientos hasta establecimientos de restauración, agencias de eventos y parques temáticos.

En cuanto al sector de distribución HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías), desempeña un papel crucial en la economía española, generando empleo y contribuyendo significativamente al PIB. Uno de los principales desafíos de este sector es la gestión de la reputación *online*, dado el impacto significativo que pueden tener las opiniones de los clientes en línea.

En Madrid, los precios en la hostelería han experimentado un aumento notable en 2022, reflejando una tendencia nacional de incremento de precios. Este aumento se ha observado tanto en el precio medio de la cerveza como en el de las copas, lo que ha llevado a un cambio en los hábitos de consumo de los jóvenes, que ahora prefieren actividades de ocio más asequibles y diurnas. En este contexto, surge UpToYou como una aplicación que responde a la necesidad de los jóvenes españoles de encontrar precios asequibles en la hostelería. La aplicación ofrece una plataforma interactiva que permite comparar precios entre bares y restaurantes, compartir opiniones y crear una comunidad en torno a la búsqueda de ocio económico.

Para respaldar esta iniciativa, se realizó una encuesta a través de Google Forms, difundida en WhatsApp e Instagram, que obtuvo cerca de 100 respuestas. Los resultados indicaron que la mayoría de los encuestados priorizan la accesibilidad económica y el ambiente agradable al elegir un establecimiento de hostelería, y un alto porcentaje expresó interés en una aplicación como UpToYou para comparar precios de bebidas.

2. Presentar el plan de negocio de UpToYou a partir del *Business Model Canvas*.

Con el fin de realizar el plan de negocio de UpToYou, se ha empleado el *Business Model Canvas*, modelo en el que hemos podido analizar: propuesta de valor, segmento de clientes, relación con los clientes, canales, socios clave, actividades clave, recursos clave, estructura de costes y estructura de ingresos.

- Propuesta de valor: UpToYou ofrece una experiencia única tanto para usuarios como para locales de venta de bebidas alcohólicas. Los usuarios pueden comparar precios y descubrir locales, mientras que los locales obtienen datos sobre preferencias de consumo y pueden ampliar su base de clientes. La aplicación proporciona recomendaciones personalizadas, transparencia en la información, una experiencia de usuario excelente y promueve la sostenibilidad. Además, cuenta con un chatbot disponible las 24 horas para asistencia.
- Segmento de clientes: UpToYou tiene como segmentos de clientes principales a los jóvenes de 18 a 26 años con ingresos bajos o medios y los bares que aparecen en la APP. Los bares y restaurantes son clave para UpToYou, ya que la empresa recopila datos sobre los hábitos de consumo de los usuarios y colabora con los locales para ofrecer promociones y descuentos. Por otro lado, los jóvenes, englobando a estudiantes universitarios o en formación profesional, buscan opciones de ocio económicas y sociales. La APP les ayuda a encontrar los mejores precios de bebidas y descubrir nuevos lugares para socializar. Asimismo, los jóvenes trabajadores, recién graduados o que trabajan tras el colegio, también buscan opciones de ocio económicas, pero pueden tener diferentes necesidades según sus ingresos.
- Relación con los clientes: destaca por la interactividad continua y el sólido soporte al usuario, aspectos cruciales para retener y fidelizar a la base de usuarios. La plataforma fomenta la interacción a través de la propia aplicación, redes sociales y correo

electrónico, ofreciendo sistemas de ayuda como preguntas frecuentes, tutoriales y un *chatbot* basado en IA. Además, se prioriza la retroalimentación de los usuarios mediante sistemas de *feedback* integrados en la aplicación, permitiendo reportar problemas y enviar comentarios y sugerencias para mejorar la experiencia del usuario.

- Canales: Los canales de comunicación y promoción de UpToYou se enfocarán en llegar de manera efectiva a su audiencia joven y dinámica. El primer canal será el de las Universidades y Centros de estudios, donde se distribuirán carteles promocionales en zonas con alta concentración estudiantil, como Ciudad Universitaria de Madrid. El marketing altamente dirigido será otro canal clave, utilizando redes sociales como Instagram y TikTok para compartir contenido relevante y promocionar la plataforma, tanto a través de la cuenta oficial de la empresa como mediante colaboraciones con *influencers* como Peldanyos. Las asociaciones estratégicas con locales también serán importantes, ya que estos promocionarán la APP en sus establecimientos, incentivando el marketing boca a boca. Por último, la aplicación móvil será el canal principal, ofreciendo a los usuarios una experiencia interactiva y conveniente para acceder a todas las funcionalidades de la plataforma.
- Socios clave: En primer lugar, contamos con la colaboración del *influencer* de TikTok, Peldanyos, quien ayuda a promocionar la plataforma en redes sociales. En segundo lugar, el grupo de *Family, friends, and fools*, que proporciona parte de la financiación inicial a la empresa. Además, el equipo tecnológico encargado del desarrollo y mantenimiento de la aplicación y la página web es un socio crucial en el ámbito operativo. Por último, OpenAI y Azure son socios clave que brindan modelos para ofrecer un servicio personalizado y actualizado a los usuarios de la APP.
- Actividades clave: La primera actividad clave de UpToYou es el desarrollo de la aplicación móvil, que incluye la implementación de web scraping para obtener precios iniciales en línea. Posteriormente, se negocian alianzas estratégicas con locales que venden cervezas y copas, comenzando por aquellos en zonas universitarias para ampliar la base de usuarios. Las tareas incluyen la identificación de socios potenciales, la negociación de acuerdos y el mantenimiento de relaciones con los locales. Finalmente, se lleva a cabo el mantenimiento continuo de la

aplicación, que implica desarrollar nuevas características, corregir errores y optimizar el rendimiento para mantener la satisfacción del usuario y la competitividad en el mercado.

- Recursos clave: Los recursos clave de UpToYou incluyen el capital humano, comenzando por las socias fundadoras y el equipo de desarrolladores responsables del diseño, desarrollo y mantenimiento de la aplicación. La colaboración con proveedores tecnológicos como OpenAI y Azure es crucial para la implementación de herramientas avanzadas, como el modelo ChatGPT y la arquitectura de Azure, que mejoran la experiencia del usuario y permiten el análisis de grandes volúmenes de datos. Este análisis de datos proporciona información valiosa sobre las necesidades y preferencias de los usuarios, lo que permite ofrecer recomendaciones más precisas y adaptarse a las demandas del mercado. Además, se necesitan equipos dedicados a áreas como marketing, ventas, gestión de relaciones con los establecimientos, finanzas y recursos humanos, así como recursos financieros adecuados para cubrir gastos operativos, desarrollo de productos, marketing y expansión.
- Estructura de costes: La inversión inicial de UpToYou asciende a 25.819,72€ y proviene de dos fuentes principales: los ahorros de las socias fundadoras y el *crowdfunding*. Este capital inicial se destina a varios aspectos clave del negocio, incluyendo el desarrollo de la aplicación, el registro de la marca y la constitución de la sociedad limitada, así como inversiones iniciales en marketing para la promoción de la aplicación. Tras la inversión inicial, la empresa enfrenta costos continuos para mantener sus operaciones y seguir creciendo, por lo que se ha hecho una proyección a cinco años vista. Estos costos se dividen en tres categorías principales: salarios, costos operativos y costos tecnológicos (incluyendo licencias de Azure, Open AI, App Store y Google Play).
- Estructura de ingresos: UpToYou tiene cuatro fuentes principales de ingresos: suscripciones premium, publicidad en la aplicación, comisiones por anuncios de pisos y venta de datos. Las suscripciones premium a 1,99€/mes generarán ingresos anuales crecientes en los próximos cinco años. La publicidad en la versión gratuita de la aplicación, a través de Google AdSense, proporcionará ingresos basados en el número de visitas, estimando 170.000 impresiones al mes en el primer año. Las comisiones

de 30€ al mes por la colaboración de los locales se aplicarán a partir del tercer año. Esta combinación de ingresos prevé que UpToYou sea rentable a partir del tercer año de operaciones.

3. Desarrollo del plan estratégico de la *start up*.

El objetivo de UpToYou es ser una *start up* cercana, fácil de usar y actualizada. De esta manera, es necesario un plan estratégico sólido con el fin de poder alcanzar dichos objetivos y poder proporcionar la propuesta de valor a los usuarios.

Con este objetivo se ha realizado un análisis externo y un análisis interno. El análisis externo de la empresa sirve para comprender el entorno empresarial en el que opera, y para ello se ha empleado las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL. Con Porter hemos llegado a la conclusión de que UpToYou va a operar en un mercado con una rivalidad alta, la cual se ve afectada por un poder de negociación bajo de los proveedores, un poder medio-alto de negociación de los clientes, una amenaza alta de productos sustitutivos y una amenaza media de nuevos competidores.

Por otro lado, el análisis PESTEL nos ha proporcionado una visión más amplia de los factores externos que impactan a UpToYou. En términos políticos, las regulaciones gubernamentales relacionadas con la venta y publicidad de bebidas alcohólicas pueden influir en las operaciones y estrategias de marketing de la empresa. Por otro lado, los cambios en la política económica pueden tener un impacto significativo en la viabilidad y el crecimiento de la plataforma. Socialmente, UpToYou debe adaptarse a los cambios en los hábitos de consumo de los jóvenes, así como a las tendencias generacionales y la creciente conciencia sobre la salud y el bienestar. Tecnológicamente, la empresa se enfrenta a desafíos relacionados con la seguridad de datos y la privacidad. La consideración ambiental también es crucial, ya que los consumidores valoran cada vez más las prácticas sostenibles. En términos legales, UpToYou debe cumplir con regulaciones relacionadas con la venta de alcohol, la protección de datos y la propiedad intelectual, lo que subraya la importancia de una gestión contractual efectiva con proveedores y socios comerciales

Gracias a este análisis externo hemos podido hacer un mapa de competidores incluyendo las características clave que aporta cada competidor. Las características a destacar han sido la actualización de precios, red social, mapa interactivo, reseñas y descuentos. Los

competidores clave son El Tenedor, Bebelo App y TripAdvisor. Como conclusión del análisis externo UpToYou se va a situar en un océano azul como una aplicación que ofrece una actualización de precios en tiempo real, además de la posibilidad de crear una comunidad en la APP.

Por último, el análisis interno a través del estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, nos ha mostrado que UpToYou enfrenta varios desafíos y amenazas en su entorno empresarial, incluyendo la dependencia tecnológica, la intensa competencia en el mercado, la necesidad de mantener relaciones sólidas con los establecimientos de hostelería y la creciente preocupación por el impacto ambiental.

Estas debilidades y amenazas podrían obstaculizar el éxito y el crecimiento de la empresa si no se abordan adecuadamente. Sin embargo, UpToYou también cuenta con fortalezas y oportunidades significativas, como su tecnología avanzada, su interfaz intuitiva, sus colaboraciones estratégicas y la posibilidad de expandirse geográficamente y diversificar sus servicios. Al capitalizar estas fortalezas y aprovechar estas oportunidades, UpToYou puede diferenciarse en el mercado, mejorar la experiencia del usuario y garantizar su éxito a largo plazo.

En conclusión, tras abordar los objetivos de este trabajo, destaca la necesidad de soluciones innovadoras como UpToYou para enfrentar los desafíos del mercado. A través del análisis de la industria, la presentación del plan de negocio y el desarrollo del plan estratégico, se han identificado oportunidades clave para diferenciar a la empresa en un mercado competitivo. Con una propuesta de valor clara, colaboraciones estratégicas y un enfoque centrado en la experiencia del usuario, UpToYou está bien posicionada para satisfacer las necesidades de los jóvenes consumidores y continuar su crecimiento en el mercado de la hostelería y el ocio en España.

6. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS FIN DE GRADO

Por la presente, yo, María del Carmen García Cucala, estudiante de ADE y Business Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “Plan de negocio de la *start up* UpToYou: encuentra los mejores precios de tu bebida favorita”, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir “no he usado ninguna”]:

1. **Brainstorming** de ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Metodólogo**: Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
3. **Constructor de plantillas**: Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje**: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Generador de problemas de ejemplo**: Para ilustrar conceptos y técnicas.
6. **Revisor**: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
7. **Traductor**: Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: marzo de 2024

Firma:  _____

7. BIBLIOGRAFÍA

Atucha, A. J., Gualdoni, P. y Blanco, G. (2018). El índice de precios al consumidor y la inflación. <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/2880/>

- Berti, M.D. (2023). El sector de la hostelería ante la digitalización: presente y futuro. *TFG Universidad De Valladolid*. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/63189>
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: HarperCollins.
- B2B International. (2022). What is the Value Proposition Canvas? *B2B International*. <https://www.b2binternational.com/research/methods/faq/what-is-the-value-proposition-canvas/>
- Canalís, X. (2019). El turismo es el sector que más riqueza aporta a la economía española. *Hosteltur*. [https://www.hosteltur.com/130893-el-turismo-el-sector-que-mas-riqueza-aporta-a-la-economia-espanola.html#:~:text=El%20turismo%20se%20ha%20convertido,%26%20Tourism%20Council%20\(WTTC\)](https://www.hosteltur.com/130893-el-turismo-el-sector-que-mas-riqueza-aporta-a-la-economia-espanola.html#:~:text=El%20turismo%20se%20ha%20convertido,%26%20Tourism%20Council%20(WTTC)).
- Comillas emprende. (s. f.). COMILLAS. <https://www.comillas.edu/comillas-emprende/>
- Cortes, Diana (2023). ¿Qué es el sector de la hostelería? *Universidad Cesuma*. <https://www.cesuma.mx/blog/que-es-el-sector-de-la-hosteleria.html>
- Cuántico. (2024). Los beneficios que aporta la tecnología blockchain a las startups. *Cuántico VC*. <https://cuanticovc.com/los-beneficios-que-aporta-la-tecnologia-blockchain-a-las-startups/>
- DeForest, S. (2023). ¿Cuál es el margen de ganancia promedio de los diferentes tipos de restaurantes? *DoorDash para tiendas*. <https://get.doordash.com/es-us/blog/profit-margins-restaurant-businesses#margen-de-ganancias-de-los-bares>
- De Tena, R. (2023). ¿Cuánto cuesta crear una empresa en España? *Qonto - Blog*. <https://qonto.com/es/blog/creacion/empresa/cuanto-cuesta-crear-una-empresa-en-espana>
- Díaz Olivera, A.P. y Matamoros Hernández, I.B. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *ideas*. <https://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2010i2011-0315.html>

- Domínguez Zubicoa, F. (2024) ¿Vendrá el esperado repunte para las «startups» españolas? *IDG Communications S.A.U.* <https://www.computerworld.es/reportajes/2024-vendra-el-esperado-repunte-para-las-startups-espanolas>
- Elevatorfy. (2024). Home - Elevatorfy. *elevatorfy*. <https://elevatorfy.com/>
- El Referente. (2020). Samaipata. *El referente*. <https://elreferente.es/directorio/samaipata/>
- El Referente. (2023). El reajuste de la valoración detiene el avance de los unicornios en España. *El Referente*. <https://elreferente.es/ecosistema/avance-unicornios-espana-2023/>
- Esar, A. (2023). El 50% de los jóvenes eligen los restaurantes a través de plataformas como TikTok. *Autónomos y Emprendedores*. <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/noticias-de-empresa/tiktok-influye-decisiones-compra-hosteleria-mas-50-usuarios-millennial/20230223145405029402.html>
- ESERP. (2022). Análisis PESTEL de una empresa: qué es y cómo hacerlo - ESERP. *ESERP Digital Business & Law School*. <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/c>
- Etecé. (2024) Países Desarrollados: economía, beneficios y características. *Enciclopedia Humanidades*. <https://humanidades.com/paises-desarrollados/>
- Expansión. (2024). IPC de España 2024. *Datosmacro.com*. <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>
- Dealroom. (2024). Europe's start ups hubs. *Dealroom.co*. <https://dealroom.co/guides/europe>
- Fahey, L., Narayanan V.K. (1986). Macroenvironmental Analysis for Strategic Management. *Cengage Learning*.
- Farías, G. (2024). Encuesta - concepto, tipos, función, características y ejemplos. *Concepto*. <https://concepto.de/encuesta/>
- Fernández, R. (2024). El sector de la restauración en España - Datos estadísticos. *Statista*. <https://es.statista.com/temas/6557/la-restauracion-en-espana/#topicOverview>

- Food VAC. (2021). La distribución en la industria alimentaria. *foodVAC*. <https://foodvac.es/escandallar-en-la-industria-alimentaria/>
- García, S., Duarte, J., Caccioatore, C. y González, N. (2021). ¿Recuperación o robo? La inflación del ocio nocturno tras la pandemia. *variación XXI*. <https://variacionxxi.com/2021/11/30/subida-precios-discotecas-madrid/>
- García Jurado, R. (2015). La teoría de la guerra de Maquiavelo. https://scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-13242015000100028
- Gobantes, R. (2023). Hostelería y energéticas aprovechan la subida de costes para disparar precios. *Periódico Heraldo*. <https://www.heraldo.es/noticias/economia/2023/08/29/subida-precios-hosteleria-ergeticas-1674456.html>
- Hernández Pérez, J. A. y Polis, G. (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter por José Angel Hernández Pérez. *inacap*. https://www.academia.edu/7350521/Modelo_de_competitividad_de_las_cinco_fuerzas_de_Porter_Por_Jos%C3%A9_Angel_Hern%C3%A1ndez_P%C3%A9rez
- Hurtado, J. S. (2023). ¿Qué es blockchain y cómo funciona la tecnología blockchain? *Thinking for Innovation*. <https://www.iebschool.com/blog/blockchain-cadena-bloques-revoluciona-sector-financiero-finanzas/#:~:text=El%20Blockchain%20es%20una%20tecnolog%C3%ADa,cada%20transacci%C3%B3n%20que%20hayan%20realizado>.
- Indeed. (2023). ¿Qué es la hostelería? *Indeed*. <https://www.indeed.com/orientacion-profesional/como-encontrar-empleo/hosteleria>
- IDEO Design Thinking. (s. f.). IDEO | Design Thinking. <https://designthinking.ideo.com/>
- INE - Instituto Nacional de Estadística. (2023). INEBase / Economía /Cuentas económicas /Contabilidad nacional anual de España: Principales agregados / Últimos datos. INE. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177057&menu=ultiDatos&idp=1254735576581

- Instituto Español de Estudios Estratégicos. (2003). Fundamentos de la Estrategia para el Siglo XXI. *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=562703>
- Jayashree, S., Malarvizhi, C. A., y Reza, M. N. H. (2019). THE CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF INDUSTRY 4.0-A REVIEW. *Asia Proceedings of Social Sciences*, 5(2), 173–178. <https://doi.org/10.31580/apss.v5i2.1152>
- Jiménez Lozano, D. (2021). Desarrollo de técnicas del Web Scraping. *Escuela Universitaria Gimbernat*. <https://eugdspace.eug.es/handle/20.500.13002/913>
- Lacalle, E. (2023). Los 6 retos más importantes de la hostelería. *Mews Blog*. <https://www.mews.com/es/blog/retos-de-la-hosteleria>
- Laporta, A. (2020). Elevator Pitch: qué es y claves para elaborarlo paso a paso. *APD España*. <https://www.apd.es/que-es-elevator-pitch-y-como-elaborarlo/>
- Madrid Secreto. (2016). Uniplaces elabora un mapa con los mejores lugares para estudiar en Madrid. *Madrid Secreto*. <https://madridsecreto.co/uniplaces-elabora-mapa-los-mejores-lugares-estudiar-madrid/>
- Michaux, S., y Cadiat, A.-C. (2016). Las cinco fuerzas de Porter. *Google Books*. https://books.google.de/books?hl=es&lr=&id=mWLyCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=cinco+fuerzas+de+porter&ots=W6Q9-0n4On&sig=4CLPuucsxhNp2KAraDdhL2cXxL0&redir_esc=y#v=onepage&q=cinco%20fuerzas%20de%20porter&f=false
- Microsoft Learn (s.f.). Creación de un sistema de recomendaciones basado en contenido. *Microsoft*. <https://learn.microsoft.com/es-es/azure/architecture/solution-ideas/articles/build-content-based-recommendation-system-using-recommender>
- Morgado, C., Brascia, C. A., Morgado, C., Brascia, C. A., Morgado, C., y Brascia, C. A. (2022). De ‘tardeo’ para ahorrar: así ha cambiado la fiesta madrileña tras dos años de pandemia. *El País*. <https://elpais.com/gente/2022-09-15/de-tardeo-para-ahorrar-asi-ha-cambiado-la-fiesta-madrilena-tras-dos-anos-de-pandemia.html#>

- Montoya Pineda, D. M. (2016). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. *Contexto*, 5, 141-152. <https://doi.org/10.18634/ctxj.5v.0i.657>
- Osen, F. (2023). Pax Romana: Definición y historia - El Imperio Romano. El Imperio Romano - Todo lo que necesitas saber. <https://elimperioromano.es/pax-romana/>
- Pratt, Georgia (2022). Industry Overview: Food and Beverage. *Crowcon*. <https://www.crowcon.com/blog/industry-overview-food-and-beverage/>
- Pérez, A. (2023). Análisis externo de una empresa: formas de plantearlo. *OBS Business School*. <https://www.obsbusiness.school/blog/analisis-externo-de-una-empresa-formas-de-plantearlo>
- Porter, M. E. "How Competitive Forces Shape Strategy." *Harvard Business Review* 57, no. 2 (March–April 1979): 137–145.
- AVS Römer. (s.f.). Productos para la industria alimentaria y de bebidas. *AVS Römer*. <https://www.avs-roemer.de/es/aplicaciones/food-beverage>
- Quimí, X. (2020). Interactividad: La relación entre el usuario y la máquina y su importancia en medios digitales de comunicación. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/interactividad-la-relaci%C3%B3n-entre-el-usuario-y-m%C3%A1quina-quim%C3%AD-ca%C3%B1arte/?originalSubdomain=es>
- Ramos, D. (2024). 5 tendencias que marcarán el año 2024 para las empresas. *Emprendedores*. <https://emprendedores.es/actualidad/tendencias-2024-empresas/>
- Hostelería Madrid (2022). Los precios de la hostelería de Madrid suben 6,2% con respecto a septiembre de 2021. *Hostelería Madrid*. <https://www.hosteleriamadrid.com/blog/los-precios-de-la-hosteleria-de-madrid-suben-62-con-respecto-a-septiembre-de-2021/>
- Hostelería Digital. (2023). Al 79% de los jóvenes españoles les gusta juntarse en los bares. *Hostelería Digital*. <https://www.hosteleriadigital.es/2023/12/01/al-79-de-los-jovenes-espanoles-les-gusta-juntarse-en-los-bares/>

- Robotnik. (2022). Uso y aplicaciones de la inteligencia artificial en robótica. *Robotnik*. <https://robotnik.eu/es/la-inteligencia-artificial-en-la-robotica/>
- Salesforce LATAM. (2022). marketing boca a boca: qué es y ejemplos. *Salesforce*. <https://www.salesforce.com/mx/blog/marketing-boca-a-boca/>
- Sánchez Otón, S. (2023). Análisis de los efectos de la pandemia por COVID-19 en la hostelería española. *Repositorio Digital de la Universidad Politécnica de Cartagena*. <https://repositorio.upct.es/xmlui/handle/10317/12769>
- South Summit. (2023). El ecosistema empresarial. *South Summit*. <https://www.southsummit.io/es/the-entrepreneurial-ecosystem/>
- Statista. (2023). Precio medio de la cerveza en España 2011-2022. *Statista*. <https://es.statista.com/estadisticas/488698/precio-medio-de-cerveza-en-espana/>
- Statista. (2024). Startups in selected European countries 2018, by development stage. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/879461/startup-stage-of-development-in-european-countries/#statisticContainer>
- ThePowerMBA. (2022). 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. *ThePower Business School*. <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>
- Trevenque. (2022). Análisis Pestel: Qué es y cómo ayuda a tu negocio. *Soluciones Empresariales*. <https://solucionesempresariales.trevenque.es/analisis-pestel-que-es-y-para-que-sirve/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20Pestel%20es%20una,empresarial%2C%20Liam%20Fahey%20y%20V.%20K.>
- UNIR. (2023). Business Model Canvas: ¿Qué es un lienzo BMC y cómo se usa? *UNIR*. <https://www.unir.net/empresa/revista/business-model-canvas/>
- Vázquez, D. (2023). Las tendencias tecnológicas de 2024, según los fondos españoles de Startups. *Business Insider España*. <https://www.businessinsider.es/tendencias-tecnologicas-2024-fondos-espanoles-startups-1350524>

Viniegra, S. (2006). *Entendiendo el Plan de Negocios*. Lulu Press.

Yzuel, J.L. (2021). Un sector fundamental para la economía. *Restauración News*. <https://restauracionnews.com/2021/12/sector-fundamental-economia-jose-luis-yzuel-presidente-cehe/#:~:text=El%20sector%20de%20la%20hosteler%C3%ADa,a%20129.000%20millones%20de%20%E2%82%AC>

Zeitsprung, F. M. (2024). ¿Cuáles son las tendencias actuales en el mercado de startups en España y cómo pueden adaptarse a ellas? *Startups españolas*. <https://www.startups-espanolas.es/2024/01/16/cuales-son-las-tendencias-actuales-en-el-mercado-de-startups-en-espana-y-como-pueden-adaptarse-a-ellas/>

Çitilci, T., & Akbalık, M. (2020). The Importance of PESTEL Analysis for Environmental Scanning Process. En *Advances in marketing, customer relationship management, and e-services book series* (pp. 336-357). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-2559-3.ch016>

8. **ANEXOS**

ANEXO 1. Encuesta inicial a través de *WhatsApp* (*Google Forms*)

Cuestionario:

Estudio del ocio

¡Hola! Somos un grupo de emprendedoras y queremos comprobar vuestro interés en encontrar opciones baratas para tomar algo con amigos. ¡Nos gustaría saber tu opinión!

carmengcucala@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)

No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Edad *

Tu respuesta

Género *

Femenino

Masculino

Otro

Nivel de estudios (en proceso) *

Formación profesional

Grado Superior

Grado Universitario

Otro

¿Cuánto dinero te gastas tomando algo en bares/restaurantes mensualmente?

0 - 20€

20 - 50€

50 - 80€

80 - 110€

110 - 130€

> 130€

¿Cuántos días de la semana sales a tomar algo? *

1 vez por semana

2 - 3 veces por semana

4 - 5 veces por semana

Diariamente

¿Sueles hacer 'pre' con tus amigos antes de salir de fiesta? *

Sí

No

¿Utilizas alguna aplicación para buscar restaurantes/ hacer reservas?

Sí

No

En caso de que sea sí ¿Cuáles?

Tu respuesta

¿Tienes en cuenta las reseñas a la hora de elegir un restaurante, hotel, Airbnb, bar, etc. ? *

Nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

Del 1 al 10, ¿cuánto conoces los precios de las bebidas en tu zona? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada Mucho

Ordena las siguientes opciones por importancia sobre lo que tienes en cuenta a la hora de elegir dónde tomar algo (4 más importancia 1 menos importancia): *

	1	2	3	4
Bebidas baratas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buen ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alcohol de calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Picoteo incluido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuántas cervezas/tinto/vino tomas a la semana? *

0

1 - 3

4 - 6

> 6

¿Cuántas copas te tomas a la semana?

0

1 - 3

3 - 6

> 6

¿Cuál de las siguientes características te resultaría más atractiva en una aplicación de comparación de precios para bares y copas?

Actualización en tiempo real de precios

Valoraciones y reseñas de usuarios

Mapas y direcciones de los lugares

Descuentos exclusivos, recomendaciones personalizadas

¿Te descargarías una APP que te permita comparar los precios de bebidas en diferentes bares/restaurantes?

Sí

No

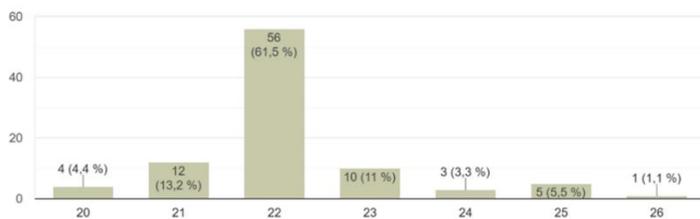
¡MUCHAS GRACIAS!

Somos una Startup que está interesada en desarrollar una app interactiva para jóvenes que compare geográficamente precios de cervezas y copas en los bares y restaurantes de Madrid. Con ello, ofreceremos una aplicación que ayude a los jóvenes a disminuir el gasto al poder seleccionar el lugar más barato en el que consumir y pasar un buen rato con sus amigos. ¡Gracias por vuestra colaboración!

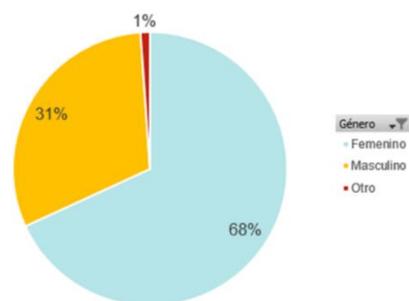
Resultados de la encuesta

PREGUNTAS DEMOGRÁFICAS

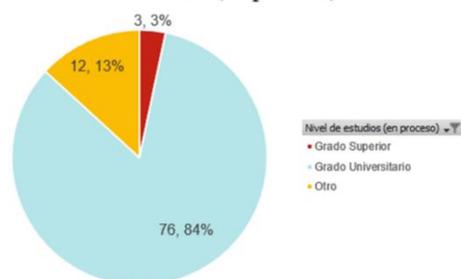
Edad
91 respuestas



Género

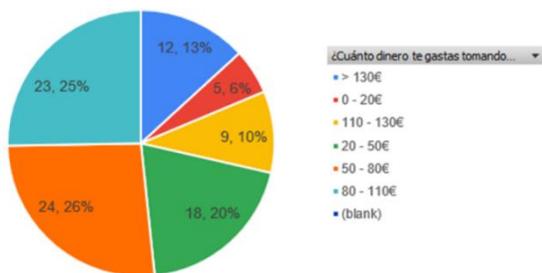


Nivel de estudios (en proceso)



PREGUNTAS SOBRE EL PROBLEMA

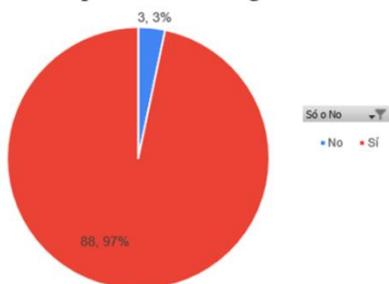
Dinero gastado tomando algo en bares/restaurantes mensualmente



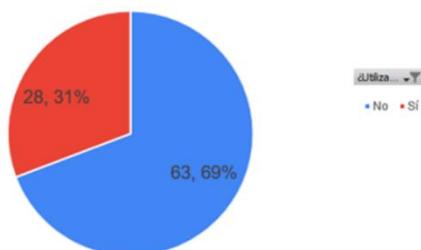
Nº de días a la semana en los que sales a tomar algo



Haces "pre" con tus amigos

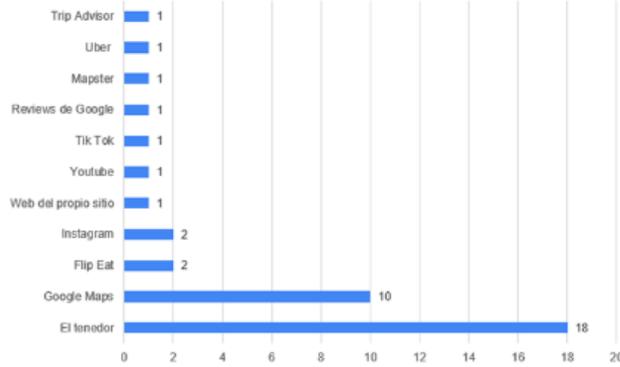


¿Utilizas alguna aplicación para buscar restaurantes/hacer reservas?

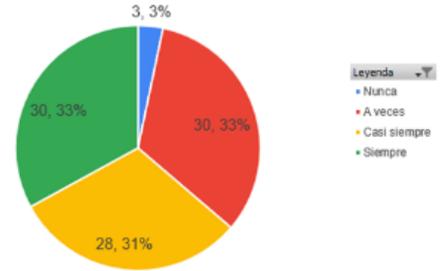


PREGUNTAS SOBRE EL PROBLEMA

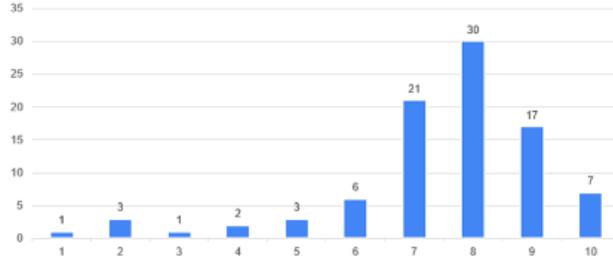
Buscadores de restaurantes/bares empleados



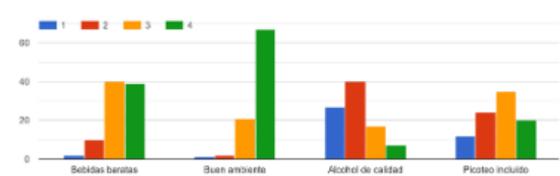
¿Tienes en cuenta las reseñas a la hora de elegir un restaurante, hotel, Airbnb, bar, etc. ?



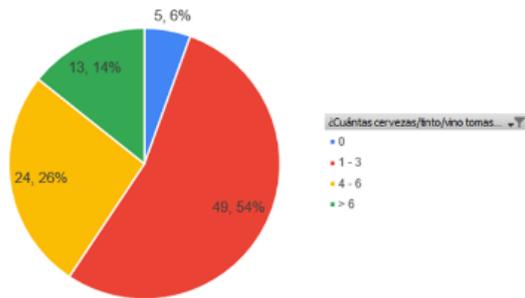
Del 1 al 10, ¿cuánto conoces los precios de las bebidas en tu zona?



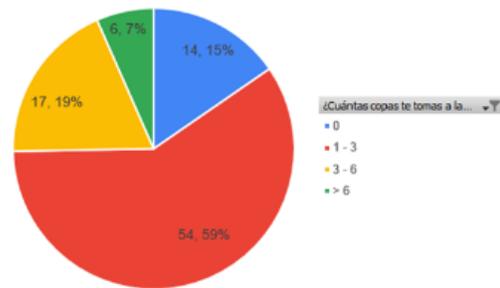
Importancia a la hora de elegir dónde tomar algo (4 más importancia 1 menos importancia)



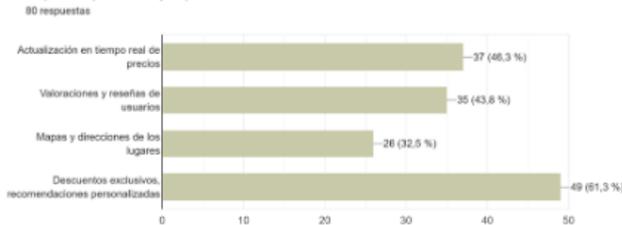
¿Cuántas cervezas/tinto/vino tomas a la semana?



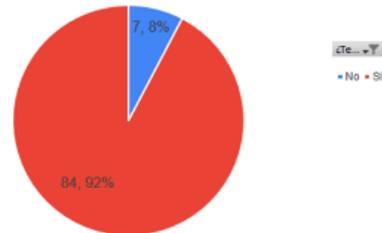
¿Cuántas copas tomas a la semana?



¿Cuál de las siguientes características te resultaría más atractiva en una aplicación de comparación de precios para bares y copas?



¿Te descargarías una APP que te permita comparar los precios de bebidas en diferentes bares/restaurantes?



ANEXO 2. Código con Python en *Jupyter Notebooks* para el *chatbot* basado en OpenAI

```
In [ ]: #pip install openai
```

Configuramos la API de OpenAI

```
In [ ]: import os
import openai
import openai as OpenAI

os.environ['OPENAI_API_KEY'] = 'OpenAI_API_key' #ponemos nuestra API Key
```

```
In [ ]: #Configuración de la interfaz cliente OpenAPI
```

```
client = OpenAI()
OpenAI.api_key = os.getenv('OPENAI_API_KEY')
```

Establecemos el contexto inicial para el chatbot

```
In [ ]: mensajes=[{'role':'system','content':''}
Eres un chatbot se asistencia al usuario de una aplicación llamada UpToYou que sirve para comparar precios de cervezas y copas\
la aplicación tiene opción de hacer comentarios acerca de locales o de productos, creando así una comunidad. Los usuarios\
añaden en la APP cuales son sus preferencias a la hora de elegir un local en el que consumir y dichas preferencias\
la APP las tiene en cuenta para proponer lugares.\
Primero tienes que saludar al cliente y preguntarle cuál es su duda.\
Esperas a que indique su problema e intentas darle una solución.\
Responde de una manera eficiente y amigable.\
Una vez le des la solución, pregúntale si has resuelto su duda.\
En el caso de que sí despídete y da las gracias, en el caso de que no, dile que vuelva a intentarlo o le das \
el mail de contacto de la APP que es uptoyou@gmail.com\
''''}]
```

Generamos respuestas

```
In [ ]: def generate_response(user_message):
    try:
        respuesta = client.chat.completions.create(
            model = "gpt-3.5-turbo",
            mensajes = mensajes,
            max_tokens = 150, #limitamos La Longitud de La reespuesta (limitamos coste)
            temperature = 0.2 #controlamos La aleatoriedad de la respuesta del modelo, a mayor toemperatura mayor creatividad
        )

        #Añadimos La respuesta anterior al chatbot para que recuerde La conversación cuando responda al siguiente mensaje
        mensajes.append( {
            "role" : "assistant",
            "content": respuesta.choices[0].mensaje.content
        })
        return respuesta.choices[0].mensaje.content
    except Exception as ex:
        print (f"Got an error from the OpenAPI API call {ex}")

print("Chatbot: Hola! Escribe 'exit' para finalizar la conversación.")
```

```
In [ ]: while True:
    user_input = input("You: ")
    if user_input.lower() == 'exit':
        break
    response = generate_response(user_input)
    print(f"Chatbot: {respuesta}")
```

Chatbot: Hello! Type 'exit' to end the conversation.

You: Hola, tengo un problema con la aplicación. No puedo encontrar cómo agregar un comentario sobre un local.

Chatbot: ¡Hola! Soy el asistente de UpToYou. ¿En qué puedo ayudarte hoy?

You: Necesito agregar un comentario sobre un local pero no sé cómo hacerlo.

Chatbot: ¡Claro! Para agregar un comentario sobre un local en UpToYou, primero necesitas buscar el local en la aplicación. Una vez que encuentres el local, desplázate hacia abajo en la página del local y encontrarás la sección de comentarios. Puedes escribir tu comentario allí y enviarlo.

¿Te ayudó esto con tu problema?

You: Sí, muchas gracias por la ayuda.

Chatbot: ¡De nada! Si tienes alguna otra pregunta o necesitas más ayuda, no dudes en preguntar. ¡Que tengas un buen día!

You: Gracias, igualmente.

Chatbot: ¡Adiós!