



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

Plan de negocio de la start-up: UptoYou

Autor: Carmen Gómez García-Atance
Director: Juan Antonio Gil

MADRID | MARZO 2024

RESUMEN EJECUTIVO

Con la creciente inflación causada por la escasez de suministros y los efectos de la pandemia, los jóvenes tienen la necesidad de encontrar opciones económicas de ocio.

UptoYou es un software que permite a los usuarios comparar precios de bares y locales de restauración y encontrar aquel que se alinee más con sus intereses y presupuesto. Proporciona información a tiempo real y ofrece acceso a descuentos y promociones. En este trabajo de investigación, se realiza un análisis del entorno externo e interno de la start-up, se elaboran planes estratégicos y se analiza la viabilidad financiera de la compañía.

Palabras clave: restauración, software, bares, descuentos, plataforma

ABSTRACT

With rising inflation caused by supply shortages and the effects of the pandemic, young people are in need of finding affordable entertainment options.

UptoYou is a software that allows users to compare prices of bars and eateries and find the one that aligns most with their interests and budget. It provides real-time information and offers access to discounts and promotions. In this research work, an analysis of the external and internal environment of the start-up is carried out, strategic plans are elaborated, and the financial viability of the company is analysed.

Key words: catering, software, bars, discounts, platform.

Tabla de contenidos

1. Introducción.....	8
1.1 Justificación del tema.....	8
1.2 Objetivo	8
1.3 Metodología.....	9
1.4 Estructura.....	10
2. Marco Teórico: el sector de la restauración	10
2.1 El sector de la restauración	10
2.2 Análisis PESTEL del sector.....	13
3. Análisis del entorno	14
3.1 Las cinco fuerzas de Porter	14
3.2 Análisis de la competencia	15
3.3 Consumidores	18
4. Análisis Interno	19
4.1. Análisis DAFO	19
4.1.1 Fortalezas	19
4.1.2 Oportunidades	20
4.1.3 Debilidades.....	21
4.1.4 Amenazas	22
5. Business Model Canvas.....	23
5.1 Propuesta de Valor.....	24
5.2 Segmentos de clientes.....	25
5.3 Canales.....	27
5.4 Relaciones con los clientes	28
5.5 Fuentes de ingresos	29
5.6 Recursos Clave	29

5.7 Actividades Clave	31
5.8 Socios Clave	31
5.9 Estructura de costes	32
6. Plan de Marketing.....	33
6.1 Marketing Mix	34
6.1.1. Producto	34
6.1.2 Precio.....	35
6.1.3 Punto de venta.....	38
6.1.4 Promoción	38
6.1.5 Personas.....	39
6.1.6 Proceso	40
6.1.7 Presencia	40
7. Plan de Operaciones	40
7.1 Diseño de la aplicación y financiación	40
7.2 Desarrollo de la plataforma.....	41
7.3 Creación del sitio web.....	41
7.4 Requisitos técnicos y operativos para el funcionamiento de la empresa	42
7.6 Control de Calidad	43
7.7 Presupuesto de producción y operaciones	44
8. Plan de Recursos Humanos	45
8.1 Estructura Organizacional.....	45
8.2 Plan de Selección y atracción de talento.....	46
8.3 Política Retributiva	47
9. Plan Legal: modelo de sociedad	51
10. Plan financiero.....	52
10.1 Fuentes de financiación	52

10.2 Estimación de Ingresos	53
10.3 Estimación de Costes	54
10.4 Cuenta de Pérdidas y Ganancias	55
10.5 Balance de situación	56
10.6 Flujos de caja	58
10.7 Valoración de la empresa.....	58
11. Conclusiones.....	60
12. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado	61
13. Bibliografía.....	62
Anexos	70
Anexo 1. Análisis PESTEL	70
Anexo 2. Las cinco fuerzas de Porter	76
Anexo 3. Encuesta realizada a público objetivo mediante herramienta Google Forms	78
Anexo 4. Cuenta de pérdidas y ganancias en los escenarios optimista y pesimista	83
Anexo 5. Balance de situación en los escenarios optimista y pesimista.....	85
Anexo 6. Flujos de caja en los escenarios optimista y pesimista	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Contribución al Producto Nacional Bruto	11
Figura 2: Evolución anual de ventas en sector de restauración	12
Figura 3: Las cinco fuerzas de Porter	14
Figura 4: Mapa de posicionamiento de competidores.....	17
Figura 5: Análisis DAFO.....	23
Figura 6: Propuesta de valor	25
Figura 7: Estudiantes del SUE	26
Figura 8: Estudiantes de Grado por edad	26
Figura 9: Business Model Canvas	33
Figura 10: Prototipo de la aplicación	34
Figura 11: Organigrama	45
Figura 12: Fuentes de financiación	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis PESTEL.....	13
Tabla 2: Resumen análisis competidores	17
Tabla 3: Ingresos Premium.....	36
Tabla 4: Ingresos CPM.....	36
Tabla 5: Ingresos CPC.....	37
Tabla 6: Ingresos Comisiones a Bares.....	37
Tabla 7: Presupuesto Marketing	38
Tabla 8: Costes Operativos.....	44
Tabla 9: Coste Alquiler Co-working	45
Tabla 10: Salarios excluyendo importe seguridad social	48
Tabla 11: Plan de ampliación de personal	49

Tabla 12: Salarios incluyendo importe de seguridad social y considerando plan de ampliación	50
Tabla 13: Costes legales	51
Tabla 14: Capital Social	52
Tabla 15: Fuentes de financiación	53
Tabla 16: Estimación Ingresos	54
Tabla 17: Estimación Costes	54
Tabla 18: Cuenta de pérdidas y ganancias	55
Tabla 19: Balance de situación	56
Tabla 20: Flujos de caja.....	57
Tabla 21: WACC.....	59
Tabla 22: Coste fondos propios	59
Tabla 23: FCFs	59
Tabla 24: Asunciones para análisis de sensibilidades	83
Tabla 25: Cuenta P&G en escenario optimista.....	83
Tabla 26: Cuenta P&G en escenario pesimista	84
Tabla 27: Balance de situación en escenario optimista	85
Tabla 28: Balance de situación en escenario pesimista.....	86
Tabla 29: Flujos de caja en escenario optimista.....	87
Tabla 30: Resumen flujos de caja en escenario optimista.....	87
Tabla 31: Flujos de caja en escenario pesimista.....	88
Tabla 32: Resumen flujos de caja en escenario pesimista.....	88

1. Introducción

1.1 Justificación del tema

La crisis económica y la pandemia han desencadenado unos niveles de inflación elevados. Esta situación impacta especialmente en los jóvenes que están estudiando y carecen de sueldo fijo estable. Es por ello, que entre este grupo de individuos ha surgido la necesidad de búsqueda de opciones asequibles de ocio que se ajusten a su presupuesto.

UptoYou, una start-up creada por cinco estudiantes de último curso de carrera, surge con la intención de satisfacer esa necesidad mediante la oferta de descuentos y promociones en su plataforma, así como de información actualizada acerca de los precios de los locales de restauración.

Desde el punto de vista personal, esta idea de negocio surgió entre cinco amigas que se encontraban con el problema de precios elevados al salir a tomar algo. Al formar parte del público objetivo, entendemos bien cuales son las expectativas de los usuarios y comprendemos mejor que funciones debe ofrecer la plataforma para destacar en el mercado.

1.2 Objetivo

El objetivo principal de este TFG es el desarrollo del plan de negocio de la start-up *UptoYou*, una app interactiva que compara geográficamente precios de bares. El propósito de la empresa es cubrir la necesidad de los estudiantes de entre 18 y 27 años de querer tomarse una copa o cerveza con amigos y no saber dónde les puede salir barato, especialmente cuando no conocen la zona. Este trabajo tiene como base el concurso de Comillas Emprende.

Objetivos específicos:

- Analizar el sector de ocio donde se encuadra la idea de negocio.
- Explicar el funcionamiento de la app “UptoYou” y los factores determinantes en la creación de la empresa.
- Desarrollar un Business Model Canvas para analizar los factores importantes del modelo de negocio.
- Analizar el entorno competitivo donde se va a introducir “UptoYou”.

-Investigar el plan de marketing más eficiente para comercializar “Uptoyou”.

-Estudiar la viabilidad financiera de la aplicación, mediante la estimación de las fuentes de ingresos y costes.

1.3 Metodología

Para llevar a cabo el desarrollo de esta idea de negocio y cumplir con los objetivos establecidos, se va a hacer un repaso de artículos académicos mediante el uso de los buscadores Google Scholar, Dianet y Business Source Complete. Esto permitirá recopilar información acerca del contexto actual en el que se encuentra el sector de restauración concretamente en España, además de investigar sobre las herramientas que se van a implementar en este TFG para analizar el modelo de negocio.

A continuación, se hará uso de la herramienta Google forms con el propósito de realizar una encuesta a una muestra de jóvenes estudiantes y estudiar los factores más importantes que exigirían ellos para descargarse la aplicación.

Al participar en el concurso de Comillas Emprende, se seguirá el programa estructurado establecido en la plataforma *Elevatorfy*. Esta herramienta actuará como guía para el desarrollo de la idea *UptoYou*, estableciendo el orden de pasos a seguir y sirviendo como formación en las metodologías y herramientas usadas por los emprendedores de las mejores start-ups. Elevatorfy es una plataforma intuitiva que pone a disposición del estudiante webinars y ejemplos de start-up reales, así como otras herramientas de trabajo por las que los usuarios obtienen feedback de los mentores. Además, este aprendizaje se complementará con dos speed datings con mentores y un pitch workshop donde los alumnos podrán obtener ayuda de primera mano acerca de cómo comunicar efectivamente su idea de negocio en el concurso.

Para el análisis del mercado, se usará la herramienta PESTEL. Este método permite analizar los factores macroeconómicos externos de un sector para conocer el entorno donde va a operar la compañía, además de proporcionar información acerca de las circunstancias que podrían afectar al negocio en el futuro.

Con el propósito de realizar una campaña de marketing efectiva, se llevará a cabo un análisis DAFO con el objetivo de identificar las debilidades y fortalezas del entorno interno de la compañía y las oportunidades y amenazas del entorno externo de la empresa.

Para estudiar los elementos clave del modelo de negocio en un punto estático, se usará la herramienta Business Model Canvas. Constituida por nueve bloques, este método consiste en la inserción de notas adhesivas con la información correspondiente de cada bloque y el análisis de las interacciones entre los elementos que lo componen. Y, por último, se hará uso también de la herramienta de Porter con el objetivo de estudiar el entorno competitivo de la compañía.

Para elaborar el plan de comercialización, se ha realizado el análisis del marketing mix considerando las 7Ps. Por último, se han proyectado los estados financieros y los flujos de caja del proyecto a cinco años en tres escenarios (neutral, optimista y pesimista).

1.4 Estructura

El trabajo de investigación se ha estructurado de la siguiente forma:

Primero, se ha incluido un análisis del sector de restauración en España. A continuación, se ha usado la herramienta PESTEL para estudiar los factores externos que afectan al negocio. Además, se ha investigado la competencia y se han evaluado las fuerzas de Porter para estudiar el sector. También se ha realizado un análisis DAFO para comprender las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del negocio.

En segundo lugar, se ha elaborado el Business Model Canvas para comprender modelo de negocio de *UptoYou*.

Por último, se han elaborado una serie de planes estratégicos, incluyendo el de marketing, operaciones, legal, recursos humanos y financiero. Este último incluye las proyecciones financieras de los estados financieros y el cálculo de la tasa interna de retorno (TIR), el valor actual neto (VAN) y el periodo de recuperación de la inversión. Además, se han presentado tres escenarios: neutral, optimista y pesimista.

2. Marco Teórico: el sector de la restauración

2.1 El sector de la restauración

A continuación, se va a proporcionar un análisis de la industria de la restauración para examinar como este influirá en la utilidad de nuestra plataforma. Al comprender mejor el sector, nuestra aplicación se podrá adaptar mejor a las necesidades de los usuarios y a las particularidades y demandas específicas de la industria de restauración.

En este sector, encontramos tres categorías de empresas: restaurantes, cafeterías y bares. A estos tipos básicos, habría que sumar también las empresas de catering y las de colectividades. Respecto estos grupos, los bares conforman el conjunto más numeroso, representando este un 60% y siendo el más heterogéneo respecto a los locales que lo componen. No obstante, llevan varios años en descenso.

El sector se compone principalmente por autónomos y pequeñas empresas por lo que los negocios familiares cobran mucha importancia. Estos negocios tienen una larga tradición de donación o herencia. Sin embargo, en los últimos años, las cadenas de comida rápida han ido cobrando mayor importancia como consecuencia de la necesidad de los jóvenes de reducir el tiempo para comer.

Esta industria supone un peso muy relevante en la generación de riqueza nacional, contribuyendo destacablemente a la cifra de PIB nacional. Este sector contribuyó al 4,3% del PIB nacional en 2022, como se muestra en el gráfico adjunto (Statista, 2024). Además, genera una importante cantidad de empleos en el país, cerca del 8,7% del empleo total de España, aunque este presenta un carácter temporal con máximos entre los meses de mayo y agosto. Además, esta industria resulta clave para el desarrollo turístico del país.

Figura 1: Contribución al Producto Nacional Bruto

Contribución de los sectores de la restauración y el alojamiento turístico al PIB en España en 2017 y 2022



Fuente: Statista

El sector de la restauración fue uno de los más afectados por la pandemia al tener que cumplir con las medidas restrictivas establecidas para frenar la expansión del COVID19. Esta situación generó enormes pérdidas y dificultades a la industria. Sin embargo, impulsó la digitalización del sector, promoviendo opciones como el servicio de comida para llevar (Armanext, 2022).

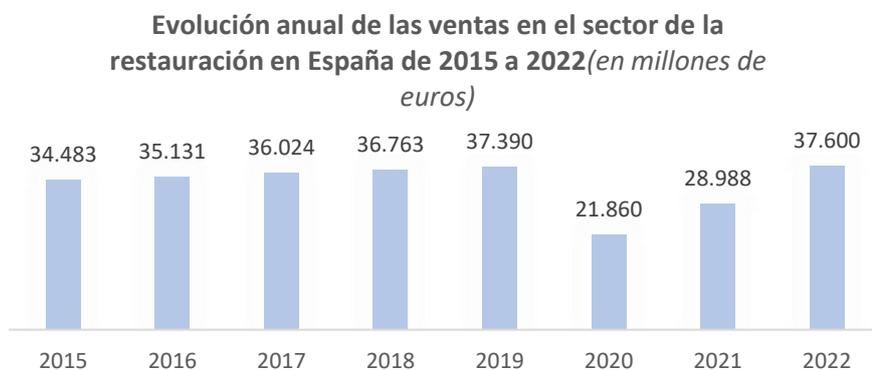
A medida que se eliminaban las restricciones, el consumo aumentó debido a la necesidad de la gente de recuperar las libertades sociales. Esto ha llevado a los diferentes

establecimientos de restauración a aumentar su capacidad a través de la utilización de espacios de estacionamiento o la ampliación de terrazas (Armanext, 2022).

Pese a la crisis atravesada por el sector de la restauración en España durante los años 2020 y 2021 a causa de la pandemia del COVID, esta industria ha logrado alcanzar niveles superiores a los de la prepandemia, indicando así su gran contribución a la economía española. Dentro del sector hostelero, los restaurantes, bares, cafeterías y pubs emplean a casi 1,4 millones de personas y tiene una facturación cercana a 91 mil millones de euros, aportando el 4,3% al PIB nacional (La Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos, s.f.).

Respecto a la evolución anual de las ventas en el sector de la restauración en España de 2015 a 2022, se destaca un descenso significativo en el año 2020 como consecuencia de la pandemia. No obstante, en los años posteriores se observa una recuperación notable, registrando unas ventas de niveles similares a los prepandémicos. Este patrón refleja la tendencia positiva y resalta el potencial de crecimiento de este sector.

Figura 2: Evolución anual de ventas en sector de restauración



Fuente: Statista

Se prevé que la recuperación de la rentabilidad del sector hotelero no ocurrirá hasta dentro de dos o tres años. Sin embargo, el sector está optimista con respecto al 2024. A pesar de la inflación y la disminución del tráfico de clientes desde el verano, el año 2023 terminó siendo un ejercicio positivo, recuperando las expectativas en términos de ventas y mostrando una mejora gradual (Osorio, 2023).

2.2 Análisis PESTEL del sector

El análisis Pestel es una herramienta usada en análisis estratégico para evaluar el impacto de los factores macroambientales en una organización tanto en el presente como en el futuro. Sirve para describir el entorno donde opera la empresa y así poder analizar las fuerzas externas que influyen en ella (Amador-Mercado,2022).

La *tabla 1* resume el análisis PESTEL ilustra el impacto de los distintos factores en el entorno de la empresa. *UptoYou* se enfrenta a algunos retos como las tensiones geopolíticas a causa de la guerra entre Ucrania y Rusia, así como las políticas gubernamentales para reducir sus efectos. Además, la inflación y medidas del Banco Central Europeo influyen negativamente en el entorno, contrayendo el consumo. No obstante, la aplicación se beneficia de los avances tecnológicos y de las tendencias de consumo de los clientes. Para un análisis más detallado de los factores, consultar el anexo 1.

Tabla 1: Análisis PESTEL

FACTORES	IMPACTO		
	-	Neutro	+
Políticos			
<i>Guerra Ucrania</i>	●		
<i>Guerra Israel</i>	●		
<i>Miembro de la UE y OECD</i>			●
Económicos			
<i>Plan de Recuperación</i>			●
<i>Inflación</i>		●	
<i>Incremento tipos de interés</i>	●		
<i>Tipo impositivo alcohol</i>		●	
Sociales			
<i>Tendencias de consumo</i>			●
<i>Pautas de comportamiento</i>			●
<i>Avances Tecnológicos</i>			●
Legales			
<i>RGPD</i>			●
<i>Directiva UE</i>			●
<i>Tratamiento de datos</i>			●
Tecnológicos			
<i>Avances Tecnológicos</i>			●
<i>Fondos Next Generarion EU</i>			●

Sector Hostelero
Ecológicos
CEHE
Tendencias de consumidores
Plataforma digital



Fuente: Elaboración propia

3. Análisis del entorno

3.1 Las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta estratégica muy útil para evaluar el mercado de aplicaciones móviles, enfocándose en la industria de restauración donde *UptoYou* opera. Al proporcionar una visión general de la industria, la empresa puede establecer una estrategia para posicionarse frente a la competencia (Michaux & Cadiat, 2016).

La *figura 3* resume las cinco fuerzas de Porter del sector. Como podemos observar, el sector donde opera *UptoYou* se caracteriza por ser intenso en competencia, con una rivalidad marcada entre competidores y una amenaza alta de productos sustitutos. Además, el poder de negociación de los clientes es alto, mientras que el de los proveedores es moderado. Este análisis refleja un entorno dinámico y competitivo con desafíos, pero también oportunidades potenciales para diferenciarse. Para un análisis más detallado, consultar el anexo 2.

Figura 3: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

3.2 Análisis de la competencia

Este análisis brindará a *UptoYou* un conocimiento mayor de las dinámicas del entorno y como los competidores responden ante ellas.

A continuación, procederemos a analizar los competidores directos de *UptoYou*:

- **Untappd:** es una aplicación móvil disponible para iOS y Android destinada a los amantes de la cerveza. Te permite explorar cervecerías, bares o tiendas de cervezas con renombre cercanas a ti y te proporciona información actualizada acerca de lo que ofrecen en cada una de ellas. Además, los usuarios pueden compartir en la aplicación reseñas y calificaciones del 0 al 5 de las cervezas que han ido probando (Chorley, Rossi, Tyson & Williams, 2016).

Por otra parte, esta aplicación incentiva a sus usuarios a probar nuevas cervezas para poder obtener insignias, subir de nivel e ir desbloqueando logros a lo largo del camino. Yendo más allá, esta aplicación también ofrece a sus usuarios menús actualizados, recomendaciones basadas en sus calificaciones realizadas previamente y sus intereses de búsqueda, y proporciona información acerca de eventos relacionados con el consumo de cerveza (Chorley, Rossi, Tyson & Williams, 2016).

Por último, este software actúa también a modo de red social permitiendo a sus usuarios conectar con otros a través de un mecanismo de amistad donde ambos usuarios implicados deben aceptarla. Untappd te permite interactuar con tus amigos y ver lo que consumen (Chorley, Rossi, Tyson & Williams, 2016).

- **Bebelo:** es una aplicación móvil que te muestra a través de un mapa hecho con Google My Maps los precios de copas de locales en Madrid. Cuenta con un modo “Live” que permite a los usuarios ver en tiempo real los horarios de los bares, las mesas disponibles en terraza, cuales cuentan con tapa gratis de acompañamiento con la bebida o cuales están ofreciendo algún descuento o promoción. Está disponible en App Store o Google Play.

Respecto a competidores indirectos, nos encontramos con las siguientes compañías:

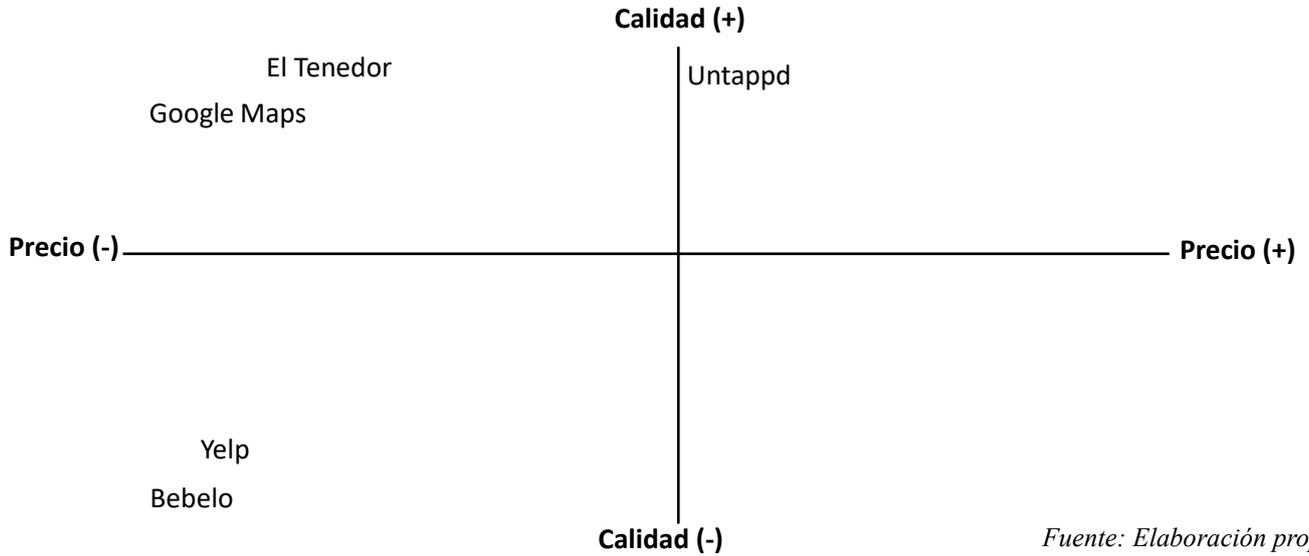
- **Google Maps:** aplicación cuyo uso principal es la planificación de rutas de viaje mediante distintos medios de transporte a través de un sistema de

geolocalización con vistas interactivas de 360°. Sin embargo, también nos permite buscar restaurantes y bares próximos a nosotros. Este software nos proporciona información acerca de la distancia a la que se encuentra el local que buscamos, imágenes del establecimiento, valoraciones y reseñas que han compartido otros usuarios acerca de este e información útil como puede ser el horario, contacto y sitio web del local. Además, permite a sus usuarios valorar su experiencia y compartirla con otros.

- **El Tenedor:** esta plataforma, creada en 2007, pertenece a la empresa estadounidense TripAdvisor desde 2014. La empresa opera en 22 países y presta servicios a más de 88.000 restaurantes. Además, cuenta con más de 900 trabajadores, generando más de 350 empleos en España. El modelo de negocio del Tenedor consiste en una aplicación con interfaz sencilla que permite a sus usuarios hacer reservas en los diferentes restaurantes ofrecidos según sus diferentes criterios de búsqueda como localización, precios o calidad. La plataforma pone a disposición del cliente toda la información actualizada sobre los restaurantes (horario, disponibilidad, reseñas, imágenes...) y ofrece descuentos y promociones especiales a sus usuarios. El Tenedor también ofrece un software de gestión llamado “The Fork Manager” dirigido a los gerentes de restaurantes para optimizar sus reservas y operaciones (Villar Sánchez, 2021).
- **Yelp:** es una empresa con sede en San Francisco fundada en 2004. Consiste en una plataforma que se encuentra en el contexto del movimiento de crowdsourcing donde los usuarios pueden compartir reseñas de negocios locales al igual que leer reseñas de otros usuarios. Los clientes pueden realizar la búsqueda de negocios que superen una puntuación media determinada (de 1-5 estrellas) o buscar negocios dentro de una categoría o localización específica. La compañía ofrece incentivos a sus usuarios, como invitación a eventos ocasionales o promociones especiales, si comparten un número suficiente de críticas. Además, proporciona información detallada sobre cada negocio y permite a sus usuarios compartir fotos de sus experiencias en los distintos locales, así como conectar con sus amigos y poder comentar o dar me gusta en sus publicaciones.

A continuación, vamos a utilizar el mapa de posicionamiento para visualizar cómo se sitúan en el mercado los competidores de *UptoYou* en términos de calidad (eje y) y precio (eje x).

Figura 4: Mapa de posicionamiento de competidores



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta una tabla resumen que destaca las características principales, ventajas y desventajas tanto de los competidores directos como de los indirectos de *UptoYou*.

Tabla 2: Resumen análisis competidores

Competidores	Características Principales	Ventajas	Desventajas
Competidores directos			
<i>Untappd</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Presenta las ubicaciones de moda y las cervezas y cervecerías mejor calificadas. - Permite compartir reseñas y calificaciones de cervezas. - Actúa como red social. 	Permite interacción social, sistema de geolocalización, recomendaciones y premios	Centrado específicamente en cervezas, no en todo tipo de bebidas
<i>Bebelo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Muestra precios de copas de locales en Madrid en un mapa. - Ofrece información en tiempo real sobre horarios, mesas disponibles y promociones 	Información en tiempo real y sistema de geolocalización	Limitado a Madrid y centrado específicamente en copas
Competidores indirectos			

<i>Google Maps</i>	-Planificación de rutas y búsqueda de restaurantes y bares. -Proporciona información detallada y valoraciones de usuarios.	Amplia cobertura geográfica e integrado en dispositivos móviles	No se enfoca exclusivamente en establecimientos de restauración
<i>El Tenedor</i>	-Reservas en restaurantes. - Ofrece información detallada y descuentos. - Software de gestión para restaurantes.	Amplia oferta de restaurantes y descuentos	Limitación: solo ofrece reservas de restaurantes, no incluye interacción social
<i>Yelp</i>	- Compartir y leer reseñas de negocios locales. - Ofrece incentivos a usuarios. - Proporciona información detallada sobre negocios	Gran cantidad de información y reseñas sobre negocios	No se enfoca exclusivamente en establecimientos de restauración y no ofrece descuentos directos en establecimientos

Fuente: Elaboración propia

3.3 Consumidores

Se realizó una encuesta a 91 jóvenes con una edad entre 20 y 26 años, teniendo el 61,5% de ellos veintidos años para comprobar su interés en encontrar opciones baratas para tomar algo con amigos. El 68,1% de los encuestados fueron mujeres y el 83,5% presentaban un nivel de estudios de grado universitario.

El 26,4% de los encuestados revelaron que gastan mensualmente entre 50 y 80€ en bares/restaurantes, siendo esta la cifra mayoritaria. Un porcentaje ligeramente menor, el 25,3%, indicó un gasto de entre 80 y 110€. Por el contrario, solo un 5,5% indicó un gasto mensual de entre 0 y 20€ en estos establecimientos. Esto refleja que la mayoría de los encuestados gastan una cantidad significativa de dinero en bares y restaurantes cada mes.

La mayoría de los encuestados, un 70,3%, reveló salir a tomar algo 2-3 días por semana, reflejando una frecuencia regular de salidas en nuestro público objetivo. Además, un 96,7% mencionó que realizan actividades de "pre" con amigos antes de ir a una discoteca. Esta tendencia de socialización previa a salir de fiesta es muy favorable para nuestra plataforma.

Por otro lado, el 69,2% de los encuestados no utiliza aplicaciones para buscar restaurantes o hacer reservas. Entre las aplicaciones más utilizadas para esta función se destacan Google Maps y El Tenedor. Además, un 63,8% de los encuestados tiene en

cuenta las reseñas al elegir un establecimiento, lo que resalta la importancia de las opiniones de otros usuarios en la toma de decisiones de nuestro público objetivo.

Los encuestados identificaron el buen ambiente como el factor más importante a la hora de elegir dónde tomar algo, seguido por el precio. Estos factores tienen un peso significativo en la decisión de consumo de nuestro público. Además, la mayoría de ellos han destacado la inclusión de descuentos exclusivos y recomendaciones personalizadas como característica más atractiva de una aplicación de comparación de precios para bares y copas.

En conclusión, el 92,3% de los encuestados indicó que sí estarían dispuestos a descargarse una APP que les permita comparar los precios de bebidas en diferentes bares/restaurantes. El fuerte interés demostrado por los encuestados en utilizar una aplicación para comparar precios destaca la demanda del mercado y la oportunidad que tiene *UptoYou* de satisfacer una demanda no cubierta en el mercado. Para ver los resultados de la encuesta en más detalle, consultar el anexo 3.

4. Análisis Interno

4.1. Análisis DAFO

El análisis **DAFO** es una herramienta estratégica implementada por las empresas para identificar tanto aspectos internos de la misma como aspectos externos del entorno donde opera (Speth, 2016).

A continuación, describiremos el modelo DAFO aplicado a *UptoYou* con el objetivo de facilitar la toma de decisiones y elaborar un plan estratégico más efectivo.

4.1.1 Fortalezas

UptoYou destaca en su **innovación tecnológica** al proporcionar a los usuarios información en tiempo real y un sistema de geolocalización que permite la búsqueda de bares y locales de restauraciones cercanos a la ubicación del cliente.

Además, esta plataforma tiene potencial para **crear una comunidad** donde los usuarios puedan compartir reseñas y opiniones acerca de sus experiencias en los diferentes locales, así como otorgar una calificación de los productos consumidos.

Al centrarse en un **nicho específico de mercado**, la compañía puede focalizar sus esfuerzos en alcanzar un conocimiento profundo acerca del comportamiento y hábitos de

consumo de éste. Con esta información, la empresa podrá dirigir su estrategia a la personalización del servicio ofrecido y al desarrollo de programas de lealtad para la retención de este segmento de clientes.

La compañía podría entablar *alianzas estratégicas* con marcas de bebidas o empresas populares relacionadas con el sector del ocio para promocionar sus productos u ofertas en la plataforma. Esto permitiría a la empresa ofrecer contenido exclusivo y atractivo a sus usuarios, así como aumentar su oferta de servicios.

Por último, la *colaboración estratégica con bares* permitirá a la empresa diferenciarse de la competencia y posicionarse en el mercado. *UptoYou* podrá negociar acuerdos con los bares para que ofrezcan promociones exclusivas o descuentos a los clientes.

4.1.2 Oportunidades

En los últimos años, y sobre todo a partir de la pandemia, el *desarrollo de aplicaciones móviles se ha disparado* lo que favorece el éxito de la aplicación *UptoYou* en el mercado. Además, el movimiento del *crowdfunding* está jugando un papel importante. *UptoYou* puede utilizar plataformas de este tipo para involucrar y conectarse con sus usuarios potenciales más cercanos, recopilar comentarios útiles y formar una comunidad comprometida desde el principio.

Proporcionando a los usuarios los precios de las bebidas e información y reseñas de los establecimientos comerciales, la compañía satisface la demanda creciente de los usuarios de *toma de decisiones informadas*. Los usuarios podrán apreciar la relación calidad-precio que ofrecen los distintos bares y locales y llevar un mayor control de sus gastos en ocio. La plataforma podría incluir información sobre opciones no alcohólicas como refrescos o mocktails para aquellos usuarios que buscan un plan de ocio que no conlleve el consumo de alcohol. Además, podría incluir el grado de alcohol que presentan las bebidas y ofrecer opciones más saludables para los usuarios que estén preocupados por su salud.

Por último, si la compañía logra establecerse y destacar en el mercado nacional, “UptoYou” podría plantearse la *expansión internacional*. Para ello, la plataforma tendría que adaptarse a los hábitos de consumo de los usuarios internacionales, así como a la cultura e idioma de los distintos países. Sería conveniente realizar previamente un estudio

de mercado para identificar aquellos países con mayor potencial de acogida de la aplicación. Posteriormente, *UptoYou* tendría que lograr acuerdos estratégicos con los bares y establecimientos locales de cada país y llevar a cabo una personalización de la oferta para cada mercado comprendiendo las diferencias culturales y alineándose con las demandas de los usuarios en diferentes partes del mundo.

4.1.3 Debilidades

Entre las debilidades que presenta la aplicación, encontramos la ***dependencia tecnológica***. *UptoYou* podría enfrentarse a fallos técnicos en la aplicación que interrumpirían el servicio ofrecido generando insatisfacción a los usuarios. Esto podría desencadenar en malas reseñas sobre la aplicación por parte de los usuarios formando una mala reputación de ésta.

Al ***dependen de la participación activa de los usuarios*** compartiendo calificaciones y reseñas de los locales, si los usuarios optan por no contribuir o involucrarse compartiendo sus opiniones, la calidad y cantidad de la información disponible en la plataforma será baja. Esto generará inseguridad entre los usuarios al no disponer de información suficiente para guiar su toma de decisiones y la confianza en la plataforma será nula. *UptoYou* podría verse afectada por el sesgo de opiniones si la muestra de reseñas se concentra en un área geográfica determinada o el perfil de usuarios que comparten la información es el mismo. Esto alteraría la forma en que los clientes ven los establecimientos en general.

Entre las debilidades presentadas por la plataforma, se encuentra la ***escala de base de usuarios***. La aplicación puede enfrentarse a dificultades, especialmente al principio, para captar a clientes lo que limitaría su funcionalidad al haber menos información compartida en la plataforma. Esto afectaría negativamente a la empresa a la hora de establecer acuerdos estratégicos con los bares y locales pues si éstos no perciben que la aplicación vaya a ser exitosa, puede que se nieguen a colaborar con *UptoYou*.

Al ser una aplicación creada por jóvenes que carecen de experiencia previa en el mercado de las aplicaciones y gestión de start-ups, la posibilidad de incurrir en errores es alta y probablemente el tiempo para impulsar la aplicación y que ésta tenga éxito entre su público objetivo será mayor. La inexperiencia dificultaría comprender mejor las

necesidades de cada usuario. Al inicio, existirá por ende una **dependencia** en consultoras externas como por ejemplo el desarrollo del software por parte de Appnovation.

Además, el factor de que los creadores de la aplicación sean jóvenes implicará un **mayor riesgo** pues estos contarán con una menor red de contactos profesionales, una mayor dificultad entablando negociaciones con los bares y un bajo presupuesto inicial. La falta de fondos limitará el progreso tecnológico de la aplicación y la capacidad de atraer usuarios mediante campañas de marketing.

4.1.4 Amenazas

UptoYou se enfrenta a la amenaza de un **entorno muy competitivo** donde hay muchas empresas similares ofreciendo el mismo servicio de comparación de precios en el sector de ocio lo que intensifica la competencia. Además, las barreras de entrada son bajas lo que implica que muchas empresas pueden acceder fácilmente al mercado. Esto impone una mayor presión en la plataforma para diferenciarse de la competencia y destacar en un mercado saturado. Ante la falta de protección contra la imitación, la aplicación tendrá dificultades para mantener una ventaja competitiva sostenible.

Además, la **rapidez en la evolución tecnológica** supone una amenaza para la empresa. Puede ser que las tecnologías empleadas por *UptoYou* en su aplicación se vuelvan obsoletas y dejen de ser relevantes en el mercado perdiendo su competitividad. Además, la plataforma se verá obligada a mantenerse actualizada y a estar informada a tiempo real sobre las tecnologías emergentes y modelos de negocios innovadores si quiere destacar y diferenciarse de la competencia.

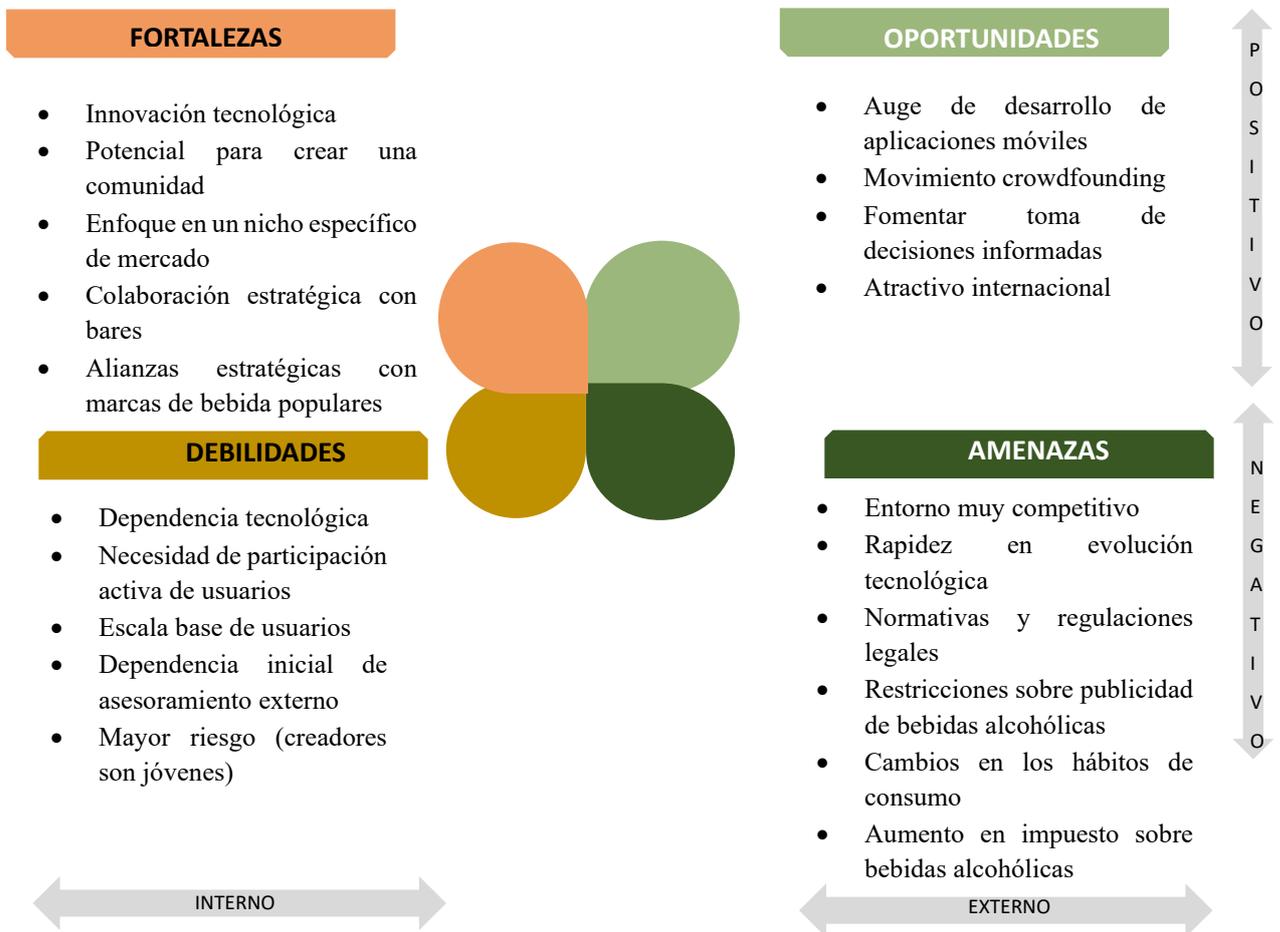
UptoYou se enfrenta a la amenaza de incumplir las **normativas y regulaciones legales** de protección de datos que podría resultar en sanciones financieras. Además, la empresa podría verse obligada a cumplir con las **regulaciones sobre la publicidad** y promoción de bebidas alcohólicas, lo que podría limitar su estrategia de marketing.

Por otro lado, **cambios en los hábitos de consumo** de los clientes podrían resultar en pérdidas de la empresa y en la necesidad de adaptación de los servicios para poder satisfacer las necesidades de los clientes y mantenerse relevante en el mercado.

Por último, pero no menos importante, un **aumento en el impuesto** sobre bebidas alcohólicas aumentaría los gastos de los establecimientos. Este impacto económico en sus

negocios podría llevar a los bares a cancelar los acuerdos con la aplicación. Además, este aumento de precios podría restringir el consumo y la demanda por parte de los usuarios lo que llevaría a una menor actividad y participación en la plataforma.

Figura 5: Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia

5. Business Model Canvas

El *Business Model Canvas* es una herramienta estratégica que describe la lógica de como una empresa crea, captura y entrega valor. Describe el modelo de negocio de una compañía. Está constituida por 9 módulos que engloban las 4 áreas principales de una empresa: infraestructura, oferta, clientes y la estructura financiera (Vicedo & Rodríguez, 2015).

Además, la organización podría crear múltiples *Business Model Canvas* para analizar cómo evoluciona su modelo de negocio a lo largo del tiempo o para evaluar diferentes escenarios y cambios en el modelo de negocio (Fritscher & Pigneur, 2014).

5.1 Propuesta de Valor

En el caso de nuestra aplicación *UptoYou*, el problema o necesidad sin resolver al que se enfrenta su mercado objetivo, los estudiantes de entre 18 y 27 años, es querer ir a tomar una cerveza o copa con amigos y desconocer en qué sitio la puedes obtener por un precio inferior, especialmente cuando no conoces la zona.

Actualmente, los jóvenes se enfrentan a este problema de diferentes maneras: moviéndose de bar en bar, asistiendo a botellones donde pueden llevar su propia bebida o bien comparando precios mediante la búsqueda en internet.

La propuesta de valor de nuestra aplicación incluirá tanto el ***ahorro de dinero y tiempo*** como el ***aumento del tiempo de ocio***. Este software interactivo proporcionará una comparativa geográfica de precios de bares y locales de restauración a tiempo real lo que llevará a los jóvenes a poder analizar donde encontrar mejor calidad precio de forma sencilla.

Entre las tareas de los clientes de *UptoYou*, estudiantes entre 18 y 27 años, se incluye la ***búsqueda de información en tiempo real*** sobre precios de cervezas y copas en los distintos locales de restauración para poder tomar decisiones informadas acerca de que opción es más económica para salir. Los estudiantes buscan ahorrar dinero cuando salen a disfrutar de sus veladas nocturnas intentando acceder a descuentos, promociones y ofertas.

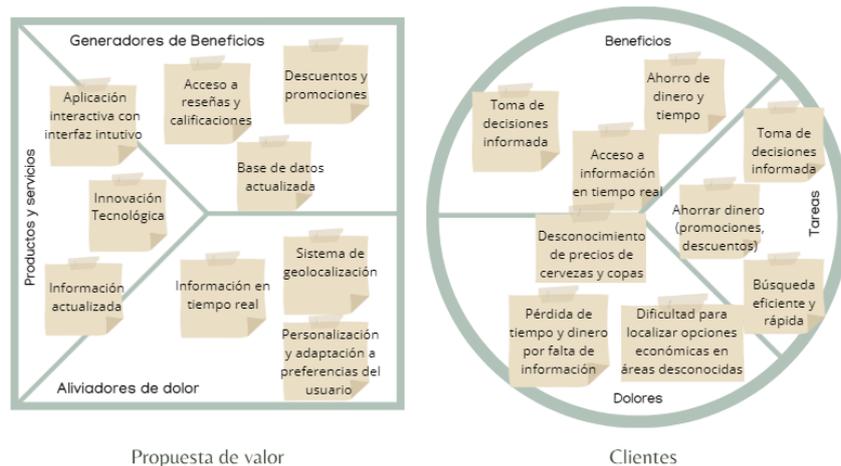
Otra tarea de los estudiantes es intentar encontrar un lugar donde quedarse tomando algo con amigos, evitando tener que cambiar de local por precios muy altos u otro factor y poder así ***ahorrar tiempo***. Más allá, los usuarios quieren poder tomar decisiones informadas de forma eficiente teniendo acceso a reseñas y calificaciones de otros usuarios y evitando búsquedas ineficientes en Internet que resultan tediosas.

Los beneficios que la aplicación “UptoYou” ofrece a los clientes implican el ***ahorro de dinero y de tiempo*** en la búsqueda de opciones de locales de restauración económicos, el acceso a ***información en tiempo real*** y la ***toma de decisiones informada***.

La plataforma pone a disposición del usuario reseñas y calificaciones de otros usuarios, datos actualizados de precios e información general sobre los establecimientos y descuentos y promociones para que los usuarios disfruten de ellos.

Por último, los dolores a los que se enfrentan los usuarios en la realización de sus tareas son la **pérdida de tiempo y dinero** por falta de información, la dificultad para localizar opciones económicas en **zonas** por las que **no suelen frecuentar** y el **desconocimiento sobre precios** de cervezas y copas en los diferentes locales de restauración. Para aliviar estos dolores, la plataforma hace uso de un sistema de geolocalización que permite mostrar a modo de mapa información en tiempo real de los locales de restauración de la zona geográfica buscada por el usuario. Además, personaliza su producto adaptándose a las preferencias del usuario mediante la oferta de promociones y acceso a eventos según sus intereses.

Figura 6: Propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia

5.2 Segmentos de clientes

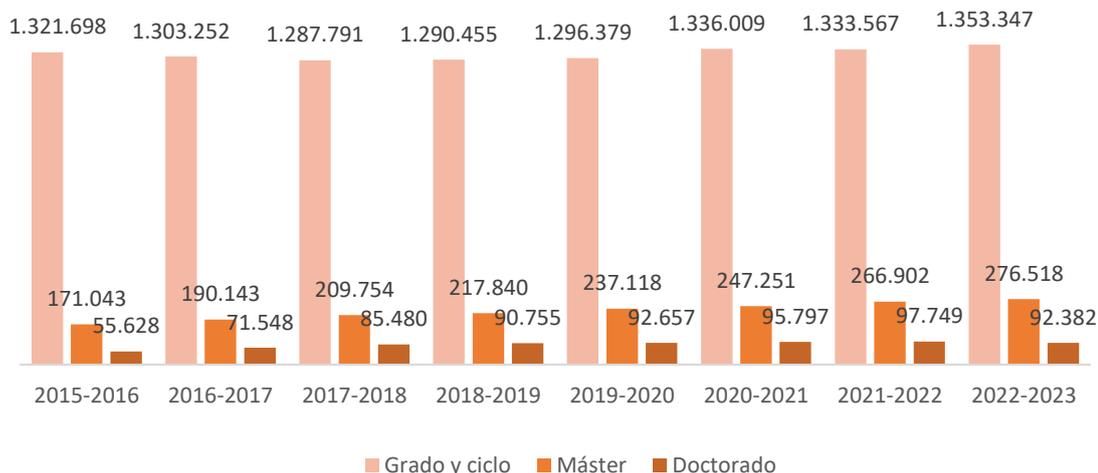
UptoYou debe hacer una segmentación de clientes agrupando a aquellos con características similares según criterios geográficos, demográficos u otros y luego analizar a cuál dirigirse. Una vez identificado el nicho de clientes específico, la empresa podrá adaptar su oferta y personalizar sus esfuerzos de marketing eficazmente (Sonderegger, 2020).

En el caso de *UptoYou*, la aplicación va dirigida a estudiantes de entre 18 y 27 años, incluyendo a aquellos que estudian un grado universitario, un ciclo profesional, un máster o que están haciendo un doctorado. Como podemos ver en el gráfico, hay

aproximadamente 1,7 millones de estudiantes registrados en el Sistema Universitario Español.

Figura 7: Estudiantes del SUE

Número de estudiantes del Sistema Universitario Español (SUE).



Fuente: Gobierno de España

En el curso 2022-2023, el sistema universitario español registró un total de 1.722.247 estudiantes matriculados. De ellos, un 78,58% corresponden a estudiantes de grado y ciclo, seguido de un 16,06% de máster y, por último, un 5,36% de doctorado. De los estudiantes de grado, un 54,6% corresponde a jóvenes de entre 18 y 21 años y tan solo un 13,7% tienen más de 30 años. En las universidades públicas, es más común que los estudiantes de grado tengan una media de edad superior (Gob.es.,2023).

Figura 8: Estudiantes de Grado por edad

Estudiantes matriculados en Grado por grupo de edad. Curso 2021-2022

	Total	% Mujeres
Total	1.338.304	56,3%
De 18 a 21 años	724.853	58,4%
De 22 a 25 años	320.156	54,5%
De 26 a 30 años	105.557	53,1%
Mayores de 30 años	187.738	53,1%

Fuente: Gobierno de España

Como podemos ver, en las matrículas en grado hay un porcentaje ligeramente mayor de mujeres. Un 78,08% de los estudiantes en grado tienen una edad entre 18 y 25 años. Y tan solo un 14,03% tienen una edad superior a 30 años.

Cada vez hay más estudiante de formación profesional en España, de hecho, se ha registrado un incremento de 4,9% respecto al año anterior. Para este curso actual 2023-2024, se han matriculado 1.132.364 estudiantes, alcanzando un pico histórico. Dentro de los grados, ha habido un incremento de 5,3% en las titulaciones superiores, un 4% en las de grado medio, 4,6% en grado básico y por último un 40,5% en los cursos de especialización-titulaciones que comenzaron en 2019 (Gob.es, s.f.).

Respecto a los opositores, la edad media está en los 30 años. El 23% de los hombres y el 19% de las mujeres tienen una edad entre 18 y 25 años, siendo esta franja de edad el grupo mayoritario. El 42% de los opositores de 2023 tenían esta edad. La mayoría de las oposiciones en este grupo son para el ejército, la policía nacional y la educación primaria e infantil (Europa Press, s. f.).

Durante los dos primeros años, la plataforma solo se enfocará en los bares y locales de restauración de Madrid. Por lo tanto, el número de potenciales usuarios estará limitado a los 353.275 jóvenes registrados en el sistema universitario madrileño (Sistema Universitario Madrileño, 2023). A partir del tercer año, UptoYou expandirá su cobertura por el resto de España.

Por último, también incluimos a los bares como clientes pues la plataforma de *UptoYou* impulsará su negocio al proporcionarles mayor visibilidad y la posibilidad de atraer a nuevos clientes, generando mayores beneficios. De hecho, a partir del tercer año de operaciones de *UptoYou*, el software se encontrará posicionado en el mercado y diferenciado de la competencia, lo que permitirá a la empresa cobrar a los bares una tarifa por promocionarles en su plataforma.

5.3 Canales

UptoYou podría hacer uso de las redes sociales para dar a conocer su producto. Como su público objetivo son estudiantes universitarios, la empresa podría aliarse con influencers para que promocionen la plataforma pues los jóvenes confían mucho en las opiniones de sus similares. La organización podría aliarse también con organizaciones

estudiantiles y clubs universitarios para participar en los eventos que éstos organicen y promocionar la aplicación.

UptoYou estará presente de forma gratuita en las tiendas de aplicaciones más populares como son App Store para dispositivos de la marca Apple y Google Play para dispositivos Android. De esta forma, la visibilidad de la plataforma se incrementará y los usuarios tendrán mucha facilidad para acceder a ella.

Respecto al servicio post-venta, se podría implementar un chat en vivo dentro de la aplicación para resolver cualquier inconveniente que le pudiese surgir al usuario. Además, el equipo de atención al cliente atenderá dudas más concretas o inusuales que requieran atención más personalizada. Por otro lado, la empresa podría avisar a los usuarios de la aplicación de actualizaciones o nuevas versiones disponibles y podrían realizar encuestas periódicamente para recibir feedback por parte de los usuarios de los aspectos que deberían mejorar y mantener.

Por último, para captar y entablar alianzas con los bares, *UptoYou* visitará los establecimientos en persona para explicarles la idea de negocio y mostrarles el valor que podría generar el uso de la plataforma para su negocio a largo plazo. Además, la empresa podría presentar directamente la plataforma a los propietarios de los bares en ferias o eventos de la industria de la restauración.

5.4 Relaciones con los clientes

Las relaciones que mantiene *UptoYou* con los clientes son de carácter mixto pues incluye tanto contactos personales como automatizados.

El chat en vivo de la plataforma y las notificaciones en la aplicación o correos programados constituyen relaciones automatizadas. El chatbot devuelve respuestas automáticas a las preguntas de los usuarios en tiempo real. Además, la aplicación envía notificaciones y correos automáticos para avisar de actualizaciones o nuevas ofertas.

Por otro lado, las relaciones directas incluyen el contacto con los clientes a través de las redes sociales y la participación en eventos promocionales. La empresa mantiene una presencia activa en redes sociales mediante comentarios, mensajes directos y publicaciones para crear una comunidad donde se fomenten la participación activa del usuario

Además, realiza eventos en los bares con los que tiene acuerdos para promocionar la aplicación y entablar una comunicación directa con los usuarios, fomentando así la retención de usuarios. En esta línea de fidelización, la empresa podrá incluir programas de lealtad orientados a clientes más antiguos como por ejemplo un sistema donde el cliente gane más puntos para obtener descuentos u ofertas cuanto más gaste.

5.5 Fuentes de ingresos

A continuación, vamos a analizar las diversas fuentes de ingresos con las que podríamos monetizar nuestro modelo de negocio.

UptoYou establece acuerdos con los bares para una colaboración inicial donde los locales proporcionan su información y ofertas disponibles. Como al principio, la base de clientes es pequeña y no parece una idea atractiva, se ofrece a los bares un pequeño importe, de 2000 € el primer año y 1000 € el segundo. Una vez la aplicación se haya posicionado en el mercado y haya obtenido popularidad, la empresa podría comenzar a cobrar a los bares una comisión por promocionarles.

UptoYou adopta un modelo de negocio freemium. Este consiste en ofrecer las funciones básicas de la aplicación con anuncios sin costes para aquellos que no quieran pagar y luego una versión premium para aquellos que quieran acceso a funciones más avanzadas de la aplicación como pueden ser ofertas más exclusivas, eliminación de anuncios o invitación a eventos únicos (Martínez, 2013).

Será importante estudiar la elasticidad de la demanda a cambios en los precios y habrá que ser prudente con la frecuencia de los descuentos pues corremos el riesgo de que el usuario solo busque ofertas y aumente su sensibilidad al precio (Abad, 2007).

5.6 Recursos Clave

Estos recursos son críticos para el negocio al no poder ser sustituidos con facilidad ni duplicarse sin incurrir en significantes costes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Respecto a los *recursos intelectuales*:

Las aplicaciones móviles no se pueden patentar según estipula un subapartado del artículo 4 de la ley publicada el 24 de julio de 2015 de Patentes. BOE (2015): “No se considerarán invenciones en el sentido de los apartados anteriores, en particular los planes, reglas y métodos para el ejercicio de actividades intelectuales, para juegos o para

actividades económico-comerciales, así como los programas de ordenadores.” Dentro de este artículo del BOE, se incluyen las aplicaciones móviles. La excepción a esto es aquella aplicación que no solo cumple con los requisitos fundamentales de novedad, actividad inventiva y aplicación industrial, sino que también presenta un carácter técnico (Martínez & Asociados, s.f.).

La aplicación *UptoYou* no es una excepción a la regla. A continuación, menciono algunas medidas de protección para proteger la plataforma y evitar el plagio de la misma por parte de otras organizaciones:

- I. **Derechos de autor (“Copyright”):** esto puede incluir la interfaz de usuario, cualquier texto original de la aplicación como reseñas u elementos visuales distintivos como el mapa mostrado los diferentes precios de bares.
- II. **Registro de marca comercial:** la empresa deberá registrar el nombre de la marca, así como el logotipo para evitar que otra compañía use algún nombre similar.
- III. **El registro del diseño:** la empresa puede proteger los aspectos externos de la plataforma para que sean únicos y distintivos como por ejemplo los iconos gráficos.

Dentro de los *recursos humanos* clave de la empresa se encontrarían los socios fundadores. Estos son los más importantes pues son los inversores iniciales del proyecto y los que han puesto en funcionamiento la idea de la aplicación. Los desarrolladores del software también jugarían un papel muy importante al ser los que han dado forma y han hecho real el prototipo de la plataforma.

Más adelante, cuando la empresa vaya posicionándose en el mercado, también se volverán relevantes el equipo de servicio y atención al cliente encargado de mejorar la experiencia del usuario y incrementar la fidelización. Junto a ellos, el equipo de marketing y ventas también será clave para seguir atrayendo a nuevos consumidores e ir expandiendo la aplicación por nuevos segmentos demográficos o geográficos.

En tercer lugar, en cuanto a *recursos físicos*, se incluye el espacio que alquilaremos para que nuestro equipo trabaje y los ordenadores que contrataremos mediante leasing.

Para finalizar, respecto a los *recursos financieros*, será clave la inversión inicial por parte de los socios para el desarrollo de la aplicación. Cuando la idea este más avanzada y haya tenido éxito en el mercado, se podrá considerar la obtención de financiamiento externo con el objetivo de impulsar y mejorar la plataforma. Será muy importante también los flujos de ingresos que generemos, siendo conscientes de que al principio estos serán escasos. Y, por último, habrá que llevar un registro correcto de los costes en los que incurrimos buscando su optimización y mayor reducción posible.

5.7 Actividades Clave

Entre las actividades clave de la aplicación “UptoYou”, encontramos las siguientes:

- I. Crear la plataforma y mantenerla actualizada será muy importante. La empresa tendrá que contratar a un desarrollador de software que se encargue de incluir tecnologías emergentes en la aplicación para que esta no se vuelva obsoleta.
- II. Recopilación actualizada de datos de los bares y locales de restauración para poder proporcionar información en tiempo real a los usuarios. Habrá que estar pendiente de incluir las nuevas promociones y descuentos en la aplicación, así como la notificación de eventos.
- III. Establecer acuerdos con bares y otros establecimientos del sector para colaborar juntos. A cambio de información actualizada sobre su negocio, la empresa promocionará a los bares en su plataforma aumentando su visibilidad.
- IV. Asociarse con organizaciones estudiantiles y colegios mayores para promocionar la aplicación entre el público objetivo. Se podrían realizar eventos donde participasen ambos y la compañía pudiese obtener feedback de los jóvenes lo que ayudaría a comprender mejor las expectativas que tendrían que cumplir para satisfacer la necesidad de sus clientes.

Más adelante, también se podría volver crítica la actividad de buscar financiación externa con el objetivo de poder invertir más en el desarrollo y mejora de la plataforma.

5.8 Socios Clave

Los bares y locales de restauración jugaran un papel clave como socios al ofrecer descuentos y promociones exclusivas a cambio de promoción en la aplicación. Esta

colaboración permitirá a la empresa acceder a información privilegiada acerca de sus productos, ofertas y eventos, otorgando una ventaja competitiva a la plataforma al proporcionar datos exclusivos a sus usuarios. A cambio, la empresa ofrecerá a los bares un análisis detallado de los patrones de comportamiento de los consumidores y asesoramiento sobre la atracción de clientes a sus locales, así como la promoción de sus productos en la plataforma.

Otra asociación clave podría ser con la empresa tecnológica especializada en el desarrollo de software. Esta podría compartir su conocimiento y experiencia en el sector con *UptoYou*, ampliando el know-how de la empresa. Además, la empresa podría asociarse con proveedores de servicios de almacenamiento de información en la nube para gestionar eficientemente grandes volúmenes de datos.

Por último, la empresa podría asociarse con colegios mayores y asociaciones universitarias para la realización de eventos conjuntos donde promocionar su plataforma. Las organizaciones estudiantiles podrían utilizar sus canales de comunicación y crear campañas de concienciación para informar a los estudiantes sobre los beneficios de la aplicación y cómo participar en los programas de incentivos.

5.9 Estructura de costes

Dentro de los costes operativos de *UptoYou*, se encuentran tanto los gastos fijos como los variables. Los costes fijos incluyen el alquiler de la oficina, que es un gasto recurrente independiente del volumen de operaciones de la empresa. Además, los costes de almacenamiento de datos en la nube y las licencias para tener la aplicación en los sistemas operativos iOS y Android también se consideran fijos, ya que generalmente tienen tarifas preestablecidas y no varían significativamente con el uso de la aplicación.

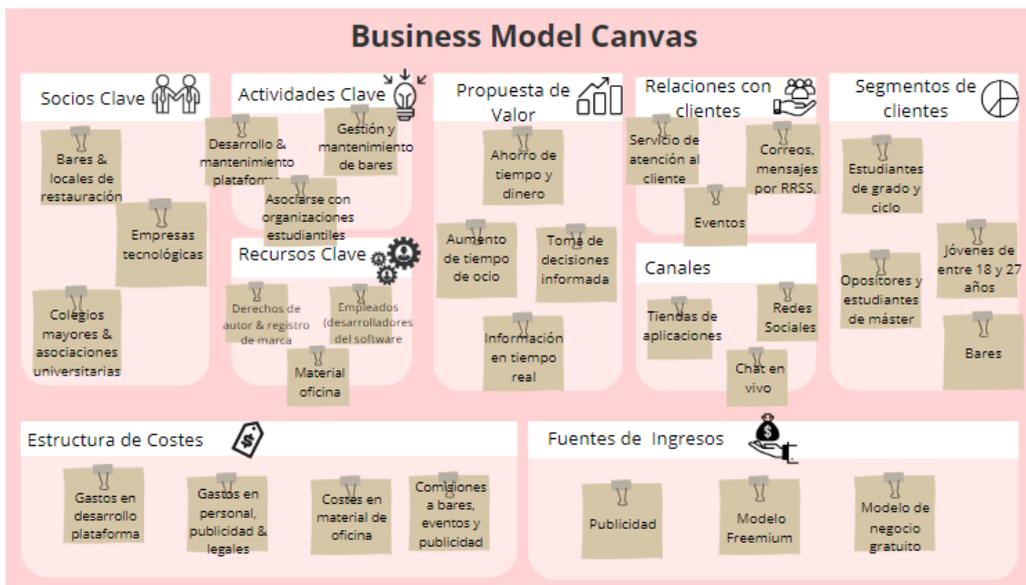
Por otro lado, los costes variables comprenden el gasto en el paquete empresarial estándar de Microsoft 365 y el contrato de leasing de los ordenadores. Estos costes son variables porque pueden cambiar en función del uso de los servicios o del número de equipos arrendados. Por ejemplo, el gasto en Microsoft 365 puede aumentar si se agregan más usuarios a la plataforma, y el contrato de leasing de los ordenadores puede variar según el número de equipos adicionales necesarios para el crecimiento de la empresa.

Los costes de marketing de *UptoYou* abarcan estrategias digitales, la organización de eventos promocionales y el establecimiento de alianzas con bares. Durante los dos

primeros años de operación, la empresa pagará un importe a los bares para obtener información de sus negocios y ofrecer descuentos en la plataforma. Sin embargo, a partir del tercer año, se espera un cambio en este modelo, ya que serán los bares quienes paguen comisiones a la empresa por la promoción de sus productos en la plataforma. En cuanto a los gastos en eventos y marketing digital, se prevé un aumento anual hasta el cuarto año, momento en el que se estabilizarán.

Los gastos de recursos humanos de *UptoYou* aumentarán conforme la base de usuarios crezca, lo que requerirá expandir el equipo para manejar la carga de trabajo adicional. Además, la empresa incurrirá en gastos legales para su registro en el Registro Mercantil y la protección de su nombre comercial. Se destinará un presupuesto para obtener asesoramiento legal durante los primeros cinco años de operaciones. Por último, la empresa afrontará gastos financieros relacionados con la deuda adquirida con familiares, amigos e inversores iniciales para obtener financiación.

Figura 9: Business Model Canvas



Fuente: Elaboración propia

6. Plan de Marketing

El plan de marketing sirve a la empresa para identificar las oportunidades del mercado, planificar una estrategia de penetración en el sector y obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores (Westwood, 2010).

6.1 Marketing Mix

Al principio, el marketing mix consistía en solo cuatro P: producto, precio, punto de venta y promoción. Posteriormente, al considerar que los servicios por ser de tipo intangible necesitaban otro tipo de marketing, se agregaron otras 3P: personas, proceso y presencia (Jain, 2013).

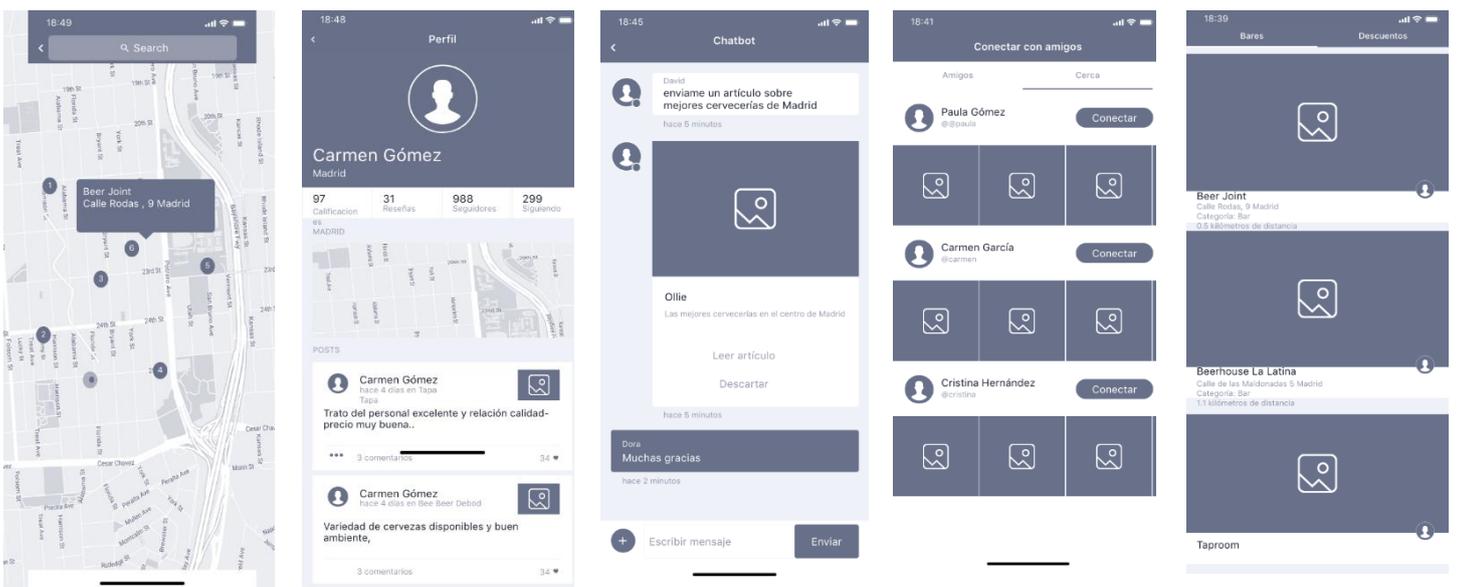
6.1.1. Producto

El término "producto" se refiere a todo aquello que capta la atención de un cliente para su adquisición o consumo con el objetivo de satisfacer sus necesidades o deseos (Khan, 2014). *UptoYou* es una aplicación interactiva que compara precios de cervezas y copas de bares mediante un sistema de geolocalización. La plataforma ofrece un mapa que permite al usuario ver los precios de los bares cercanos en función de la zona que busca.

El software presenta una interfaz intuitiva que resulta fácil de usar a los clientes, así como de un diseño característico. Además, la plataforma cuenta con un Chatbot para atender cualquier inconveniente o duda que le surja al cliente.

UptoYou sigue un modelo freemium, ofreciendo dos tipos de suscripciones: premium, acceso a descuentos y promociones más exclusivas, así como a funciones más avanzadas; gratuita, acceso a una versión básica de la aplicación con las funciones principales. A continuación, se muestra un prototipo de la plataforma:

Figura 10: Prototipo de la aplicación



Fuente: Elaboración propia

6.1.2 Precio

UptoYou, al inicio de su lanzamiento, presenta una estrategia de monetización basada en la publicidad. El objetivo de la compañía es aumentar la visibilidad de la aplicación entre su público objetivo por lo que eliminar la barrera financiera para descargarla es esencial.

Como se ha descrito antes, entre las principales fuentes de ingresos de la aplicación están las comisiones pagadas por las empresas que deseen mostrar sus anuncios en la plataforma. Por otro lado, como se ha mencionado antes, la empresa sigue un modelo freemium en el cual los usuarios estarán dispuestos a pagar cuotas por obtener una versión mejorada y sin anuncios al acceder a la versión premium. Este método permitirá a la empresa generar ingresos recurrentes y diversificar sus fuentes de financiamiento. Además, a partir del tercer año, se generarán ingresos a través de las comisiones cobradas a los bares por promocionar sus establecimientos en la aplicación.

Para destacar el valor añadido que proporciona la aplicación, la empresa podría resaltar con una cifra estimada el ahorro potencial que genera el uso de la plataforma entre los jóvenes.

UptoYou va a tener cuatro fuentes de financiación disponibles:

- I. **Modelo suscripción Premium:** Los usuarios pueden acceder a la versión premium de la plataforma sin anuncios y obtener acceso a descuentos y eventos especiales exclusivos. Para estudiantes, esta versión supondrá un importe de 1,50€ al mes. Cuando la empresa se expanda internacionalmente, este precio se irá ajustando en función del poder adquisitivo de los usuarios de esos países.

Como bien hemos mencionado previamente, hay 1.722.247 estudiantes matriculados en el sistema universitario español. Este número representa el alcance máximo que puede tener la plataforma. Suponiendo que, durante los dos primeros años, la aplicación solo operará en la Comunidad de Madrid, esta cifra se reduce a 353.275 estudiantes.

De una encuesta realizada a 91 jóvenes, en la cual se les preguntó si se descargarían *UptoYou*, el 92,3% respondió que sí. Esto refleja el potencial de

alcance y aceptación que logrará tener la plataforma entre su público objetivo.

Los resultados de la encuesta se encuentran en el anexo 3.

Tabla 3: Ingresos Premium

	€/mes	Nº Cuotas	%Captación España	% Captación Usuarios Premium	Usuarios Premium España	Total
Año 1	1,50 €	12	21%	1%	42.393	63.589,50 €
Año 2	1,50 €	12	21%	5%	211.965	317.947,50 €
Año 3	1,50 €	12	35%	5%	361.672	542.507,81 €
Año 4	1,50 €	12	53%	5%	542.508	813.761,71 €
Año 5	1,50 €	12	79%	5%	813.762	1.220.642,56 €

Fuente: Elaboración propia

En la tabla, observamos cómo *UptoYou* opera exclusivamente en la Comunidad de Madrid durante los dos primeros años, alcanzando un máximo del 21% de los estudiantes universitarios en España. De ese grupo de 353.275 estudiantes potenciales, la empresa espera convertir al 1% en usuarios premium en el primer año. Esto se debe a que, aunque la plataforma tiene mucho potencial de crecimiento según la encuesta realizada, estimamos que el porcentaje de conversión a premium sea más reducido debido a que el público aún no estará muy familiarizado con la plataforma. Para el segundo año, esta cifra aumenta al 5%. A partir del tercer año, la plataforma se expande a nivel nacional, ampliando su alcance máximo de clientes potenciales y llegando a un mayor número de usuarios en todo el país. Aunque el porcentaje de captación de usuarios premium se mantiene constante en un 5%, el aumento en el alcance de la empresa resulta en un mayor número total de usuarios premium y, por lo tanto, un aumento en los ingresos generados.

II. Modelo de anuncios CPM: para monetizar la versión gratuita de la aplicación, los anunciantes podrán mostrar sus anuncios en la plataforma de *UptoYou* pagando una tarifa de 0,25 € cada vez que su anuncio reciba mil impresiones. Se ha estimado un incremento anual del 25% en el número de impresiones mensuales. Este sistema irá orientado a aquellos anunciantes que prefieran llegar a la mayor cantidad posible de personas.

Tabla 4: Ingresos CPM

	Tarifa Mensual	Nº Cuotas	Impresiones Mensuales	Total
Año 1	0,25 €	12	50.000	150,00 €
Año 2	0,25 €	12	62.500	187,50 €

Año 3	0,25 €	12	78.125	234,38 €
Año 4	0,25 €	12	97.656	292,97 €
Año 5	0,25 €	12	122.070	366,21 €

Fuente: Elaboración propia

III. Modelo de anuncios CPC: para monetizar la versión gratuita de la aplicación, la empresa cobrará a los anunciantes una tarifa de 0,50 € cada vez que un usuario haga clic en sus anuncios dentro de la plataforma. Se ha estimado un incremento anual del 10% en el número de clics mensuales. Este sistema irá orientado a aquellos anunciantes que prefieran pagar solo por aquellas interacciones directas con el usuario.

Tabla 5: Ingresos CPC

	Tarifa Mensual	Nº Cuotas	Nº Clics Mensuales	Total
Año 1	0,50 €	12	1.000	6.000,00 €
Año 2	0,50 €	12	1.100	6.600,00 €
Año 3	0,50 €	12	1.210	7.260,00 €
Año 4	0,50 €	12	1.331	7.986,00 €
Año 5	0,50 €	12	1.464	8.784,60 €

Fuente: Elaboración propia

IV. Comisiones por promocionar a los bares dentro de la plataforma: A partir del tercer año, *Uptoyou* cobrará una tarifa mensual de 50 € a los bares y demás establecimientos de restauración por promocionarlos y asegurar su posición superior en la plataforma. La empresa comenzará a generar esta fuente de ingresos cuando tenga una base de usuarios significativa y se haya establecido en el mercado, lo que estimamos que será en el tercer año. Se ha estimado un incremento anual del 25% en el número bares con los que entablará acuerdos comerciales la empresa.

Tabla 6: Ingresos Comisiones a Bares

	Tarifa Mensual	Nº Cuotas	Nº Bares	Total
Año 1				
Año 2				
Año 3	50,00 €	12	500	300.000,00 €
Año 4	50,00 €	12	625	375.000,00 €
Año 5	50,00 €	12	781	468.750,00 €

Fuente: Elaboración propia

6.1.3 Punto de venta

Al ser un software, *UptoYou* no cuenta con punto de venta presencial. El acceso a la aplicación sería mediante las tiendas de aplicaciones donde está disponible, App Store para iOS y Google Play Store para Android. La página web de la empresa serviría también como un punto adicional de acceso para los usuarios que prefieran utilizar un navegador web en lugar de la aplicación móvil.

6.1.4 Promoción

Para promocionar la aplicación entre el público objetivo, la empresa podría colaborar con influencers para que anuncien la plataforma en sus redes sociales. Este medio sería muy efectivo entre los jóvenes pues estos confían mucho en las opiniones de sus iguales por lo que se verían incentivados a probar la aplicación. Además, la empresa manteniéndose activa en su propia cuenta de redes sociales y fomentando la participación de los usuarios mediante concursos y sorteos tendría un impacto positivo.

Respecto a las actividades de marketing que se llevarán a cabo, las tres principales serán marketing digital, la organización de eventos estudiantiles para la promoción directa de la aplicación entre el público objetivo y las alianzas con bares para la promoción de la plataforma en sus locales mediante acuerdos comerciales.

Tabla 7: Presupuesto Marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing Digital	2.000 €	3.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €
Eventos promocionales	3.000 €	5.000 €	8.000 €	10.000 €	10.000 €
Alianzas con bares	2.000 €	1.000 €	- €	- €	- €
TOTAL	7.000 €	9.000 €	16.000 €	18.000 €	18.000 €

Fuente: Elaboración propia

El marketing digital incluirá dos estrategias: el inbound marketing, que usa las redes sociales para aumentar la visibilidad de la plataforma sin costes, y el outbound marketing, que invierte en las herramientas SEO y SEM para conseguir que la empresa aparezca entre las primeras posiciones en los resultados de motores de búsqueda como Google. Considerando que todavía estaremos ganando exposición en el mercado y atrayendo a clientes, se estima que el coste del marketing digital aumentará un poco del

primer al segundo año. Se prevé que, en el tercer año, el gasto aumentará más del doble debido a la reinversión de parte de los ingresos de los dos primeros años, y esta cantidad se mantendrá estable para los años siguientes.

Los gastos relacionados con la producción de materiales promocionales, como folletos y merchandising, así como las tarifas de inscripción en los eventos, se incluirán en la asignación de recursos financieros para la participación en eventos estudiantiles. La empresa podría presentar sus productos en ferias universitarias con stands promocionales o patrocinar eventos deportivos organizados por universidades o asociaciones juveniles.

Por último, respecto a las alianzas con bares, durante los dos primeros años la empresa tendrá que pagar una cuantía a los establecimientos para entablar relaciones comerciales con ellos y que estén dispuestos a promocionar la plataforma en sus locales mediante la exposición de carteles y folletos. Además, podrían organizar eventos colaborativos, como noches de karaokes con música en vivo, happy hours temáticos o torneos de juegos de bar como billar o fútbolín. La intención es que los usuarios de UptoYou tengan acceso a descuentos exclusivos durante estos eventos, así como promover el evento en la plataforma para que los jóvenes participen.

6.1.5 Personas

Las personas constituyen un elemento clave en la prestación del servicio a los clientes. Una interacción positiva entre los empleados de la organización y los clientes puede aumentar considerablemente la satisfacción de estos últimos, incrementando los retornos de la compañía. *UptoYou* cuenta con un equipo diverso y especializado que impulsa el éxito de la plataforma. El equipo de desarrolladores de software se ocupa de crear la plataforma, mantenerla actualizada y resolver problemas técnicos. La empresa también cuenta con un equipo de marketing, que se ocupa de las redes sociales y de organizar eventos promocionales para aumentar la visibilidad de la plataforma.

Los establecimientos locales, como bares y restaurantes, también pueden formar parte de la "P" de las personas colaborando con la aplicación compartiendo información sobre precios y descuentos, participando en eventos promocionales o dando visibilidad a la plataforma en sus locales mediante la implementación de carteles en los escaparates o qrs en las cartas que te dirigen a la tienda de aplicaciones para la descarga del software.

6.1.6 Proceso

El proceso incluye todas aquellas acciones y funciones realizadas para aumentar el valor de entrega del servicio al cliente. *Uptoyou* deberá asegurarse que la plataforma funciona de forma óptima y resulta fácil de usar. Para ello, deberá realizar pruebas de usabilidad de forma periódica y realizar encuestas a los usuarios para recibir feedback de los aspectos que deben mejorarse.

La empresa debe brindar un servicio de atención al cliente continuo para que los clientes tengan una experiencia mejorada en cualquier momento. Esto incluirá responder a las preguntas de los usuarios y ofrecer soluciones prácticas a sus problemas.

Además, la empresa debe realizar evaluaciones internas para garantizar el cumplimiento de los estándares y normativas del sector. También debe reflejar su compromiso con la sostenibilidad al establecer acuerdos con bares que operan de forma sostenible. Mediante todo este proceso, la empresa logrará satisfacer las necesidades de sus clientes y podrá lograr posicionarse en el mercado manteniéndose competitiva.

6.1.7 Presencia

Todos los elementos tangibles que facilitan la prestación del servicio se incluyen en este bloque, así como los elementos físicos del entorno donde se presta el servicio (Khan, 2014). En el caso de *UptoYou*, esto incluye el diseño de la propia aplicación. Para tener un impacto positivo en los usuarios, debe ser atractivo y fácil de usar. Además, esta evidencia tangible se completará con todas las reseñas y calificaciones de los usuarios, así como con la información disponible en la plataforma.

Por otro lado, los carteles que se utilizan para publicitar el software en diferentes establecimientos de restauración tendrán un impacto positivo en la percepción de los clientes, al igual que otros materiales promocionales que se utilizan en las redes sociales o medios digitales.

7. Plan de Operaciones

7.1 Diseño de la aplicación y financiación

El plan de operaciones se inicia con el diseño del software. Se realizará un “*Minimum Viable Product*” para probar el prototipo inicial de la plataforma entre unos primeros consumidores. Esta versión preliminar de diseño incluirá las características

fundamentales de la aplicación. Los clientes que la prueben le darán a la empresa feedback para que pueda mejorar las cosas que mencionan y hacerse una idea mejor de las expectativas que los clientes tienen de la plataforma.

UptoYou entregará a familia y amigos el prototipo inicial de la plataforma con el fin de obtener parte de la financiación requerida, detallando sus características y la reacción del mercado al diseño inicial. Además, le enviará las proyecciones financieras de la empresa para los próximos cinco años. El objetivo de presentarle esta información será obtener un préstamo de 39.626€. Los detalles del préstamo se explicarán más adelante.

Para el diseño de la aplicación, contrataremos a un equipo de desarrolladores de software. No obstante, las 5 socias estaremos involucradas en el proceso de creación y diseño de la plataforma. El *minimum viable product* se llevará a cabo siguiendo las indicaciones y recomendaciones de la consultora tecnológica que contratemos. Aparte del préstamo solicitado a las tres F, las socias invertirán 92.461€ de sus ahorros para el desarrollo de la plataforma, 18.492 € cada una.

7.2 Desarrollo de la plataforma

Para el desarrollo de la plataforma, contrataremos a la empresa *Appnovation* para que nos asesore y realice el desarrollo de nuestra idea de negocio de acuerdo al presupuesto y cronograma que queremos. El desarrollo del software supondrá una inversión inicial estimada de 15.000€.

Appnovation es una consultoría digital y desarrolladora de software que crearía la aplicación completa con las funciones y características que le indicara el equipo de *UptoYou*. Además, ayudaría a nuestra empresa a incorporar nuevas tecnologías en la plataforma, como el sistema de geolocalización requerido. Al brindar a *UptoYou* instrucciones sobre cómo mejorar la satisfacción del usuario al usar el software, esta consultora desempeñaría un papel importante en el diseño de la experiencia del usuario (UX).

7.3 Creación del sitio web

Con el objetivo de aumentar la confianza y la credibilidad entre los usuarios, una página web se desarrollará junto con la aplicación. Los clientes podrán acceder a esta página para obtener información sobre la empresa y resolver cualquier pregunta que

tengan antes de descargar la aplicación. Al ser nuestro producto intangible, un software, la página web servirá como evidencia física donde los usuarios puedan acceder a más información sobre *UptoYou* desde diferentes dispositivos. y serviría como una plataforma adicional para la promoción del software. Esta herramienta digital también puede usarse para presentar la idea de negocio a socios comerciales potenciales y facilitar la colaboración.

La página web incluirá seis pestañas principales: quiénes somos, qué hacemos, equipo, noticias, política de cookies y protección de datos y soporte al cliente. El primer apartado, "Quiénes somos", explicará el origen de la idea de *Uptoyou*, cómo se fundó la empresa y cómo estamos respondiendo a la necesidad de los jóvenes de encontrar opciones de ocio a precios razonables. Todas las funciones de la plataforma y los usos potenciales de la aplicación se detallarán en la segunda pestaña de "Qué hacemos". Además, al final de este apartado se incluirá un QR que te dirija a la tienda de aplicaciones para descargarte la aplicación. El tercer apartado incluye fotos de los miembros del equipo y una breve descripción de la formación académica y trayectoria profesional de cada uno.

El bloque de noticias incluirá el anuncio de eventos y promociones especiales, noticias del sector de restauración, historias de éxito de algunos usuarios, alianzas con organizaciones locales o empresas y actualizaciones de la aplicación. En la penúltima pestaña, se detallará la política de cookies y de protección de datos de la empresa. Por último, habrá un bloque de soporte al cliente que incluye un formulario de contacto, una sección de preguntas frecuentes, un foro de usuarios, un chat en vivo y tutoriales sobre cómo usar la aplicación o acceder a los diferentes descuentos.

7.4 Requisitos técnicos y operativos para el funcionamiento de la empresa

Para el funcionamiento diario de nuestras operaciones, utilizaremos dos herramientas. La primera, Microsoft 365 para comunicarnos internamente entre los miembros del equipo y mantener reuniones. Por otro lado, haremos uso de *Google Cloud Services* a través de nuestra colaboración con Appnovation para alojar los perfiles creados en la aplicación *Uptoyou*.

A través de la integración de tecnologías emergentes y la implementación de actualizaciones en el sistema, el equipo de Appnovation se encargará de garantizar que la aplicación no se vuelva obsoleta. Por otro lado, el equipo de marketing se encargará de

gestionar las ventas, promocionar el software en las diversas plataformas disponibles y la organización de eventos.

7.5. Decisión de autoproducción y externalización de actividades

UptoYou deberá decidir sobre qué actividades realizar con sus propios recursos y competencias y qué tareas externalizar porque carece de las habilidades o capacidades necesarias para llevarlas a cabo internamente. Como resultado, la empresa podrá maximizar su propuesta de valor al cliente, aprovechando sus ventajas internas y concentrando sus recursos financieros en aquellas actividades que desempeñe mejor. Además, la compañía optimizará su eficiencia mediante la alianza con socios externos para el desarrollo de actividades que resultarían imposibles de duplicar internamente o que serían muy costosas de desarrollar por sí misma (Quinn & Hilmer, 1994).

UptoYou ha optado por externalizar el desarrollo de software a la consultora digital Appnovation y la gestión de marketing a una agencia especializada al carecer de experiencia y presentar un desempeño más débil en esas áreas.

7.6 Control de Calidad

Para evaluar el desempeño de la aplicación, se enviarán formularios a los usuarios de vez en cuando para recibir comentarios sobre aspectos que deberían mejorarse y que deberían mantenerse. Además, el servicio al cliente estaría disponible constantemente para atender todas las dudas e inconvenientes que les surja a los usuarios.

Por otro lado, para incrementar la satisfacción de los clientes, la empresa trabajará para mantenerse actualizada y estar al día con todas las tendencias tecnológicas. El equipo de *UptoYou* realizará pruebas periódicas para verificar si la aplicación funciona correctamente. Además, la empresa revisará la protección de datos para asegurarse de que los datos de los usuarios están protegidos.

7.7 Presupuesto de producción y operaciones

En la siguiente tabla, he detallado los gastos estimados de producción y operaciones en los que la empresa incurrirá en los próximos 5 años

Tabla 8: Costes Operativos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento y actualizaciones aplicación		3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Alquiler Espacio Coworking		8.316,00 €	11.880,00 €	14.256,00 €	17.820,00 €
Google Cloud Services	1.779,48 €	1.779,48 €	1.779,48 €	1.779,48 €	1.779,48 €
Microsoft 365	702,0 €	982,80 €	1.404,0 €	1.684,80 €	2.106,0 €
Leasing Ordenadores		4.200 €	6.000 €	7.200 €	9.000 €
Licencias Tienda Apps	114,46€	91,38 €	91,38 €	91,38 €	91,38 €
TOTAL	2.595,94 €	18.369,66 €	24.154,86 €	28.011,66 €	33.796,86 €

Fuente: Elaboración propia

El coste de desarrollo del software ha sido considerado como inversión al suponer el activo más importante de la empresa. Para ello, hemos contratado a la consultora digital AppNovation que ofrece el servicio de desarrollo de web y aplicaciones y además colabora con empresas tecnológicas líderes como pueden ser Google, Amazon o Salesforce. Este supondrá un desembolso inicial aproximado de 15.000€ (Cuánto Cuesta Mi App, s.f.).

Al querer tener la aplicación disponible para los sistemas operativos IOS y Android, la empresa pagará una licencia anual de 99\$ (91,38€) para App Store y realizará un pago único de 25\$ (23,08€) para tenerla en Play Store (YeePLY, s.f.). Para los siguientes 4 años, se han estimado unos costes de mantenimiento de 3.000€, lo que supone un 20% del coste de desarrollo de la aplicación.

Durante el primer año, al estar el negocio en etapa de crecimiento, los socios teletrabajarán con el objetivo de ahorrar en costes de alquiler de oficina. Para los siguientes 4 años, se han estimado unos costes de 99€ pers/mes (idealista,2024). Esta renta se ha calculado en función del precio por persona que supondría alquilar un espacio de coworking en C/Velázquez 34.

Tabla 9: Costes Alquiler Co-working

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio por persona		99,00 €	99,00 €	99,00 €	99,00 €
Número de empleados		7	10	12	15
Número de meses		12	12	12	12
TOTAL		5.940,00 €	8.316,00 €	11.880,00 €	17.820,00 €

Fuente: Elaboración propia

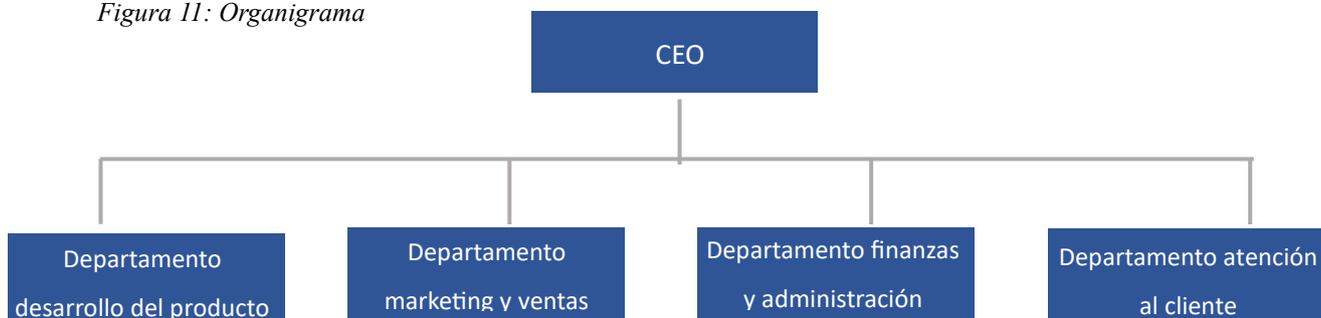
UptoYou contratará el paquete Microsoft 365 Empresa Estándar que supondrá un coste mensual de 11,70€ por usuario al mes. Esta versión incluye los servicios de Word, Excel, Powerpoint, Outlook al mismo tiempo que la herramienta de teams para participar en reuniones y comunicarse internamente. Además, nuevas funciones se han integrado como áreas de trabajo colaborativas y herramientas de edición y diseño de vídeo (Microsoft,2024). Respecto al equipo de oficina, los socios se han comprometido a usar sus propios ordenadores durante el primer año para mantener los costes al mínimo. A partir del segundo año, se alquilarán los ordenadores de la empresa HP por 50€/mes (HP, 2024).

8. Plan de Recursos Humanos

8.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de una compañía determina las relaciones formales que existen en una compañía y diseña el sistema para coordinar a las distintas unidades (Ahmady, Mehrpour & Nikooravesh, 2016). En el caso de *UptoYou*, hemos elegido un organigrama funcional pues su estructura es sencilla y al contar con una sola línea de negocio la división se ha realizado por departamentos.

Figura 11: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Durante los dos primeros años de operaciones, *UptoYou* contará exclusivamente con las 5 socias fundadoras que desarrollaremos las actividades clave de la empresa. A medida que la empresa crezca y expanda sus operaciones, se contratarán nuevos empleados para unirse al equipo. Este plan de expansión se detalla en el apartado 7.3.

Carmen Gómez, como CEO de *UptoYou*, lidera la empresa y se encarga de tomar todas las decisiones estratégicas que influyan en el negocio. Su responsabilidad será establecer los objetivos de crecimiento a largo plazo de la empresa, gestionar la relación con inversores y supervisar el rendimiento general de la organización.

El departamento de desarrollo del producto se encargará de monitorear y hacer seguimiento del progreso del desarrollo del software por parte de Appnovation. Además, será su responsabilidad comunicar a la consultora digital qué características y funciones se deben implementar en la plataforma.

El departamento de marketing y ventas se encargará de entablar los acuerdos con los bares y demás locales de restauración. Además, llevará toda la gestión de las redes sociales, marketing digital y organización de eventos para promocionar la aplicación entre el público objetivo y captar una base de usuarios rentable.

El departamento de finanzas y administración se encargan de garantizar una gestión efectiva de los estados financieros de la empresa. Este equipo es responsable de llevar un registro administrativo de todos los flujos de caja que existan, así como de realizar las tareas contables, financieras y administrativas necesarias para que *UptoYou* mantenga estabilidad financiera.

Por último, el departamento de atención al cliente y soporte técnico está a cargo de resolver problemas técnicos y brindar atención personalizada a los usuarios. Este equipo brinda un servicio de alta calidad las 24 horas y responde a las incidencias y inquietudes de los clientes. Además, es responsable de monitorear los comentarios de los usuarios con el fin de mejorar continuamente la experiencia del cliente en la plataforma.

8.2 Plan de Selección y atracción de talento

Es muy importante que la organización cuente con empleados cualificados y con talento. Para ello, la empresa contará con un apartado en la página web donde el potencial candidato pueda enviarnos su curriculum y carta de presentación. Además, se le realizarán

algunas preguntas para analizar cómo nos ha conocido. *UptoYou* también hará uso de LinkedIn para contactar con aquellos perfiles que encajen en los puestos de trabajo disponibles e informarles de la oferta.

Para reclutar a nuevos empleados, la empresa acudirá a ferias de empleo organizadas en las universidades más prestigiosas de España. Allí, podrán dar a conocer la cultura y la forma de trabajar de la empresa y atraer a potenciales candidatos. Además, se proporcionará información más detallada sobre el proceso de selección y se podrá informar a aquellos estudiantes que muestren interés de las vacantes disponibles.

El proceso de selección incluirá la criba del curriculum, unas pruebas de inglés y comportamiento, una entrevista personal por videollamada y finalmente una entrevista presencial con el director del departamento al que esté aplicando. En estas pruebas, se evaluarán los intereses del candidato y su experiencia previa o habilidades técnicas que presenta para tratar de definir que valor puede aportar en la empresa y qué rol le encaja más.

Para los puestos de junior, se buscará principalmente que los candidatos muestren motivación y ganas de aprender y una formación alineada con el puesto al que aplican. Sin embargo, para los puestos superiores, se requerirá una experiencia previa de al menos dos años en un puesto similar, y se valorará positivamente un máster o un curso de formación relacionado con el departamento al que se aplique.

8.3 Política Retributiva

La política de retribución de nuestros empleados consistirá en un salario fijo y una prima variable. Con la inclusión de una bonificación variable, los empleados se verán motivados a desempeñar mejor sus funciones, aumentando la productividad y eficiencia en la organización. La cuantía fija se determinará en función de la posición que tenga el empleado dentro de la compañía.

Respecto a la prima variable, esta será de un 15% para los juniors y de un 25% para los seniors y el CEO a partir del año 2. Esto se debe a que la aportación de los seniors y del CEO a la consecución de los objetivos de la empresa es mayor. Además, esto servirá de incentivo para que los juniors quieran permanecer y crecer en la empresa, aspirando a subir de cargo y percibir los mayores beneficios que ello conlleva.

Para reducir los costes al máximo, durante los dos primeros años de operaciones, la empresa estará constituida exclusivamente por las socias fundadoras. En el primer año, la remuneración será el salario mínimo interprofesional. Este supone una cuantía de 1.134€ en 14 pagas (SEPE, 2024). En el segundo año, en los departamentos de marketing y ventas, desarrollo del producto y finanzas y administrativo, los seniors percibirán una cuantía anual de 38.000€ y la CEO de 45.000€. Sin embargo, en el departamento de atención al cliente & soporte técnico, al no ser tan esencial, el senior percibirá una cuantía anual de 34.000€.

Los salarios irán aumentando a lo largo del tiempo para contrarrestar la inflación con el objetivo de que los empleados mantengan su poder adquisitivo. En el año tres se realizará un aumento del 20% en el salario fijo de todos los empleados por mostrar su compromiso con la empresa y apremiar el esfuerzo. En la siguiente tabla, podemos ver el salario correspondiente a la suma de la parte fija más la variable (bonus) pero sin incluir el importe de la seguridad social.

Tabla 10: Salarios excluyendo importe seguridad social

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO	15.876,00 €	56.250,00 €	67.500,00 €	67.500,00 €	67.500,00 €
Equipo desarrollo del producto					
Senior	15.876,00 €	47.500,00 €	57.000,00 €	57.000,00 €	57.000,00 €
Junior	- €	- €	34.500,00 €	34.500,00 €	34.500,00 €
Equipo de marketing y ventas					
Senior	15.876,00 €	47.500,00 €	57.000,00 €	57.000,00 €	57.000,00 €
Junior	- €	- €	34.500,00 €	34.500,00 €	34.500,00 €
Equipo de finanzas y administración					
Senior	15.876,00 €	47.500,00 €	57.000,00 €	57.000,00 €	57.000,00 €
Junior	- €	- €	34.500,00 €	34.500,00 €	34.500,00 €
Equipo de atención al cliente y soporte técnico					
Senior	15.876,00 €	42.500,00 €	51.000,00 €	51.000,00 €	51.000,00 €
Junior	- €	- €	28.980,00 €	28.980,00 €	28.980,00 €

Fuente: Elaboración propia

La siguiente tabla representa la ampliación del número de empleados en el equipo en los siguientes años. Como he mencionado previamente, las cinco socias fundadoras estarán a cargo de la empresa durante los dos primeros años. Cada departamento contará

con una de las otras cuatro socias fundadoras como líder senior, mientras que Carmen Gómez asumirá el cargo de directora ejecutiva.

A partir del año 3, la empresa se expandirá a otras regiones de España, lo que resultará en una mayor captación de usuarios y por ende, un incremento en el volumen de operaciones. Para hacer frente a esta mayor carga de trabajo, UptoYou aumentará el personal. En cinco años, el equipo habrá aumentado de 5 a 12 empleados. Del personal total, cuatro trabajarán en el equipo de marketing y ventas, cinco en el departamento de desarrollo del producto, tres en finanzas y administración y dos en atención al cliente y soporte técnico.

Tabla 11: Plan de ampliación de personal

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO	1	1	1	1	1
Equipo desarrollo del producto					
Senior	1	1	2	2	2
Junior	-	-	1	1	3
Equipo de marketing y ventas					
Senior	1	1	1	2	2
Junior	-	-	1	1	2
Equipo de finanzas y administración					
Senior	1	1	1	2	2
Junior	-	-	1	1	1
Equipo de atención al cliente y soporte técnico					
Senior	1	1	1	1	1
Junior	-	-	1	1	1
TOTAL	5	5	10	12	15

Fuente: Elaboración propia

En el año 3, la empresa expandirá sus operaciones a otras regiones de España, por lo que será necesario incorporar a un junior en el departamento de marketing y ventas para ayudar en la negociación con los nuevos bares y en la promoción de la plataforma en las nuevas regiones. Además, un senior y un junior se incorporarán al equipo de desarrollo del producto para identificar oportunidades de mejora en la aplicación y asegurar que las funciones de la plataforma satisfacen las necesidades de los usuarios.

Al estar ampliando los ingresos y los costes de la empresa, UptoYou contratará a un analista junior en el departamento de finanzas para que pueda dar soporte al analista

senior en la gestión financiera de la sociedad, incluido el análisis de costes, la proyección de ingresos y la preparación de informes financieros. Además, colaborará en el registro administrativo preciso de todas las transacciones financieras, garantizando la integridad de los datos. Por último, en el departamento de atención al cliente y soporte técnico, se contratará a un junior para ayudar en atender las peticiones de los usuarios y dar un servicio personalizado.

En los años 4 y 5, se sumarán al equipo 2 juniors en el departamento de desarrollo del producto, un senior y un junior en el de departamento de marketing y ventas y un senior en el de finanzas y administrativo. Estas nuevas incorporaciones se deben al aumento previsto en el porcentaje de captación de usuarios en España, que se estima que incremente del 35% al 53% en el cuarto año y del 53% al 79% en el quinto año.

El presupuesto de recursos humanos se ha calculado incluyendo la prima variable a la cantidad fija, asumiendo el aumento del 20% a partir del tercer año e incluyendo la contribución a la seguridad social.

Tabla 12: Salarios incluyendo importe de seguridad social y considerando plan de ampliación

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO	20.715,00 €	73.395,00 €	84.765,70 €	84.765,70 €	84.765,70 €
Equipo desarrollo del producto					
Senior	20.715,00 €	61.978,00 €	148.531,40 €	148.531,40 €	148.531,40 €
Junior	€	37.513,00 €	45.015,60 €	45.015,60 €	135.046,80 €
Equipo de marketing y ventas					
Senior	20.715,00 €	61.978,00 €	74.265,70 €	148.531,40 €	148.531,40 €
Junior	€	37.513,00 €	45.015,60 €	45.015,60 €	90.031,20 €
Equipo de finanzas y administración					
Senior	20.715,00 €	61.978,00 €	74.265,70 €	148.531,40 €	148.531,40 €
Junior	€	€	45.015,60 €	45.015,60 €	45.015,60 €
Equipo de atención al cliente y soporte técnico					
Senior	20.715,00 €	55.454,00 €	66.544,80 €	66.544,80 €	66.544,80 €
Junior	€	€	37.813,10 €	37.813,10 €	37.813,10 €
TOTAL	103.575,02 €	389.809,00 €	621.233,21 €	769.764,61 €	904.811,41 €

Fuente: Elaboración propia

9. Plan Legal: modelo de sociedad

UptoYou se ha constituido como una sociedad de responsabilidad limitada. Esto implica un desembolso inicial mínimo de 3.000€ en el momento de constitución de la sociedad. Se requiere escritura pública, inscripción en el registro, declaración censal y obtención del CIF para obtener personalidad jurídica (INE, s.f.). Las socias fundadoras van a depositar una cantidad mayor para cubrir la inversión mínima.

En cuanto a los costes legales, *UptoYou* deberá afrontar una serie de gastos durante el proceso de constitución y para cumplir con la normativa legal:

- I. **Certificación negativa de denominación social:** Para registrar el nombre de la empresa en el Registro Mercantil, la empresa debe obtener este certificado. El coste inicial estimado de este procedimiento es de 16 €.
- II. **Registro mercantil:** Para formalizar la constitución de la empresa, *UptoYou* deberá darse de alta en el Registro Mercantil, lo que implica un desembolso aproximado de 200 €.
- III. **Gastos de notaría:** El proceso de constitución de la sociedad limitada requerirá los servicios de un notario, lo que conlleva unos costes notariales estimados de alrededor de 700 €.
- IV. **Asesoramiento legal externo:** *UptoYou* deberá contratar a un asesor legal externo para garantizar que la compañía cumple con la normativa establecida y redactar documentos legales como contratos de empleados o supervisar el cumplimiento de la protección de datos. Se estima un gasto recurrente mensual de 250 € para cubrir este servicio.

Estos gastos legales son necesarios para garantizar que la empresa funcione correctamente y evite posibles futuros problemas legales.

Tabla 13: Costes legales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Certificación negativa de denominación social	16,00 €	- €	- €	- €	- €
Gastos Notaría	700,00 €	- €	- €	- €	- €
Alta en el registro mercantil	200,00 €	- €	- €	- €	- €
Asesoramiento	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
TOTAL	3.916,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €

Fuente: Elaboración propia

10. Plan financiero

10.1 Fuentes de financiación

Al inicio del lanzamiento de la aplicación, la empresa intentara reducir su inversión al mínimo y no incurrir en gastos innecesarios. Para ello, obtendremos los materiales de oficina mediante contratos de leasing en lugar de comprarlos. Además, alquilaremos un lugar como oficina en lugar de gastar dinero para comprar un local donde instalarnos.

Los costes totales estimados que tendrá *UptoYou* durante el primer año, de 117.087€, y los costes de desarrollo de software, de 15.000€, constituyen una inversión inicial de 132.087€. Los socios y fundadores de “UptoYou” hemos decidido invertir el 70% del capital requerido en el desarrollo de la aplicación lo que supone un total de 92.461€. Cada socia fundadora aportará 18.492€, un 14% del total.

Tabla 14: Capital Social

Capital Social	92.461 €
Número de acciones	9.246
Valor Nominal	10 €
% controlador por fundador	20%
Nº acciones por fundador	1.849
Valor acciones por fundador	18.492 €

Fuente: Elaboración propia

No obstante, considerando que acabamos de iniciarnos en el mundo laboral y carecemos de los recursos financieros suficientes, hemos decidido financiar el 30% restante mediante inversiones realizadas por familia y amigos que supondrán un importe de 39.626 €. Estos individuos tienen como motivo de inversión apoyar tu idea de negocio motivados por la relación personal que tienen contigo más que por obtener altos retornos.

Se ha llegado a un acuerdo con ellos sobre una tasa de interés del 1,5% que se devolverá en un plazo de cinco años, lo cual es bastante baja en comparación con las tasas de interés típicas del mercado (Euribor ronda en torno al 3 %).

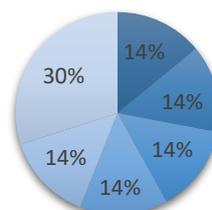
Tabla 15: Fuentes de financiación

Fuente	Cantidad (€)	% del total
Capital Social	92.461€	70%
Préstamo	39.626 €	30%
TOTAL	132.087 €	

Fuente: Elaboración propia

Figura 12: Fuentes de financiación

Fuentes de Financiación



■ Carmen Gómez ■ Paula Gómez ■ Carmen García Cucala ■ Beatriz Díaz ■ Cristina Hernández ■ 3Fs (family, friends & fools)

Fuente: Elaboración propia

10.2 Estimación de Ingresos

Durante los cinco primeros años de operación, los ingresos de la empresa han experimentado un crecimiento positivo y significativo. Esto demuestra un sólido desempeño comercial y una estrategia efectiva para aumentar el número de clientes. Los ingresos Premium son los que experimentan mayor crecimiento pasando de 63.589,50€ en el primer año a 1.220.642,56€ en el quinto año como consecuencia de la mayor captación de usuarios y la expansión a otras regiones de España.

Este incremento refleja que la empresa ha logrado posicionarse en el mercado y lograr diferenciarse de la competencia al estar sus clientes dispuestos a pagar por obtener una versión premium con funciones mejoradas de la plataforma. A partir del tercer año, la percepción de calidad de la propuesta de valor por parte de los usuarios ha permitido a la empresa cobrar una comisión a los bares y otros establecimientos de restauración por la promoción que reciben a través de la aplicación. Estos ingresos adicionales generados de las asociaciones comerciales con bares resaltan la confianza y aceptación que la plataforma ha logrado obtener en el mercado.

Tabla 16: Estimación Ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Premium	63.589,50 €	317.947,50 €	542.507,81 €	813.761,71 €	1.220.642,56 €
Ingresos CPM	150,00 €	187,50 €	234,38 €	292,97 €	366,21 €
Ingresos CPC	6.000,00 €	6.600,00 €	7.260,00 €	7.986,00 €	8.784,60 €
Ingresos comisiones bares			300.000,00 €	375.000,00 €	468.750,00 €
TOTAL	69.739,50 €	324.735,00 €	850.002,18 €	1.197.040,68 €	1.698.543,37 €

Fuente: Elaboración propia

10.3 Estimación de Costes

En la siguiente tabla, adjunto el resumen de los costes estimados para los cinco primeros años de operaciones de la compañía. Podemos observar una tendencia alcista constante en los gastos. Durante los cinco años, los costes aumentan significativamente, pasando de 117.566,90 € en el primer año a 959.635,77 € en el quinto.

Este incremento de gastos puede deberse al crecimiento de la empresa, la expansión de operaciones, la inflación, el aumento de plantilla o una mayor asignación de recursos en las campañas de marketing. Es importante que *UptoYou* lleve un control adecuado de los costes para mantener la sostenibilidad financiera y que compruebe que este incremento de costes está justificado con un aumento en las ventas e ingresos.

Tabla 17: Estimación costes

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costes Operativos	2.481,48 €	18.278,28 €	24.063,48 €	27.920,28 €	33.705,48 €
Costes Marketing	7.000,00 €	9.000,00 €	16.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €
Costes RRHH	103.575,02 €	314.783,00 €	621.233,21 €	769.764,61 €	904.811,41 €
Costes Legales	3.916,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Costes Financieros	594,39 €	475,51 €	356,63 €	237,76 €	118,88 €
TOTAL	117.566,90 €	345.536,79 €	664.653,32 €	818.922,65 €	959.635,77 €

Fuente: Elaboración propia

10.4 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Tabla 18: Cuenta de Pérdidas y Ganancias

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Importe neto de la cifra de negocios	69.739,50 €	324.735,00 €	850.002,18 €	1.197.040,68 €	1.698.543,37 €
Ingresos por suscripción	63.589,50 €	317.947,50 €	542.507,81 €	813.761,71 €	1.220.642,56 €
Ingresos por publicidad	6.150,00 €	6.787,50 €	7.494,38 €	8.278,97 €	9.150,81 €
Ingresos por comisiones a bares			300.000,00 €	375.000,00 €	468.750,00 €
Gastos de explotación	(116.972,50 €)	(345.061,28 €)	(664.296,69 €)	(818.684,89 €)	(959.516,89 €)
Costes operativos	(13.397,48 €)	(30.278,28 €)	(43.063,48 €)	(48.920,28 €)	(54.705,48 €)
Costes laborales	(103.575,02 €)	(314.783,00 €)	(621.233,21 €)	(769.764,61 €)	(904.811,41 €)
EBITDA	(47.233,00 €)	(20.326,28 €)	185.705,49 €	378.355,79 €	739.026,48 €
Amortización del inmovilizado intangible	(3.000,00 €)	(3.000,00 €)	(3.000,00 €)	(3.000,00 €)	(3.000,00 €)
Amortización del inmovilizado material					
EBIT	(50.233,00 €)	(23.326,28 €)	182.705,49 €	375.355,79 €	736.026,48 €
Gastos Financieros	(594,39 €)	(475,51 €)	(356,63 €)	(237,76 €)	(118,88 €)
EBT	(50.827,40 €)	(23.801,79 €)	182.348,86 €	375.118,03 €	735.907,60 €
Impuesto de Sociedades	(11.690,30 €)	(5.474,41 €)	41.940,24 €	86.277,15 €	169.258,75 €
Beneficio Neto	(39.137,09 €)	(18.327,38 €)	140.408,62 €	288.840,88 €	566.648,86 €

Fuente: Elaboración propia

Los ingresos por suscripción, que representan la mayor parte de los ingresos totales, impulsan el crecimiento constante del importe neto de la cifra de negocios. Del segundo al tercer año, el crecimiento anual aumenta significativamente, lo que coincide con un aumento significativo de la cifra de ingresos. Este incremento se debe principalmente a las comisiones que *UptoYou* empieza a cobrar a los bares y otros locales de restauración por promocionarles en su plataforma. Además, los gastos financieros van disminuyendo a lo largo de los años reflejando una eficiente gestión de devolución de la deuda con familiares y amigos. Al registrar un volumen de negocios inferior a un millón de euros, *UptoYou* se beneficia de un tipo de gravamen reducido del 23% en el impuesto de sociedades, según la modificación introducida en el artículo 29 de la LIS por la LPGE a partir del 1 de enero de 2023 (Novedades de normativa 2023, s/f). En una hipótesis más optimista, el resultado del ejercicio en el quinto año alcanzaría un valor de 828.634,21 €,

mientras que en un escenario más pesimista apenas alcanzaría ese valor y se situaría en 282.566,59 €. Esto se puede ver en detalle en el anexo 4 donde se incluyen las cuentas de pérdidas y ganancias para los escenarios optimista y pesimista.

10.5 Balance de situación

Tabla 19: Balance de Situación

	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
ACTIVO	132.086,96	85.083,15	59.203,95	191.872,45	472.911,52	1.031.820,26
	€	€	€	€	€	€
Activo Corriente	132.086,96 €	73.083,15 €	46.453,95 €	177.434,95 €	<i>Fuente: Elaboración propia</i>	
Tesorería	132.086,96 €	67.271,52 €	19.392,70 €	106.601,44 €	355.861,25 €	868.653,88 €
Cuentas por cobrar		5.811,63 €	27.061,25 €	70.833,52 €	99.753,39 €	141.545,28 €
Otros activos líquidos						
Activo No Corriente	- €	12.000,00 €	12.750,00 €	14.437,50 €	17.296,88 €	21.621,09 €
Sistema Software		15.000,00 €	18.750,00 €	23.437,50 €	29.296,88 €	36.621,09 €
Amortización acumulada II		-3000 €	-6000 €	-9000 €	-12000 €	-15000 €
PASIVO & PN	132.086,96	85.083,15	59.203,95	191.872,45	472.911,52	1.031.820,26
	€	€	€	€	€	€
Pasivo Corriente	- €	58,50 €	431,90 €	617,00 €	740,40 €	925,50 €
Cuentas a pagar		58,50 €	431,90 €	617,00 €	740,40 €	925,50 €
<i>Impuestos diferidos</i>						
Pasivo no corriente	39.626,09 €	31.700,87 €	23.775,65 €	15.850,44 €	7.925,22 €	- €
Acreedores financieros	39.626,09 €	31.700,87 €	23.775,65 €	15.850,44 €	7.925,22 €	- €
Patrimonio neto	92.460,87 €	53.323,78 €	34.996,40 €	175.405,02 €	464.245,90 €	1.030.894,76 €
Capital	92.460,87 €	92.460,87 €	92.460,87 €	92.460,87 €	92.460,87 €	92.460,87 €
Reservas			39.137,09 €	57.464,48 €	82.944,15 €	371.785,03 €
Resultado del ejercicio		39.137,09 €	18.327,38 €	140.408,62 €	288.840,88 €	566.648,86 €

Respecto a los activos corrientes, observamos un crecimiento constante a partir del segundo año reflejando la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Por otro lado, el software como activo no corriente, va aumentando su valor a lo largo de los cinco años lo que refleja una inversión por parte de la empresa para mejorar sus funciones.

El pasivo corriente experimenta un incremento en este periodo de tiempo, indicando una expansión de operaciones que genera mayores gastos. Sin embargo, el pasivo no corriente irá disminuyendo de año en año reflejando una eficiente gestión de la deuda. Por último, el patrimonio neto irá incrementando anualmente impulsado por un mayor resultado de ejercicio.

Los activos son superiores a los pasivos reflejando la solidez financiera de *UptoYou* y su capacidad para cubrir sus obligaciones de pago. Este balance positivo atraerá a inversores al reflejar estabilidad financiera. Además, al tener más activos disponibles, la organización tendrá más capacidad de inversión en el futuro. En una hipótesis más optimista, el activo de la empresa en el quinto año alcanzaría un valor de 1.579.625,61 €, mientras que en un escenario más pesimista apenas alcanzaría ese valor y se situaría en 461.917,99 €. Esto se puede ver en detalle en el anexo 5 donde se incluyen los balances de situación para los escenarios optimista y pesimista.

Tabla 20: Flujos de caja

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A) Flujo de caja de las actividades de explotación	-	-	99.821	263.044	-
	41.890 €	36.204 €	€	€	528.042 €
Beneficio Neto	39.137 €	18.327 €	140.409 €	288.841 €	566.649 €
Adiciones a la tesorería	-	-	-	-	-
<i>Amortizaciones</i>	2.753 €	17.876 €	40.587 €	25.796 €	38.607 €
<i>Disminución de deudores</i>	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
<i>Aumento de cuentas a pagar</i>	-	-	-	-	-
<i>Aumento de impuestos a pagar</i>	5.812 €	21.250 €	43.772 €	28.920 €	41.792 €
Substracciones de tesorería	59 €	373 €	185 €	123 €	185 €
<i>Aumento de existencias</i>	-	-	-	-	-
B) Flujo de caja de actividades de inversión	-	-	-	-	-
	15.000 €	3.750 €	4.688 €	5.859 €	7.324 €
<i>Software</i>	15.000 €	3.750 €	4.688 €	5.859 €	7.324 €
C) Flujo de caja de actividades de financiación	-	-	-	-	-
	7.925 €	7.925 €	7.925 €	7.925 €	7.925 €
<i>Reembolso financiación 3 Fs</i>	7.925 €	7.925 €	7.925 €	7.925 €	7.925 €
Flujo de caja neto (A+B+C)	-	-	87.209	249.260	-
	64.815 €	47.879 €	€	€	512.793 €
Caja inicial	132.087 €	67.272 €	19.393 €	106.601 €	355.861 €
Caja final	67.272 €	19.393 €	106.601 €	355.861 €	868.654 €

Fuente: Elaboración propia

10.6 Flujos de caja

En su primer año de operación, la empresa experimentó pérdidas tanto en el flujo de caja como en el beneficio neto. Como resultado, su efectivo disponible disminuyó significativamente, pasando de una caja inicial de 132.087 € a 67.272 €. En el segundo año, las pérdidas se reducen de (39.137 €) a (18.327 €). No obstante, la cantidad de dinero disponible se reduce. Esto se debe al aumento de costes, particularmente los de recursos humanos, que la empresa experimenta a medida que se expande.

A partir del tercer año, *UptoYou* experimenta una transformación notable, logrando alcanzar un flujo de caja positivo y comenzando a generar beneficios. Este cambio significativo se debe principalmente al aumento de los ingresos y el posicionamiento exitoso en el mercado. La empresa comienza a cobrar a los bares una comisión por promocionarlos en la plataforma, lo que resulta en un incremento significativo en los ingresos. Esta nueva fuente de ingresos no solo contribuye a la mejora del flujo de caja, sino que también impulsa la rentabilidad de la empresa. Esta consolidación en el mercado permite a la empresa captar una base de clientes más amplia y aumentar su cuota de mercado en la industria. En una hipótesis más optimista, el flujo de caja neto de la empresa en el quinto año alcanzaría un valor de 774.778 €, mientras que en un escenario más pesimista apenas alcanzaría ese valor y se situaría en 228.710 €. El anexo 6 incluye los flujos de caja para estos escenarios optimista y pesimista.

10.7 Valoración de la empresa

La estructura de capital de la empresa se compone de recursos propios (E) y deuda (D). El capital propio representa aproximadamente el 70,0% del valor total de la empresa (E/V), mientras que la deuda representa aproximadamente el 30,0% del valor total (D/V). Esto indica una estructura de capital equilibrada, con una significativa participación de recursos propios en la financiación de las operaciones de la empresa. El coste de los recursos propios (R_e) se sitúa en el 8,0%, mientras que el coste de la deuda (R_d) es del 1,5%.

Tabla 21: WACC

Inputs	Valor
Re	10,7%
Rd	1,5%
E	92.461
D	39.626
V(D+E)	132.087
E/V	70,0%
D/V	30,0%
T	25,0%

Fuente: Elaboración propia

El coste de los fondos propios (Re) se ha calculado usando el modelo de valoración de activos de capital (CAPM). En este modelo, se ha seleccionado el rendimiento del 3,32% del bono español a 10 años (tradingeconomics.com, 2024) para tener en cuenta la rentabilidad de los activos sin riesgo y la prima de riesgo, y el 5,72% se ha como prima de riesgo implícita de la renta variable para el 1 de marzo de 2024 (Damodaran, 2022a). La beta no apalancada de otras empresas que operan en el sector del software para sistemas y aplicaciones es del 1,29 (Betas, s.f.).

Tabla 22: Coste fondos propios

Inputs	Valor
rf	3,32%
Rm-rf	5,72%
β	1,29
Re	10,7%

Fuente: Elaboración propia

El coste de los fondos propios ha resultado en 10,7%. Teniendo en cuenta que el coste de la deuda es del 1,50%, el WACC de *UptoYou* ha resultado en un **7,83%**.

Para valorar la empresa y calcular el VAN y la TIR, se han utilizado los siguientes flujos de caja libres (FCF):

Tabla 23: FCFs

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCF	-	-	-	-	-	-
FCF	132.087 €	64.815 €	47.879 €	87.209 €	249.260 €	512.793 €
Acumulado	132.087 €	196.902 €	244.781 €	157.572 €	91.687 €	604.480 €

Fuente: Elaboración propia

Aplicando el WACC de 7,83%, el VAN de la empresa para sus primeros cinco años es de **372.392 €** (sin valor terminal). Por último, la TIR refleja la rentabilidad prevista para los cinco primeros años y se prevé que sea del **38,03%**. El periodo de recuperación ('payback') de la inversión realizada es de cuatro años.

11. Conclusiones

UptoYou es una idea de negocio dirigida a jóvenes estudiante entre 18 y 27 años, que surge para responder a la necesidad de los jóvenes de encontrar opciones económicas de ocio. La propuesta de valor se centra en el ahorro de dinero y tiempo, así como en el aumento del tiempo de ocio de los usuarios. Mediante un sistema de geolocalización, la plataforma permite al usuario visualizar a modo de mapa los precios de los bares que se encuentran en la localización que ha buscado. Además, le ofrece información detallada acerca de los diferentes establecimientos, así como los descuentos que ofrece cada uno y las reseñas de otros usuarios acerca de ellos.

En este trabajado de investigación, se ha analizado el entorno interno y externo en el que opera la empresa. En España, el sector de la restauración es muy relevante y contribuye significativamente al PIB nacional por lo que será un buen país donde empezar. Durante los dos primeros años, la empresa solo operará en Madrid. A partir del tercer año, se expandirá a otras regiones de España. Esta industria se caracteriza por ser intensa en competencia por lo que hemos definido estrategias de diferenciación que *UptoYou* deberá implementar para obtener una ventaja competitiva y posicionarse en el mercado.

A continuación, se ha elaborado un plan de marketing en el que se ha definido la estrategia de precios, así como el diseño del producto. La estrategia de monetización de la compañía incluye los ingresos de publicidad a través de anuncios CPM y CPC, los ingresos generados por suscripciones premium y a partir del tercer año, comisiones por la promoción de bares en la plataforma. La promoción se realizará a través de marketing digital, eventos estudiantiles y alianzas con bares que supondrán un gasto total de 7.000€ en el primer año de operaciones de la empresa.

El plan de operaciones de *UptoYou* se centra en el desarrollo de su aplicación, comenzando con la creación de un "Minimum Viable Product" para obtener feedback de los usuarios. Para ello, las socias invertirán parte de sus ahorros y buscarán un préstamo

por parte de familiares y amigos. La empresa externalizará el desarrollo del software, que supondrá una inversión inicial de 15.000€. y la gestión de marketing.

Además, se detalla un plan de recursos humanos que incluye la expansión del equipo a partir del tercer año, junto con una política retributiva que combina salarios fijos y bonificaciones variables para motivar al personal. En cuanto al aspecto legal, se establece la constitución de la empresa como una sociedad de responsabilidad limitada, con los gastos asociados al proceso de constitución de esta y al asesoramiento externo.

En cuanto a la proyección de ingresos y costes, se observa un crecimiento constante en los ingresos a lo largo de los cinco años, impulsado principalmente por los ingresos premium y las comisiones de los bares. Es importante que la empresa mantenga un control de los costes de recursos humanos para optimizar el crecimiento de los beneficios. La valoración de la empresa muestra un VAN positivo (372.392 €) y una TIR atractiva (38,03%). Estos resultados indican que *UptoYou* recuperará la inversión realizada y tiene el potencial de generar rendimientos significativos para sus inversores en el futuro.

12. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

Por la presente, yo, Carmen Gómez García-Atance estudiante de ADE y Business Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan de negocio de la startup: UptoYou", 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:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
6. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

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: 18 de marzo de 2024

Firma: Carmen Gómez García-Atance

13. Bibliografía

- Abad, N. R. (2007). *Estrategia de precios: un enfoque de mercadeo para los negocios*. Universidad Eafit. Recuperado el 23 de diciembre de 2023, de https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=QNh8kkUGyUkC&oi=fnd&pg=PA7&dq=estrategias+de+precios+para+aplicaciones+moviles&ots=PL8Mnes0r8&sig=ctHleEli7B69wrDmynFff7BpFZs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462. Recuperado el 19 de diciembre de 2023, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816311582>
- Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1*, 4(8), 1-2. Recuperado el 19 de diciembre de 2023, de <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/es/national-education-systems/spain/situacion-politica-y-economica>
- Armanext. (2022). La Restauración en España [PDF]. Recuperado el 25 de febrero de 2023, de <https://armanext.com/wp-content/uploads/2022/09/La-Restauracio%CC%81n-en-Espan%CC%83a.pdf>
- Betas. (s/f). Nyu.edu. Recuperado el 1 de marzo de 2024, de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- BOE-A-2015-8328 Ley 24/2015, de 24 de julio, de Patentes. (2015, 24 julio). Recuperado el 12 de febrero de 2024, de <https://www.boe.es/eli/es/l/2015/07/24/24/con>

- Carrillo Serrano, A., & Canal Pérez, E. (2022). La robótica en la restauración. *Revista de Administración y Dirección de Empresas*, (6), 141-164. Recuperado el 15 de enero de 2024, de <https://helvia.uco.es/handle/10396/24555>
- Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos. (s.f.). Hostelería sostenible. Recuperado el 15 de enero de 2024 de <https://www.cehe.es/hosteleria-sostenible.html>
- Cristerna, D. E., Calderón, M. F. B., Ortiz, I. C., & Lara, J. L. M. (2013). El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. *El periplo sustentable*, (24), 67-97. Recuperado el 15 de enero de 2024 de <https://www.redalyc.org/pdf/1934/193424835004.pdf>
- Chorley, M., Rossi, L., Tyson, G., & Williams, M. (2016). Pub crawling at scale: tapping untapped to explore social drinking. In *Proceedings of the International AAAI Conference on Web and Social Media* (Vol. 10, No. 1, pp. 62-71). Recuperado el 19 de enero de 2024 <https://ojs.aaai.org/index.php/ICWSM/article/view/14724/14573>
- Cuánto Cuesta Mi App. (s.f.). Recuperado el 9 de febrero de 2024 <https://www.cuantocuestamiapp.com/>
- Damodaran Online: Home Page for Aswath Damodaran. (s/f). Nyu.edu. Recuperado el 1 de marzo de 2024, de <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- de Empleo Estatal, S. P. (s/f). *El SMI publicado para 2024 se establece en 1.134 euros*. Servicio Público de Empleo Estatal. Recuperado el 23 de enero de 2024, de <https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/comunicacion-institucional/noticias/detalle-noticia.html?folder=/2024/Febrero/&detail=El-SMI-publicado-para-2024-se-establece-en-1134-euros>
- de España, H. (s/f). *ODS HOSTELERÍA DE ESPAÑA*. Cehe.es. Recuperado el 3 de enero de 2024, de <https://www.cehe.es/hosteleria-sostenible.html>
- El BCE sube los tipos 25 puntos básicos en septiembre*. Banco de España. (2023, September 14). Recuperado el 3 de enero de 2024, de <https://www.bde.es/wbe/es/noticias-eventos/actualidad-bce/decisiones-politica-monetaria/el-bce-sube-los-tipos-25-puntos-basicos-en-septiembre.html#:~:text=Pol%C3%ADtica%20monetaria,->

[El%20Consejo%20de&text=En%20consecuencia%2C%20el%20tipo%20de,20%20de%20septiembre%20de%202023](#)

Estadística de Estudiantes Universitarios (EEU). (2023). Gob.es. Recuperado el 31 de enero de 2024, de https://www.universidades.gob.es/wp-content/uploads/2023/06/Principales-resultados_EEU_2022-23.pdf

Europa Press. (s. f.). El perfil del opositor en 2023. Así son los opositores que han conseguido plaza este año. *europapress.es*. Recuperado el 25 de enero de 2024, de <https://www.europapress.es/comunicados/sociedad-00909/noticia-comunicado-perfil-opositor-2023-asi-son-opositores-conseguido-plaza-ano-20231207154745.html>

Fritscher, B., & Pigneur, Y. (2014, July). Visualizing business model evolution with the business model canvas: Concept and tool. In *2014 IEEE 16th Conference on Business Informatics* (Vol. 1, pp. 151-158). IEEE. Recuperado el 17 de febrero de 2024, de <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6904149>

Gil Corbalán, N. (2016). Análisis de la influencia de las barreras en la adopción de innovaciones en el sector servicios: el caso de la hostelería. *Proyecto de investigación*. Recuperado el 25 de enero de 2024, de <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/47734/1/Nieves%20Gil%20Corbal%c3%a1n%20Tesis%20Doctoral.pdf>

Gob.es. (s/f). Recuperado el 17 de febrero de 2024, de <https://www.sepg.pap.hacienda.gob.es/sitios/sepg/es-ES/Presupuestos/InformeEconomicoFinanciero/Documents/Informe%20Economico%20Financiero%202023.pdf>

González Campos, D. (2022). Conflicto y consecuencias del enfrentamiento entre Rusia y Ucrania. Recuperado el 19 de diciembre de 2023, de <https://www.scielo.org/pdf/gs/2018.v32n2/176-180/es>

Idealista.com. (2024). Recuperado el 17 de febrero de 2024, de <https://www.idealista.com/inmueble/98028060/>

Iglesias, M. L., Lazo, M. M., & Velasco, M. T. (2023). Mercado de aplicaciones móviles dirigidas a jóvenes: sector de búsqueda de piso en España. *Revista de Comunicación de la SEECI*,

(56), 335-356. Recuperado el 17 de febrero de 2024, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9097548>

Indicador Adelantado del índice de Precios de Consumo (ipc) indicador Adelantado del índice de precios de consumo armonizado (IPCA). INE. (n.d.). Recuperado el 3 de enero de 2024, de <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/adIPC0124.htm#:~:text=M%C3%A1s%20informaci%C3%B3n&text=La%20inflaci%C3%B3n%20anual%20estimada%20del,adelantado%20elaborado%20por%20el%20INE>

Instituto Nacional de Estadística. (s/f). Ine.es. Recuperado el 15 de febrero de 2024, de <https://www.ine.es/DEFIne/es/concepto.htm?c=4234&tf=&op=>

Jain, M. K. (2013). An analysis of marketing mix: 7Ps or more. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 1(4), 23-28. Recuperado el 15 de febrero de 2024, de <https://core.ac.uk/download/pdf/229673197.pdf>

Khan, M. T. (2014). The concept of 'marketing mix' and its elements. *International journal of information, business and management*, 6(2), 95-107. Recuperado el 21 de febrero de 2024, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54315808/28-libre.PDF?1504327628=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D28_PDF.pdf&Expires=1707570856&Signature=DvDQ8abQ~~up7MTKQTNRHIArGUqIQxgebzbem31tjRFQnNbC0p~vFad8tj4Z7Z93xMUCpHNqsvvZYHqLXiGrN4P-pk4Q99qm55Q-om9zyDsu222ND25q3kCkKeJ3kQ2Ys27gwDe2Hlft4qojH7PQWOxGyUGW6LE0Q94y1IjImZmWIGICxEKpuUdXMJzJSx1u3fubyUyl25mNPDRH-7sgkaxNvaj3T7uyTGtMEwrjv6Yjpi96aof8Vfl1OoVH71a~p0ENRhk404baVaAFydJhq9DCLTatImNMLCzR8z44RZE0y55GA12ndHoMRlw6gjTr3q2n4-SRdxUS0-Of0yQ6Q__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

La Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos. (s.f.). ¿Qué es Hostelería España? Recuperado el 17 de enero de 2024, de <https://www.cehe.es/que-es-hosteleria-espana.html>

La Formación Profesional continúa creciendo con 1,13 millones de estudiantes matriculados este curso. (s/f). Gob.es. Recuperado el 31 de enero de 2024, de

<https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/educacion/Paginas/2023/130923-crece-la-formacion-profesional.aspx>

Martinez & Asociados | *CÓMO PROTEGER LA FUNCIONALIDAD DE UNA APLICACIÓN MÓVIL*. (s. f.). Recuperado el 19 de febrero de 2024, de <https://martinezasociados.com.ar/sitiowp/como-protger-la-funcionalidad-de-una-aplicacion-movil/>

Martínez, M. G. (2013). Estrategias y modelos de negocio: Aclaración de conceptos y terminología de la prensa en Internet. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 19(1), 419-431. Recuperado el 6 de febrero de 2024, de <https://pdfs.semanticscholar.org/b3e9/86d18b78a595c0dd80445d48f6963ebee0b.pdf>

Michaux, S., & Cadiat, A. C. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. 50Minutos. es. Recuperado el 17 de enero de 2024, de https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=mWLyCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=fuerzas+de+porter&ots=W6Q712i4Lp&sig=FzpN6gmW8AsBw5vp8kR5zvcVbaM&redir_esc=y#v=onepage&q=fuerzas%20de%20porter&f=false

Ministerio de Hacienda. (s.f.). Fondos relacionados con la COVID-19: Next Generation EU. Recuperado el 16 de enero de 2024, de <https://www.hacienda.gob.es/ES/CDI/Paginas/FondosEuropeos/Fondos-relacionados-COVID/Next-Generation.aspx>

Moral Pérez, M. E. D., Guzmán Duque, A. P., & Bellver Moreno, M. D. C. (2021). Consumo y ocio de la Generación Z en la esfera digital. *Prisma social*. Recuperado el 15 de febrero de 2024, de <https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/62154/document.pdf?sequence=1>

Novedades de normativa 2023. (s/f). Gob.es. Recuperado el 4 de marzo de 2024, de <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/impuesto-sobre-sociedades/novedades-impuesto-sobre-sociedades/novedades-normativa-2023/principales-novedades-ley-presupuestos-generales-2023.html>

Osorio, V. M. (2023, November 22). *La Hosteler*. EXPANSION. Recuperado el 23 de enero de 2024, de

<https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2023/11/22/655d1609e5fdea6f6a8b4636.html>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons. Recuperado el 29 de enero de 2024, de

https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=UzuTAAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Business+Model+Generation:+A+Handbook+for+Visionaries,+Game+Changers,+and+Challenger&ots=yZBSAgI52v&sig=3FVoG0kzOUyuDTwzW095JneECZk&redir_esc=y#v=onepage&q=Business%20Model%20Generation%3A%20A%20Handbook%20for%20Visionaries%2C%20Game%20Changers%2C%20and%20Challenger&f=false

PC Renting para empresas y autónomos - HP Store España. (s/f). Wwww.hp.com. Recuperado el 23 de febrero de 2024, de <https://www.hp.com/es-es/shop/offer.aspx?p=b-pcrenting>

Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *MIT Sloan management review*, 35(4), 43. Recuperado el 12 de febrero de 2024, de <https://www.proquest.com/openview/b40046da33ff1c364aaa3a81ba23237a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=26142>

Sistema, D. (2023). *Datos y cifras.* Gob.es. Recuperado el 31 de enero de 2024, de https://www.universidades.gob.es/wp-content/uploads/2023/04/DyC_2023_web_v2.pdf

Sistema Universitario Madrileño. Comunidad de Madrid. (2023, November 22). Recuperado el 31 de enero de 2024, de <https://www.comunidad.madrid/servicios/educacion/sistema-universitario-madrileno>

Socorro, E. O. (2023, October 25). *La ocde pide a España Subir El Iva Y Elevar La edad de jubilación para pagar pensiones, Sanidad y defensa.* El Español. Recuperado el 11 de enero de 2024, de https://www.elespanol.com/invertia/economia/macroeconomia/20231025/ocde-pide-espana-subir-iva-tasas-alcohol-tabaco-pagar-pensiones-sanidad-defensa/804669615_0.html

Sonderegger, P. (2020). Cómo utilizar el Business Model Canvas (Lienzo de Modelo de Negocio) para reducir el riesgo. *Revista abierta de informática Aplicada*, 4, 7-16. Recuperado el 22 de febrero de 2024, de <https://raia.revistasuai.ar/index.php/raia/article/view/22/43>

- Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. 50Minutos. es. Recuperado el 21 de enero de 2024, de https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=TGHyCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=ANALISIS+DAFO&ots=tfHivVkPTa&sig=lWm-olMuo1Dz8hcf6WvFLJa1W8M&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Statista Research Department, & 2024, 6 feb. (2024, February 6). *Aportación al Pib de la hostelería en España*. Statista. Recuperado el 17 de enero de 2024, de, <https://es.statista.com/estadisticas/1079100/contribucion-de-los-sectores-de-la-restauracion-y-del-alojamiento-turistico-al-pib-en-espana/>
- Tardivo, G., Suárez-Vergne, Á., & Cano, E. D. (2018). Los jóvenes adoran el ocio digital: un estudio cuantitativo sobre los jóvenes universitarios y el consumo. *Espacio Abierto*, 27(3), 75-93. Recuperado el 23 de febrero de 2024, de <https://www.boe.es/doue/2016/327/L00001-00015.pdf>
- TRADING ECONOMICS. (s. f.). *Spain 10-Year Government bond yield - quote - Chart - historical data - news*. Recuperado el 1 de marzo de 2024, de <https://tradingeconomics.com/spain/government-bond-yield>
- Ventas anuales en el sector de la restauración en España 2015-2022*. (s/f). Statista. Recuperado el 6 de febrero de 2024, de <https://es.statista.com/cas/645161/restauracion-evolucion-trimestral-de-las-ventas-en-espana/>
- Vicedo, J. C., & Rodríguez, B. O. (2015). 10 Pasos para desarrollar un plan estratégico y un Business Model Canvas. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 4(4), 231-247. Recuperado el 2 de febrero de 2024, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5266035>
- Villar Sánchez, D. (2021). *Estudio económico-financiero de la empresa El Tenedor. Análisis de un modelo de negocio alternativo* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València). Recuperado el 4 de enero de 2024, de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/171410/Villar%20-%20ESTUDIO%20ECONOMICO-FINANCIERO%20DE%20LA%20EMPRESA%20EL%20TENEDOR%20ANALISIS>

[%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20NEGOCIO%20A....pdf?sequence=1&isAllo
wed=y](#)

Westwood, J. (2010). *How to write a marketing plan* (Vol. 36). Kogan Page Publishers.
Recuperado el 16 de febrero de 2024, de
https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=fiYzPbzAHvoC&oi=fnd&pg=PR5&dq=marketing+plan&ots=8y9o10u0RK&sig=mAphSQzfB6FbaeIDyNisWC8CcNA&redir_esc=y#v=onepage&q=marketing%20plan&f=false

Yeeply. (s.f.). ¿Cuánto cuesta crear una app? Yeeply. Recuperado el 21 de febrero de 2024, de
<https://www.yeeply.com/blog/desarrollo-de-apps/cuanto-cuesta-crear-una-app/>

Anexos

Anexo 1. Análisis PESTEL

Factores Políticos

Toda ley y política que afecta a la empresa ya sea a nivel nacional, regional e internacional. Estos factores determinan como las decisiones del gobierno afectan a la empresa. Pueden incluir políticas monetarias y fiscales, conflictos bélicos y leyes entre otros (Amador-Mercado,2022).

Respecto a la guerra entre Ucrania y Rusia que estalló en 2022, España apoya todas las sanciones impuestas desde la UE contra Rusia. Además, respecto a la política nacional, el gobierno ha tomado medidas para minorar los impactos negativos de las tensiones geopolíticas que incluyen la protección de las familias más vulnerables y los sectores más afectados. Estas políticas nacionales influirán en el sector hostelero por lo que habrá que tenerlas en cuenta al desarrollar la aplicación.

Por otro lado, la guerra entre Israel y Palestina ha disparado el precio del crudo. Consecuentemente, el crecimiento económico mundial se ha ralentizado y la inflación se ha incrementado, alcanzando una variación anual del 3,4% en enero (INE, 2024). El sector de restauración español podría verse afectado negativamente por este conflicto bélico, ya que los elevados precios reducirán los gastos en consumo. No obstante, la aplicación podría beneficiarse de esta situación al fomentar el ahorro, lo que podría incentivar a los consumidores a usarla en este contexto de inflación.

Como miembro de la Unión Europea y la OCDE, España tendrá que cumplir con las regulaciones y normativas comunes establecidas. Además, la colaboración internacional facilitará la inversión y el comercio entre los países miembros. Esto puede facilitar la expansión de *UptoYou* a nuevos mercados dentro de la Unión Europea cuando haya consolidado su base de usuarios nacional y esté lista para expandirse geográficamente.

Factores Económicos

Durante estos dos últimos años, la economía española se ha visto impactada por el COVID-19 y la guerra entre Rusia y Ucrania. Las medidas de política económica adoptadas durante 2020 y 2021 y el Plan de Recuperación establecido con fondos europeos Next Generation EU han permitido la recuperación de la actividad económica.

Pese al complejo escenario internacional, España logra mantener un fuerte crecimiento económico respaldado en la intensa recuperación del turismo, la inversión en bienes de equipo y propiedad intelectual, la mejora de las cuentas públicas y el buen comportamiento del mercado de trabajo.

La inflación conforma el mayor desafío de la economía española en la actualidad como consecuencia del alza de precios de la energía y otras materias primas en los mercados internacionales. Medidas como la bonificación al transporte o la bajada de impuesto indirectos han sido implementadas con el objetivo de contener los precios. Esta subida general sostenida de precios afecta negativamente al sector hostelero al aumentar sus costes y consecuentemente reducir sus márgenes. Además, reduce el poder adquisitivo de los consumidores y al ser estos un sector muy sensible a los cambios en los precios, el consumo se contrae.

Para frenar la creciente inflación, el BCE ha establecido una política monetaria más agresiva, incrementando los tipos de interés. En septiembre de 2023, los tipos de interés de las operaciones principales de financiación, la facilidad marginal de crédito y la facilidad de depósito aumentaron a 4.50%, 4.75% y 4.00% respectivamente (BCE, 2023). Esto ha reducido la demanda agregada, llevando a una reducción del consumo. Esto puede afectar negativamente a la aplicación al ver un descenso de consumo en los bares por parte de los españoles.

Con respecto a la imposición sobre bebidas alcohólicas, en España el consumo per cápita de cerveza es mayor que en el resto de los países de la Unión Europea y, sin embargo, presenta una menor imposición, por lo que puede resultar un mercado atractivo para la aplicación. Sin embargo, es importante recordar que, en octubre de 2023, la OCDE solicitó a España que aumentara el impuesto especial sobre el alcohol y el tabaco a cambio de reducir los impuestos al trabajo (Socorro, 2023). Esta posible subida en las tasas impositivas sobre el alcohol provocaría una caída en el consumo dado que la demanda de estos productos es elástica, es decir, sensible a cambios de precios, aunque dependerá del tipo de bebida alcohólica (Mora, 2018).

Factores Sociales

En los últimos años, la aparición de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, TIC, han modificado las pautas y hábitos de consumo y la forma de relacionarse entre individuos, empresas u Administraciones Públicas.

La crisis económica y el auge de las nuevas tecnologías han condicionado los hábitos de consumo de los jóvenes de la sociedad. Esta nueva generación de consumidores vive en una situación de independencia protegida al depender económicamente de sus padres al mismo tiempo que mantienen libertad en la decisión de elegir su ocio. El ocio digital supone una de las principales formas de consumo entre los jóvenes, especialmente participar en redes sociales, navegar por Internet o jugar a videojuegos. Además, la mala situación económica ha llevado a los jóvenes a limitar su consumo a sus posibilidades económicas prevaleciendo el factor del precio a la hora de comprar (Tardivo, Suárez-Vergne, & Cano, 2018).

La pandemia del COVID-19 incrementó la virtualización de las relaciones interpersonales y actividades cotidianas. Se observa un desplazamiento del ocio y el consumo hacia los medios sociales, lo que indica una tendencia hacia prácticas digitales novedosas que son muy atractivas para el mercado. Ha habido una proliferación de aplicaciones digitales que ha propiciado el consumo online por lo que nuestra aplicación tendrá buena acogida entre este público joven pionero. Este fenómeno ha generado riesgos como la adicción a compras compulsivas al estar expuestos a una enorme cantidad de información nueva y variada a tiempo real de forma constante (Moral Pérez, Guzmán Duque & Bellver Moreno, 2021).

Por otro lado, ha habido un aumento en el número de plataformas digitales donde cualquier joven puede publicar valoraciones de servicios de restauración y hostelería para que otros las vean, lo que da confiabilidad a los servicios y empresas online. Este factor es muy positivo para nuestra aplicación ya que al ser destinada a jóvenes esto incrementará la confianza depositada en la aplicación por parte de los usuarios.

Las nuevas generaciones buscan una experiencia cada vez más personalizada del servicio donde el cliente sea el centro de atención. Para ello, las empresas de restauración deberán responder a las necesidades del cliente a tiempo real y deberán implementar

prácticas ecológicas en su negocio de forma que este sea sostenible y atienda a las exigencias sociales (Carrillo Serrano & Canal Pérez, 2022).

Factores Legales

La Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) es el organismo encargado de la regulación de las aplicaciones. La información que se proporciona a los usuarios sobre el tratamiento de sus datos personales tiene que cumplir con los requisitos establecidos en los artículos 13 y 14 del Reglamento General de Protección de datos (RGPD) y el artículo 11 de la Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de Derechos Digitales (LOPDGDD) (Iglesias, Lazo & Velasco, 2023).

Antes de la instalación o durante su uso, el usuario debe poder tener acceso de forma sencilla, con un número reducido de pasos, a la política de privacidad en la aplicación y en la tienda de aplicaciones. La política de privacidad debe incluir toda la información relevante acerca del tratamiento de datos personales que va a llevar a cabo la aplicación, así como de informar al usuario cómo puede modificar los permisos otorgados en cualquier momento (Iglesias, Lazo & Velasco, 2023).

Además, hay que informar a los usuarios de sus derechos en materia de protección de datos y de cómo pueden ejercer estos. Y se deberá evitar la difusión de datos personales a los servicios de analítica y publicidad, así como el envío de datos personales a destinatarios no especificados o informados en la política de privacidad (Iglesias, Lazo & Velasco, 2023).

La Directiva (UE) 2016/2102, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de octubre de 2016 (Parlamento Europeo y del Consejo, 2016), sobre la accesibilidad de los sitios web y aplicaciones para dispositivos móviles de los organismos del sector público establece que las autoridades pueden estimular los mercados de contenidos proporcionando información del sector público de manera transparente, eficiente y no discriminatoria. La accesibilidad debe entenderse como un conjunto de principios y técnicas que se deben seguir al diseñar, construir, mantener y actualizar sitios web y aplicaciones para dispositivos móviles para hacerlos más accesibles para los usuarios, especialmente para las personas con discapacidades (BOE, 2016).

Factores Tecnológicos

La tecnología ha revolucionado el sector hostelero con la integración en el mercado de algunos avances como robots, la realidad aumentada, las redes sociales, los algoritmos de machine learning, etc. Entre los avances tecnológicos implementados encontramos los equipos de limpieza como por ejemplo “la Roomba”, un dispositivo programado para limpiar grandes espacios lo que reduce los costes de limpieza de los bares y restaurantes. Además, la implementación de sistema de pago con móvil ha incrementado la eficiencia, seguridad y comodidad en los pagos lo que ha supuesto un aumento de ventas en la hostelería (Carrillo Serrano & Canal Pérez, 2022).

Por otro lado, mediante el uso de inteligencia artificial, se podría predecir la demanda de bebidas que va a tener un bar y así reducir costes de inventario, o predecir cuantos empleados son necesarios para atender el bar y así no incurrir en sobrecostes de personal. Además, se podrían ofrecer experiencias inmersivas al cliente a través de la realidad virtual o implementar robots en los locales para la automatización de tareas y atención al cliente. Y, por último, se podría invertir en redes 5G para una mejor conectividad en el entorno hostelero.

Como resultado de la pandemia, el Consejo Europeo otorgó los fondos *Next Generation EU* a los países miembros con el objetivo de abordar los efectos sociales y económicos del COVID-19. *UptoYou* se verá beneficiado por estos fondos destinados a la recuperación digital y ecológica mediante la adopción de tecnologías innovadoras y sostenibles en la plataforma. La organización podrá usar estos recursos para mejorar sus servicios y actualizar su infraestructura (Ministerio de Hacienda, s.f.).

No obstante, hay que tener en consideración que dentro del sector servicios, las empresas hosteleras presentan una menor tasa de adopción de innovaciones tecnológicas debido a que consideran que la demanda en este sector es menor o que no es necesaria la inversión en nuevas tecnologías. En el caso de la hostelería, la innovación se centra más en la forma de proveer los servicios que en los productos, es decir, donde se concentran los esfuerzos de innovación es en la comercialización del producto o servicio (Gil Corbalán, 2016). Esto es positivo para nuestra aplicación, ya que esta resultará innovadora entre el público objetivo por lo que tendrá una mayor aceptación y será percibida por los restaurantes y bares como un medio innovador donde promocionar sus productos.

Factores Ecológicos

En los últimos años, ha surgido una tendencia entre los consumidores de adquirir productos ecológicos. Como consecuencia de la creciente conciencia social acerca del impacto ambiental, los consumidores han reflejado en su demanda de productos sostenibles una necesidad de cuidar el medioambiente. Esto ha llevado a muchas empresas a implementar medidas ecológicas en su producción para mostrar a los consumidores que apoyan este movimiento social y así posteriormente que estos deseen comprar sus productos.

A nivel estatal, la industria de la hostelería está representada por la Confederación Empresarial de Hostelería de España. Este organismo trabaja en los 17 Objetivos para el Desarrollo Sostenible que estableció Naciones Unidas. En línea con los objetivos del Acuerdo de París, el sector de la hostelería se compromete a combatir el cambio climático para el año 2030. Esto implica reconocer los establecimientos que participan en el programa y tomar medidas para reducir su impacto ambiental (Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos, s.f.). Esto se podría integrar en la aplicación mediante la inclusión de una sección que destaque los criterios ESG implementados por cada establecimiento de restauración.

En el caso de nuestra aplicación, al tratarse de una plataforma digital no vamos a tener problemas con dejar huella de contaminación. No obstante, nos comprometemos a incentivar la participación de bares y restaurantes con los que establezcamos acuerdos en el programa mencionado anteriormente. En la información ofrecida en la plataforma acerca de cada establecimiento, destacaremos las acciones medioambientales implementadas por cada uno.

Anexo 2. Las cinco fuerzas de Porter

El análisis de Porter destaca la intensa competencia del sector. *UptoYou* tendrá que tratar de diferenciarse de la competencia ofreciendo una herramienta innovadora que se adapte a las expectativas de los jóvenes en términos de ahorro y actividades de ocio.

I. Amenaza de nuevos competidores: hace referencia a las dificultades o facilidades con las que nuevas empresas pueden introducirse en un sector específico (Cristerna, Calderón, Ortiz & Lara, 2013).

En nuestro sector, la amenaza de nuevos competidores es **media** ya que, aunque la tecnología no es difícil de replicar, si la empresa consigue obtener acuerdos estratégicos con los bares y algún acuerdo de exclusividad con ellos podrá posicionarse con una ventaja competitiva sostenible frente al resto.

II. Amenaza de productos sustitutivos: aquellos que se comportan de la misma manera o cumplen funciones similares a los productos que ya están disponibles en el mercado, pero utilizando métodos diferentes (Cristerna, Calderón, Ortiz & Lara, 2013).

La industria presenta un nivel **alto** de amenaza de productos sustitutivos pues los clientes cuentan con más aplicaciones similares para satisfacer su necesidad de ahorro o con el auge de redes sociales donde encontrar reseñas de sus iguales. Además, el coste para cambiarse de producto es bajo. No obstante, si la empresa logra obtener una calidad mayor que sus comparables y mantener un precio competitivo podrá obtener un nivel bajo de amenaza.

III. Rivalidad entre competidores existentes: esta fuerza evalúa la intensidad con la que las empresas compiten en la industria y hace referencia a las bases en las que la competencia se da (Cristerna, Calderón, Ortiz & Lara, 2013).

El sector donde opera *UptoYou* se caracteriza por ser **intenso** en competencia. Con el movimiento crowdfunding y el auge del desarrollo de aplicaciones, hay cada vez más servicios ofreciendo funciones similares. El desarrollo de plataformas donde compartir opiniones y reseñas por parte de los usuarios ha aumentado en los últimos años, así como la inversión en softwares, especialmente como consecuencia del Covid19. Por lo que la compañía deberá desarrollar una estrategia de posicionamiento eficaz para diferenciarse y destacar frente a la competencia.

IV. Poder de negociación de clientes: hace referencia a la capacidad de los consumidores para afectar en los precios y condiciones del mercado (Cristerna, Calderón, Ortiz & Lara, 2013).

Teniendo en cuenta que el público objetivo mayoritario del sector son jóvenes y que estos tienen a su disposición numerosas aplicaciones gratuitas, el poder de negociación de éstos es **alto** pues tienen mucha facilidad en cambiarse de plataforma si una no les convence.

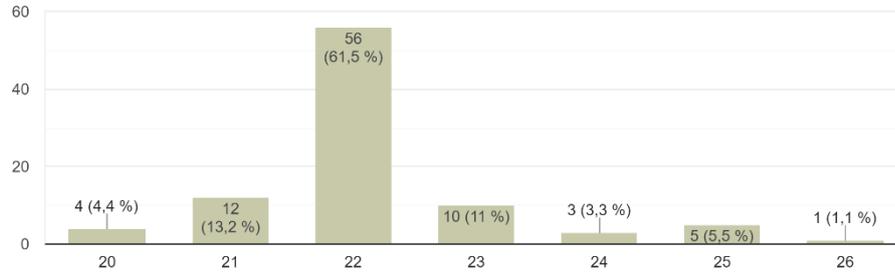
V. Poder de negociación de proveedores: analiza el impacto de los suministradores en la industria (Cristerna, Calderón, Ortiz & Lara, 2013).

El poder de negociación de los bares en la industria será **moderado**. Al principio, éste será más alto al no depender sus beneficios de la aplicación. Pero a medida que la aplicación se vaya convirtiendo en una herramienta esencial para los usuarios y se posicione en el mercado, este poder será menor pues serán los bares los que quieran estar promocionados en la plataforma.

Anexo 3. Encuesta realizada a público objetivo mediante herramienta Google Forms

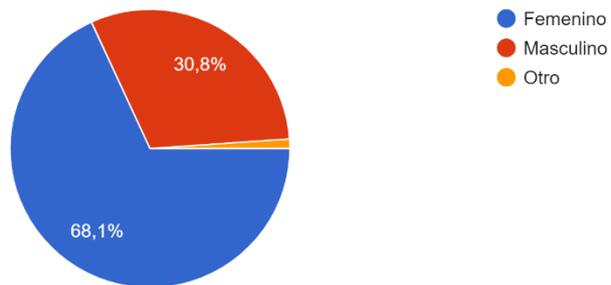
Edad

91 respuestas



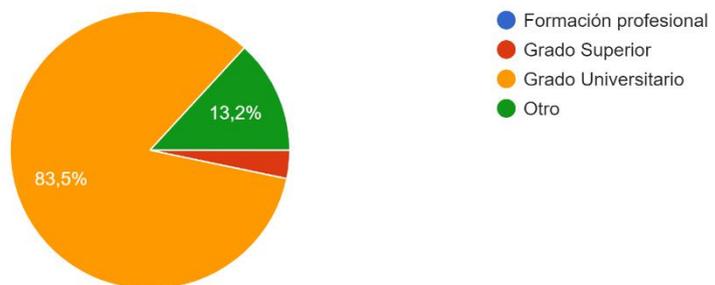
Género

91 respuestas



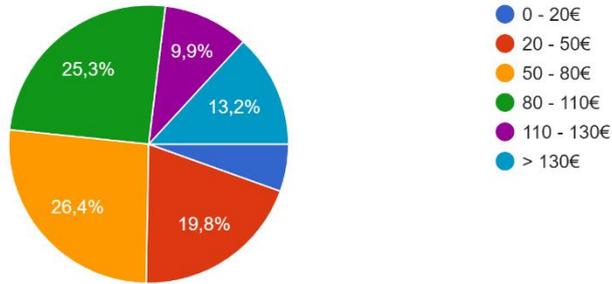
Nivel de estudios (en proceso)

91 respuestas



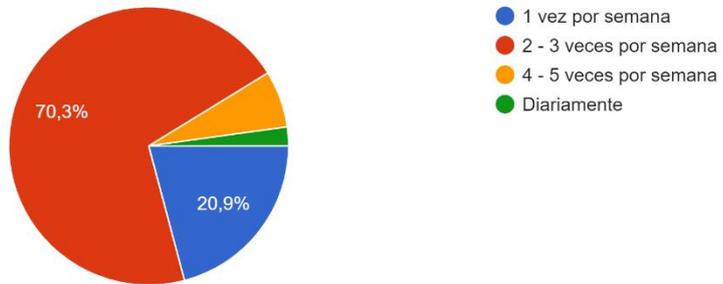
¿Cuánto dinero te gastas tomando algo en bares/restaurantes mensualmente?

91 respuestas



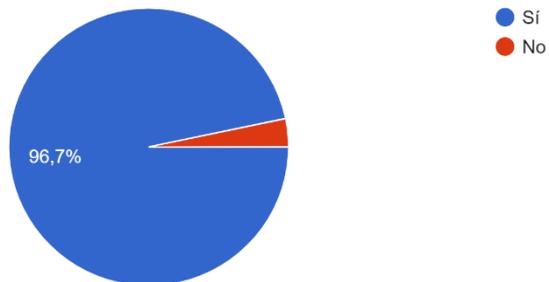
¿Cuántos días de la semana sales a tomar algo?

91 respuestas



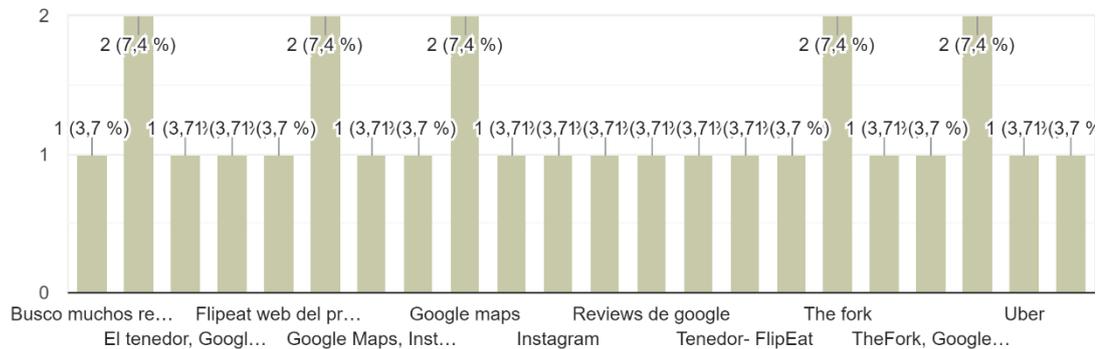
¿Sueles hacer 'pre' con tus amigos antes de salir de fiesta?

91 respuestas



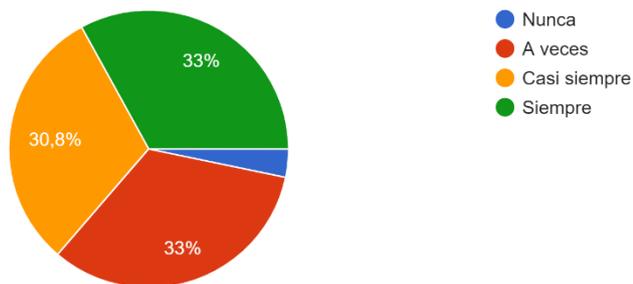
En caso de que sea sí ¿Cuáles?

27 respuestas



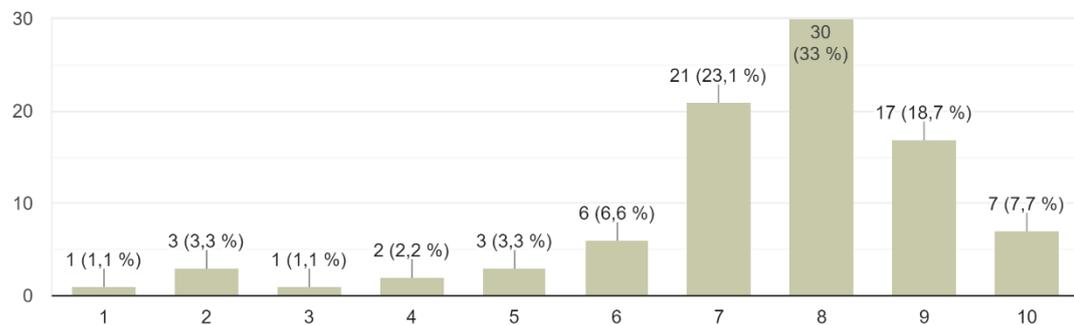
¿Tienes en cuenta las reseñas a la hora de elegir un restaurante, hotel, Airbnb, bar, etc. ?

91 respuestas

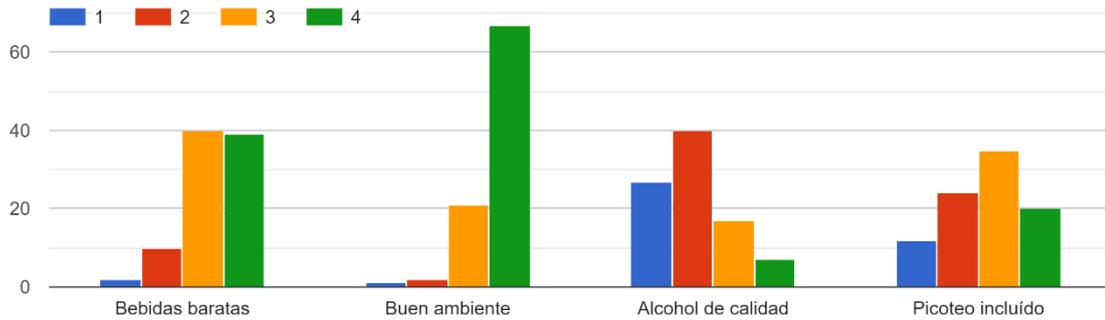


Del 1 al 10, ¿cuánto conoces los precios de las bebidas en tu zona?

91 respuestas

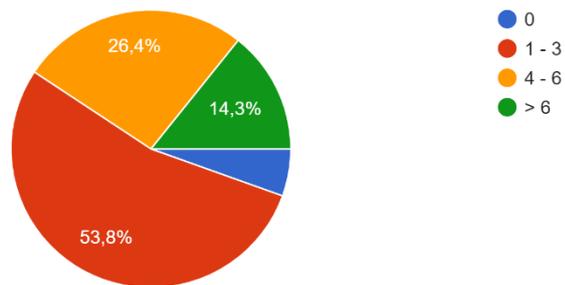


Ordena las siguientes opciones por importancia sobre lo que tienes en cuenta a la hora de elegir dónde tomar algo (4 más importancia 1 menos importancia):



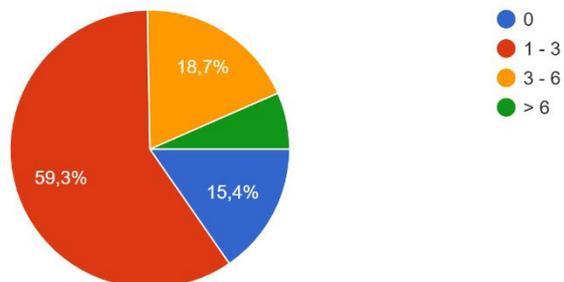
¿Cuántas cervezas/tinto/vino tomas a la semana?

91 respuestas



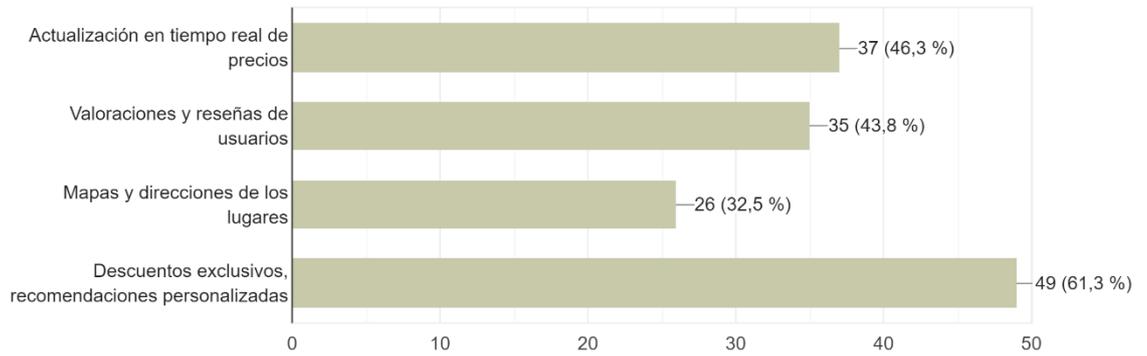
¿Cuántas copas te tomas a la semana?

91 respuestas



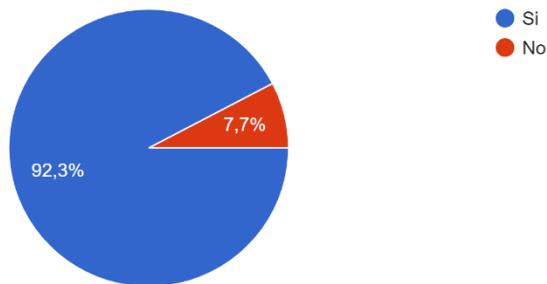
¿Cuál de las siguientes características te resultaría más atractiva en una aplicación de comparación de precios para bares y copas?

80 respuestas



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

91 respuestas



Anexo 4. Cuenta de pérdidas y ganancias en los escenarios optimista y pesimista

Tabla 24: Asunciones para análisis de sensibilidades

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario Optimista: % Incremento de ingresos por publicidad y suscripción	10%	15%	20%	25%	30%
Escenario Pesimista: % Disminución de ingresos por publicidad y suscripción	10%	15%	20%	25%	30%

Fuente: elaboración propia

En la tabla 24, se reflejan los porcentajes de aumento y disminución que se han asumido en los escenarios optimista y pesimista para la partida de ingresos por publicidad y de ingresos por suscripción.

Tabla 25: Cuenta P&G en escenario optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Importe neto de la cifra de negocios	76.713,45 €	373.445,25 €	960.002,62 €	1.402.550,85 €	2.067.481,38 €
Ingresos por suscripción	69.948,45 €	365.639,63 €	651.009,37 €	1.017.202,13 €	1.586.835,33 €
Ingresos por publicidad	6.765,00 €	7.805,63 €	8.993,25 €	10.348,71 €	11.896,05 €
Ingresos por comisiones a bares			300.000,00 €	375.000,00 €	468.750,00 €
Gastos de explotación	(116.972,50 €)	(345.061,28 €)	(664.296,69 €)	(818.684,89 €)	(959.516,89 €)
Costes operativos	(13.397,48 €)	(30.278,28 €)	(43.063,48 €)	(48.920,28 €)	(54.705,48 €)
Costes laborales	(103.575,02 €)	(314.783,00 €)	(621.233,21 €)	(769.764,61 €)	(904.811,41 €)
EBITDA	(40.259,05 €)	28.384 €	295.705,93 €	583.865,96 €	1.107.964,49 €
Amortización del inmovilizado intangible	(3.000,00 €)	(3.000,00 €)	(3.000,00 €)	(3.000,00 €)	(3.000,00 €)
Amortización del inmovilizado material					
EBIT	(43.259,05 €)	25.384 €	292.705,93 €	580.865,96 €	1.104.964,49 €
Gastos Financieros	(594,39 €)	(475,51 €)	(356,63 €)	(237,76 €)	(118,88 €)
EBT	(43.853,45 €)	24.908 €	292.349,29 €	580.628,20 €	1.104.845,62 €
Impuesto de Sociedades	(10.086,29 €)	5.729 €	67.240,34 €	133.544,49 €	276.211,40 €
Beneficio Neto	(33.767,15 €)	19.179,51 €	225.108,96 €	447.083,71 €	828.634,21 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 26: Cuenta P&G en escenario pesimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Importe neto de la cifra de negocios	62.765,55 €	276.024,75 €	740.001,74 €	991.530,51 €	1.329.605,36 €
Ingresos por suscripción	57.230,55 €	270.255,38 €	434.006,24 €	610.321,28 €	854.449,79 €
Ingresos por publicidad	5.535,00 €	5.769,38 €	5.995,50 €	6.209,23 €	6.405,57 €
Ingresos por comisiones a bares			300.000,00 €	375.000,00 €	468.750,00 €
Gastos de explotación	(116.972,50 €)	(345.061,28 €)	(664.296,69 €)	(818.684,89 €)	(959.516,89 €)
Costes operativos	(13.397,48 €)	(30.278,28 €)	(43.063,48 €)	(48.920,28 €)	(54.705,48 €)
Costes laborales	(103.575,02 €)	(314.783,00 €)	(621.233,21 €)	(769.764,61 €)	(904.811,41 €)
EBITDA	(54.206,95 €)	(69.036,53 €)	75.705,06 €	172.845,62 €	370.088,47 €
Amortización del inmovilizado intangible	(3.000,00 €)	(3.000,00 €)	(3.000,00 €)	(3.000,00 €)	(3.000,00 €)
Amortización del inmovilizado material					
EBIT	(57.206,95 €)	(72.036,53 €)	72.705,06 €	169.845,62 €	367.088,47 €
Gastos Financieros	(594,39 €)	(475,51 €)	(356,63 €)	(237,76 €)	(118,88 €)
EBT	(57.801,35 €)	(72.512,04 €)	72.348,42 €	169.607,86 €	366.969,59 €
Impuesto de Sociedades	(13.294,31 €)	(16.677,77 €)	16.640	39.010	84.403
Beneficio Neto	(44.507,04 €)	(55.834,27 €)	55.708,28 €	130.598,05 €	282.566,59 €

Fuente: elaboración propia

Las tablas 25 y 26 muestran la cuenta de pérdidas y ganancias proyectada de la empresa para un horizonte de cinco años para los escenarios optimista y pesimista respectivamente. En el escenario optimista, la empresa comienza a obtener beneficios a partir del segundo año. Por otro lado, en el escenario pesimista, las pérdidas se acentúan en el segundo año y los ingresos son significativamente menores que en los otros escenarios al final del quinto año.

Anexo 5. Balance de situación en los escenarios optimista y pesimista

Tabla 27: Balance de situación en escenario optimista

	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
ACTIVO	132.086,96 €	90.453,09 €	102.080,78 €	319.449,62 €	758.731,52 €	1.579.625,61 €
Activo Corriente	132.086,96 €	78.453,09 €	89.330,78 €	305.012,12 €	741.434,64 €	1.558.004,52 €
Tesorería	132.086,96 €	72.641,46 €	62.269,53 €	234.178,61 €	641.681,25 €	1.416.459,24 €
Cuentas por cobrar		5.811,63 €	27.061,25 €	70.833,52 €	99.753,39 €	141.545,28 €
Otros activos líquidos						
Activo No Corriente	- €	12.000,00 €	12.750,00 €	14.437,50 €	17.296,88 €	21.621,09 €
Sistema Software		15.000,00 €	18.750,00 €	23.437,50 €	29.296,88 €	36.621,09 €
Amortización acumulada II		-3000 €	-6000 €	-9000 €	-12000 €	-15000 €
PASIVO & PN	132.086,96 €	90.453,09 €	102.080,78 €	319.449,62 €	758.731,52 €	1.579.625,61 €
Pasivo Corriente	- €	58,50 €	431,90 €	617,00 €	740,40 €	925,50 €
Cuentas a pagar		58,50 €	431,90 €	617,00 €	740,40 €	925,50 €
<i>Impuestos diferidos</i>						
Pasivo no corriente	39.626,09 €	31.700,87 €	23.775,65 €	15.850,44 €	7.925,22 €	- €
Acreedores financieros	39.626,09 €	31.700,87 €	23.775,65 €	15.850,44 €	7.925,22 €	- €
Patrimonio neto	92.460,87 €	58.693,72 €	77.873,23 €	302.982,19 €	750.065,90 €	1.578.700,11 €
Capital	92.460,87 €	92.460,87 €	92.460,87 €	92.460,87 €	92.460,87 €	92.460,87 €
Reservas		-	33.767,15 €	-	14.587,64 €	210.521,31 €
Resultado del ejercicio		-	33.767,15 €	19.179,51 €	225.108,96 €	447.083,71 €
						828.634,21 €

Fuente: elaboración propia

En el escenario optimista, el balance de situación refleja un crecimiento constante del activo de la empresa. Esto significa que la empresa cuenta con recursos y capacidades suficientes para operar. El incremento en el patrimonio neto se debe principalmente al aumento en el resultado del ejercicio, reflejando un incremento en los ingresos generados por suscripciones premium y por publicidad. En este escenario, la empresa mantiene una posición financiera saludable y un crecimiento sólido.

Tabla 28: Balance de situación en escenario pesimista

	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
ACTIVO	132.086,96 €	79.713,21 €	16.327,12 €	64.295,28 €	187.091,52 €	461.917,99 €
Activo Corriente	132.086,96 €	67.713,21 €	3.577,12 €	49.857,78 €	169.794,64 €	440.296,89 €
Tesorería	132.086,96 €	61.901,58 €	- 23.484,13 €	- 20.975,73 €	70.041,25 €	298.751,61 €
Cuentas por cobrar		5.811,63 €	27.061,25 €	70.833,52 €	99.753,39 €	141.545,28 €
Otros activos líquidos						
Activo No Corriente	- €	12.000,00 €	12.750,00 €	14.437,50 €	17.296,88 €	21.621,09 €
Sistema Software		15.000,00 €	18.750,00 €	23.437,50 €	29.296,88 €	36.621,09 €
Amortización acumulada II		-3000 €	-6000 €	-9000 €	-12000 €	-15000 €
PASIVO & PN	132.086,96 €	79.713,21 €	16.327,12 €	64.295,28 €	187.091,52 €	461.917,99 €
Pasivo Corriente	- €	58,50 €	431,90 €	617,00 €	740,40 €	925,50 €
Cuentas a pagar		58,50 €	431,90 €	617,00 €	740,40 €	925,50 €
<i>Impuestos diferidos</i>						
Pasivo no corriente	39.626,09 €	31.700,87 €	23.775,65 €	15.850,44 €	7.925,22 €	- €
Acreedores financieros	39.626,09 €	31.700,87 €	23.775,65 €	15.850,44 €	7.925,22 €	- €
Patrimonio neto	92.460,87 €	47.953,84 €	- 7.880,44 €	47.827,85 €	178.425,90 €	460.992,49 €
Capital	92.460,87 €	92.460,87 €	92.460,87 €	92.460,87 €	92.460,87 €	92.460,87 €
Reservas			- 44.507,04 €	- 100.341,31 €	- 44.633,02 €	85.965,03 €
Resultado del ejercicio		- 44.507,04 €	- 55.834,27 €	55.708,28 €	130.598,05 €	282.566,59 €

Fuente: elaboración propia

En el escenario pesimista, el balance de situación muestra una disminución significativa en los activos de la empresa lo que indica una situación financiera comprometida. La disminución de los resultados del ejercicio influye negativamente en el patrimonio neto. En esta situación, la empresa enfrenta dificultades para mantener su estabilidad financiera.

Anexo 6. Flujos de caja en los escenarios optimista y pesimista

Tabla 29: Flujos de caja en escenario optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A) Flujo de caja de las actividades de explotación	- 36.520 €	1.303 €	184.522 €	421.287 €	790.027 €
Beneficio Neto	- 33.767 €	19.180 €	225.109 €	447.084 €	828.634 €
Adiciones a la tesorería	- 2.753 €	- 17.876 €	- 40.587 €	- 25.796 €	- 38.607 €
<i>Amortizaciones</i>	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
<i>Disminución de deudores</i>	- 5.812 €	- 21.250 €	- 43.772 €	- 28.920 €	- 41.792 €
<i>Aumento de cuentas a pagar</i>	59 €	373 €	185 €	123 €	185 €
<i>Aumento de impuestos a pagar</i>					
Substracciones de tesorería					
<i>Aumento de existencias</i>					
B) Flujo de caja de actividades de inversión	- 15.000 €	- 3.750 €	- 4.688 €	- 5.859 €	- 7.324 €
<i>Software</i>	15.000 €	3.750 €	4.688 €	5.859 €	7.324 €
C) Flujo de caja de actividades de financiación	- 7.925 €	- 7.925 €	- 7.925 €	- 7.925 €	- 7.925 €
<i>Reembolso financiación 3 Fs</i>	7.925 €	7.925 €	7.925 €	7.925 €	7.925 €
Flujo de caja neto (A+B+C)	- 59.445 €	- 10.372 €	171.909 €	407.503 €	774.778 €
Caja inicial	132.087 €	72.641 €	62.270 €	234.179 €	641.681 €
Caja final	72.641 €	62.270 €	234.179 €	641.681 €	1.416.459 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 30: Resumen flujos de caja en escenario optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCF	- 132.087 €	- 59.445 €	- 10.372 €	171.909 €	407.503 €	774.778 €
FCF						
Acumulado	- 132.087 €	- 191.532 €	- 201.904 €	- 29.995 €	377.507 €	1.152.285 €

Fuente: elaboración propia

En el escenario optimista, aplicando el WACC de 7,83%, el VAN de la empresa para sus primeros cinco años es de **773.998 €** (sin valor terminal). Por último, la TIR refleja la rentabilidad prevista para los cinco primeros años y se prevé que sea del **61,11%**. El periodo de recuperación ('payback') de la inversión realizada es de cuatro años.

Tabla 31: Flujos de caja en escenario pesimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A) Flujo de caja de las actividades de explotación	- 47.260 €	- 73.710 €	15.121 €	104.802 €	243.960 €
Beneficio Neto	- 44.507 €	- 55.834 €	55.708 €	130.598 €	282.567 €
Adiciones a la tesorería	- 2.753 €	- 17.876 €	- 40.587 €	- 25.796 €	- 38.607 €
<i>Amortizaciones</i>	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
<i>Disminución de deudores</i>	- 5.812 €	- 21.250 €	- 43.772 €	- 28.920 €	- 41.792 €
<i>Aumento de cuentas a pagar</i>	59 €	373 €	185 €	123 €	185 €
<i>Aumento de impuestos a pagar</i>					
Substracciones de tesorería					
<i>Aumento de existencias</i>					
B) Flujo de caja de actividades de inversión	- 15.000 €	- 3.750 €	- 4.688 €	- 5.859 €	- 7.324 €
<i>Software</i>	15.000 €	3.750 €	4.688 €	5.859 €	7.324 €
C) Flujo de caja de actividades de financiación	- 7.925 €	- 7.925 €	- 7.925 €	- 7.925 €	- 7.925 €
<i>Reembolso financiación 3 Fs</i>	7.925 €	7.925 €	7.925 €	7.925 €	7.925 €
Flujo de caja neto (A+B+C)	- 70.185 €	- 85.386 €	2.508 €	91.017 €	228.710 €
Caja inicial	132.087 €	61.902 €	- 23.484 €	- 20.976 €	70.041 €
Caja final	61.902 €	- 23.484 €	- 20.976 €	70.041 €	298.752 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 32: Resumen flujos de caja en escenario pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCF	- 132.087 €	- 70.185 €	- 85.386 €	2.508 €	91.017 €	228.710 €
FCF						
Acumulado	- 132.087 €	- 202.272 €	- 287.658 €	- 285.150 €	- 194.133 €	34.578 €

Aplicando el WACC de 7,83%, el VAN de la empresa para sus primeros cinco años es de **-44.374 €** (sin valor terminal) lo que indica que los ingresos generados no son suficientes para cubrir la inversión inicial. Por último, la TIR refleja la rentabilidad prevista para los cinco primeros años y se prevé que sea del **2,98%**. El periodo de recuperación ('payback') de la inversión realizada es de cinco años.