



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

PLAN DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA DE LA *STARTUP* UpToYou

Autor: Beatriz Díaz Nameth

Director: Rocío Sáenz-Diez Rojas

MADRID | Marzo 2024

RESUMEN EJECUTIVO

El sector de la restauración se enfrenta al desafío de destacar en un mercado competitivo y, al mismo tiempo, adaptarse a los avances tecnológicos constantes de la sociedad. Por otro lado, los jóvenes universitarios buscan experiencias sociales donde puedan disfrutar tomando una bebida con amigos a pesar del presupuesto limitado con el que cuentan a menudo.

En este contexto, surge una oportunidad clara para una solución que conecte de manera efectiva a estos dos grupos. La *startup* UpToYou se ha desarrollado en el contexto del programa Comillas Emprende con el propósito de satisfacer tanto las necesidades de los jóvenes estudiantes como la de los bares y restaurantes. Su objetivo principal es proporcionar una aplicación dinámica y actualizada que permita a los usuarios comparar los precios de las bebidas de los diferentes establecimientos, además de disfrutar de precios atractivos y promociones exclusivas. Por otro lado, UpToYou también busca satisfacer la necesidad de los bares y restaurantes de destacar y llegar a su audiencia de manera efectiva, mientras mantienen un flujo constante de clientes, especialmente en momentos en que la demanda puede fluctuar.

UpToYou se presenta como una propuesta innovadora y necesaria en el mercado, atendiendo estas necesidades y proporcionando una solución única que beneficie tanto a los estudiantes como a los establecimientos de restauración. Se trata de una solución para la digitalización del sector, aprovechando las tendencias tecnológicas y las necesidades específicas de los jóvenes consumidores. Su aplicación, diseñada sobre un modelo *two-sided market*, actúa como conexión entre bares y restaurantes con los estudiantes universitarios. La plataforma destaca por un mapa interactivo que facilita la comparación de los precios de bebidas, ofrece promociones exclusivas adaptadas a los usuarios y fomenta la creación de una comunidad virtual.

Palabras clave: digitalización de la restauración, ocio con amigos, comparativa de precios, *startup*, *Business Model Canvas*, análisis estratégico, *two-sided-market*.

ABSTRACT

The restaurant industry faces the challenge of standing out in a competitive market while simultaneously adapting to the constant technological advancements of society. On the other hand, college students seek social experiences where they can enjoy a drink with friends despite their often-limited budgets.

In this context, there is a clear opportunity for a solution that effectively connects these two groups. The startup UpToYou has been developed within the framework of the Comillas Emprende program with the purpose of meeting the needs of both young students and bars and restaurants. Its main objective is to provide a dynamic and updated application that allows users to compare prices of drinks from different establishments, as well as enjoy attractive prices and exclusive promotions. Additionally, UpToYou also aims to address the need for bars and restaurants to stand out and reach their audience effectively, while maintaining a constant flow of customers, especially during times when demand may fluctuate.

UpToYou is presented as an innovative and necessary proposal in the market, addressing these needs and providing a unique solution that benefits both students and restaurants and bars. It is a solution for the digitization of the sector, capitalizing on technological trends and the specific needs of college students. Its application, built on a two-sided market model, functions as a connection between bars and restaurants with college students. The platform stands out with an interactive map that facilitates drink price comparison, offers exclusive promotions customized to users, and encourages the creation of a virtual community.

Key words: restaurant digitalization, leisure with friends, price comparison, startup, Business Model Canvas, strategic analysis, two-sided marketplace.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. Idea de negocio	7
1.2. Objetivos	8
1.3. Metodología	9
2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN EN ESPAÑA	18
2.1. Análisis macroeconómico de la industria	18
2.2. Los hábitos de consumo de los españoles	20
2.3. La digitalización en el sector de la restauración	22
2.4. Oportunidad de negocio	24
3. MODELO DE NEGOCIO DE UPTOYOU	28
3.1. Misión, visión y valores de la empresa	28
3.2. Business Model Canvas	29
3.2.1. Propuesta de Valor	29
3.2.2. Segmentos de clientes	43
3.2.3. Canales.....	44
3.2.4. Relación con clientes	47
3.2.5. Alianzas clave	48
3.2.6. Recursos clave	49
3.2.7. Actividades clave	49
3.2.8. Fuentes de ingresos.....	50
3.2.9. Estructura de costes	53
3.3. Análisis de competidores	57
4. PLAN ESTRATÉGICO	60
4.1. Análisis PESTEL	60
4.2. Análisis Porter	67
4.3. Matriz DAFO	72

4.4. Definición de los objetivos SMART	75
5. CONCLUSIONES	77
6. DECLARACIÓN DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA	82
7. BIBLIOGRAFÍA	83
8. ANEXO.....	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Fases a desarrollar en el programa Elevatorfy	10
Ilustración 2. Plantilla <i>Business Model Canvas</i>	11
Ilustración 3. Plantilla <i>Value Proposition Canvas</i>	13
Ilustración 4. Factores que influyen en el análisis PESTEL	14
Ilustración 5. Las 5 fuerzas de Porter	15
Ilustración 6. Plantilla matriz DAFO	16
Ilustración 7. Metodología SMART.....	16
Ilustración 8. Metodología UpToYou	17
Ilustración 9. Evolución anual del número de restaurantes y puestos de comidas en la Comunidad de Madrid entre 2010 y 2022.....	19
Ilustración 10. Media de afiliados a la Seguridad Social en servicios de comidas y bebidas por comunidad autónoma	20
Ilustración 11. Gasto de los españoles en el sector <i>foodservice</i>	21
Ilustración 12. Distribución territorial de los establecimientos altamente digitalizados.....	25
Ilustración 13. Visitas semanales a bares y restaurantes	26
Ilustración 14. Personas dispuestas a descargarse una aplicación como UpToYou	27
Ilustración 15. Logo de UpToYou	29
Ilustración 16. <i>Customer jobs</i> de los bares y restaurantes y los jóvenes estudiantes.....	31
Ilustración 17. <i>Pains</i> de los bares y restaurantes y los jóvenes estudiantes.....	33
Ilustración 18. <i>Gains</i> de los bares y restaurantes y los jóvenes estudiantes.....	35
Ilustración 19. <i>Pains vs pain relievers</i> de los bares y restaurantes	37
Ilustración 20. <i>Pains vs pain relievers</i> de los jóvenes estudiantes.....	38
Ilustración 21. <i>Gains vs gain creators</i> de los bares y restaurantes	39
Ilustración 22. <i>Gains vs gain creators</i> de los jóvenes estudiantes	40
Ilustración 23. <i>Value Proposition Canvas</i> para bares y restaurantes	41
Ilustración 24. <i>Value Proposition Canvas</i> para jóvenes estudiantes.....	42
Ilustración 25. Porcentaje de usuarios de redes sociales en España 2022.....	46
Ilustración 26. Canales de captación de clientes	47
Ilustración 27. Equipo UpToYou	48
Ilustración 28. Proyección del número de locales en UpToYou.....	51
Ilustración 29. Proyección del número de usuarios estudiantes de grado	52
Ilustración 30. Proyección del número de usuarios estudiantes de postgrado	52

Ilustración 31. Ingresos anuales de UpToYou para 2025	53
Ilustración 32. Gastos anuales destinados a la inversión inicial	54
Ilustración 33. Gastos operativos anuales	55
Ilustración 34. <i>Business Model Canvas</i> de UpToYou.....	56
Ilustración 35. Competidores de UpToYou	58
Ilustración 36. Evolución del PIB en España.....	62
Ilustración 37. Análisis PESTEL de UpToYou	67
Ilustración 38. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	71
Ilustración 39. Análisis de la matriz DAFO de UpToYou.....	75
Ilustración 40. Objetivos SMART de UpToYou	76
Ilustración 41. Gasto mensual en bares y restaurantes.....	90
Ilustración 42. Salidas para precopear con amigos	91
Ilustración 43. Conocimiento de precios de la zona.....	91
Ilustración 44. Característica más importante de UpToYou	93
Ilustración 45. Personas que utilizan una aplicación para buscar y hacer reservas en bares/restaurantes	93

1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Fin de Grado profundiza en el análisis exhaustivo de un proyecto emprendedor llevado a cabo en el contexto del programa Comillas Emprende y que busca transformar la interacción entre los jóvenes y los bares y restaurantes. En esta investigación se analiza la oportunidad de mercado, el modelo de negocio y los desafíos estratégicos de la *startup* UpToYou, una aplicación innovadora que tiene como objetivo simplificar y mejorar la experiencia de búsqueda y elección de lugares de ocio para los jóvenes, además de fomentar la digitalización del sector de la restauración. Este trabajo pretende proporcionar una comprensión profunda del potencial impacto en el sector y la relevancia en el entorno empresarial y social actual.

1.1. Idea de negocio

Salir a tomar algo con amigos es fundamental en la vida social de los jóvenes. Sin embargo, enfrentarse a la incertidumbre de encontrar un lugar asequible y atractivo puede convertirse en un desafío frustrante, especialmente cuando se desconoce la zona.

Actualmente, los jóvenes se enfrentan a la tarea de decidir dónde pasar su tiempo de ocio utilizando métodos poco eficientes, como realizar botellones, ir de bar en bar sin garantía de precios asequibles o invertir tiempo valioso buscando información sobre los precios de bebidas en internet. Esta situación no solo implica un gasto innecesario de recursos, sino también una pérdida de tiempo que podría destinarse a disfrutar con amigos.

En respuesta a esta necesidad insatisfecha, surge UpToYou, una aplicación móvil revolucionaria diseñada para facilitar la búsqueda de lugares para salir a tomar algo. La plataforma ofrece una solución simple pero funcional: comparar geográficamente, a través de un mapa interactivo, los precios de bebidas en diversos establecimientos. Con UpToYou, los usuarios pueden acceder instantáneamente a información actualizada sobre los precios de los bares en su área, horarios o promociones exclusivas, permitiéndoles tomar decisiones informadas y económicas sobre dónde disfrutar su tiempo libre.

La aplicación no solo se trata de ahorrar dinero, sino también de ahorrar tiempo. UpToYou busca transformar la experiencia social de los jóvenes, proporcionándoles una herramienta que no solo optimiza sus gastos, sino que también maximiza su tiempo de diversión. Al eliminar la

incertidumbre y la búsqueda a fondo de lugares económicos, UpToYou facilita la tarea a los usuarios para que éstos puedan disfrutar plenamente de su vida social.

Más allá de una aplicación, UpToYou se presenta como un *marketplace* que actúa como intermediario entre los jóvenes estudiantes universitarios y los bares y restaurantes. Asimismo, busca apoyar a los bares y restaurantes en su promoción entre la población joven, brindándoles la oportunidad de ampliar su visibilidad en el mercado y contribuyendo así al incremento de sus ventas.

Una vez la aplicación cuente con una base de usuarios sólida, se introducirá un modelo *freemium*. Este modelo consistirá en ofrecer la aplicación de forma gratuita para los usuarios básicos, permitiendo la comparación de precios estándar en los bares y restaurantes asociados y, por otro lado, los usuarios *premium*, los cuales podrán acceder a características adicionales, como notificaciones en tiempo real de ofertas exclusivas, mapas detallados de ubicación de locales o recomendaciones personalizadas, a través de una suscripción de pago.

Con una aplicación intuitiva y amigable para el usuario, UpToYou promete revolucionar la forma en que los jóvenes planifican sus salidas, permitiéndoles optimizar sus recursos y disfrutar de una vida social más plena y económica. Nuestro objetivo es convertir a UpToYou en la herramienta imprescindible para aquellos que desean sacar el máximo provecho de sus experiencias con amigos.

1.2. Objetivos

El objetivo principal del Trabajo de Fin de Grado es desarrollar un plan de negocios y estudiar la viabilidad de la *startup* UpToYou que se centra en crear un *two-sided marketplace* entre usuarios y los bares y restaurantes para ofrecer a tiempo real los precios de sus bebidas.

La motivación para este proyecto reside en la identificación de una necesidad no satisfecha en la industria de la restauración: la falta de una herramienta que ayude a los consumidores, especialmente estudiantes, a encontrar opciones económicas en restaurantes y bares de una zona, especialmente en aquellas con las que no están familiarizadas.

Con el fin de alcanzar el objetivo principal, será necesario establecer objetivos más concretos:

- Identificar la oportunidad de negocio analizando las principales tendencias y dinámicas de la industria de la restauración.

- Desarrollo de un plan de negocio para la *startup* y la presentación del *Business Model Canvas*.
- Diseño y desarrollo de un plan estratégico donde se incluye el siguiente análisis:
 - a. Competidores potenciales de UpToYou y el posicionamiento de la *startup* en el mercado
 - b. Análisis PESTEL
 - c. Análisis Porter
 - d. Análisis de la matriz DAFO

1.3. Metodología

Elevatorfy es un programa formativo desarrollado por Comillas Emprende, que funciona como una herramienta para el desarrollo de ideas de negocio. Este programa no solo actúa como una guía, sino que también ofrece una hoja de ruta detallada que te acompaña en todo el proceso. Este recurso formativo ofrece un enfoque práctico y estructurado para los emprendedores, brindándoles las herramientas necesarias para llevar a cabo la conceptualización, planificación y ejecución del proyecto empresarial.

El programa incluye un *workshop* en el cuál tres empresas diferentes exponen diversos casos de éxito, brindando a los alumnos la oportunidad de inspirarse y considerar posibles ideas para desarrollar. Asimismo, los alumnos que forman parte del programa Comillas Emprende tienen la oportunidad de interactuar con expertos en sesiones de *mentoring*. En estas sesiones, los alumnos presentan sus ideas de negocio y los mentores ofrecen su experiencia para validar y perfeccionar dichas ideas.

La propuesta de Comillas Emprende va más allá de un programa educativo puesto que se posiciona como un compañero de viaje emprendedor, proporcionando orientación y apoyo continuo a medida que los participantes se enfrentan a desafíos inherentes al desarrollo del proyecto.

26 años, la cual ha permitido identificar los intereses y hábitos de consumo llevados a cabo por este grupo.

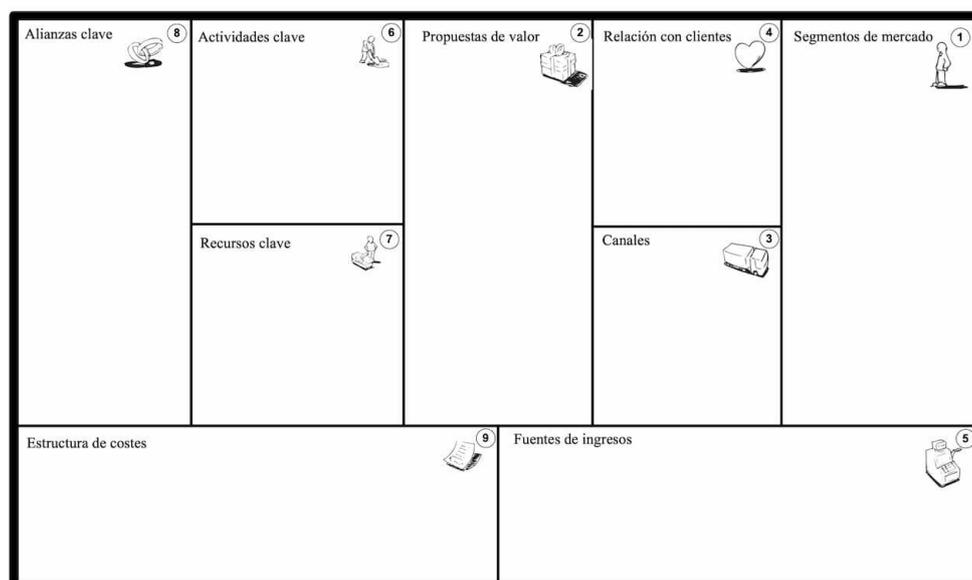
2) Desarrollo del modelo de negocio de UpToYou

En primer lugar, se ha hecho uso de la herramienta del **Business Model Canvas**, la cual fue creada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, y desarrollada en su libro “*Business Model Generation*” donde definían el *Business Model Canvas* como un modelo de negocio que describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). Esta herramienta facilita la organización y definición del modelo empresarial que orientará el negocio en nueve categorías. Además, constituye un pilar esencial en la elaboración de estrategias ágiles y efectivas, puesto que facilita la comunicación de la propuesta de valor a potenciales inversores o colaboradores.

Este modelo comienza con una propuesta de valor única, diseñada para satisfacer las necesidades del segmento de clientes. A partir de este punto, se plantea cómo se entregará dicha propuesta a los clientes (canales) y qué tipo de relaciones se establecerán con ellos (relaciones). Por último, se debe detallar la estructura de costos, subrayando la importancia de calcular con precisión el tiempo y los recursos financieros necesarios para lograr la rentabilidad de la empresa (línea de ingresos).

La siguiente ilustración muestra las nueve categorías en las que se estructura el *Business Model Canvas*:

Ilustración 2. Plantilla Business Model Canvas



Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010

En segundo lugar, se ha utilizado el *Value Proposition Canvas*, que se trata de un marco que puede ayudar a asegurar que un producto o servicio esté posicionado en torno a lo que el cliente valora y necesita. Esta herramienta fue desarrollada inicialmente por el Dr. Alexander Osterwalder como un marco para garantizar que haya una relación entre el producto y el mercado en su libro “*Value Proposition Design*” publicado en 2014. Se trata de una herramienta detallada para modelar la relación entre dos partes del *Business Model Canvas* más amplio de Osterwalder: los segmentos de clientes y las propuestas de valor. Esta herramienta se utiliza cuando es necesario perfeccionar una oferta de productos o servicios existente o cuando se está desarrollando una nueva oferta desde cero.

El perfil del cliente se divide en tres apartados diferentes:

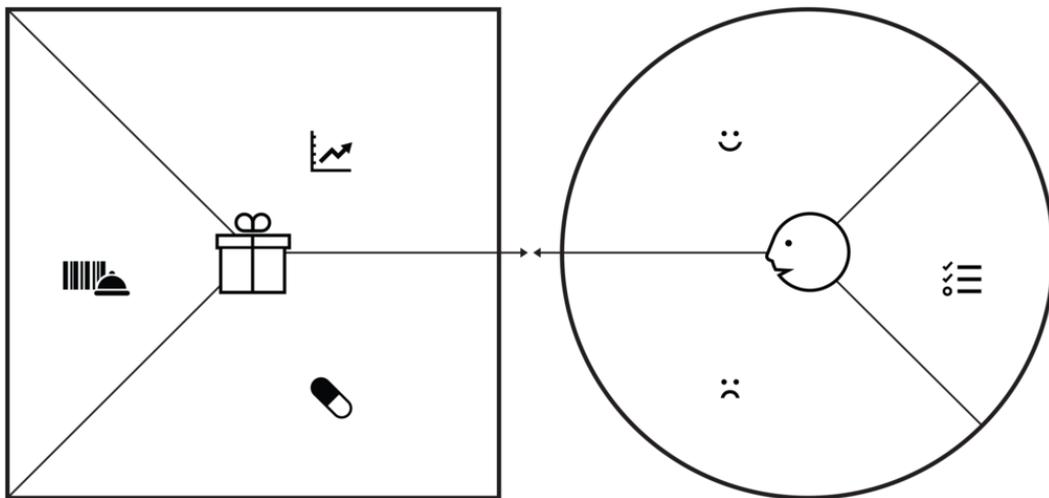
- *Customer Jobs*: las tareas funcionales, sociales y emocionales que los clientes intentan llevar a cabo, los problemas que intentan resolver y las necesidades que desean satisfacer.
- *Pains*: las experiencias negativas, emociones y riesgos que el cliente experimenta durante la realización de una tarea.
- *Gains*: los beneficios anticipados y necesarios por parte del cliente, así como aquello que podría proporcionarles satisfacción y los elementos que podrían incrementar la probabilidad de aceptar una propuesta de valor.

Por otro lado, el mapa de valor se divide a su vez en tres apartados:

- *Productos y servicios*: los productos y servicios que crean ganancias y alivian inconvenientes, sustentando así la creación de valor para el cliente.
- *Pain relievers*: una descripción precisa de cómo el producto o servicio alivia los inconvenientes del cliente.
- *Gain creators*: cómo el producto o servicio genera beneficios para el cliente y proporciona valor añadido.

La siguiente ilustración muestra el *Value Proposition Canvas* donde se concretan los apartados recién mencionados:

Ilustración 3. Plantilla Value Proposition Canvas



Fuente: Osterwalder et al., 2014

Por último, se realizará un **análisis de los competidores**, realizando una comparación de éstos con la propuesta de negocio de UpToYou para, de esta forma, analizar si la idea de negocio desarrollada se puede diferenciar del resto de opciones ya existentes en el mercado.

3) Análisis del plan estratégico

En primer lugar, se ha desarrollado un **análisis PESTEL**, una herramienta de diagnóstico del macroentorno que fue introducida en 1968 por Liam Fahey y V. K. Narayanan en su ensayo “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica” (Blanco, 2016). Esta herramienta se centra en explorar las influencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales que afectan al entorno de UpToYou. Comprender estos factores permitirá a la *startup* anticipar cambios en el mercado y tomar decisiones informadas.

La elaboración de este análisis, a nivel empresarial, trae numerosos beneficios puesto que se trata de un análisis externo a la empresa que nos brinda una comprensión más profunda del entorno en el que operamos. Identifica los factores que nos favorecen y aquellos que representan obstáculos para el desarrollo de la actividad principal de la empresa. Esto nos permite anticipar situaciones negativas y desarrollar una variedad de acciones preventivas.

En el caso de considerar en un futuro la expansión a otras ciudades, resulta fundamental analizar en profundidad todos los factores externos que podrían influir, ya sea de forma positiva o negativa. Esto nos permite diseñar una entrada más efectiva en los nuevos territorios y desarrollar una estrategia de ventas adaptada a las circunstancias específicas de cada mercado.

Ilustración 4. Factores que influyen en el análisis PESTEL

P	E	S	T	E	L
Gobierno	Macroeconomía	Cultura del país	Innovación	Conservación medio ambiente	Licencias de actividad
Clima político	PIB	Costumbres	Apoyo gubernamental	Sostenibilidad	Horarios y usos comerciales
Conflictos	Política financiera	Factores sociales	Inversión en I+D	Ecología	Legislación
Iniciativas	Impuestos	Hábitos de consumo	Patentes	Tipos de consumo	Regulación
Ayudas	Subvenciones	Tendencias	Infraestructuras	Procesos de producción	Privacidad de datos

Fuente: Elaboración propia a partir de Fahey & Narayanan, 1968

En segundo lugar, se ha desarrollado el **análisis Porter** que evaluará las cinco fuerzas que afectan la dinámica competitiva en el sector de la restauración en Madrid. Esto incluye la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos participantes, el poder de negociación de clientes y proveedores, así como la amenaza de productos sustitutos. Este modelo fue desarrollado por Michael Porter en 1979, cuando publicó el artículo “*How Competitive Forces Shape Strategy*” para la revista Harvard Business Review (Porter, 1979). Este modelo es fundamental en el análisis competitivo ya que permite identificar y evaluar las distintas dinámicas que afectan la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas, proporcionando así una comprensión más profunda del entorno competitivo en el que opera una organización.

Ilustración 5. Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter, 1979

En tercer lugar, se ha llevado a cabo un análisis de la **matriz DAFO**, el cual se enfocará en identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades específicas para UpToYou. Al reconocer sus aspectos internos y externos, la *startup* podrá desarrollar estrategias que capitalicen sus fortalezas y aborden sus debilidades.

Esta herramienta fue inventada en la década de 1960 por un consultor administrativo, Albert Humphrey, en el Instituto de Investigación de Stanford (Sarby, 2016). En ella se identifican las debilidades que podrían afectar a la competitividad, como anticipar las amenazas que podrían surgir en el ambiente empresarial, pasando por el reconocimiento de las fortalezas que impulsan la propuesta de valor, y las oportunidades que pueden potenciar el crecimiento y expansión de UpToYou. Se considerarán tanto aspectos positivos como negativos para el entorno interno y externo.

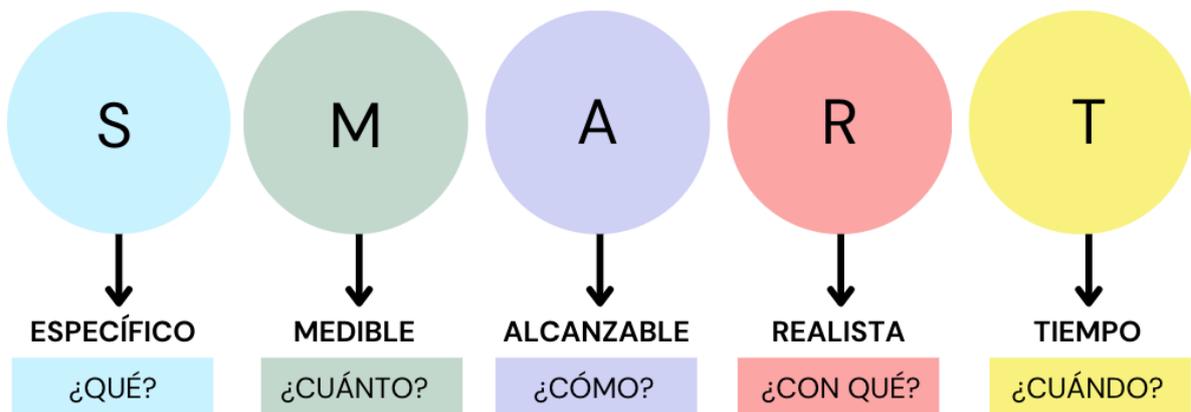
Ilustración 6. Plantilla matriz DAFO



Fuente: Elaboración propia a partir de Humphrey, 1960

Por último, se utiliza la **metodología SMART** para definir una serie de objetivos que son específicos (*Specific*), medibles (*Measurable*), alcanzables (*Achievable*), realistas (*Realistic*) y de duración limitada (*Time-bound*). Fue George T. Doran en 1981 quien describió por primera vez la sigla SMART (Drucker, 2008); no obstante, fue el profesor Robert S. Rubén quien lo explicó posteriormente.

Ilustración 7. Metodología SMART



Fuente: Elaboración propia a partir de Doran, 1981

La figura siguiente resume la metodología adoptada y las herramientas empleadas para el análisis de UpToYou:

Ilustración 8. Metodología UpToYou



Fuente: Elaboración propia

2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN EN ESPAÑA

Esta sección pretende realizar un análisis del sector de la restauración en España puesto que en el contexto del desarrollo de UpToYou, es esencial comprender el panorama actual de esta industria.

El sector de la restauración destaca como uno de los sectores de servicios más relevantes a nivel nacional. Abarca diferentes actividades económicas relacionadas con la preparación y oferta de comidas y bebidas destinadas al consumo de clientes. La variedad de establecimientos abarca desde restaurantes y bodegas hasta cafeterías, entre otros locales.

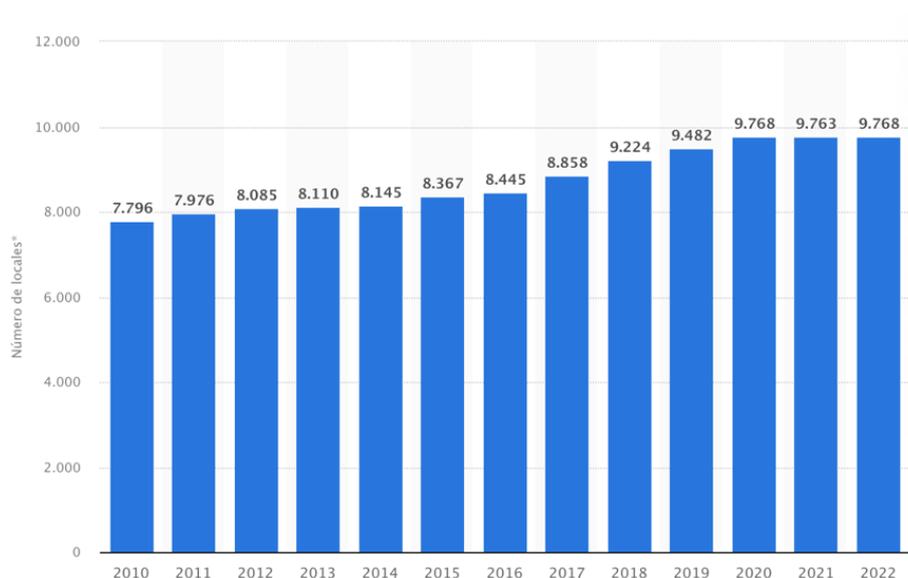
2.1. Análisis macroeconómico de la industria

La restauración ha sido siempre un actor clave en la economía minorista en general. Según la estadística llevada a cabo por Statista (2024), la contribución de los sectores de restauración y alojamiento turístico al PIB de España durante el 2022 alcanzó aproximadamente el 6%, lo que supuso un aumento en más de un punto en comparación con el año anterior. Asimismo, su importancia se destaca aún más al considerar su proyectado crecimiento de representar el 5,4% del PIB mundial en 2030 (Wordline, 2023). Este sector, comprometido con la constante innovación, no solo impulsa el crecimiento económico, sino que también contribuye significativamente a la creación de empleo. Ya sea en restaurantes, cafeterías o *food trucks*, la diversidad actual de establecimientos en la industria de la restauración refleja la continua relevancia de la gastronomía en el contexto económico y cultural de España.

El constante aumento en el número de restaurantes en Madrid indica un sector dinámico y en crecimiento, ofreciendo un mercado amplio para la aplicación UpToYou. Además, la tendencia al alza presenta oportunidades para establecer colaboraciones sólidas con los restaurantes de la región, ofreciendo promociones y descuentos exclusivos a través de la aplicación.

A continuación, se muestra una imagen que ilustra la trayectoria anual del número de restaurantes y establecimientos de comidas en la Comunidad de Madrid desde 2010 hasta 2022. A lo largo de este periodo, se observa un crecimiento constante en la cantidad de locales en la región. En el año 2020, la cifra superó los 9.700 establecimientos. En el siguiente año, se evidenció una leve disminución, aunque se logró mantener por encima de la marca de los 9.700 locales. Finalmente, para el año 2022, se registraron 9.768 restaurantes en esta área específica.

Ilustración 9. Evolución anual del número de restaurantes y puestos de comidas en la Comunidad de Madrid entre 2010 y 2022



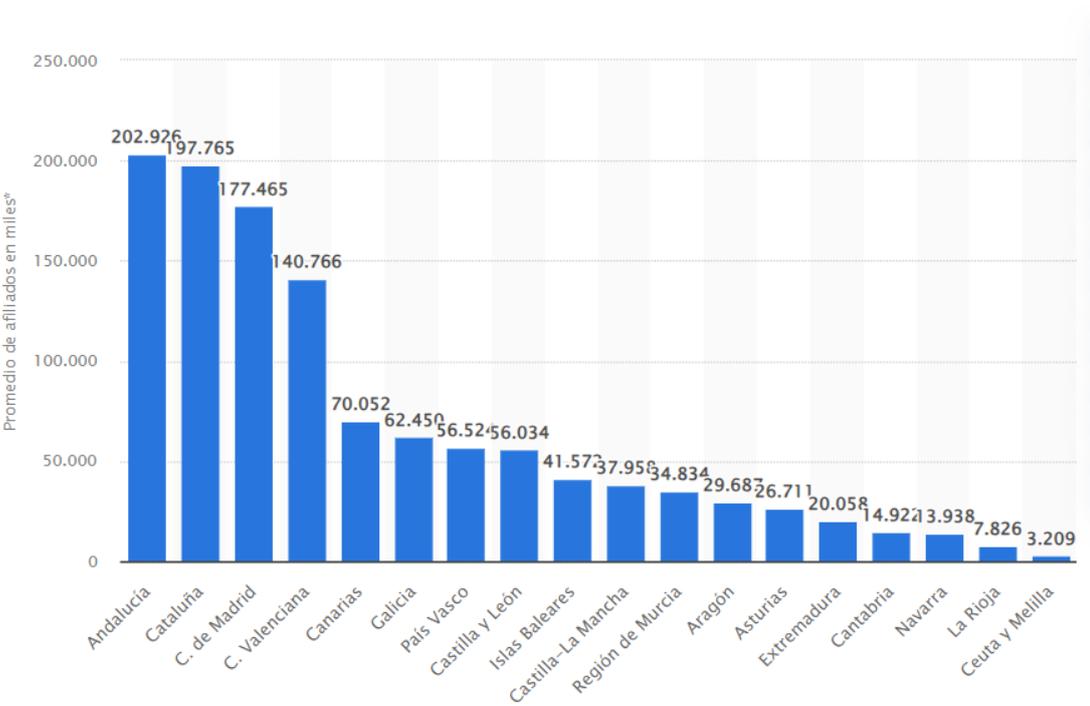
Fuente: Statista, 2023

En 2022 las ventas en el sector de la restauración en España aumentaron significativamente en aproximadamente un 30% en comparación con el año anterior, superando los 37.500 millones de euros en total. Este aumento ha llevado los ingresos de la industria a niveles similares a los observados antes de la pandemia (Statista, 2024). Por otro lado, según el Instituto Nacional de Estadística (INE), en enero de 2023, la hostelería en Madrid experimentó un crecimiento del 22,3% en su facturación, reflejando una tendencia nacional de incremento del 20,1% en enero de 2023 en comparación con el mismo mes del año anterior. A pesar de esto, hubo un leve descenso del 1,8% en comparación con enero de 2020, antes de la crisis del Covid-19 (Maqueda, 2024).

Los restaurantes con servicio a mesa experimentaron ventas por un valor de 20.300 millones durante el 2022, representando un incremento del 35,8% en comparación con 2021, aunque situándose aún por debajo de las ventas registradas en 2019. Por otro lado, los restaurantes de comida rápida y autoservicio tradicional superaron los niveles de negocio previos a la pandemia, alcanzando los 5.400 millones de euros, un aumento del 24,1% respecto a 2021 (Europa Press, 2023). En cuanto al servicio de entrega a domicilio, éste continuó experimentando un aumento, aunque su ritmo de crecimiento se vio moderado debido al retorno de los consumidores a los establecimientos físicos. En conjunto, las ventas a través de servicios de entrega representan aproximadamente el 9% del mercado total de restaurantes.

La generación de empleo por parte del sector de la restauración en España es un dato muy relevante para la economía del país. En cuanto a la distribución de este empleo por comunidades autónomas, podemos observar cómo la Comunidad de Madrid cuenta con un total de 177.765.000 trabajadores dedicados a este sector. Esta comunidad se posiciona en tercer lugar a nivel nacional quedando únicamente por detrás de Andalucía y Cataluña. Este dato muestra la importancia de la Comunidad de Madrid como uno de los principales centros laborales en la industria de la restauración, subrayando así el papel significativo que toma en la generación de empleo y resaltando la contribución esencial a la economía nacional.

Ilustración 10. Media de afiliados a la Seguridad Social en servicios de comidas y bebidas por comunidad autónoma

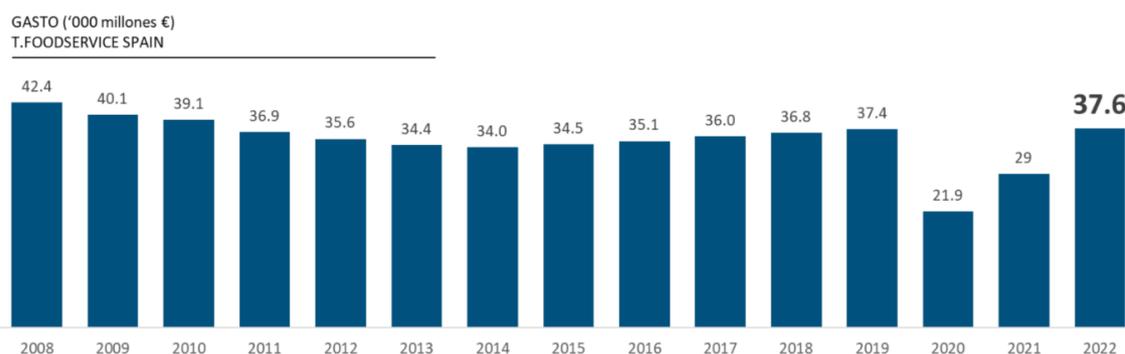


Fuente: Statista, 2023

2.2. Los hábitos de consumo de los españoles

Según The NPD Group (2023), en 2022 los españoles gastaron alrededor de 37.600 millones de euros en el sector del *foodservice*, que incluye bares, restaurantes, establecimientos de comida rápida y otros canales periféricos como el *vending* o los comedores de las empresas. Esto marca un incremento cercano al 30% en comparación con el año anterior (Circana, 2023).

Ilustración 11. Gasto de los españoles en el sector *foodservice*



Fuente: Circana, 2023

Durante el último año, el enfoque del sector se ha dirigido especialmente hacia las ocasiones de consumo en Sala, que en 2022 supuso el 67% del gasto en *foodservice*. No obstante, dicho consumo no ha supuesto un retroceso en el negocio obtenido a partir de la pandemia del *delivery*, el cuál supuso el 8% del gasto. Por último, el 25% del gasto se destinó a alimentos y bebidas para llevar.

Según el informe "Claves para el crecimiento de la restauración" elaborado por Kantar Worldpanel (2023), los patrones de consumo fuera del hogar están experimentando cambios entre los españoles. Uno de los principales impulsores de la recuperación en 2022 que experimentó un aumento del 30%, fueron las ocasiones de consumo donde la motivación principal era salir a tomar algo con amigos. Mientras tanto, las salidas relacionadas con actividades laborales se vieron reducidas en un 15% en comparación con los niveles previos a la pandemia en 2019. Aunque el IPC en restauración está aumentando aproximadamente un 7,6%, el gasto promedio por ocasión crece de manera más moderada, con un incremento promedio del 3% al 4% respecto a 2021.

En medio de un aumento generalizado en el costo de la vida que reduce el presupuesto disponible, los españoles están modificando sus prácticas, optando cada vez más por menús predefinidos, simplificando sus pedidos y siendo más cautelosos con sus gastos. Para preservar las oportunidades de consumo en restaurantes sin aumentar excesivamente el gasto, los españoles están aplicando diversas medidas de ajuste, como optar por establecimiento más económicos, sustituir platos y bebidas caros por opciones más asequibles, buscar menús con precios fijos, entre otros.

Frente a esta transformación en los hábitos de consumo, el sector de la restauración está adaptándose y evolucionando continuamente para capitalizar las oportunidades surgidas en nuevos momentos de consumo, especialmente aquellos vinculados a celebraciones y ocasiones especiales.

2.3. La digitalización en el sector de la restauración

En los últimos años, la adopción de la tecnología ha revolucionado significativamente la industria de la restauración, marcando un cambio fundamental en la manera en la que los establecimientos interactúan con sus clientes y gestionan sus operaciones diarias. Dichas transformaciones han sido impulsadas por la necesidad de adaptarse a los avances tecnológicos emergentes y éstas, a su vez, han mejorado la experiencia del cliente, optimizado la eficiencia operativa y fortaleciendo la presencia *online* de los restaurantes.

A continuación, se exponen las principales transformaciones digitales que ha sufrido el sector de la restauración en los últimos años:

1) Menús digitales

La implementación de menús digitales presenta numerosos beneficios tanto para los bares y restaurantes como para los clientes. En primer lugar, reduce significativamente el uso de papel al eliminar los menús físicos, al igual que contribuye al ahorro de costes de impresión. Además, debido a su fácil actualización, los restaurantes poseen mayor flexibilidad a la hora de ajustar los precios y añadir nuevos elementos al menú sin necesidad de tener que reimprimirlos. Por último, ofrecen la posibilidad de incluir imágenes o vídeos, lo que ayuda a personalizar al establecimiento, así como proporcionar la oportunidad de resaltar las ofertas y presentar de manera atractiva los platos exclusivos del establecimiento (Makro, 2024).

Por otro lado, los clientes se benefician de estos menús digitales al tener la oportunidad de disfrutar de las imágenes de los platos que ofrece el establecimiento antes de pedirlos. Asimismo, el uso de menús digitales proporciona la posibilidad de realizar los pedidos directamente desde los dispositivos móviles de los clientes, lo que reduce significativamente los tiempos de espera, haciendo que su experiencia sea más rápida, sencilla y satisfactoria.

2) Sistema de pago automatizado

En la actualidad, los consumidores buscan la capacidad de realizar pagos instantáneos y desean flexibilidad en las opciones de pago disponibles. Las transacciones tradicionales en efectivo están disminuyendo gradualmente debido a la adopción de sistemas de pago digitales, como son las tarjetas de crédito, la tecnología *contactless* o los monederos electrónicos (*wallets*).

Adicionalmente, a raíz de la pandemia de Covid-19 y para reducir el contacto entre personas, han surgido nuevas formas de agilizar los pagos mediante códigos QR estratégicamente ubicados en las propias mesas, eliminando así las esperas prolongadas para recibir la cuenta. Estos sistemas no solo optimizan la experiencia del cliente al reducir tiempos de espera, sino que también ofrecen a las empresas datos valiosos que les permiten comprender de manera más profunda el comportamiento y las preferencias de sus clientes (Makro, s.f.).

Las plataformas de pago unificadas constituyen otra innovación tecnológica. Unifican la pasarela de pago y el procesamiento en una única plataforma segura, suministrada por un solo proveedor. Esto simplifica las operaciones comerciales y brinda características avanzadas de seguridad para proteger de manera eficaz los datos de los clientes y las transacciones.

Las innovadoras soluciones de procesamiento de pagos han transformado la industria de la restauración al utilizar la tecnología para obtener datos en tiempo real de las transacciones. Esto permite tener una comprensión más profunda del comportamiento de los clientes, las tendencias de pago y los patrones de venta. Gracias a esta información valiosa, las empresas pueden tomar decisiones informadas, mejorar la eficiencia de sus operaciones e identificar oportunidades de crecimiento.

3) Programas de fidelización

Un programa de lealtad bien diseñado representa un gran potencial para aumentar la fidelidad del cliente y aumentar los ingresos. Al recompensar a los clientes habituales, los establecimientos promueven la repetición de visitas y convierten a estos clientes en seguidores leales. Estos programas pueden adoptar diversas formas, como sistemas de puntos, niveles de miembros graduados y ofertas exclusivas para los miembros.

Según una encuesta llevada a cabo por la empresa Otter en 2022, las probabilidades de compra aumentan en un 80% cuando los clientes encuentran programas de fidelización en restaurantes, y su gasto puede llegar a ser entre un 33% y hasta 10 veces mayor con el tiempo. A los clientes

les encanta disfrutar de buenas ofertas y sentirse recompensados por sus compras. Además, prefieren comprar de marcas conocidas y familiares en lugar de probar algo nuevo. Brindar a tus clientes una experiencia valiosa y atractiva siempre contribuirá a que regresen (Otter, 2022).

En España, varios restaurantes han implementado exitosos programas de fidelización, como *McDonald's*, *Domino's* y *Starbucks*. Estos establecimientos ofrecen a sus clientes aplicaciones móviles con promociones exclusivas y programas de puntos que se acumulan con cada compra, ofreciendo a los usuarios la posibilidad de canjear sus puntos por productos del propio restaurante.

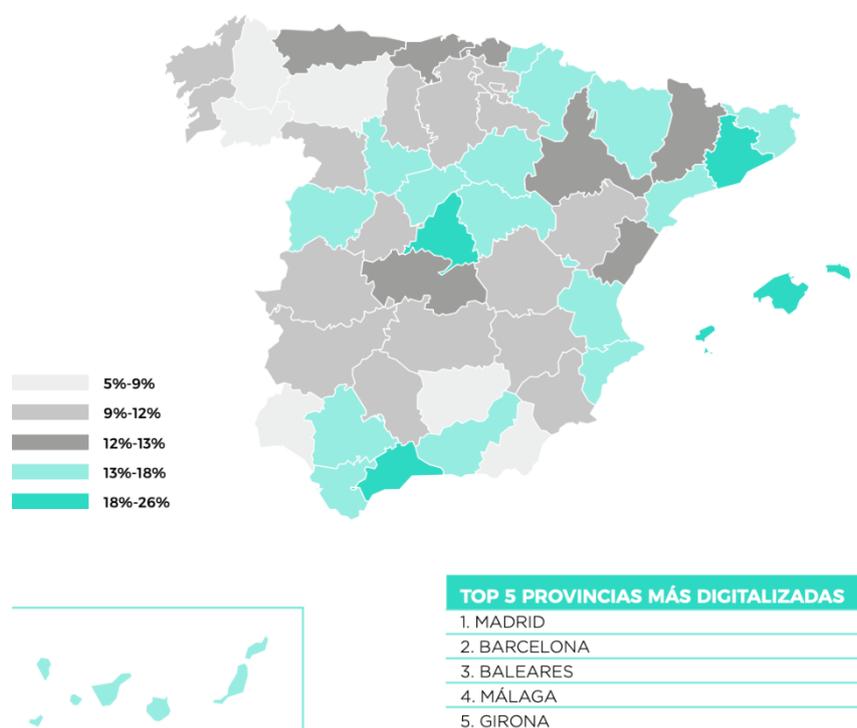
Asimismo, los programas de fidelización digitales ofrecen ventajas al permitir un seguimiento detallado de cómo se comportan y qué prefieren sus clientes. Actúan como una fuente de información valiosa que permite a los restaurantes y otros negocios personalizar ofertas y perfeccionar estrategias, todo basado en el *feedback* y las preferencias de sus clientes.

2.4. Oportunidad de negocio

Con la llegada de los teléfonos móviles, internet y las redes sociales, los potenciales clientes tienen un fácil y rápido acceso a una amplia gama de información. Hoy en día, las personas pueden consultar fácilmente los horarios de apertura de los bares y restaurantes, explorar la carta de los establecimientos, e incluso disponer de imágenes de los locales y platos ofrecidos. No obstante, no todos los restaurantes en España han considerado la importancia de la tecnología en sus operaciones. Esto ha dado lugar a una coexistencia de establecimientos que poseen una fuerte presencia tecnológica, junto con otros menos actualizados. Por ello, se ha logrado identificar una oportunidad de negocio para ayudar, no solo a los restaurantes y bares ya digitalizados, sino también a aquellos establecimientos que carecen de digitalización y que podrían beneficiarse de UpToYou para obtener una mayor visibilidad en el mercado.

Según el informe realizado por Delectatech y BCC Innovation en 2022, aproximadamente uno de cada cuatro restaurantes en Madrid habría incorporado diversas herramientas tecnológicas en su actividad diaria. Esto posiciona a la Comunidad de Madrid como líder en digitalización entre las comunidades autónomas (Delectatech y BCC Innovation, 2022).

Ilustración 12. Distribución territorial de los establecimientos altamente digitalizados



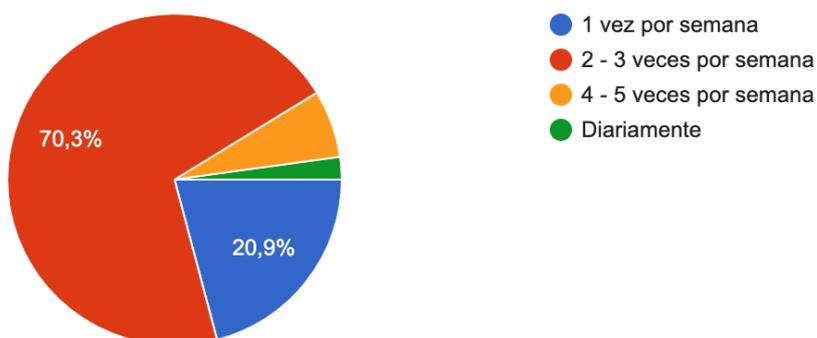
Fuente: Delectatech y BCC Innovation, 2022

Por ello, en medio de una creciente digitalización en el sector de la restauración, existe un nicho representado por aquellos bares más pequeños cuya actividad principal se centra en la venta de bebidas, más que en el servicio de mesa y alimentos. Estos establecimientos no han realizado el esfuerzo de digitalización hasta ahora, ya que no la han considerado necesaria debido a su enfoque principal. Sin embargo, se observa una necesidad clara para todos estos bares que aún no han digitalizado sus cartas y pedidos. La digitalización de su contenido se vuelve necesaria, ya que tener toda la información disponible *online* a través de una comunidad virtual les beneficiará significativamente, tanto en términos de visibilidad como de incremento de ingresos.

Por otro lado, el análisis de la demanda para UpToYou revela un sólido público potencial en el entorno de Madrid. La ciudad cuenta con una importante población estudiantil y activa menor de 26 años que proporciona una base significativa de usuarios potenciales. Con más de 1,5 millones de estudiantes universitarios, 734.677 opositores jóvenes y 568,300 estudiantes de Formación Profesional (Sistema Integrado de Información Universitaria, 2023), la aplicación tiene la oportunidad de alcanzar una audiencia considerable.

Los datos de la encuesta¹ realizada confirman cómo los jóvenes madrileños son propensos a salir con amigos a establecimientos, con el 91,2% participando en estas actividades al menos una vez por semana. Además, cerca del 27% de este segmento demográfico se gasta entre 50€ y 80€ mensualmente consumiendo bebidas alcohólicas en bares y restaurantes, y más de un 25% entre 80€ y 110€ mensuales.

Ilustración 13. Visitas semanales a bares y restaurantes



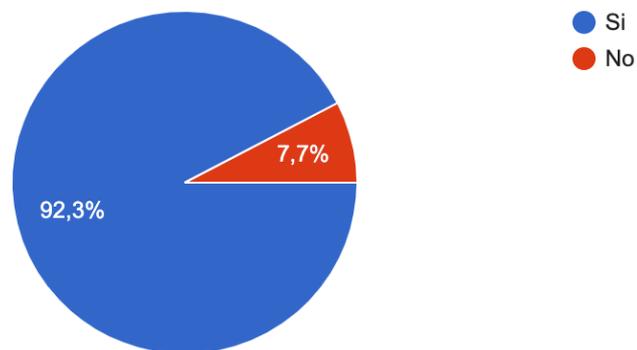
Fuente: Elaboración propia

La información recogida por la encuesta también destaca el interés económico, ya que el 87% de los encuestados busca precios asequibles al salir con amigos por la noche, y alrededor del 46% prefiere consumir bebidas en locales con tarifas más económicas. Esta demanda se ve respaldada por el hecho de que el 100% de los jóvenes encuestados salen al menos 4 veces al mes y consumen de media más de 2 bebidas alcohólicas semanalmente en bares y restaurantes.

La falta de una herramienta específica para comparar precios en tiempo real en el mercado actual resalta una oportunidad clara para UpToYou. Asimismo, al menos el 92% de los encuestados estaría dispuesto a utilizar una aplicación que les ayude a encontrar ofertas y precios económicos de bebidas alcohólicas en establecimientos. En este contexto, UpToYou se posiciona como una solución relevante y atractiva para satisfacer las necesidades y preferencias de este segmento demográfico activo en la vida de ocio de Madrid.

¹ Se puede consultar la encuesta completa en el Anexo.

Ilustración 14. Personas dispuestas a descargarse una aplicación como UpToYou



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta todos estos factores, hemos identificado estas necesidades que poseen los jóvenes en la actualidad, y los bares y restaurantes, y nos hemos propuesto satisfacerlas mediante una oportunidad de negocio. Nuestra idea innovadora, representada por UpToYou, surge como una solución a esta demanda implícita.

3. MODELO DE NEGOCIO DE UPTOYOU

En este capítulo se realizará un análisis de la estructura estratégica de UpToYou, donde se examinará su modelo de negocio desde sus raíces hasta su posición distintiva en el mercado. En el núcleo de este análisis encontramos tres elementos claves: la misión, la visión y los valores, el *Business Model Canvas* y el análisis de la competencia.

3.1. Misión, visión y valores de la empresa

- Misión: Desarrollar una aplicación interactiva que actúe como un *two-sided marketplace*, conectando a los usuarios jóvenes que buscan una experiencia de ocio económica, con los bares y restaurantes que quieren darse a conocer y ampliar su demanda. Esto se conseguirá a partir de una plataforma interactiva que compare geográficamente los precios de las bebidas de los restaurantes y bares, promoviendo así encuentros sociales accesibles.
- Visión: Convertirnos en la aplicación referente de los jóvenes para la búsqueda de lugares de restauración de ocio en Madrid.
- Valores:
 - Transparencia: compromiso en garantizar la transparencia en relación con los precios, políticas de la aplicación y promociones, con el fin de ofrecer información clara y preciosa tanto a los usuarios como a los establecimientos.
 - Confiabilidad: mantenimiento de altos estándares de precisión y veracidad en la comparación de precios de bares y restaurantes para ofrecer una experiencia confiable a nuestros usuarios.
 - Innovación: búsqueda continua de nuevas funcionalidades y herramientas que mejoren la experiencia del usuario y mantengan a UpToYou actualizada tecnológicamente.
 - Colaboración: fomento de asociaciones colaborativas con bares y restaurantes para enriquecer la diversidad de opciones y servicios ofrecidos a través de UpToYou.

La siguiente ilustración muestra el logo de la empresa:

Ilustración 15. Logo de UpToYou



Fuente: Elaboración propia

3.2. *Business Model Canvas*

Con el propósito de obtener una comprensión más detallada del modelo de negocio del proyecto, se emplea el *Business Model Canvas*. Para ello, se describen los nueve parámetros en los que se divide: propuesta de valor, segmentos de cliente, canales, relación con clientes, alianzas clave, recursos clave, actividades clave, fuente de ingresos y estructura de costos.

3.2.1. *Propuesta de Valor*

La propuesta de valor consiste en aquello en lo que distingue a una empresa de sus competidores, destacando lo que el cliente considera lo bastante valioso como para justificar el pago por ese valor añadido. Es por ello por lo que el valor agregado de nuestro servicio es clave para diferenciarnos de nuestros competidores, especialmente en este momento donde los mercados son cada vez más dinámicos y exigentes.

Una forma útil de analizar una propuesta de valor es mediante el uso de la herramienta del *Value Proposition Canvas*, la cual permite que un producto o servicio se alinee con aquello que el cliente valora y requiere, ayudando así a posicionarlo de manera efectiva en el mercado. Esta herramienta se divide en el análisis de dos bloques: el cliente y el producto.

Antes de comenzar con este análisis, cabe recalcar que se va a realizar el análisis de la propuesta de valor, por un lado, para bares y restaurantes y, por otro, para los jóvenes que, en un futuro, sean usuarios de la versión *premium* de UpToYou.

1) **Perfil del consumidor**

Podemos distinguir dos tipos de clientes. En primer lugar, los bares y restaurantes de España y, en concreto, los de la Comunidad de Madrid. En segundo lugar, la aplicación se dirige a estudiantes universitarios de entre 18 y 26 años, jóvenes opositores y usuarios de Formación Profesional (menores de 30 años), los cuáles busquen opciones de ocio accesibles debido a sus

presupuestos limitados. No obstante, como se acaba de mencionar en la introducción de la propuesta de valor, sólo serán clientes directos de UpToYou aquellos jóvenes que paguen por la versión *premium* de la aplicación. El resto de los usuarios que disfruten de la versión gratuita de UpToYou, serán clientes indirectos de la empresa, aunque, junto con los que componen la versión *premium*, son los principales usuarios de la aplicación.

A continuación, se pasará a definir los *gains*, *pains* y *customer jobs* tanto de los bares y restaurantes, como de los jóvenes usuarios con el fin de comprender las expectativas y necesidades de ambas partes para, de esta manera, desarrollar soluciones que satisfagan a ambos grupos de clientes.

a) *Customer Jobs*: son todas aquellas tareas funcionales, sociales y emocionales que los clientes intentan llevar a cabo, los problemas que intentan resolver y las necesidades que desean satisfacer.

- **Bares y restaurantes**

- Los bares y restaurantes se encargan de gestionar eficientemente el espacio y optimizar la ocupación con el fin de maximizar la rentabilidad de sus establecimientos. Esto implica un análisis detallado de los patrones de consumo, las preferencias de los clientes y las tendencias de la demanda, permitiéndoles adaptarse a las fluctuaciones del mercado.
- Estos establecimientos se esfuerzan por brindar una experiencia agradable y única a sus clientes, desde el trato y servicio en mesa hasta el cuidado de sus plataformas *online* al realizar pedidos o reservas telefónicas. La atención a detalles como el diseño de páginas web y la eficiencia en los procesos de reserva contribuyen a la fidelización de la clientela.
- La inversión en marketing y publicidad es una prioridad para bares y restaurantes que buscan darse a conocer, especialmente a través de anuncios televisivos o en plataformas de redes sociales como *Instagram* o *TikTok*. Esta estrategia se intensifica, por ejemplo, cuando una cadena de restaurantes inaugura un nuevo local, aprovechando la publicidad para atraer a nuevos clientes y aumentar su visibilidad en el mercado.

- **Jóvenes estudiantes**

- Los jóvenes estudiantes deben decidir a qué bar o restaurante ir a tomar algo cada vez que organizan una salida con amigos. La elección del lugar se convierte en un aspecto clave para poder disfrutar de una experiencia satisfactoria y acorde a las preferencias buscadas.
- Ligado al punto anterior, otro aspecto a decidir es la cantidad de dinero que les gustaría gastar un día tomando una bebida. Esto en muchas ocasiones implica equilibrar el disfrute de la experiencia con la gestión de su presupuesto, lo que influye en sus elecciones de lugares y consumos.
- Los jóvenes buscan socializar y descubrir nuevos establecimientos o vivir experiencias diferentes. En muchas ocasiones, el cliente busca ampliar sus elecciones y probar nuevos bares y restaurantes que les resulten atractivos y novedosos.

Ilustración 16. Customer jobs de los bares y restaurantes y los jóvenes estudiantes



Fuente: Elaboración propia

b) Pains: son todas aquellas experiencias negativas, emociones y riesgos que el cliente experimenta durante el proceso.

- **Bares y restaurantes**

- En un entorno de mercado saturado y altamente competitivo, numerosos bares y restaurantes se enfrentan a dificultades al tratar de diferenciarse y llamar la atención de clientes potenciales. La competencia por destacar se vuelve más intensa, generando una presión constante para desarrollar estrategias de marketing y promoción efectivas. La falta de reconocimiento puede resultar en una disminución en el número de clientes, impactando directamente en la rentabilidad y viabilidad a

largo plazo del establecimiento.

- La falta de una carta *online* en numerosos restaurantes y bares se convierte en un desafío considerable para estos establecimientos. En estos casos los clientes carecen de un acceso rápido y fácil a información crucial, lo que resulta en una experiencia menos eficiente y, en ocasiones, frustrante.
 - Nos encontramos ante un entorno digital que se encuentra en constante evolución; por ello, algunos bares y restaurantes encuentran desafíos para adaptarse y adoptar las últimas tendencias tecnológicas, como reservas *online* o pedidos a través de la página web. Esta falta de digitalización puede suponer una pérdida de eficacia operativa e incluso afectar a la experiencia del cliente.
 - Los bares y restaurantes se enfrentan constantemente al desafío de mantener una clientela estable, especialmente durante los periodos de menor demanda, como los meses de invierno. Por ello, la capacidad para atraer más clientes en estas situaciones se convierte en un objetivo estratégico para mantener la rentabilidad del negocio.
- **Jóvenes estudiantes**
 - La búsqueda constante para elegir el bar o restaurante idóneo para cada situación puede convertirse en una pérdida de tiempo considerable para los usuarios, generando molestias y dificultades al tratar de encontrar opciones que se adapten a sus preferencias.
 - La incertidumbre en torno a los precios de los productos en bares y restaurantes agrega un componente negativo a la experiencia del consumidor. La falta de información clara sobre los precios puede generar preocupación y afectar la capacidad de planificar el gasto en ocio de manera efectiva.
 - Los precios de las cervezas y copas en muchos establecimientos son cada vez más elevados lo que lleva a los clientes a consumir menos en la mayoría de las ocasiones. Esta preocupación por el gasto puede reducir la voluntad de los usuarios de explorar nuevas opciones y puede llegar a afectar su capacidad de disfrutar plenamente de sus salidas.
 - La frustración por la falta de opciones personalizadas o recomendaciones basadas en

intereses personales puede afectar la experiencia general de los usuarios, quienes buscan una oferta más adaptada a sus gustos individuales. La ausencia de estas opciones puede limitar la satisfacción y la posibilidad de descubrir nuevas experiencias gastronómicas de acuerdo con sus preferencias específicas.

Ilustración 17. Pains de los bares y restaurantes y los jóvenes estudiantes



Fuente: Elaboración propia

c) Gains: representan los beneficios anticipados y necesarios por parte del cliente, así como lo que podría proporcionarles satisfacción.

- **Bares y restaurantes**

- Es esencial que los bares y restaurantes aumenten su demanda durante las noches para maximizar la rentabilidad y garantizar una operación eficiente. Optimizar la ocupación durante las horas pico ayuda a evitar tiempos muertos y a mantener un flujo constante de clientes, mejorando la eficiencia y aprovechando al máximo los recursos disponibles. La capacidad de crear un ambiente atractivo por la noche no solo beneficia económicamente a los establecimientos, sino que también contribuye a consolidar la reputación y la presencia entre los bares y restaurantes de una zona.
- Los establecimientos necesitan generar ingresos adicionales mediante ofertas y promociones exclusivas para mantener la competitividad y atraer a nuevos clientes. Al aprovechar campañas de marketing y publicidad, los establecimientos pueden destacar en un mercado saturado, haciendo que sus ofertas lleguen a clientes potenciales. Estas ventas que se consiguen no solo representan acciones inmediatas, sino también pueden derivar en la fidelidad del cliente. Esta estrategia no solo aporta

rentabilidad a corto plazo, sino que fortalece la posición del bar y restaurante en la mente de los clientes a largo plazo.

- Los bares y restaurantes necesitan tener toda la información de su local *online* para mejorar su visibilidad y accesibilidad. Al tener todos los datos subidos a la red, como teléfono, menús, precios, localización, promociones, fácilmente accesibles desde todos los dispositivos móviles, los clientes potenciales pueden tomar una decisión más informada acerca de visitar dicho establecimiento o no, y tener una idea sobre qué esperar de él. Esto no solo ahorra tiempo a los usuarios, sino que también crea una experiencia más eficiente a los clientes y mejora su imagen ante ellos al presentarse como más digitalizados.
 - Para maximizar la visibilidad, los bares y restaurantes tienen que adoptar una participación activa entre el público objetivo mediante la realización de estrategias de segmentación y campañas publicitarias específicas. Para ello, es necesario entender las preferencias y comportamientos de sus clientes potenciales para poder dirigir de manera efectiva estas promociones y ofertas. Al centrarse en campañas publicitarias específicas, los bares y restaurantes pueden destacar características únicas que permitan conectar de manera más directa con sus clientes potenciales, generando un mayor interés por su establecimiento.
- **Jóvenes estudiantes**
 - Los jóvenes estudiantes buscan planes con amigos que no requieran mucho tiempo de organizar y, sobre todo, que se ajusten a un presupuesto limitado. La necesidad de actividades accesibles en términos financieros y de fácil coordinación se vuelve esencial. Es por esto por lo que los jóvenes suelen intentar aprovechar las ofertas y descuentos exclusivos que ofrecen ciertos bares y restaurantes.
 - Contar con información actualizada sobre bares y restaurantes como sus menús, precios y reseñas, facilita a los estudiantes tomar decisiones rápidas. Acceder a datos en tiempo real ayuda a eliminar la incertidumbre en el momento de planificar salidas y optimiza la experiencia general del consumidor.
 - En un mundo cada vez más digitalizado, a la gente le agrada sentirse parte de una comunidad virtual. Por ello, los jóvenes buscan poder compartir las experiencias vividas con sus amigos, realizar y recibir recomendaciones, y descubrir nuevos

establecimientos. La conexión con otros miembros permite a los usuarios explorar los intereses comunes y descubrir establecimientos conocidos entre la gente en su mismo rango de edad.

- Los estudiantes buscan disfrutar de ofertas exclusivas y descuentos específicos destinados a usuarios de una comunidad puesto que les ofrece una sensación de exclusividad y pertenencia. La posibilidad de acceder a beneficios financieros a través de promociones les motiva a explorar nuevas opciones de ocio y a aprovechar al máximo su presupuesto limitado.

Ilustración 18. Gains de los bares y restaurantes y los jóvenes estudiantes



Fuente: Elaboración propia

El Mapa de Valor se divide a su vez en tres apartados:

a) Productos y servicios

UpToYou propone actuar como un *two-sided marketplace*, es decir, una plataforma que conecta a dos agentes; bares y restaurantes por un lado, y jóvenes estudiantes por otro, para satisfacer las necesidades de cada uno de ellos. Al interactuar a través de un mismo canal, las decisiones de un agente afectan como resultado a las del otro.

Los establecimientos tienen la ventaja de mantener su información actualizada y accesible a través de un mapa interactivo, lo que, no solo mejora su visibilidad, sino que también permite a los usuarios comparar precios y elegir bares y restaurantes que se ajusten a sus presupuestos. Esto permitirá a los bares tener siempre su información actualizada y *online* para mejorar la experiencia del cliente.

Por otro lado, UpToYou ofrece a los bares y restaurantes una plataforma para destacar

mediante la publicación de ofertas y promociones exclusivas. Esto se traduce en una herramienta estratégica para atraer a nuevos clientes potenciales, especialmente aquellos que buscan experiencias de ocio que se ajusten a sus preferencias y presupuestos. Para los jóvenes estudiantes, la aplicación proporciona un medio eficiente para planificar salidas con amigos. La capacidad de acceder a ofertas y descuentos exclusivos crea un incentivo adicional para visitar nuevos establecimientos.

La funcionalidad que ofrece UpToYou de formar una comunidad fomenta la interacción entre los usuarios y los establecimientos. Compartir experiencias, reseñas y detalles sobre el ambiente de los locales contribuye a la creación de una red social en la que tanto los jóvenes como los establecimientos pueden sentirse parte de una comunidad. En conjunto, UpToYou se posiciona como una plataforma para mejorar la experiencia tanto de bares y restaurantes como de jóvenes estudiantes en el ámbito de la planificación y disfrute de sus salidas.

b) *Pain relievers*: se trata de una descripción precisa de cómo el producto o servicio alivia los inconvenientes del cliente.

- **Bares y restaurantes**

- UpToYou se posiciona como una herramienta estratégica para bares y restaurantes, ofreciéndoles la oportunidad de diferenciarse y destacar en un mercado competitivo. Al anunciarse en la aplicación, los establecimientos tienen la opción de presentar ofertas exclusivas, permitiéndoles no solo aumentar su visibilidad, sino también atraer a nuevos clientes potenciales.
- La plataforma ofrece a los locales la opción perfecta para plasmar todos sus datos relevantes para los clientes de forma *online*, donde pueden mostrar no solo sus precios, sino también detalles esenciales como su ubicación, horarios o número de contacto. Esta digitalización facilita la toma de decisiones de los usuarios al acceder a información en tiempo real.
- UpToYou actúa como un aliado estratégico para mantener más estable la demanda de los bares y restaurantes. La opción de ofrecer mayores ofertas y promociones, especialmente en periodos de menor demanda, se convierte en una estrategia clave para atraer a los usuarios durante esos momentos y mantener un flujo constante de clientes. Esta estrategia no solo contribuye a la fidelización de los clientes ya existentes, sino que también presenta la oportunidad de atraer a nuevos clientes que

buscan ofertas atractivas.

Ilustración 19. Pains vs pain relievers de los bares y restaurantes



Fuente: Elaboración propia

- **Jóvenes estudiantes**

- UpToYou se presenta como una solución para los jóvenes estudiantes optimizando su experiencia al elegir un bar o restaurante. El mapa interactivo de la aplicación permite comparar fácil y rápidamente las características principales de cada establecimiento, ahorrando tiempo y facilitando la toma de decisiones. Esta funcionalidad proporciona a los usuarios una visión completa de las opciones disponibles en tiempo real, permitiéndoles planificar sus salidas de manera eficiente.
- La aplicación ofrece información en tiempo real de los precios de las bebidas de los restaurantes asegurando que los usuarios siempre cuenten con datos actualizados. Esto elimina la incertidumbre sobre los precios y brinda a los jóvenes la tranquilidad de tomar decisiones informadas al seleccionar establecimientos según sus preferencias y presupuesto.
- UpToYou garantiza la satisfacción de los usuarios al proporcionar una plataforma donde los bares y restaurantes pueden personalizar ofertas y promociones específicas mediante la geolocalización. Esta capacidad permite adaptar las ofertas a las preferencias y comportamientos de los usuarios en tiempo real, brindando experiencias más personalizadas y aumentando la probabilidad de que encuentren opciones atractivas y exclusivas.

Ilustración 20. Pains vs pain relievers de los jóvenes estudiantes



Fuente: Elaboración propia

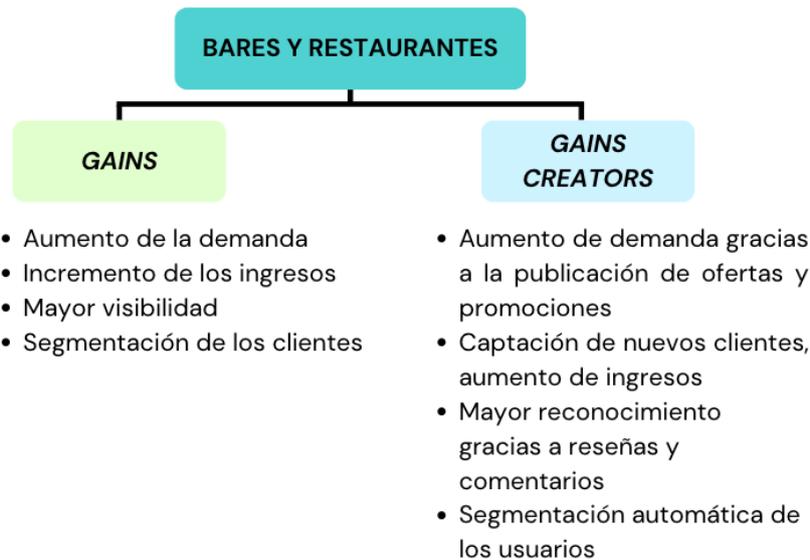
c) Gain creators: cómo el producto o servicio genera beneficios para el cliente y proporciona valor añadido.

- **Bares y restaurantes**

- UpToYou ofrece a los bares y restaurantes la oportunidad de aumentar su demanda a partir de la publicación de ofertas y promociones exclusivas a través de la aplicación que pueden estar operativas especialmente en los momentos en los que se ha observado que el flujo de la demanda es menor. Esto ayudará a atraer a nuevos jóvenes clientes que, de otra forma, podrían no considerar visitar el establecimiento.
- La visibilidad proporcionada por UpToYou se traduce directamente en un aumento de ingresos para los bares y restaurantes. La captación de nuevos jóvenes clientes atraídos por las ofertas exclusivas resulta en la diversificación de la clientela y en la generación de mayores flujos de ingresos. La aplicación actúa como una herramienta efectiva para atraer a una audiencia más amplia y maximizar la rentabilidad del negocio.
- Además, debido a la funcionalidad de UpToYou que permite a los establecimientos publicar información esencial como precios, ubicación y reseñas, ayuda a los bares y restaurantes a proporcionar de forma detallada todos sus servicios. Por otro lado, la visibilidad se verá aumentada por las reseñas positivas de los usuarios, destacando aquellos bares y restaurantes con experiencias satisfactorias.

- La aplicación ofrece la ventaja de realizar una segmentación automática de usuarios, permitiendo a los bares y restaurantes dirigir estratégicamente sus promociones y ofertas hacia audiencias específicas según las preferencias y comportamientos de los usuarios. Esto no solo garantiza que las promociones lleguen a la audiencia adecuada, sino que también optimiza la participación activa de usuarios interesados.

Ilustración 21. Gains vs gain creators de los bares y restaurantes



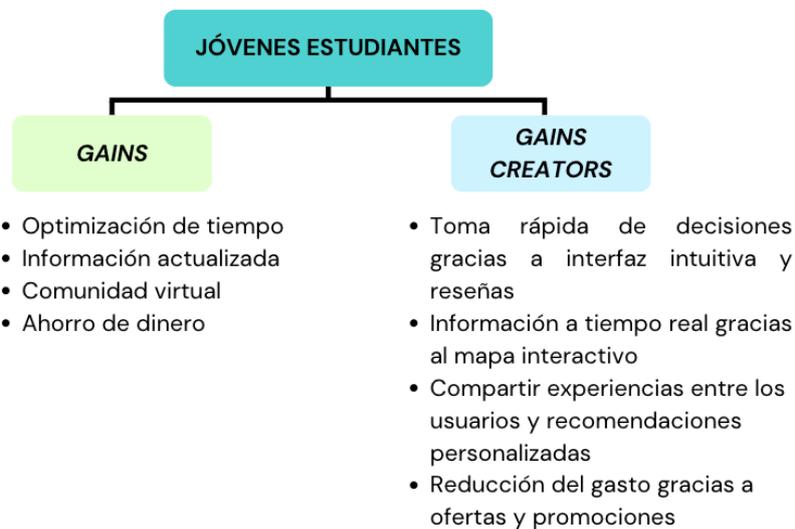
Fuente: Elaboración propia

- **Jóvenes estudiantes**

- UpToYou se presenta como una interfaz intuitiva y fácil de usar, pensada para mejorar la eficiencia del usuario. Esto permite a los jóvenes estudiantes explorar rápidamente las opciones disponibles, facilitando la toma de decisiones sobre dónde disfrutar de su tiempo de ocio. Además, gracias al acceso a reseñas y comentarios de otros usuarios sobre los bares y restaurantes participantes, los estudiantes pueden tomar decisiones informadas basadas en las experiencias compartidas por la comunidad, optimizando aún más el proceso de elección.
- El mapa interactivo de precios de bebidas de todos los establecimientos en la comunidad de UpToYou ofrece información en tiempo real. Además de los precios de las bebidas, los usuarios pueden acceder a detalles esenciales como números de teléfono, direcciones y otra información relevante, asegurando que la información esté siempre actualizada y accesible.

- Mediante el acceso a descuentos exclusivos y ofertas especiales proporcionadas por los establecimientos, los estudiantes tienen la oportunidad de ahorrar dinero en sus salidas, lo que agrega un componente atractivo a su experiencia.
- La aplicación crea una comunidad interactiva donde los usuarios pueden compartir sus experiencias, recomendar establecimientos y socializar a través de la interfaz. Esta interacción entre clientes no solo fomenta un sentido de pertenencia, sino que también mejora la perspectiva del usuario, ofreciendo recomendaciones basadas en las preferencias y experiencias personales de otros miembros de la comunidad.

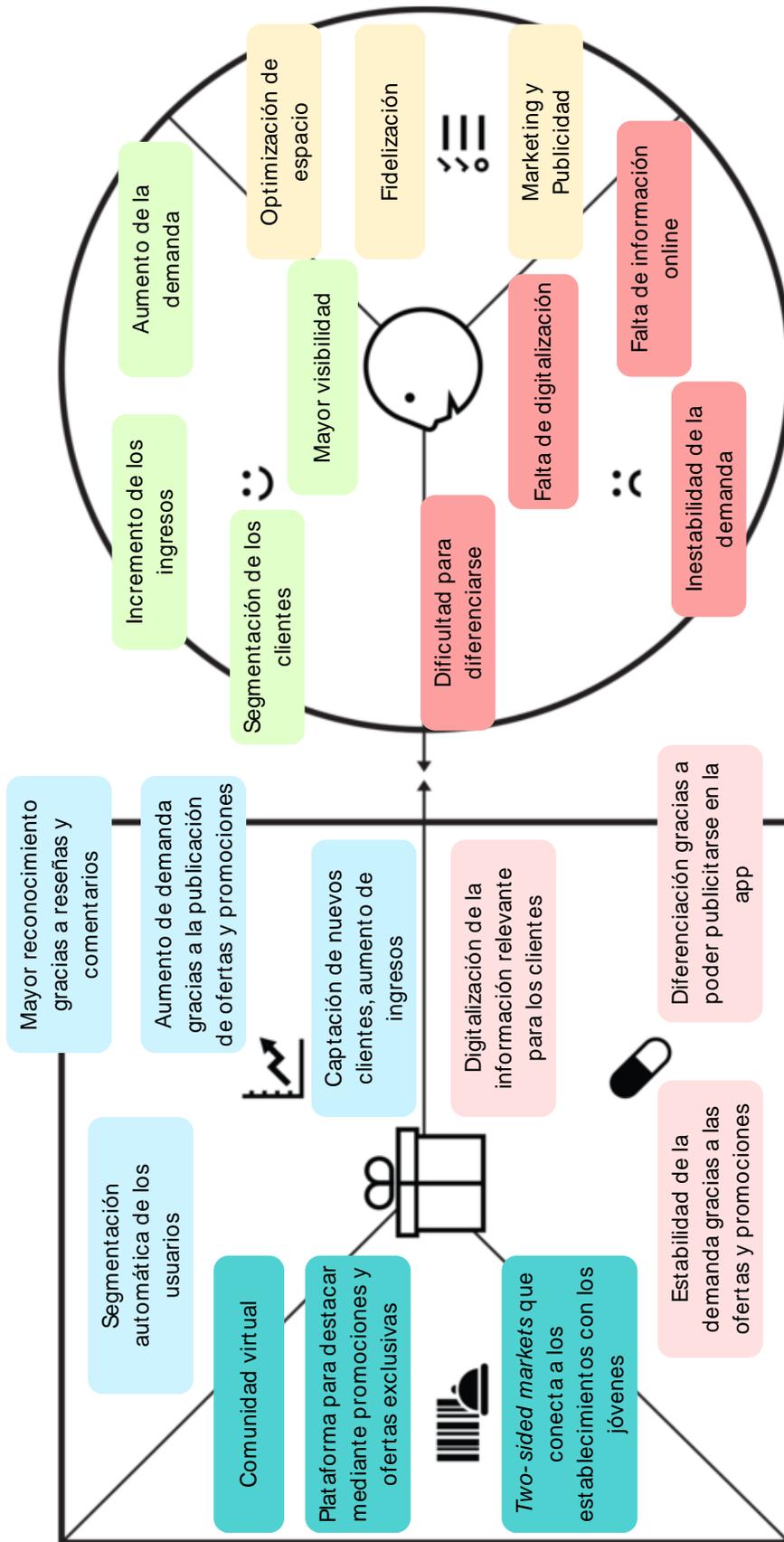
Ilustración 22. Gains vs gain creators de los jóvenes estudiantes



Fuente: Elaboración propia

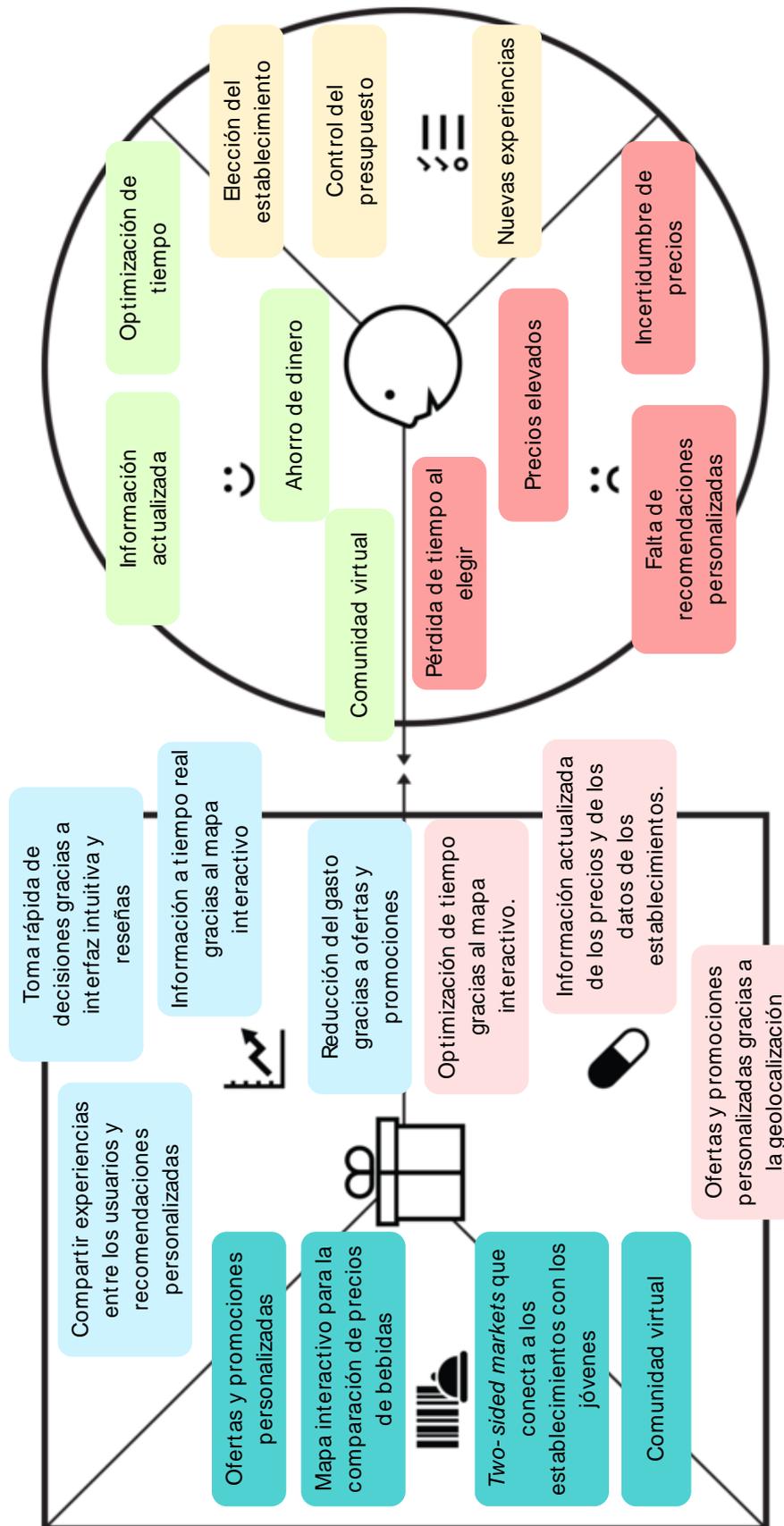
A continuación, se presentan ambos *Value Proposition Canvas*; el primero de ellos, para los bares y restaurantes y, seguidamente, para los jóvenes estudiantes:

Ilustración 23. Value Proposition Canvas para bares y restaurantes



Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder et al., 2014

Ilustración 24. Value Proposition Canvas para jóvenes estudiantes



Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder et al., 2014

3.2.2. Segmentos de clientes

Una vez definida la propuesta de valor a llevar a cabo, se ha de determinar los segmentos de clientes a los que va a ir dirigido UpToYou. Éstos se refieren a los diferentes grupos de individuos u entidades a los cuales una empresa aspira alcanzar y satisfacer, constituyendo el núcleo de cualquier modelo de negocio. La supervivencia a largo plazo de cualquier compañía depende totalmente de contar con clientes rentables. Un modelo de negocio puede identificar uno o varios segmentos de clientes, como es el caso de UpToYou donde se han distinguido dos principales segmentos de clientes que se expondrán a continuación. Una vez tomada la decisión de a qué segmentos atender y cuáles ignorar, es posible diseñar dicho modelo de negocio en base a una comprensión sólida de las necesidades particulares de los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Se han identificado dos segmentos de clientes clave para UpToYou:

- 1) **Bares y restaurantes:** UpToYou se enfoca en este segmento para ayudar a optimizar su visibilidad y atraer a un público más joven y atractivo a sus establecimientos. Los bares y restaurantes tienen la oportunidad de promocionar ofertas y precios competitivos a través de la aplicación, captando de esta forma la atención de los consumidores potenciales que lo que buscan son opciones atractivas y económicas para sus salidas con amigos. Para el éxito de UpToYou, es necesario colaborar con el máximo número de bares y restaurantes posibles para hacer que la experiencia de los usuarios sea óptima y que el mayor número de jóvenes se una a la versión *premium* de la aplicación. Sin embargo, antes de comenzar la expansión a todos los bares de Madrid, se llevará a cabo un modelo piloto en la Calle Ponzano, conocida por la abundancia de bares y restaurantes que alberga. El objetivo de este modelo piloto es analizar la receptividad de los establecimientos hacia UpToYou.
- 2) **Usuarios *premium*:** este segmento está compuesto por estudiantes universitarios de entre 18 y 26 años, jóvenes opositores y usuarios de Formación Profesional (menores de 30 años), los cuáles cuenten con la versión *premium* de la aplicación. Todos aquellos jóvenes a los que les interese socializar y busquen opciones de ocio accesibles donde poder disfrutar con amigos sin gastar mucho dinero. Al igual que en el caso de los bares y restaurantes, UpToYou requiere una sólida base de datos de usuarios para generar interés por parte de bares y restaurantes y que estos inviertan en su presencia dentro de la aplicación. Por ello, se llevará a cabo una política agresiva de captación de usuarios gratis

para, de esta forma, atraer a los bares a UpToYou y que se publiciten a través de la aplicación. Para ello, se creará una prueba piloto con alumnos de ICADE para comprobar su funcionamiento y la captación real que se podría llegar a obtener. Una vez llevado a cabo dicho modelo piloto, se analizarán los resultados obtenidos y, si las proyecciones son válidas, se comenzará la expansión de UpToYou a otras universidades de Madrid.

3.2.3. Canales

Es uno de los parámetros más importantes puesto que, a través de ellos, se llevará a cabo toda la actividad relacionada con la publicidad de UpToYou para cautivar el máximo número tanto de bares y restaurantes, como de usuarios. Todo el marketing irá enfocado a estos dos segmentos de clientes y es por esto por lo que se apostará principalmente por canales *online*.

Existen tres estrategias claves que se llevarán a cabo para promocionar a UpToYou. Las dos primeras irán dirigidas especialmente al segmento de los usuarios, puesto que, comparado con los bares y restaurantes, están más digitalizados y, por ello, será más factible acceder a ellos a través de canales *online*. Por otro lado, la tercera estrategia presentada irá dirigida a captar a los bares y restaurantes.

1) Estrategia *Google Ads*

Google Ads es una herramienta efectiva para promocionar cualquier aplicación móvil, como es UpToYou, puesto que se trata de una plataforma publicitaria que permite crear anuncios específicos para dispositivos móviles utilizando palabras clave relacionadas en la red de búsqueda de Google. Esto ayuda a incrementar la visibilidad en búsquedas relevantes y conseguir un alcance más específico hacia el público objetivo. En el caso de UpToYou, los anuncios serían diseñados para que éstos redirijan directamente a los usuarios a la página de descarga de la aplicación en la tienda correspondiente, como sería *App Store* o *Google Play Store*.

Estos anuncios deben resaltar las funciones únicas de UpToYou, como la comparación en tiempo real de los precios de bebidas, el uso de un mapa interactivo con ofertas en locales cercanos y la facilidad de uso para los usuarios. Además, la segmentación geográfica jugará un papel importante puesto que permitirá dirigir los anuncios a las zonas de Madrid que suelen estar más concurridas, maximizando así el impacto en el público objetivo.

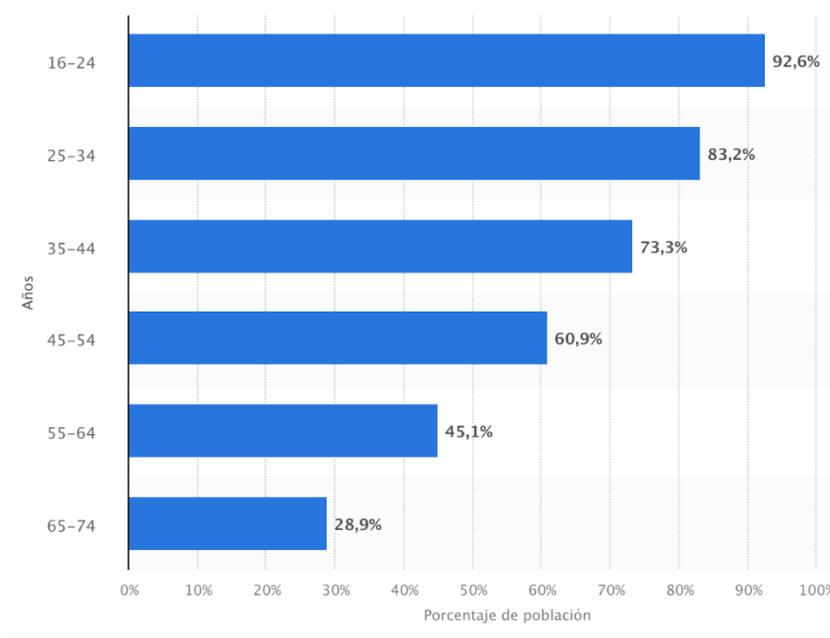
2) Estrategia redes sociales

En los últimos años, las redes sociales se han convertido en el canal principal de comunicación para atraer a potenciales clientes. UpToYou puede aprovechar plataformas como *Instagram*, *Facebook* y *TikTok* para promover contenido atractivo, compartir reseñas de usuarios, anunciar promociones y mantener una comunidad activa. Por ello, la empresa optará por realizar diferentes campañas de marketing personalizadas de acuerdo con cada red social. Por ejemplo, en *Instagram* se creará una cuenta llamada UpToYou, donde se publicarán novedades de la aplicación, videos cortos y dinámicos explicando su uso, *posts* con promociones o descuentos exclusivos para seguidores, y experiencias de dueños de bares y restaurantes asociados a UpToYou, entre otras campañas. Por otro lado, en *TikTok* se llevarán a cabo campañas de marketing enfocadas en los jóvenes estudiantes más que en los establecimientos. Se grabarán videos de usuarios utilizando la aplicación, compartiendo sus experiencias o presentando, de manera dinámica, los beneficios que ofrece UpToYou a quienes la utilizan.

Estratégicamente, también se colaborará con *influencers* como Aitana Soriano, Ana Bastos o Blanca Pombo, que son estudiantes universitarias que, a su vez, tienen gran repercusión en las diferentes redes sociales mencionadas con anterioridad. La cuenta de UpToYou en las diferentes redes sociales servirá para mantener a los usuarios informados de todas las acciones y cualquier novedad de la aplicación. También surge la oportunidad de interactuar con los usuarios y crear una comunidad activa donde éstos puedan realizar sugerencias para mejorar la plataforma y compartir sus experiencias.

El uso de redes sociales nos permite llegar al público objetivo de UpToYou en cuanto a rangos de edad. Como podemos observar en la gráfica presentada a continuación, un 92.6% de la población española de entre 16 y 24 años utiliza redes sociales (Statista, 2022). Por ello, considerando que el público objetivo de UpToYou son jóvenes de entre 18 y 26 años, sería de gran utilidad realizar campañas de publicidad a través de redes sociales.

Ilustración 25. Porcentaje de usuarios de redes sociales en España 2022



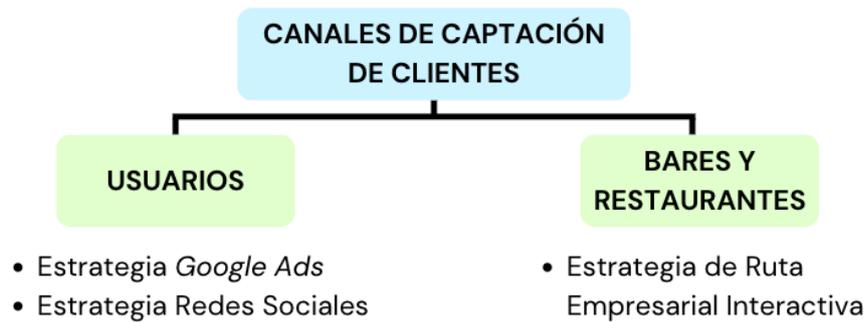
Fuente: Statista, 2022

3) Estrategia de ruta empresarial interactiva

Esta última estrategia va dirigida a captar a los bares y restaurantes para que formen parte de nuestra comunidad en UpToYou. Este enfoque consistirá en visitar los bares y restaurantes para presentar la aplicación a los propietarios, ofreciéndoles la oportunidad de formar parte de la plataforma. La propuesta incluirá una suscripción mensual que les permitirá destacarse en la aplicación al mostrar los precios de sus bebidas, además de poseer la oportunidad de ofrecer descuentos y ofertas exclusivas a la base de usuarios *premium*. Esta estrategia no solo busca establecer una colaboración con los establecimientos, sino crear una experiencia interactiva y personalizada para los dueños de los bares y restaurantes, involucrándolos directamente en la promoción de sus negocios a través de la plataforma.

Para iniciar esta expansión, se ha tomado la decisión de implementar un proyecto piloto en una de las calles más populares entre los jóvenes de Madrid. La elección de la calle Ponzano se ha considerado la más acertada debido a que cuenta con más de 71 establecimientos de hostelería y, por ello, permitirá evaluar el impacto de UpToYou en estos negocios. Este enfoque permitirá analizar de manera detallada cómo la plataforma puede beneficiar a los establecimientos en términos de visibilidad, atractivo para los clientes y potencial aumento de ingresos.

Ilustración 26. Canales de captación de clientes



Fuente: Elaboración propia

3.2.4. Relación con clientes

La clave de toda empresa es lograr la fidelización de los clientes, conseguir establecer una fuerte conexión con ellos para que éstos se sientan satisfechos con nuestro servicio. Cabe recalcar la necesidad de UpToYou de construir una buena relación con sus dos segmentos de clientes, tanto los bares y restaurantes, como los usuarios *premium* que disfrutarán de la aplicación con todos sus beneficios.

- 1) **Relación con los bares y restaurantes:** se ofrecerá soporte directo a través de un teléfono móvil y correo electrónico al que los establecimientos tendrán acceso en caso de tener cualquier duda o incidencia. Además, se les ofrecerán herramientas de análisis que les permitirán evaluar el rendimiento de las promociones y ofertas ofrecidas en la aplicación en tiempo real, optimizando así las estrategias comerciales seguidas por éstos. Por último, dispondrán de un espacio en la aplicación donde los bares y restaurantes tendrán la oportunidad de compartir sus experiencias, así como sugerencias o recomendaciones que puedan ayudar a mejorar la aplicación.
- 2) **Relación con los usuarios *premium*:** los usuarios podrán acceder a un soporte directo a través de la aplicación para resolver consultas, escribir comentarios y mejorar su experiencia. Además, estos usuarios recibirán boletines informativos personalizados donde podrán disfrutar de recomendaciones personalizadas, ofertas exclusivas, mejorando su compromiso con UpToYou.

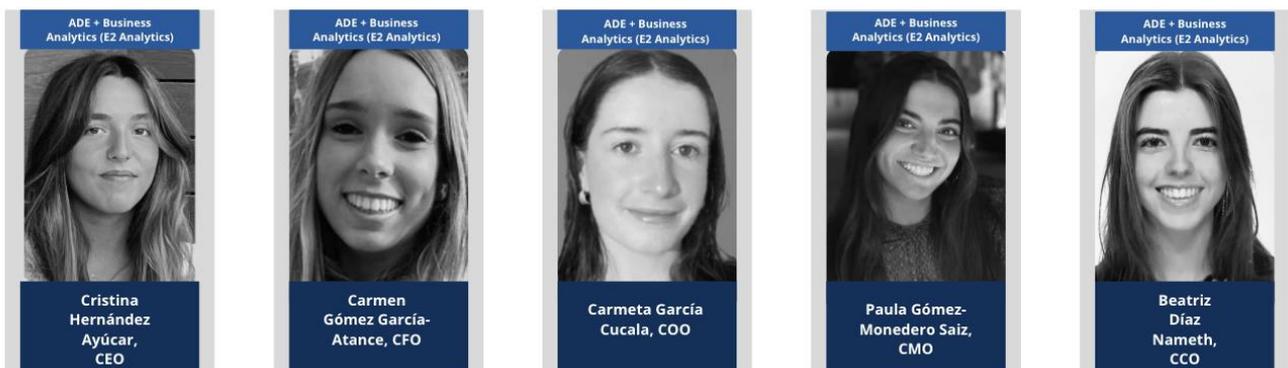
3.2.5. Alianzas clave

Las colaboraciones y alianzas estratégicas son imprescindibles para el éxito de UpToYou en el mercado para alcanzar el correcto funcionamiento de su actividad principal.

- 1) **Equipo de UpToYou:** el equipo está formado por cinco estudiantes de ICADE, quienes asumiremos roles clave en el desarrollo y la implementación de la empresa. La contribución por parte del equipo de UpToYou toma un papel fundamental puesto que aportamos conocimientos especializados en *Business Analytics*. Este conocimiento nos permite comprender a fondo las dinámicas comerciales, analizar datos relevantes y diseñar estrategias efectivas para optimizar la funcionalidad y la experiencia del usuario en la aplicación.

A continuación, se presenta una imagen que detalla los miembros fundadores del equipo.

Ilustración 27. Equipo UpToYou



Fuente: Elaboración propia

- 2) **Equipo técnico y desarrolladores:** se trata de una colaboración clave para el funcionamiento de UpToYou puesto que son personas necesarias para llevar a cabo el desarrollo de la aplicación y su mantenimiento. Se buscará la contratación de empresas especializadas en el desarrollo de *software* y aplicaciones móviles, garantizando así la calidad y eficiencia en la creación y evolución de la plataforma.
- 3) **Influencers:** la colaboración con personas influyentes reconocidas por su participación en la vida universitaria y juvenil de Madrid no solo tiene el potencial de aumentar la visibilidad de UpToYou, sino que también puede establecer una conexión más auténtica con los posibles usuarios. Esta estrategia consistirá en la realización de campañas publicitarias en las cuentas de redes sociales de *influencers* destacados en el ámbito

estudiantil, como Aitana Soriano, Ana Bastos o Blanca Pombo, a través de plataformas como *Instagram* y *TikTok*.

3.2.6. Recursos clave

Los recursos clave son todos aquellos activos importantes necesarios para que funcione un modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En primer lugar, se requiere una **aplicación móvil** robusta para el desarrollo y mantenimiento de la actividad principal de UpToYou. Esta plataforma debe ser eficiente, intuitiva y estar constantemente actualizada para garantizar una experiencia de usuario óptima. Además, será necesario la incorporación de un **software** especializado en geolocalización para proporcionar a los usuarios recomendaciones basadas en su posición, mejorando así la personalización de la experiencia.

En segundo lugar, es esencial contar con una sólida **base de datos de clientes** y capacidades analíticas. Esto permite la recopilación y análisis continuo de datos relacionados con los bares y restaurantes y las preferencias de los usuarios. Esta información no solo mejora la experiencia del usuario, sino que también proporciona datos valiosos para tomar decisiones informadas y ajustar estrategias.

Por último, UpToYou contará con **recursos humanos**, compuesto por el equipo previamente mencionado de UpToYou, así como los tutores y mentores que nos han guiado a lo largo del curso, aportando su ayuda y experiencia profesional para el desarrollo de la *startup*. Además, se contará con profesionales informáticos encargados del desarrollo y mantenimiento de la aplicación, así como un experto legal especializado en temas relacionados con la protección de datos y la geolocalización, y que gestionará los aspectos legales pertinentes.

3.2.7. Actividades clave

Las actividades clave son todas aquellas tareas que hay que desarrollar para dar comienzo a un negocio. UpToYou debe llevar a cabo diversas actividades clave para garantizar el éxito de su plataforma.

En primer lugar, la empresa se enfocará en el desarrollo y mantenimiento continuo de su aplicación móvil. Esto implica no solo la creación inicial de la plataforma, sino también la mejora constante de su interfaz y funcionalidades, así como la resolución de cualquier problema

técnico que pueda surgir y la actualización periódica de la aplicación para garantizar su rendimiento óptimo.

En segundo lugar, UpToYou llevará a cabo la recopilación y análisis de datos. Esto incluye la recogida de información detallada sobre bares, restaurantes y las preferencias de los usuarios, utilizando algoritmos para ofrecer recomendaciones personalizadas y mantener actualizada la información en la plataforma. Este análisis de datos será fundamental para entender mejor las necesidades y preferencias de los usuarios, así como para adaptar la oferta de la plataforma a sus demandas.

Por último, UpToYou implementará estrategias de marketing *online*, que incluirán publicidad en redes sociales y colaboraciones con *influencers*. Estas estrategias están diseñadas para aumentar la visibilidad de la aplicación, llegar a la audiencia objetivo y atraer tanto a usuarios como a establecimientos colaboradores. El objetivo es generar un crecimiento de la base de usuarios y establecer relaciones sólidas con la comunidad de UpToYou y propietarios de los bares y restaurantes.

3.2.8. Fuentes de ingresos

UpToYou contará con dos fuentes de ingresos principales:

- 1) **Mensualidad de bares y restaurantes:** los bares y restaurantes abonarán una tarifa mensual de 25€ para promocionarse en la aplicación. Es importante señalar que, a medida que UpToYou adquiera mayor notoriedad en el mercado, se evaluará la posibilidad de ajustar esta tarifa para reflejar el valor añadido que la plataforma ofrece a sus socios comerciales. Esta fuente de ingresos se presenta como la principal para la sostenibilidad financiera de UpToYou, subrayando la necesidad de ampliar significativamente la presencia de la aplicación en el sector. Para lograr este objetivo, será esencial contar con una base de usuarios extensa que atraiga cada vez a más establecimientos.
- 2) **Mensualidad de usuarios *premium*:** la fuente de ingresos adicional para UpToYou será a través de la suscripción mensual de usuarios *premium*. Siguiendo el modelo *freemium*, la aplicación estará disponible de forma gratuita con funcionalidades básicas; no obstante, aquellos usuarios que opten por una suscripción mensual de 3€ disfrutarán de beneficios adicionales. Estos incluirán acceso a descuentos exclusivos en los bares asociados, así como ofertas y recomendaciones personalizadas diseñadas para mejorar la experiencia

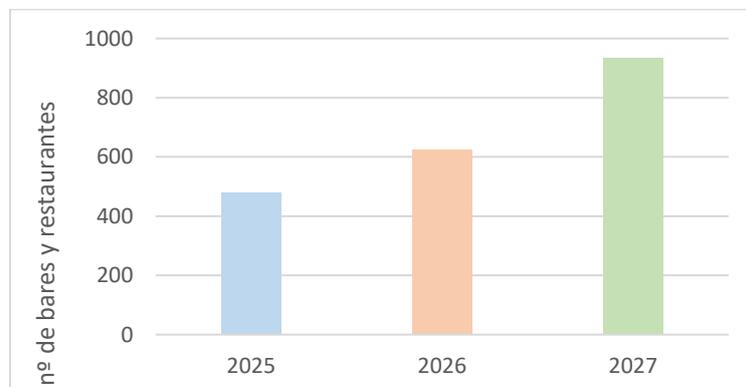
del usuario. Este enfoque busca proporcionar opciones mejoradas para aquellos usuarios que buscan una experiencia más completa y exclusiva con UpToYou.

Una vez se ha determinado el precio a pagar por cada uno de los segmentos, se ha de definir el tamaño de mercado de cada uno de éstos:

- **Restaurantes y bares:** previo a la expansión por todos los bares y restaurantes de Madrid, como se ha mencionado con anterioridad, se llevará a cabo un modelo piloto en la calle Ponzano. De esta forma, se podrá analizar el impacto que UpToYou tendrá en los establecimientos. Una vez se haya realizado un estudio de la captación de UpToYou y los resultados de éste sean positivos, se comenzará la expansión al resto de restaurantes y bares de la Comunidad de Madrid.

Según el estudio “Radiografía de consumo y tendencias en restauración en la Comunidad de Madrid” llevado a cabo por Hostelería Madrid, se registró un aumento del 5% en el número de establecimientos de hostelería durante el primer semestre de 2023. Esto se traduce en la apertura de 293 bares y restaurantes adicionales en la Comunidad de Madrid, elevando así el total de establecimientos a 32.000. Tomando en consideración estos datos, se proyecta una tasa de captación del 1,5% durante el primer año, equivalente a un total de 480 establecimientos en la Comunidad de Madrid. Se prevé que esta proporción aumente un 30% para el año 2026, y un 95% para el 2027, con respecto al primer año. Este incremento gradual se espera que ocurra acorde al aumento de la base de usuarios a lo largo del tiempo, generando un mayor interés por parte de bares y restaurantes en unirse a la plataforma.

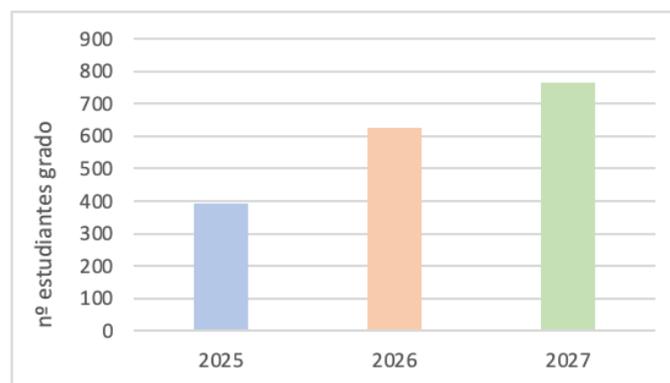
Ilustración 28. Proyección del número de locales en UpToYou



Fuente: Elaboración propia

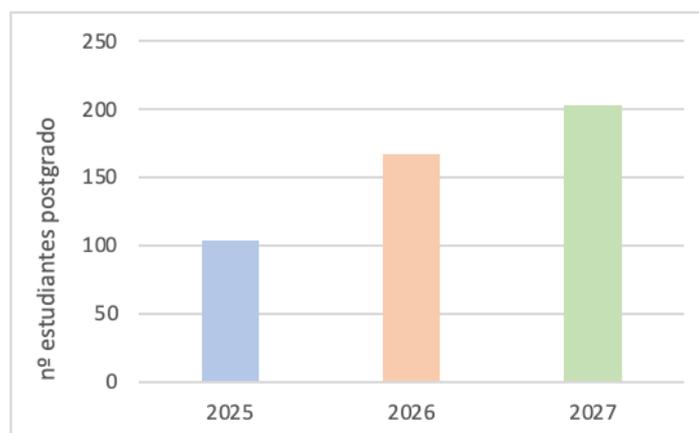
- Usuarios:** como se ha mencionado previamente, se llevará a cabo un modelo piloto con estudiantes de ICADE para evaluar el impacto de la aplicación entre los jóvenes. Para ello, es esencial analizar la cuota de mercado a la que tendría acceso UpToYou. En el curso académico 2019-2020, un total de 7.846 alumnos se matricularon en los estudios de grados en la universidad, mientras que un total de 4.155 alumnos lo hicieron en titulaciones de postgrado (Universidad Pontificia de Comillas, 2021). Considerando estos datos y la posibilidad de llevar a cabo un programa de captación exhaustivo, se estima que la cuota de mercado podría alcanzar el 5% para los estudiantes de grado y del 2,5% para los de postgrado, lo que se traduce en un total de 392 y 104 alumnos, respectivamente. Se prevé que la proporción de usuarios, tanto de estudiantes de grado como de postgrado, aumente un 60% para el año 2026, y un 95% para el 2027, con respecto al primer año.

Ilustración 29. Proyección del número de usuarios estudiantes de grado



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 30. Proyección del número de usuarios estudiantes de postgrado



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra una imagen que resume las fuentes de ingresos de UpToYou para el año 2025:

Ilustración 31. Ingresos anuales de UpToYou para 2025



Fuente: Elaboración propia

3.2.9. Estructura de costes

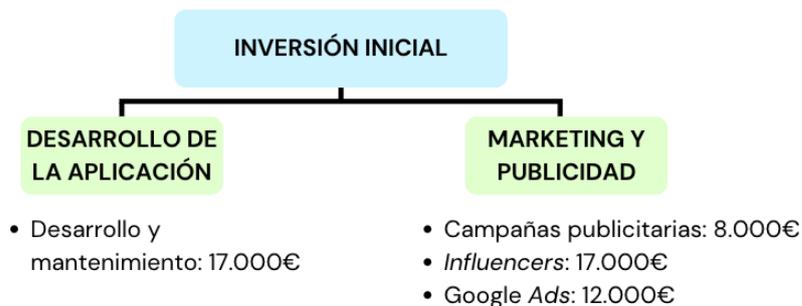
Como en cualquier negocio, dentro de la estructura de costes tenemos que distinguir entre aquellos que son esenciales para lanzar la idea de negocio, y los que son necesarios para el funcionamiento cotidiano de la actividad empresarial. De este modo, identificamos la inversión inicial por un lado y, por otro, los gastos operativos.

- 1) **Inversión inicial:** dentro de esta estructura de costos, podemos a su vez distinguir varios componentes. En primer lugar, los costos fijos principales están relacionados con el desarrollo y mantenimiento de la aplicación, incluyendo gastos relacionados con la programación, diseño y actualización continua de la misma. Tras consultar diversas empresas especializadas en el desarrollo de aplicaciones móviles, se estima que el presupuesto para desarrollar un *marketplace app* está entorno a los 20.000 euros (Yeeply, 2022). Para lograr recaudar esta cantidad, el equipo fundador de UpToYou aportará el 40% del capital utilizando sus propios recursos financieros para cubrir parte de los costos iniciales. No obstante, para obtener el capital restante, se considerarán opciones de financiamiento colectivo a través de plataformas de *crowdfunding*, donde se podrá presentar el proyecto a una amplia audiencia y obtener apoyo financiero de inversores individuales. Por último, se buscará acceder a subvenciones y programas de apoyo gubernamental dirigidos a *startups* innovadoras en el ámbito tecnológico para completar

la financiación necesaria.

Por otro lado, es esencial considerar los gastos anuales destinados al marketing y publicidad de la empresa. Estos costos abarcarán campañas publicitarias en plataformas clave de internet, como *Instagram* y *TikTok*, con un presupuesto de 8.000 euros, así como campañas realizadas por las *influencers* mencionadas anteriormente, que suman 17.000 euros. Por último, se incorpora la estrategia de *Google Ads*, cuyos costos dependerán de los clics que los usuarios realicen en nuestros anuncios. Con una asignación de 12.000 euros en publicidad para los usuarios objetivo durante el primer año, consideramos que es suficiente.

Ilustración 32. Gastos anuales destinados a la inversión inicial



Fuente: elaboración propia

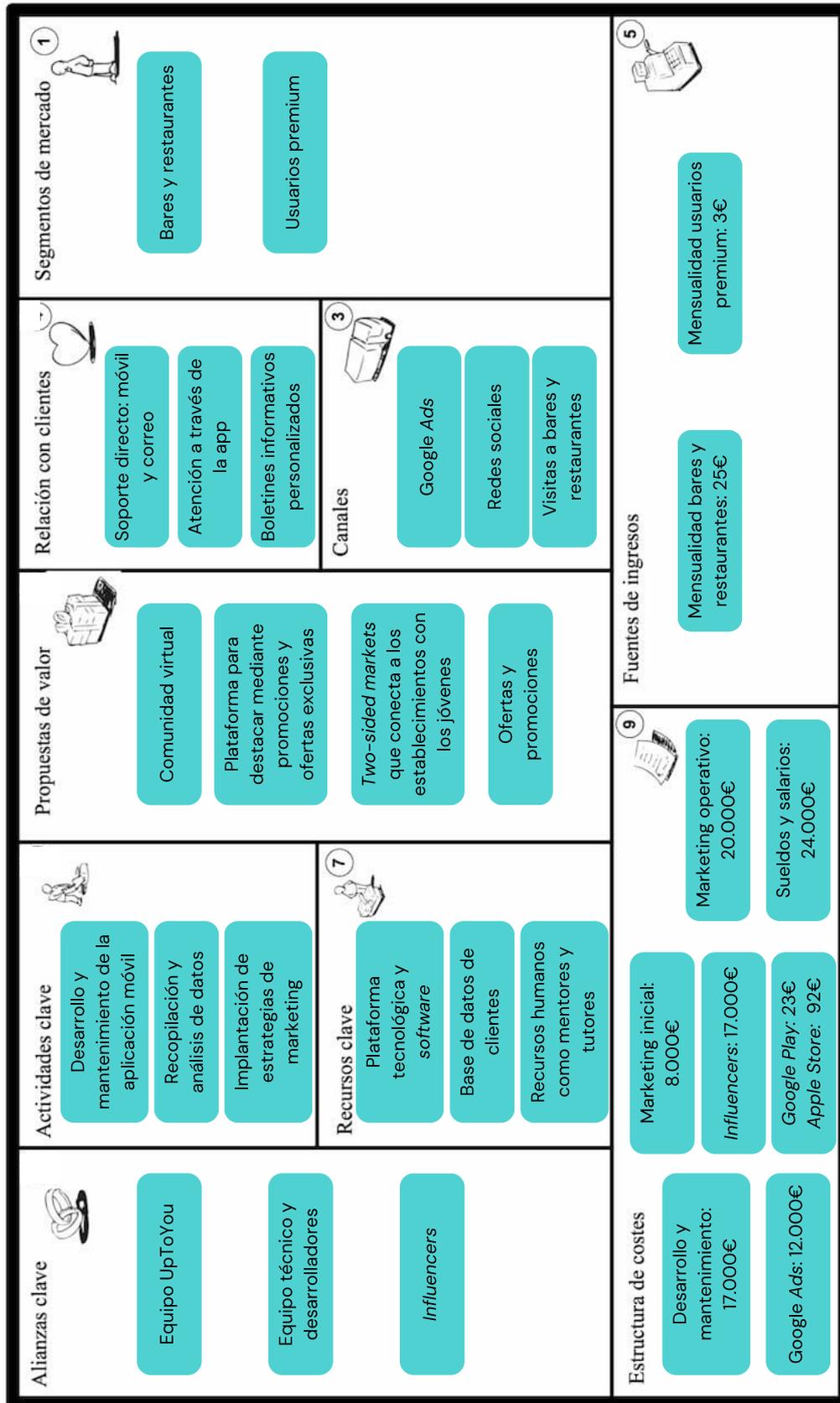
- 2) **Gastos operativos:** dentro de los gastos operativos, los más significativos corresponden a los salarios y sueldos del equipo de UpToYou, que comprende un total de cinco sueldos a los que hacer frente. Al inicio de la actividad, cada remuneración será de 400€ al mes, generando un gasto total anual de 24.000€. Por otro lado, cabe destacar el gasto en marketing y publicidad, que persistirá una vez la aplicación esté operativa para atraer más usuarios y clientes. No obstante, este gasto será considerablemente inferior al de la inversión inicial, puesto que no será necesario realizar un esfuerzo tan significativo para captar usuarios al contar con una base de clientes consolidada. Por último, se debe considerar el costo de las licencias para tener la aplicación de UpToYou disponible para su descarga tanto en la *App Store* como en *Google Play*; estos costos suponen un gasto anual de 92€ y 23€, respectivamente.

Ilustración 33. Gastos operativos anuales



Fuente: elaboración propia

Ilustración 34. Business Model Canvas de UpToYou



Fuente: elaboración propia a partir Osterwalder y Pigneur, 2009

3.3. Análisis de competidores

En el mercado de aplicaciones relacionadas con salidas nocturnas y bares en España, existen diversas plataformas que ofrecen servicios vinculados, aunque ninguna se centra exclusivamente en la comparación de precios de bebidas en tiempo real y de manera geolocalizada, como se propone en UpToYou.

A. Bebelo

Esta aplicación tiene como objetivo principal permitir a los usuarios comparar los precios de las copas en los bares de Madrid. La forma en que establece alianzas con estos establecimientos es mediante la recepción de bebidas gratuitas por parte de los bares, que luego se sorteán entre los seguidores de la aplicación. Además de mostrar los precios de las copas, la aplicación proporciona información sobre si un bar o restaurante tiene terraza, si ofrece tapas, entre otras características (Bebelo, 2021).

B. TheFork

TheFork fue fundado en 2007 y se ha consolidado como la principal plataforma de reservas en toda Europa. Actualmente opera en 12 países diferentes y cuenta con más de 60.000 restaurantes en todo el mundo, 12.000 en España. Además, cuenta con un total de más de 20 millones de opiniones de los usuarios que ya han hecho uso de la aplicación. En total, alrededor del mundo, la aplicación cuenta ya con más de 30 millones de descargas (TheFork, 2023).

La aplicación ofrece diversos recursos a sus usuarios. Permite realizar un filtro de manera que cada usuario pueda encontrar los restaurantes que cuadren con sus preferencias y realizar una reserva en él. Además, cuenta con ofertas disponibles a canjear en diferentes restaurantes, así como la evaluación recibida por los clientes, las opiniones de éstos y la dirección del restaurante correspondiente.

C. OpenTable

OpenTable comenzó en 1998 como una aplicación para realizar reservas en una gran variedad de restaurantes a nivel mundial. Actualmente, la aplicación conecta al mes a un total de 31 millones de usuarios con más de 50.000 restaurantes distribuidos por todo el mundo. Además, los comensales de OpenTable escriben más de 1 millón de opiniones al mes sobre los restaurantes que se ofertan en la aplicación (OpenTable, 2023).

D. Tripadvisor

Tripadvisor es una plataforma que permite a los usuarios la planificación de viajes al ofrecer una amplia gama de opciones, que incluyen hoteles, restaurantes, experiencias y vuelos, entre otros servicios. Asimismo, permite a los usuarios descubrir y reservar en restaurantes a partir de su mapa interactivo donde aparecen todos éstos. La plataforma permite examinar el perfil de cada establecimiento incluyendo imágenes de éste, menús y descripciones detalladas de las experiencias ofrecidas. Una de las características más valiosas de Tripadvisor es la capacidad de acceder a opiniones y reseñas de otros usuarios que han visitado previamente los lugares, lo que proporciona una guía confiable y perspectivas útiles para los demás usuarios (Tripadvisor, 2019).

Ilustración 35. Competidores de UpToYou

	UPTOYOU	BEBELO	THEFORK	OPENTABLE	TRIPADVISOR
APLICACIÓN	✓	✓	✓	✓	✓
MAPA INTERACTIVO CON TODOS LOS BARES/ RESTAURANTES	✓	✓	✓	X	✓
RED SOCIAL	✓	X	X	X	X
OPINIONES DE USUARIOS	✓	X	✓	✓	✓
COMPARACIÓN DE PRECIOS A TIEMPO REAL	✓	X	X	X	X
OFERTAS Y PROMOCIONES PERSONALIZADAS	✓	X	✓	X	✓

Fuente: Elaboración propia

En resumen, observamos que, aunque existen varias aplicaciones que proporcionan información sobre restaurantes y bares, ninguna se centra en la comparación de precios de bebidas en tiempo real, con geolocalización y con ofertas y promociones personalizadas, como lo hará UpToYou. Aunque la aplicación Bebelo comparte características similares con UpToYou, como la comparación de precios de bebidas y el mapa interactivo, los datos sobre los precios de bebidas en Bebelo no se actualizan desde el 2021, lo que podría considerarse como una aplicación inactiva que no ha alcanzado a su público objetivo. Esto crea una

oportunidad única en el mercado para UpToYou, ya que puede satisfacer esta necesidad específica que demandan los usuarios potenciales.

Tras este análisis exhaustivo de la situación actual de las aplicaciones relacionadas con la restauración y la hostelería que nos ha permitido identificar un espacio por cubrir en cuanto a la comparación de precios de bebidas en tiempo real, surge UpToYou como respuesta a esta necesidad identificada. Este análisis refuerza la importancia estratégica de esta *startup* en el mercado y sienta las bases para el desarrollo del plan estratégico que impulsará su crecimiento y éxito futuro.

4. PLAN ESTRATÉGICO

Para poder comenzar un plan de negocio es imprescindible analizar tanto las circunstancias internas como externas de la empresa, es decir, la situación del mercado. El análisis estratégico del mercado para la aplicación UpToYou es fundamental para comprender y adaptarse al entorno de restauración en Madrid.

4.1. Análisis PESTEL

UpToYou, una plataforma diseñada para comparar precios de bebidas en bares y restaurantes se introduce en un mercado diverso y dinámico donde numerosos factores externos influyen en su viabilidad y éxito. Este análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal) proporciona una exploración en detalle de cada uno de estos factores, ofreciendo una visión completa del entorno en el que operará la aplicación.

A. Factores políticos

Las leyes y políticas gubernamentales en nuestro ámbito de operación son los factores políticos que influyen significativamente en el desarrollo de nuestro negocio. Los cambios en los gobiernos y las nuevas políticas pueden facilitar o dificultar la inclusión de la aplicación en el mercado.

Durante el verano del año 2023 hubo una moderación en el gasto, pero con un aumento en la demanda. No obstante, el sector de la restauración se encuentra pendiente de la estabilidad política y de la creación de empleo para mantener el gasto de los consumidores en bares y restaurantes. Aunque más establecimientos aumentaron su ocupación, el gasto de los comensales fue más cauteloso durante el verano, donde el promedio de gasto fue de 24,21 euros, comparado con el del año anterior que fue de 24,90 euros (Restauración News, 2024).

Existen programas gubernamentales que ayudan a los emprendedores mediante subvenciones para que puedan llevar a cabo su actividad empresarial. Entre los más notables destacamos el Programa de apoyo *ACTIVA Startups*, el cual está desarrollado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y gestionado por la EOI. Este programa permite a las *startups* colaborar con empresas consolidadas, con la finalidad de impulsar la innovación y digitalización, y el crecimiento de empresas emergentes (Gobierno de España, 2023).

Asimismo, el Gobierno ofrece otra ayuda reconocida que es el “Programa de Aceleración de Startups”, el cual consiste en facilitar asesoramiento a las *startups* seleccionadas mediante programas de formación, reuniones con mentores especializados, búsqueda de financiación y el fomento de *networking*², además de una dotación de 33 millones de euros a repartir entre las *startups* elegidas (Gobierno de España, 2023).

En este contexto, podemos destacar diferentes programas de ayudas nacionales como “Líneas Enisa”, “Programa Neotec” o “Programa PID” (BBVA, 2023). Todos estos programas han estado activos a lo largo de varias legislaturas, lo que indica que los cambios políticos que se han dado en el país no han tenido un impacto significativo en este ámbito.

B. Factores económicos

En este análisis se evalúan los factores macroeconómicos del país donde se ubica nuestro negocio, en este caso España. Estos factores ejercen un impacto directo no solo en nuestra empresa, sino en todo el entorno empresarial. Factores como el Producto Interno Bruto (PIB), las políticas financieras, los impuestos, las subvenciones, el acceso a ayudas estatales, las normativas salariales y de contratación, así como las reformas laborales, son elementos esenciales para el desarrollo y la expansión de la empresa, así como para garantizar su estabilidad financiera.

La situación económica de Madrid influye en la disponibilidad económica de los usuarios en ocio. La tasa de empleo, el poder adquisitivo de la población joven y la estabilidad económica pueden influir en la frecuencia y el presupuesto destinado a salidas con amigos. Eventos económicos globales, como recesiones o periodos de crecimiento, también tienen un impacto significativo en los patrones de consumo de ocio.

² *Networking*: estrategia empleada por profesionales con el objetivo de establecer y expandir una red de contactos (Banco Santander, 2022).

Ilustración 36. Evolución del PIB en España



Fuente: *Expansión*, 2023

España se sitúa en el puesto 23 de países con un PIB per cápita trimestral de 7.545k euros, 486k euros mayor que el del mismo trimestre del año anterior que fue de 7.059k euros. Por otro lado, el PIB anual de España en 2022 fue de 1.346.377 M euros, lo que supuso un aumento del 5.8% en comparación con el año anterior (Expansión, 2023). Estos datos reflejan una tendencia positiva en la economía del país. Dicho crecimiento económico puede influir significativamente en el sector de la restauración, ya que sugiere un mayor poder adquisitivo y potencial de gasto por parte de la población. Un aumento en el PIB per cápita trimestral indica que las personas pueden tener más recursos disponibles para disfrutar de actividades de ocio como salir a comer o beber en bares y restaurantes.

En este contexto, UpToYou puede aprovechar esta situación favorable para fortalecer su presencia en el mercado, ofreciendo a los consumidores una herramienta que les permita tomar decisiones informadas sobre sus opciones de ocio. Además, el incremento del PIB anual señala una mayor actividad económica general, lo que podría traducirse en un aumento de la demanda en el sector de la restauración. Este análisis económico respalda la relevancia de UpToYou en un contexto favorable para el crecimiento y la participación activa de los consumidores en actividades de ocio.

Según el estudio realizado por la empresa de estudios financiera Fintonic (Martínez, 2023), el gasto en bares y restaurantes ha experimentado un crecimiento real del 6% durante el 2022. Este incremento en el gasto sugiere una tendencia favorable en el comportamiento de consumo de los ciudadanos. Para UpToYou, esta situación representa una oportunidad significativa, ya que el aumento en el gasto en locales de hostelería apoya la relevancia de la aplicación en el

mercado, sugiriendo un escenario favorable para el impulso del uso por parte de los potenciales usuarios.

En cuanto al turismo, La Comunidad de Madrid y la Asociación Empresarial de Hostelería Madrid han formalizado un acuerdo destinado a fortalecer el sector turístico en la restauración mediante diversas iniciativas para la mejora y creación de productos para aumentar la oferta, el aumento de la competitividad y la digitalización de los bares y restaurantes. En línea con la Estrategia de Turismo 2023-26 del Gobierno autonómico, se ha acordado que se destinará una financiación superior al millón de euros en 2024 (El Mundo, 2023).

C. Factores socioculturales

Las tendencias sociales en el ocio, la importancia del consumo responsable, la cultura de socialización y el papel de las redes sociales en la toma de decisiones de entretenimiento son esenciales. La aceptación de la tecnología en el día a día de la población joven y su voluntad para utilizar aplicaciones para mejorar sus experiencias con amigos son aspectos clave que influirán en la adopción de UpToYou.

Para comenzar, es necesario realizar un estudio poblacional para analizar la cantidad de universitarios y población joven que hay en Madrid. En primer lugar, según el Sistema Integrado de Información Universitaria (2023), en el curso 2022-2023 se matricularon un total de 353.275 alumnos nuevos en universidades de la ciudad. Teniendo en cuenta que una carrera universitaria dura de media entre 4 y 5 años, podríamos asumir que en Madrid hay una totalidad de 1.5 M de estudiantes universitarios aproximadamente.

Según los resultados de una encuesta llevada a cabo a 91 personas jóvenes, observamos como un 70.3% de este grupo frecuenta bares y restaurantes una media de 2-3 veces por semana. Este dato imprescindible indica la potencial frecuencia de uso de UpToYou por parte de este público objetivo. La aplicación podría convertirse en una herramienta imprescindible para estos usuarios, ya que les permite encontrar de manera rápida y precisa locales que se ajusten a sus preferencias. Este alto porcentaje de participantes que visitan establecimientos de este tipo varias veces a la semana sugiere que la aplicación tendría una fuerte demanda y uso regular entre este segmento demográfico.

D. Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos son uno de los aspectos más relevantes para las empresas y más aún para UpToYou puesto que su desarrollo es completamente tecnológico. Hoy en día, debido a la sociedad en la que vivimos donde todos los sectores están cada vez más digitalizados, la industria hostelera también se encuentra en un proceso de adaptación a las nuevas tecnologías. No obstante, según un estudio de ConectadHOS³, la madurez digital en el sector es limitada, con una puntuación de 4,48 sobre 10, siendo uno de los principales obstáculos la restricción presupuestaria (Coca-Cola European Partners, 2021).

En España, el sector de la restauración ha experimentado avances en términos de digitalización, revelando que solo el 15,93% de los establecimientos hosteleros está altamente digitalizado, mientras que un 32,41% está en camino de alcanzar ese nivel, según el estudio de BCC Innovation y Delectatech (2022). Además, el Índice de Madurez Digital (IMD) promedio para las empresas en el sector es del 29,8%, ubicándose en el segundo nivel de una escala de cuatro niveles de digitalización (Restauración News, 2023). Es importante destacar que, gracias a los avances tecnológicos, los clientes muestran una tendencia a pagar un precio superior por la comodidad que ofrecen los pedidos *online* y a domicilio. La tecnología permite que los restaurantes supervisen en tiempo real todas las operaciones comerciales, ofreciendo así un mayor control sobre la gestión del negocio. La rápida evolución tecnológica, especialmente en lo que se refiere a dispositivos móviles y el avance de la geolocalización, son factores clave. La infraestructura tecnológica disponible en Madrid y la facilidad de acceso a internet desde el móvil determinarán la aceptación y utilidad de UpToYou, así como su capacidad para ofrecer comparaciones de precios de bebidas en tiempo real y geolocalizadas.

Las redes sociales son una parte fundamental de la estrategia de promoción de la aplicación. En la actualidad, estas plataformas representan la fuerza más grande en el ámbito del marketing, especialmente entre la población joven y, cada vez más, entre los adultos. No solo ofrecen una manera económica de llegar a una amplia audiencia, sino que también permiten una comunicación rápida y directa con los usuarios. Aprovechar estas plataformas no solo asegura

³ ConectadHOS se trata de una plataforma compuesta por Hostelería de España, Mahou San Miguel, MAKRO, Coca Cola y Pernod Ricard España que presenta un estudio acerca de las claves principales para la digitalización en la hostelería de España (Gobierno de España, s.f.).

una mayor exposición, sino que también fomenta la interacción, la retroalimentación directa y la construcción de una comunidad en la aplicación.

E. Factores ambientales⁴

Las empresas desarrolladoras de aplicaciones afectan al medio ambiente puesto que suponen un gran gasto energético, además de incrementar la dependencia de las personas a sus dispositivos móviles.

El impacto medioambiental de los bares y restaurantes, las políticas relacionadas con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa pueden influir en la elección de los usuarios. UpToYou podría beneficiarse al colaborar con establecimientos comprometidos con prácticas sostenibles, lo que sería un factor diferenciador en un mercado cada vez más consciente del medio ambiente.

Cada vez existe un mayor número de bares y restaurantes que aplican medidas para promover la sostenibilidad; no obstante, es innegable que aún queda mucho por mejorar en este aspecto. Por otro lado, los consumidores expresan la necesidad de reducir el desperdicio de alimentos y minimizar el uso de envases de plástico. Además, la conciencia sobre alergias e intolerancias está incrementando, así como el creciente interés en llevar un estilo de vida saludable. Todo esto lleva a la necesidad que poseen los restaurantes de ofrecer menús que satisfagan diversas necesidades.

Por último, el sector de la hostelería siempre ha estado comprometido con la sociedad en cuanto a responsabilidad medioambiental presentándose como industria pionera en el reciclaje de vidrio. Ecovidrio presenta el II Barómetro sobre la sostenibilidad hostelera y muestra como 8 de 10 establecimientos poseen medidas de sostenibilidad aplicadas a sus negocios (Ecovidrio, 2023). Algunos bares y restaurantes se han visto obligados a acelerar la búsqueda de soluciones para mejorar la eficiencia energética debido a las subidas de precios. Esto expone cómo el aumento de la sostenibilidad ayuda a la rentabilidad de los negocios.

⁴ En inglés *environmental* y de ahí la sigla PESTEL.

F. Factores legales

Las regulaciones sobre protección de datos, privacidad de usuarios y las normativas específicas para aplicaciones móviles son elementos esenciales. Además, las leyes relacionadas con la publicidad de bebidas alcohólicas y las obligaciones legales en la recopilación y gestión de información de usuarios, como su geolocalización, son aspectos fundamentales para el cumplimiento de UpToYou.

En primer lugar, el Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de abril de 2016 regula la protección de datos de personas físicas en lo que refiere al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos (BOE, 2016). Comenzó a aplicarse en 2018 y obliga a las empresas a poner en acción todas las medidas requeridas por la normativa para garantizar el tratamiento adecuado de los datos personales recopilados por las aplicaciones. La transparencia es clave al solicitar permisos de acceso o recopilar datos como la geolocalización de los usuarios, las condiciones de uso y licencias deben ser claras y explícitas para que los usuarios comprendan y acepten estos términos. Esto no solo garantiza la confianza del usuario, sino que también ofrece una defensa en posibles conflictos.

Además, las aplicaciones móviles deben cumplir con la Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico, aprobada en 2002 y que rige las operaciones comerciales en línea, como la venta de bienes y servicios en sitios web, la emisión de publicidad comercial y la transferencia de información mediante medios telemáticos. La regulación en torno a la venta y consumo de alcohol está regida por la Ley 5/2018, de 3 de mayo, de prevención del consumo de bebidas alcohólicas en la infancia y la adolescencia, que tiene como objetivo principal el establecer medidas preventivas contra el consumo de bebidas alcohólicas en menores de edad (BOE, 2023). Por último, en cuanto a la publicidad de bebidas alcohólicas, La Ley 34/1988 General de Publicidad prohíbe anunciar tabaco y bebidas con alto contenido alcohólico (superior a veinte grados centesimales) en televisión, además de limitar su publicidad en lugares donde su venta o consumo están prohibidos (Sánchez, 2023).

La información clara y transparente para los usuarios, la identificación adecuada de contenido promocional en caso de publicidad y el cumplimiento con los requisitos de los mercados son pasos fundamentales. Todos estos aspectos legales no solo garantizan la conformidad con regulaciones, sino que construyen una base sólida para la confianza del usuario y la efectividad de UpToYou en el mercado.

Ilustración 37. Análisis PESTEL de UpToYou

P	E	S	T	E	L
Pequeña disminución del gasto en verano 2023	Aumento del PIB anual	Aceptación de la tecnología	Adaptación tecnológica de la hostelería	Alto gasto energético por parte de empresas desarrolladoras de apps	Regulación de protección de datos
Programa de apoyo: <i>ACTIVA Startups</i>	Aumento del 6% del gasto en establecimientos durante 2022	1.5 M de estudiantes universitarios en Madrid	El índice de Madurez Digital promedio es del 29,8% en el sector	Importancia de establecimientos comprometidos con prácticas sostenibles	Ley de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico
Programa de Aceleración de <i>Startups</i>	Política financiera	Factores sociales	Rápida evolución de dispositivos móviles y geolocalización	Reducir desperdicio de alimentos y uso de envases de plástico	Regulación en torno a la venta y consumo de alcohol
Programa de ayudas nacionales	Acuerdo entre Comunidad de Madrid y Asociación Empresarial de Hostelería Madrid	Hábitos de consumo. Más del 70% de los encuestados sale 2-3 veces por semana a un establecimiento	Redes sociales como estrategia de promoción	El Barómetro: 8 de 10 establecimientos poseen medidas de sostenibilidad	Ley General de Publicidad que prohíbe anunciar tabaco y bebidas con alto contenido alcohólico

Fuente: Elaboración propia

4.2. Análisis Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter abarca aspectos como la rivalidad con competidores, la amenaza de nuevos participantes, el poder de proveedores y compradores, y los productos y servicios sustitutos, y se fundamenta en la idea de que la estrategia de una organización debe distinguir las oportunidades y amenazas presentes en su entorno externo. Este análisis ayudará a UpToYou a identificar oportunidades de diferenciación, establecer estrategias para fortalecer su posición en el mercado y anticipar posibles riesgos o amenazas para su modelo de negocio.

Cada una de estas fuerzas tiene una correlación inversa con el atractivo del mercado en el que estamos presentes; a medida que el impacto de estas fuerzas aumenta, la capacidad de las empresas para generar beneficios en dicho mercado disminuye.

1. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de la entrada de nuevos participantes en el mercado de aplicaciones móviles en el sector de la restauración representa un desafío significativo para UpToYou. Este sector suele ser atractivo para nuevas empresas y *startups* debido a que las barreras de entrada son relativamente bajas.

La entrada de nuevos participantes podría afectar la participación de UpToYou en el mercado, y su capacidad para consolidar su posición en él. Por ello, para compensar esta amenaza, surge la necesidad de diferenciación de los productos y la fidelización de los clientes. UpToYou necesita, no solo fortalecer su propuesta de valor existente, sino también buscar constantemente innovaciones y mejoras que le proporcionen una ventaja competitiva sostenible. Esta presión adicional enfatiza la importancia de la diferenciación y la constante adaptación para mantenerse relevante en un entorno donde la competencia puede surgir rápidamente desde diversos frentes. Las *startups* suelen ser ágiles y pueden innovar rápidamente, ofreciendo funcionalidades similares o incluso mejoradas a las existentes. Esta situación incrementaría la rivalidad entre competidores.

UpToYou consigue diferenciarse de sus competidores potenciales gracias a que, a diferencia de éstos, esta *startup* ha conseguido focalizarse en dar servicio a jóvenes estudiantes mediante la comparación de precios de un bien en concreto, centrándose en el sector de la restauración, y haciendo uso de una aplicación móvil dinámica e interactiva. Por otro lado, es importante recalcar la actuación de UpToYou con respecto a la captación del máximo número posible tanto de establecimientos, como de usuarios jóvenes. De esta forma, se consigue la fidelización de los clientes y, en consecuencia, que la fuga de clientes a un competidor sea cada vez más difícil de lograr. Por todo esto, se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es **medio**.

2. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores principales para UpToYou son los ya mencionados anteriormente en el *Business Model Canvas*; el equipo técnico y desarrollador de la aplicación, así como el equipo encargado de su mantenimiento y su correcto funcionamiento. Hoy en día existe un gran número de profesionales cualificados para desarrollar estas tareas, desde empresas dedicadas a este tipo de actividades, hasta *freelancers*. Es por esto por lo que UpToYou cuenta con una gran variedad de expertos de entre los que elegir, lo cual debería reducir el poder de negociación de éstos. No obstante, el poder de negociación de los proveedores se considera **alto** puesto que, en

esta industria, los costos asociados al cambio son significativos una vez que se ha contratado un servicio. UpToYou depende completamente de la tecnología proporcionada por el proveedor escogido puesto que éste se encarga de la seguridad y funcionalidad de la aplicación. Un cambio en el proveedor podría implicar un cambio en todo el desarrollo del proceso empresarial de la aplicación. Asimismo, en caso de que la demanda de UpToYou evolucione positivamente, estos proveedores tendrán acceso a dicha información, lo que podría incentivarles a solicitar condiciones más favorables.

3. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes en UpToYou puede ser un factor clave en la medida en que estos tengan opciones similares en el mercado. El número de alianzas con bares y restaurantes es clave para captar el máximo número de usuarios y viceversa. Es por esto por lo que existe una dependencia entre ambos grupos de clientes.

Actualmente, tanto los establecimientos como los usuarios *premium* cuentan con numerosas opciones diferentes en las que consultar cartas, reseñas y ubicaciones de los distintos bares y restaurantes que ofrece Madrid. No obstante, cabe recalcar que el servicio que presta UpToYou a los establecimientos y a los usuarios comienza siendo gratuito, lo que impulsa a éstos a hacerse clientes. Además, UpToYou consigue diferenciarse de sus competidores potenciales gracias a la comparación de precios especializada en bebidas, la actualización a tiempo real de dichos precios y a la posibilidad de pertenecer a una comunidad donde los bares y restaurantes pueden interactuar con los usuarios de la plataforma. Todas estas características distintivas de UpToYou hacen que la influencia del poder de negociación tanto de los usuarios como de los bares y restaurantes disminuya.

Sin embargo, si en un futuro surgieran competidores directos, los usuarios tendrían más opciones de donde elegir, lo que podría aumentar su capacidad de exigir beneficios adicionales o mejores ofertas. En un entorno donde la competencia es alta y las diferencias entre las aplicaciones son cada vez más difíciles de lograr, los clientes pueden cambiar de una plataforma a otra fácilmente en busca de la que les ofrezca mejores características o beneficios más atractivos. Esto podría ejercer presión sobre UpToYou para mantener una experiencia diferente para los usuarios, brindando funcionalidades únicas o ventajas significativas que los mantengan comprometidos con la aplicación. No obstante, a día de hoy, el poder de negociación de los clientes podría considerarse **bajo**.

4. Amenaza de productos sustitutivos

Existen ciertos productos sustitutivos a los que UpToYou se podría enfrentar, como recomendaciones de restaurantes en revistas, guías de ocio tradicionales o plataformas reconocidas como la Guía Repsol de Bares. No obstante, en un mundo tan digitalizado, y especialmente al tratarse de usuarios jóvenes, los métodos tradicionales no se presentan como una amenaza frente a una plataforma digital como UpToYou. Además, esta plataforma presenta características claramente diferenciadoras frente a los métodos más tradicionales, como la actualización en tiempo real, la interactividad entre usuarios y clientes, la personalización de recomendaciones y ofertas, y la participación activa de una comunidad. Por todo lo mencionado, la amenaza de productos sustitutivos se considera **baja**.

5. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es el aspecto más importante a la hora de analizar el funcionamiento de este negocio. La competencia en el ámbito de las aplicaciones de comparación de precios en el sector de ocio es intensa y diversa. Sin embargo, hoy en día no existe ninguna empresa activa que ofrezca la comparación de precios de un producto en específico, en el caso de UpToYou, el de bebidas. Existen numerosas aplicaciones y plataformas con propuestas similares, cada una compitiendo por captar la atención de los usuarios en busca de ofertas y precios en establecimientos de restauración, pero no existe ningún competidor directo.

Este entorno competitivo puede tener un impacto positivo en UpToYou al impulsar la innovación y la mejora continua de la aplicación. La presión competitiva ejerce una fuerza que podría motivar a la plataforma a mejorar sus servicios, expandir su base de datos, optimizar su usabilidad y ofrecer características distintivas que la diferencien de sus competidores. No obstante, esta rivalidad también presenta desafíos, ya que las aplicaciones competidoras buscan constantemente ofrecer mejores funcionalidades, una experiencia de usuario más atractiva y servicios innovadores.

La batalla por la preferencia del usuario puede llevar a una constante evolución en el mercado, donde cada competidor busca destacarse y atraer a los usuarios con ofertas más atractivas. Además, la rivalidad puede generar una presión constante sobre UpToYou para mantener su relevancia en un mercado en constante cambio. La necesidad de diferenciarse y ofrecer un valor distintivo se convierte en una prioridad para retener y atraer a los usuarios en un entorno en el

que las opciones son abundantes y variadas. Por todo lo mencionado, se considera que la rivalidad entre competidores existentes es **alta**.

Ilustración 38. Análisis de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

El análisis de las cinco fuerzas de Porter para UpToYou destaca la presencia de desafíos significativos, como la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de proveedores, o la amenaza de nuevos competidores. Aunque actualmente no existen competidores directos, la constante innovación y diferenciación son clave para enfrentar futuras amenazas. Además, el poder de negociación de los proveedores y clientes se ve influenciado por la red de establecimientos asociados y las características únicas de la plataforma. La aplicación se encuentra en un mercado competitivo, pero su idea de negocio diferenciada puede ser su mayor fortaleza para conseguir su relevancia entre los clientes.

4.3. Matriz DAFO

En esta sección, se realizará un análisis completo y detallado utilizando la metodología del análisis de la matriz DAFO, reconocido por sus siglas que abarcan las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. El propósito principal de este análisis consiste en la elaboración de la estrategia empresarial de UpToYou.

1. Debilidades:

La actividad de UpToYou depende totalmente de la tecnología por lo que cualquier incidencia técnica, por mínima que sea, podría afectar directamente la experiencia del usuario, impactando la eficiencia y la percepción que tienen éstos de la plataforma. El constante mantenimiento y la optimización de la tecnología son imprescindibles para garantizar un servicio óptimo.

Teniendo en cuenta el entorno competitivo saturado de aplicaciones móviles al que se enfrenta UpToYou, la aplicación debe diferenciarse para lograr destacar y retener a los usuarios. En este contexto, la diferenciación es crucial para ofrecer una propuesta de valor única, una experiencia diferenciada y la generación de un vínculo con los usuarios. La fidelización se convierte en un factor clave para destacar en este entorno competitivo.

Por otro lado, las regulaciones de privacidad representan un aspecto delicado para UpToYou ya que la recopilación y el uso de datos, como la geolocalización, se ven directamente afectados por las restricciones legales relacionadas con la privacidad de datos. El Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) se ha convertido, desde el 2018 que entró en vigor, en una de las normas más importantes y reconocidas de la Unión Europea (UE). El objetivo principal de este Reglamento es contribuir a conseguir un espacio donde se priorice la libertad, la seguridad y la justicia. Este tipo de regulaciones imponen límites en la recopilación y el procesamiento de información, lo que puede influir en la capacidad de la plataforma para analizar las tendencias de consumo.

Por último, UpToYou está diseñada para facilitar la búsqueda de bares y restaurantes asequibles, por lo que su efectividad y utilidad dependen en gran medida de la participación activa de los usuarios. Si la base de usuarios no se involucra de manera constante o si la retroalimentación y las reseñas son limitadas, la fiabilidad y la actualización de la información proporcionada en la plataforma podría verse afectada. Esto podría disminuir la confianza de los usuarios potenciales y afectar su adopción y retención.

2. Fortalezas:

UpToYou se distingue por proporcionar una experiencia interactiva y la capacidad de ofrecer información actualizada en tiempo real sobre precios, promociones y opiniones. Esto convierte a la aplicación en una interfaz amigable, eficiente y actualizada para sus usuarios. Esta característica no solo simplifica la interacción del usuario con la aplicación, sino que también garantiza que la experiencia sea intuitiva y agradable. UpToYou se enfoca en asegurar que cada acción dentro de la aplicación sea fácil de entender y realizar para así conseguir desarrollar una interfaz optimizada.

La capacidad de UpToYou de incorporar la segmentación automática de usuarios representa una ventaja significativa al permitir a los establecimientos dirigir sus promociones de manera específica a los usuarios jóvenes, asegurando una mayor participación de la audiencia. Además, la personalización de promociones según las preferencias y comportamientos de los usuarios no solo beneficia a los bares y restaurantes, sino que también ayuda a mejorar la experiencia general del usuario al recibir ofertas más acordes a sus intereses.

Por último, la colaboración activa con los bares y restaurantes representa una pieza clave en la propuesta de valor de UpToYou. La capacidad de la plataforma para trabajar en conjunto con los establecimientos y ofrecer ofertas exclusivas presenta una ventaja competitiva significativa. Este enfoque no solo genera ingresos adicionales para los negocios participantes, sino que también atrae a más usuarios, creando así un círculo de beneficios mutuos. La colaboración con los establecimientos es esencial para mantener una oferta atractiva y diferenciada, contribuyendo así al éxito continuo de UpToYou en un mercado dinámico y competitivo.

3. Amenazas:

Las crecientes amenazas en el ámbito de la ciberseguridad y las preocupaciones constantes sobre la privacidad de los datos representan desafíos significativos para UpToYou. La vulnerabilidad ante posibles violaciones de seguridad respecto a la protección de la información podría afectar negativamente a la confianza de los usuarios en la plataforma.

Además, la evolución constante en las regulaciones de privacidad de datos se presenta como un riesgo adicional al que UpToYou deberá enfrentarse. Modificaciones en las leyes de privacidad podrían impactar directamente la capacidad de la plataforma para recopilar y utilizar datos, lo que podría resultar en una limitación en la obtención de información relevante. Estos cambios

regulatorios podrían requerir ajustes inmediatos en las políticas y prácticas de la empresa, afectando su modelo de negocio y su estrategia de personalización de recomendaciones y promociones.

Por otro lado, otro riesgo importante a considerar es la posibilidad de que surjan competidores con un modelo de negocio similar al de UpToYou, ofreciendo propuestas similares para atraer a los usuarios. La aparición de alternativas o imitaciones podría dividir la base de usuarios y reducir la exclusividad percibida de la plataforma. Esta competencia directa podría afectar negativamente a la ventaja competitiva de UpToYou si no se refuerza adecuadamente con propuestas de valor únicas o mejoras continuas en la experiencia del usuario.

4. Oportunidades:

El creciente avance tecnológico ha generado un entorno favorable para el éxito de UpToYou. Hoy en día los jóvenes poseen una dependencia de sus teléfonos móviles, lo que se presenta como una ventaja, puesto que las expectativas de realizar las actividades cotidianas a través de plataformas *online* se han incrementado. Este comportamiento favorece la adopción de servicios como UpToYou, que surgen para satisfacer las necesidades y cumplir con las preferencias de los jóvenes de utilizar la tecnología para actividades del día a día, como buscar y explorar diferentes opciones de bares y restaurantes.

Por otra parte, una estrategia fundamental es el impulso al crecimiento continuo de la base de clientes, tanto de los establecimientos, como de los usuarios. Esto podría lograrse mediante la implementación de estrategias de marketing efectivas, aprovechando las redes sociales y el uso de *influencers* para atraer nuevos segmentos de clientes. Con una visión más hacia futuro, la expansión a nuevas regiones geográficas podría proporcionar un crecimiento significativo. Además, la retención de usuarios existentes a través de experiencias de usuario excepcionales y programas de fidelización sería esencial para mantener el crecimiento.

Finalmente, una pieza fundamental para el éxito a largo plazo de UpToYou es el desarrollo tecnológico constante al que se debe someter la aplicación. La plataforma debe enfocarse en la innovación continua para mejorar la aplicación y ofrecer nuevas funcionalidades que atraigan y retengan a los usuarios. Esto podría incluir mejoras en la usabilidad, la incorporación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial para enriquecer la experiencia del usuario, y la optimización de la aplicación para mantenerse actualizada con las características tecnológicas en constante evolución. Estas mejoras tecnológicas continuas no solo garantizarían

la satisfacción del usuario, sino que también mantendrían a UpToYou como una plataforma atractiva y relevante en un mercado competitivo.

Ilustración 39. Análisis de la matriz DAFO de UpToYou



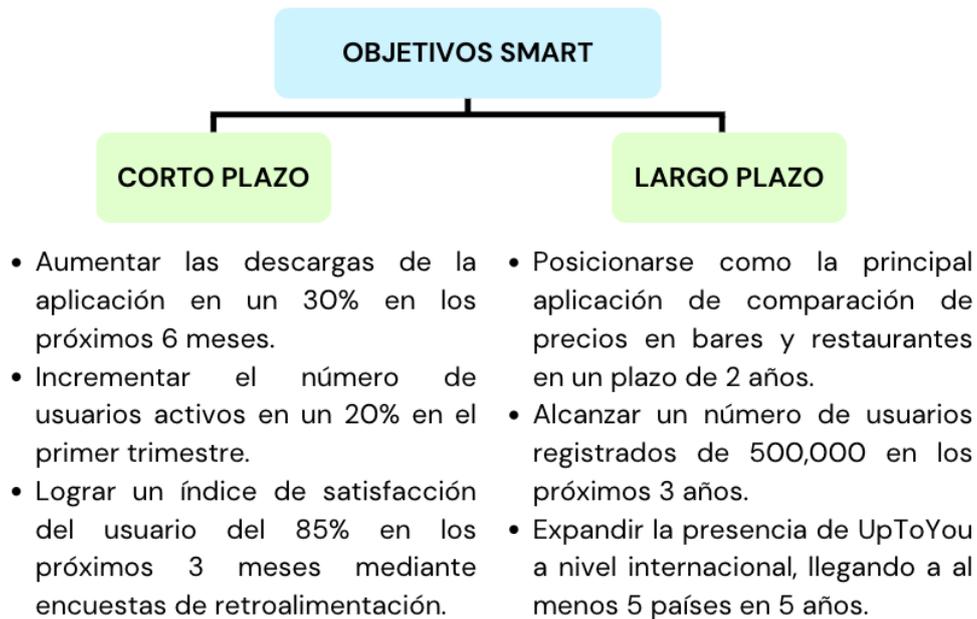
Fuente: Elaboración propia

4.4. Definición de los objetivos SMART

El éxito o fracaso de una empresa se relaciona con su capacidad para desarrollar una estrategia clara y acciones que impulsen su desarrollo máximo. Las compañías exitosas son aquellas que están en constante evolución, maximizando sus capacidades competitivas en un mercado cada vez más desafiante. Mantener la competitividad se convierte en el factor esencial para la sostenibilidad a largo plazo de cualquier organización (Valle Núñez, 2020).

Estos objetivos marcados deben ser SMART: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido. Se va a distinguir entre objetivos a corto y a largo plazo.

Ilustración 40. Objetivos SMART de UpToYou



Fuente: Elaboración propia

Estos objetivos a corto plazo son medibles y específicos, permitiendo un seguimiento detallado y evaluación precisa del rendimiento de la estrategia de marketing. Además, son alcanzables dentro de un marco temporal concreto. Por otro lado, los objetivos a largo plazo establecen una visión de crecimiento y expansión sostenible para UpToYou. Son relevantes para la consolidación en el mercado y apuntan a metas alcanzables con una estrategia sólida de marketing y desarrollo continuo de la aplicación.

Establecer estos objetivos proporciona una dirección clara y orienta las acciones de marketing hacia el crecimiento, la satisfacción del cliente y la diferenciación en un mercado competitivo. Además, permiten evaluar periódicamente el progreso y ajustar estrategias para mantener el enfoque en el logro de metas a largo plazo.

5. CONCLUSIONES

UpToYou es una *startup* que ha sido diseñada con el objetivo de satisfacer una necesidad de los estudiantes jóvenes para encontrar opciones de bares y restaurantes económicos donde ir a tomar una bebida con amigos de una forma intuitiva y rápida.

Cada capítulo ha aportado desde los fundamentos hasta los resultados, estableciendo una conexión con los objetivos planteados. En este último capítulo, se destacarán las ideas clave, las perspectivas que han surgido y las reflexiones fundamentales, ofreciendo así una visión completa del recorrido llevado a cabo durante este Trabajo de Fin de Grado.

1) Identificar la oportunidad de negocio analizando las principales tendencias y dinámicas de la industria de la restauración.

Durante el 2022, la contribución de los sectores de restauración y alojamiento turístico al PIB de España alcanzó aproximadamente el 6% (Statista, 2024). Además, para el año 2030, se espera que la industria de la restauración represente el 5.4% del PIB mundial (Wordline, 2023), lo que supone un aumento significativo. Este constante crecimiento se refleja especialmente en Madrid, donde el número de restaurantes sigue incrementando, mostrando un sector dinámico y expansivo. Estas tendencias emergentes subrayan las oportunidades estratégicas que UpToYou puede aprovechar al establecer colaboraciones sólidas con los diferentes bares y restaurantes de la ciudad. La aplicación se posiciona de manera única para ofrecer promociones y descuentos exclusivos, capitalizando la creciente demanda de opciones más económicas y la necesidad de los jóvenes de reducir sus gastos al salir a disfrutar con amigos.

El año 2022 se caracterizó por la recuperación considerable del sector, donde las salidas a tomar algo con amigos se incrementaron en un 30% (Kantar Worldpanel, 2023). Este fenómeno recalca la importancia de proporcionar a los jóvenes opciones atractivas de bares y restaurantes económicos, un nicho de mercado que UpToYou puede capturar eficazmente. La aplicación surge como respuesta a esta necesidad identificada, ofreciendo una solución conveniente y efectiva para que los usuarios encuentren establecimientos económicos, optimizando así su experiencia de ocio.

En este contexto de recuperación, se observa un creciente proceso de digitalización en los restaurantes, reflejado en la implementación de sistemas de pago automatizado, programas de fidelización y la incorporación de pedidos *online*. Esta evolución indica una tendencia del sector

hacia la tecnología, creando un entorno oportuno para la adopción de UpToYou. Además, se ha identificado una necesidad clara para aquellos bares más pequeños cuya actividad principal se centra en la venta de bebidas. A pesar de no haber realizado esfuerzos significativos de digitalización hasta el momento, se observa una clara demanda para estos establecimientos de digitalizar sus cartas y pedidos. La aplicación se sitúa en la intersección de la demanda de opciones económicas por parte de los jóvenes estudiantes, y la creciente digitalización del sector. Esto posiciona a UpToYou como una herramienta estratégica que puede ser utilizada para aprovechar las tendencias emergentes y contribuir al éxito de la industria de la restauración en Madrid.

2) Desarrollo de un plan de negocio para la *startup* y la presentación del *Business Model Canvas*.

Para el desarrollo del plan de negocios de UpToYou se ha hecho uso de la herramienta *Business Model Canvas* para estudiar en profundidad los 9 elementos esenciales que lo componen:

1. Propuesta de valor: mediante un *two-sided marketplace*, UpToYou actúa como el intermediario entre los bares y restaurantes, y los jóvenes estudiantes, proporcionando una plataforma que destaca a través de promociones y ofertas exclusivas y personalizadas. Su mapa interactivo facilita la comparación de precios de bebidas para encontrar el establecimiento que más se ajuste a las necesidades de cada uno. Además, la creación de una comunidad virtual agrega un componente social a la experiencia, generando así una propuesta de valor única para sus usuarios.
2. Segmento de clientes: se han identificado dos grupos de clientes para la *startup*. Por un lado, los bares y restaurantes que forman parte de la comunidad UpToYou. Por otro lado, los jóvenes estudiantes que cuenten con la versión *premium* de la aplicación, y que disfrutarán de ofertas y promociones personalizadas entre otros beneficios.
3. Canales: UpToYou contará con varios canales de comunicación. No obstante, el principal serán las redes sociales, donde se realizarán campañas a través de las *influencers* más reconocidas por los jóvenes. Además, se implantarán campañas de *Google Ads* para atraer a aquellos clientes potenciales que están en busca de un producto similar. Por último, se realizarán visitas personales a los diferentes bares y restaurantes para aumentar el número de establecimientos que quieran formar parte de la red de UpToYou.

4. Relación con clientes: se ofrecerá soporte directo a los establecimientos a través de un teléfono móvil y un mail al que podrán contactar para cualquier consulta. Por otro lado, los usuarios *premium* contarán con soporte *online* a través de la aplicación, donde además podrán escribir comentarios y mejorar su experiencia.
5. Alianzas clave: la alianza principal de la *startup* es el propio equipo de UpToYou que se encargarán de las funciones clave en el desarrollo e implementación de la empresa. Por otro lado, el equipo técnico y desarrolladores son imprescindibles para llevar a cabo la programación y puesta en marcha del *software* y la aplicación. Por último, las *influencers* son fundamentales para la comunicación y marketing de UpToYou puesto que, gracias a ellas, se conseguirá llegar a un público mucho más extenso.
6. Recursos clave: UpToYou deberá contar con varios recursos clave para llevar a cabo su actividad principal. En primer lugar, y el más importante, una plataforma tecnológica y un *software* con geolocalización para poder desarrollar la actividad principal de la empresa. En segundo lugar, una base de datos de clientes consolidada es crucial para el funcionamiento y éxito de UpToYou. Por otro lado, los recursos humanos necesarios para desarrollar la idea de negocio, entre los que encontramos los mentores y tutores que nos han guiado durante este proceso.
7. Actividades clave: el desarrollo y mantenimiento de la aplicación móvil es fundamental para ofrecer una experiencia óptima a los clientes y usuarios. Además, se realiza la recopilación y análisis de datos de los usuarios, permitiendo así el estudio de sus preferencias para mejorar la personalización de la plataforma. La empresa también implementa estrategias de marketing para aumentar su visibilidad y atraer a nuevos usuarios y establecimientos.
8. Fuentes de ingresos: las vías de ingresos de UpToYou son las mensualidades pagadas por los bares y restaurantes para poder promocionarse y ofrecer ofertas y descuentos a través de la aplicación, y las mensualidades de los usuarios *premium* para poder conseguir beneficios extra como la personalización de dichas promociones o descuentos exclusivos.
9. Estructura de costes: UpToYou se enfrentará a una serie de gastos entre los que destacamos el desarrollo y mantenimiento de la aplicación, las campañas publicitarias y de marketing, las mensualidades pagadas para poder disponer de la aplicación en *Google Play* y *Apple Store* y, por último, los sueldos y salarios de todos los trabajadores involucrados en la

actividad de la empresa.

3) Diseño y desarrollo de un plan estratégico

Para elaborar el plan estratégico de UpToYou, se ha realizado un análisis de sus competidores más directos junto con las características que diferencian a la *startup* de éstos. Además, se ha realizado un análisis tanto externo como interno de la empresa, el cual se ha llevado a cabo mediante el uso de herramientas como el análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, gracias a los cuales se ha elaborado una matriz DAFO como resultado final.

En el análisis externo de UpToYou, se identificó una oportunidad significativa en una sociedad cada vez más dependiente de la tecnología y con una creciente demanda de soluciones para la digitalización de actividades cotidianas, especialmente en el sector de la restauración. No obstante, cabe destacar la creciente preocupación por cuestiones de privacidad, que conllevan a la creación de regulaciones de privacidad, así como el aumento de amenazas de ciberseguridad que pueden perjudicar la confianza de los usuarios en las aplicaciones.

Por otro lado, en cuanto al análisis interno de UpToYou, se observó una competencia intensa en el mercado de aplicaciones móviles dirigidas a la industria de la restauración, con empresas que ofrecen una variedad de servicios como promociones, menús y reseñas. Sin embargo, a pesar de esto, UpToYou ha logrado diferenciarse al enfocarse en un nicho específico: la comparación de precios de bebidas dirigida a jóvenes estudiantes en busca de opciones más económicas.

UpToYou cuenta con numerosas fortalezas que le ayudan a diferenciarse de su competencia y le permiten destacar en un mercado tan saturado como es el de las aplicaciones móviles. La aplicación ofrece actualizaciones en tiempo real de los precios de las bebidas, así como promociones exclusivas basadas en la ubicación del usuario. Asimismo, permite la interacción entre usuarios y establecimientos a través de comentarios y reseñas. Por último, proporciona un servicio valioso a bares y restaurantes al dirigirse específicamente a jóvenes estudiantes, lo que simplifica la segmentación de clientes para estos negocios. Esto les permite evitar tener que analizar el mercado y desarrollar diversas estrategias de promoción y publicidad para diferentes segmentos de clientes, ya que el público objetivo es homogéneo en esta plataforma.

En conclusión, la iniciativa de UpToYou surge como respuesta a la demanda identificada entre los jóvenes estudiantes de contar con una herramienta que les facilite la exploración de opciones

económicas de bebidas en bares y restaurantes. Para destacar en el mercado saturado de aplicaciones móviles, es esencial que la empresa incorpore eficazmente la tecnología y aproveche las oportunidades que ofrece la analítica de datos para mejorar tanto la experiencia de los establecimientos como la de los usuarios de la aplicación. UpToYou se compromete a facilitar y optimizar la búsqueda y selección de establecimientos para sus usuarios, ofreciendo una plataforma innovadora alineada con las tendencias digitales y las necesidades de este grupo demográfico. Este enfoque se basa en la colaboración activa entre jóvenes y establecimientos, creando así un entorno digital dinámico que facilita la interacción entre ambas partes.

6. DECLARACIÓN DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA

Por la presente, yo, Beatriz Díaz Nameth, estudiante de ADE y Business Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “Plan de negocio y estrategia 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. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
2. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
3. Traductor: Para traducir textos de un lenguaje a otro.

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

Fecha: 19/03/2024

Firma: Beatriz Díaz Nameth

7. BIBLIOGRAFÍA

- Banco Santander. (2022). *¿Qué es el networking y por qué es tan importante?*. Santander Corporate Website. <https://www.santander.com/es/stories/networking>
- BBVA. (2023). *¿A qué ayudas y subvenciones Pueden Optar las startups?*. BBVA NOTICIAS. <https://www.bbva.com/es/innovacion/a-que-ayudas-y-subvenciones-pueden-optar-las-startups/>
- Bebelo. (2021). *Precio de Copas en Madrid*. <https://www.bebelo.es/blog/>
- Blanco, D. (1970). *El Análisis Pest. El Análisis PEST*. <https://dbcalidad.blogspot.com/2016/12/el-analisis-pest.html>
- Reglamento (UE) 2016/ 679 del parlamento Europeo y del Consejo de 27 de abril de 2016*. BOE. (2016). <https://www.boe.es/doue/2016/119/L00001-00088.pdf>
- Ley 5/2018, de 3 de mayo, de prevención del consumo de bebidas alcohólicas en la infancia y la adolescencia*. BOE (2023). <https://www.boe.es/buscar/pdf/2018/BOE-A-2018-6941-consolidado.pdf>
- Circana. (2024). *Press Releases Archives*. <https://www.circana.com/intelligence/press-releases/2023/2022-ha-sido-el-mejor-ano-de-la-ultima-decada-para-la-industria-de-foodservice-en-espana/>
- Coca-Cola European Partners. (2021). *Los hosteleros apuestan por la Digitalización Para reactivarse y Crecer*. <https://www.cocacolaep.com/es/al-dia/notas-de-prensa/2021/hosteleros-apuestan-digitalizacion-reactivarse-crecer/>
- García Ferrando, M., Ibáñez, J., & Alvira, F. (1993). *El Análisis de la realidad social métodos y técnicas de ...* Alianza Editorial. <http://metodo1.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/164/2014/10/Garcia-et-al-El-analisis-de-la-realidad-social-metodos-y-tecnicas-de-la-investigacion.pdf>
- Informe Masivo sobre la digitalización de la hostelería*. Delectatech. (2022). <https://www.delectatech.com/informe-masivo-digitalizacion-sector-horeca/>

- Delectatech, & BCC Innovation. (2022). *Estado de la digitalización de la hostelería en España*. food radar. <https://foodradar.app/reports/estado-de-la-digitalizacion-de-la-hosteleria-en-espana>
- Drucker, P. (2008). *Management Rev Ed: Drucker, Peter F.: 9780061252662: Amazon.com: Books*. <https://www.amazon.com/Management-Rev-Ed-Peter-Drucker/dp/0061252662>
- 8 de cada 10 Hosteleros de la costa ya aplican medidas de sostenibilidad en la Gestión de Sus Negocios, según Ecovidrio*. Ecovidrio. (2023). <https://www.ecovidrio.es/resultados-barometro-sostenibilidad-2022>
- La Restauración Elevará Sus Ventas un 8% en 2023, Hasta aproximarse a LOS 28.000 millones*. Europa Press (2023). <https://www.europapress.es/economia/noticia-restauracion-eleva-ventas-2023-aproximarse-28000-millones-20231212105924.html>
- Expansión. (2023). *PIB de España – Producto Interior Bruto*. Datos macro. <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>
- Gobierno de España. (2023). *Conoce el ‘Programa de Aceleración de Startups’. Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia*. <https://planderecuperacion.gob.es/noticias/conoce-Programa-activa-aceleracion-startups-prtr>
- Gobierno de España. (2023). *Programas de apoyo*. Industria Conectada 4.0. <https://www.industriaconectada40.gob.es/programas-apoyo/Paginas/programas.aspx>
- Gobierno de España. (s.f.). *Informe de la digitalización de la hostelería en España*. SEGITTUR. https://www.segittur.es/sala-de-prensa/informes/informe_digitalizacion_hosteleria_espana/
- Kantar Worldpanel. (2023). *La Restauración Se adapta a nuevos momentos de consumo en un escenario de bolsillos ajustados*. Worldpanel. <https://www.kantar.com/es/inspiracion/gran-consumo/la-restauracion-se-adapta-a-nuevos-momentos-de-consumo-en-un-escenario-de-bolsillos-ajustados>

- Makro. (2024). *Menús Digitales Para Restaurantes*. makro. <https://www.makro.es/inspiracion-asesoramiento/consejos/digitalizacion-en-sector-de-restauracion/menus-digitales-para-restaurantes>
- Makro. (s.f.). *Transformación digital en el sector de la hostelería*. makro. <https://www.makro.es/inspiracion-asesoramiento/consejos/digitalizacion-en-sector-de-restauracion/transformacion-digital-en-hosteleria>
- Maqueda, A. (2024). *La Economía Española creció un 2,5% El Año Pasado Pese a la Ralentización Europea y las subidas de tipos*. El País. <https://elpais.com/economia/2024-01-30/la-economia-espanola-crecio-un-25-durante-el-ano-pasado.html#>
- Martínez, J. (2023). *El Renacimiento de los restaurantes: El gasto real aumenta un 6%*. Fintonic News. <https://www.fintonic.com/blog/el-renacimiento-de-los-restaurantes-el-gasto-real-aumenta-un-6/>
- OpenTable. (2023). *Nuestra historia*. OpenTable. <https://www.opentable.es/about/?lang=es>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Google Libros. <https://books.google.es/books?id=Bjj8G3ttLWUC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Otter. (2022). *Programas de Fidelización Para Restaurantes*. tryotter. <https://tryotter.com/es-mx/blog/consejos-restaurantes/programas-fidelizacion-restaurantes>
- Porter, M. (1979). *How competitive forces shape strategy*. How Competitive Forces Shape Strategy - Article - Faculty & Research - Harvard Business School. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10692>
- ¿Qué nivel de digitalización tienen Las Empresas de Hostelería en España?. Restauración News. (2023). <https://restauracionnews.com/2023/04/digitalizacion-empresas-hosteleria/>
- Restauración, el consumidor español gastó un 11% más*. Restauración News. (2024) <https://restauracionnews.com/2024/01/restauracion-datos-2023-circana/>

- Resy. (2024). *Acerca de Resy*. Resy. <https://resy.com/about>
- Sánchez, L. (2023). *Políticas reguladoras de la accesibilidad, disponibilidad y promoción de bebidas alcohólicas y tabaco*. <https://cnpt.es/assets/docs/noticias/100.pdf>
- Sarby, A. (2016). *SWOT analysis*. Google Libros.
<https://books.google.es/books?id=Yrp3DQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Sistema Integrado de Información Universitaria. (2023). *Estadística de Estudiantes Universitarios (EEU)*. Gobierno de España. https://www.universidades.gob.es/wp-content/uploads/2023/06/Principales-resultados_EEU_2022-23.pdf
- Statista. (2022). *Edad de los usuarios de las Redes sociales en España*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/1260093/redes-sociales-porcentaje-de-usuarios-por-edad-en-espana/>
- Statista. (2023). *Restaurantes y puestos de Comidas en la Comunidad de Madrid*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/646325/restaurantes-y-puestos-de-comidas-en-la-comunidad-de-madrid/>
- Statista. (2023). *Restaurantes y bares en España: Empleados por Comunidad Autónoma*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/558266/medial-de-afiliados-a-la-seguridad-social-en-servicios-de-comidas-y-bebidas-en-espana-por-ccaa/>
- Statista. (2023). *Restauración: Ventas Anuales en España 2015-2022*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/645161/restauracion-evolucion-trimestral-de-las-ventas-en-espana/>
- Statista. (2024). *Aportación al Pib de la hostelería en España*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/1079100/contribucion-de-los-sectores-de-la-restauracion-y-del-alojamiento-turistico-al-pib-en-espana/>
- TheFork. (2023). *¡Salir de restaurantes con TheFork, éxito asegurado!*. TheFork. <https://www.thefork.es/>
- Tripadvisor. (2019). *Información sobre Tripadvisor*. MediaRoom.

<https://tripadvisor.mediaroom.com/es-about-us>

Universidad Pontificia de Comillas (2021). *Evolución Alumnos Matriculados*.
[https://files.griddo.comillas.edu/evolucion-alumnos-matriculados\(1\).pdf](https://files.griddo.comillas.edu/evolucion-alumnos-matriculados(1).pdf)

Valle Núñez, A. P. (2020). *La Planificación Financiera Una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales*. Revista Universidad y Sociedad.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000300160&script=sci_arttext&tlng=en

Wordline. (2023). *La tecnología y los pagos están reconfigurando el sector de la restauración*.
Worldline España. <https://worldline.com/es-es/home/main-navigation/recursos/centro-recursos/blogs/2023/la-tecnologia-y-los-pagos-estan-reconfigurando-el-sector-de-la-restauracion.html>

Yeeply. (2022). *¿Cuánto Cuesta crear una app? Precios por Tipo y Tecnología*.
<https://www.yeeply.com/blog/desarrollo-de-apps/cuanto-cuesta-crear-una-app/>

8. ANEXO

Se ha llevado a cabo una encuesta dirigida a un grupo de 91 personas en Madrid, restringiendo la muestra a personas de edades comprendidas entre 20 y 26 años. Esta elección se ajusta al público objetivo de UpToYou, que se centra en individuos jóvenes, especialmente en estudiantes. La encuesta se distribuyó entre 62 mujeres y 29 hombres, seleccionados de forma aleatoria, ya que el uso de la aplicación no presenta una relación directamente proporcional con el género de los usuarios.

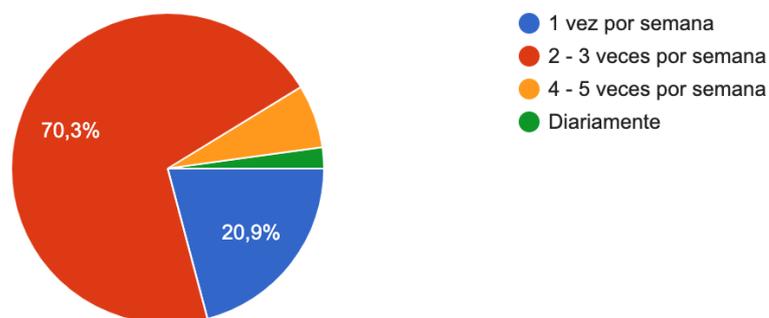
A continuación, se presentan los resultados y el análisis derivado de esta encuesta. Estos datos son fundamentales para el desarrollo de una estrategia de marketing acorde a las necesidades y preferencias identificadas en la muestra encuestada.

1) ¿Cuántos días a la semana sales a tomar algo?

Los resultados obtenidos de la encuesta muestran un comportamiento significativo en relación con el número de salidas a bares y restaurantes semanalmente por parte del grupo encuestado. Un considerable 70.3% de los participantes indicó que salen a tomar algo con amigos 2 a 3 veces por semana, lo cual muestra un alto potencial de interés en propuestas relacionadas con la restauración, como la ofrecida por UpToYou en Madrid.

Por otro lado, solo un 20.9% de los encuestados admitió salir una vez semanalmente. Esta estadística más baja sugiere que los usuarios potenciales podrían estar buscando alternativas para optimizar sus salidas, lo que coincide con la propuesta de UpToYou de proporcionar información sobre precios más asequibles en locales de ocio. Este resultado, por tanto, resalta la posibilidad de que la aplicación sea atractiva para aquellos que buscan opciones más económicas o desean buscar lugares con mejores ofertas.

Figura 13. Visitas semanales a bares y restaurantes



Fuente: Elaboración propia

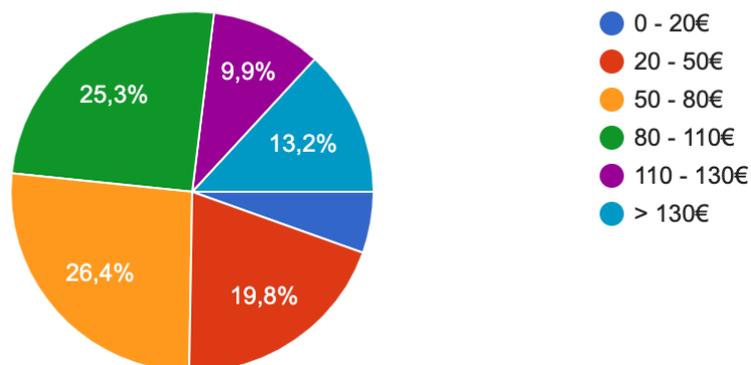
2) ¿Cuánto dinero gastas tomando algo en bares/ restaurantes mensualmente?

Esta pregunta es fundamental para el análisis estratégico de UpToYou puesto que proporciona una visión clara del comportamiento financiero de los usuarios potenciales, lo que es esencial para comprender su disposición a utilizar una aplicación de comparación de precios como es UpToYou.

Analizando los resultados de la encuesta de esta pregunta, podemos observar cómo las respuestas son muy variadas. Aproximadamente un 25.3% de los encuestados gasta entre 80 y 110€ mensualmente, mientras que un 9.9% afirma un gasto mensual de entre 110 y 130€, y un 13.2% destina más de 130€. Podemos observar como gran parte de los encuestados indica un gasto significativo en estos establecimientos, lo que puede sugerir un interés potencial en optimizar estos costos mediante la búsqueda de ofertas y promociones. Estos usuarios que gastan más podrían estar más interesados en ofertas de calidad.

Por otro lado, un 19.8% afirma gastar entre 20 y 50€ mensuales en este establecimiento, y un 26.4% entre 50 y 80€ mensuales. Estos grupos representan una oportunidad clave para UpToYou al dirigirse a usuarios interesados en ahorros y ofertas más económicas. Por ello, priorizar la oferta de precios más bajos podría ser una estrategia efectiva para atraer a estos segmentos.

Ilustración 41. Gasto mensual en bares y restaurantes



Fuente: Elaboración propia

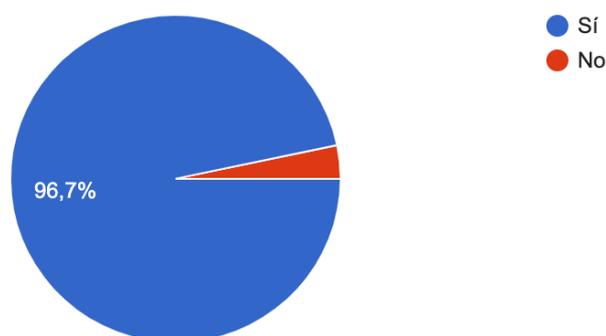
3) ¿Sueles precopear con tus amigos antes de salir de fiesta?

Esta pregunta es de las más relevantes de la encuesta, especialmente considerando que la audiencia objetivo de UpToYou son personas jóvenes y que éstas suelen precopear⁵ en bares y restaurantes. El análisis revela que un 96.7% de los encuestados suele realizar precopeo con amigos antes de salir de fiesta. Esto indica una tendencia entre el público joven a comenzar su noche de ocio en bares o restaurantes antes de dirigirse a otros lugares de ocio.

Para UpToYou este dato es valioso puesto que indica que hay un interés en la audiencia objetivo a realizar actividades relacionadas con la vida nocturna, no solo limitadas a salir directamente a locales de fiesta. La aplicación podría adaptar su oferta para incluir información sobre precios de bebidas no solo en bares o restaurantes, sino también los precios en los lugares de ocio nocturno.

⁵ Precopear: actividad social que implica el consumo de bebidas alcohólicas antes de asistir a una fiesta o discoteca.

Ilustración 42. Salidas para precopear con amigos



Fuente: Elaboración propia

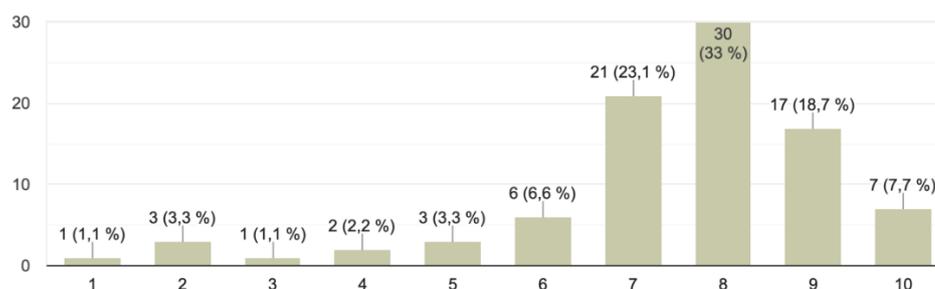
4) Del 1 al 10, ¿cuánto conoces los precios de las bebidas en tu zona?

El análisis revela que un 10.1% de los encuestados posee un conocimiento limitado (puntuación menor a 5), lo que sugiere una falta de información acerca de los precios de las bebidas en los restaurantes y bares en la zona por la que suelen salir a tomar algo.

Este hallazgo es fundamental para la estrategia de UpToYou, ya que indica una oportunidad para llenar este vacío informativo. La baja calificación en el conocimiento de precios señala que los usuarios podrían estar interesados en una fuente confiable que les proporcione información.

Por otro lado, un 89.1% afirma que conoce los precios de las bebidas en su zona. Este dato también proporciona una ventaja para UpToYou, ya que los establecimientos pueden ofrecer a sus clientes habituales promociones y descuentos personalizados para recompensar su fidelización.

Ilustración 43. Conocimiento de precios de la zona



Fuente: Elaboración propia

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

Esta pregunta proporciona una visión relevante sobre las preferencias de los usuarios con respecto a las características más atractivas en una aplicación de comparación de precios de bebidas para bares y restaurantes, lo cual es esencial para UpToYou en la definición de su propuesta de valor.

Las características más votadas, en orden de preferencia, son:

1. Descuentos exclusivos y recomendaciones personalizadas.
2. Actualización en tiempo real de precios.
3. Valoraciones y reseñas de usuarios.
4. Mapas y direcciones de los lugares.

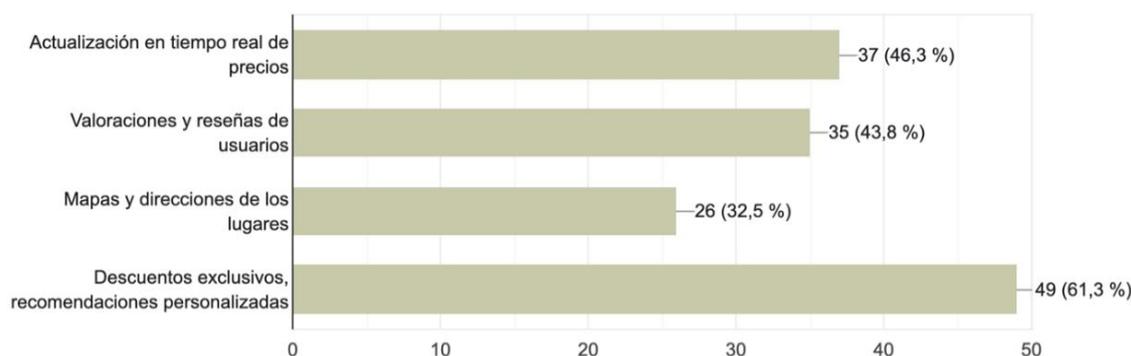
Un 61.3% de los encuestados considera fundamental que UpToYou cuente con descuentos exclusivos y recomendaciones personalizadas. Esto resalta la importancia que los usuarios otorgan a las ofertas exclusivas y la capacidad de recibir sugerencias adaptadas a sus preferencias, sugiriendo que UpToYou podría centrarse en ofrecer promociones especiales y recomendaciones personalizadas como elementos clave de su propuesta de valor.

Además, un 46.3% de los encuestados destacó la actualización en tiempo real de precios como un aspecto muy relevante a tener en cuenta. Esto subraya la importancia de la precisión y actualización constante de la información sobre precios en la aplicación, lo cual implica para UpToYou, mantener una base de datos actualizada para mantener la satisfacción de los usuarios.

Por otro lado, un 43.8% considera que las valoraciones y reseñas de los usuarios son relevantes. Esto indica que la opinión de otros usuarios influye en la decisión de los consumidores. UpToYou podría fomentar una comunidad interactiva, una red social, donde los usuarios compartan y valoren sus experiencias para influir en las decisiones de otros.

Por último, aunque los mapas y direcciones son útiles, solo un 32.5% de los encuestados consideran que es un factor decisivo en una aplicación de comparación de precios.

Ilustración 44. Característica más importante de UpToYou



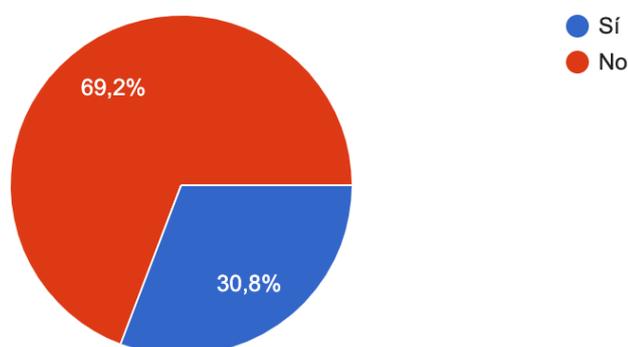
Fuente: Elaboración propia

6) ¿Utilizas alguna aplicación para buscar restaurantes/hacer reservas?

Esta pregunta ofrece información valiosa en términos de comprender los hábitos de los usuarios con respecto a las aplicaciones similares.

Un 69.2% de los encuestados afirma utilizar aplicaciones para buscar restaurantes o realizar reservas, lo que sugiere que existe un interés activo en la búsqueda y el uso de plataformas relacionadas con la restauración.

Ilustración 45. Personas que utilizan una aplicación para buscar y hacer reservas en bares/restaurantes



Fuente: Elaboración propia

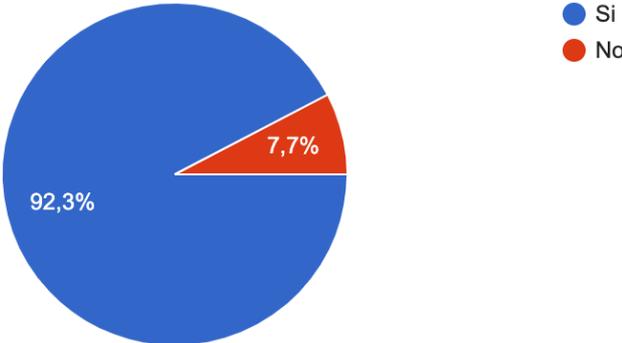
7) ¿Te descargarías una aplicación que te permita comparar los precios de bebidas en diferentes bares/restaurantes?

Esta pregunta es la más importante de la encuesta puesto que responde directamente a la demanda en el mercado para una aplicación como UpToYou.

Un 92.3% de los encuestados ha contestado que sí estaría dispuesto a descargarse una aplicación que permita comparar los precios de bebidas en diferentes bares y restaurantes. Esta alta predisposición de descarga indica un fuerte interés en el concepto de la aplicación, lo que podría significar una gran oportunidad para su adopción por parte de los usuarios.

Este alto porcentaje de respuestas afirmativas señala una clara demanda en el mercado para este tipo de aplicación. Además, puede proporcionar a UpToYou una base sólida sobre la cual desarrollar estrategias de marketing y lanzamiento, confirmando la viabilidad y el interés potencial de los usuarios en la plataforma.

Figura 14. Personas dispuestas a descargarse una aplicación como UpToYou



Fuente: Elaboración propia