



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **PLAN DE NEGOCIO Y ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE APPARTY**

Autor/a: Fernando Vázquez Montis  
Director/a: Alfredo Ibáñez Rodríguez

# Índice

<b>1. Introducción, objetivo y metodología</b> .....	8
1.1    Introducción .....	8
1.2    Objetivo .....	8
1.3    Metodología .....	9
<b>2. Objeto de la empresa</b> .....	9
<b>3. Análisis estratégico</b> .....	12
3.1    Entorno global – Análisis PESTEL .....	12
3.1.1    Factores políticos .....	12
3.1.2    Factores económicos .....	13
3.1.3    Factores socio-culturales .....	15
3.1.4    Factores tecnológicos .....	17
3.1.5    Factores ecológicos .....	18
3.1.6    Factores legales .....	20
3.2    Entorno competitivo – Fuerzas de Porter .....	20
3.2.1    Poder de negociación de los proveedores .....	20
3.2.2    Poder de negociación de los clientes .....	21
3.2.3    Amenaza de productos sustitutivos .....	22
3.2.4    Rivalidad existente entre competidores .....	22
3.2.5    Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	23
3.3    Competidores de referencia .....	24
3.4    Análisis DAFO .....	26
3.4.1    Debilidades .....	26
3.4.2    Amenazas .....	27
3.4.3    Fortalezas .....	28
3.4.4    Oportunidades .....	29
<b>4. Plan de marketing</b> .....	31

4.1	Producto .....	31
4.2	Precio .....	31
4.3	Punto de venta o distribución.....	33
4.4	Promoción .....	34
<b>5.</b>	<b>Plan de Recursos Humanos .....</b>	<b>36</b>
5.1	Estructura organizativa .....	36
5.2	Salarios.....	38
<b>6.</b>	<b>Valoraciones financieras.....</b>	<b>39</b>
6.1	Inversión inicial .....	39
6.2	Estimación de la demanda .....	41
6.3	Estimación de los ingresos.....	42
6.4	Estimación de costes .....	44
6.5	Proyecciones financieras.....	46
<b>7.</b>	<b>Plan de impacto .....</b>	<b>49</b>
<b>8.</b>	<b>Plan de crecimiento .....</b>	<b>50</b>
<b>9.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>53</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1. Evolución del ICC (puntos).....	14
Tabla 2. Usuarios TIC por sexo y grupos de edad (% de población de 16 a 74 años) ...	18
Tabla 3. Valores medios anuales de NO <sub>2</sub> por zonas de Madrid (µg/m <sup>3</sup> ).....	19
Tabla 4. Matriz DAFO .....	30
Tabla 5. Cuota de suscripción mensual (€) .....	32
Tabla 6. Comisión por transacción (%).....	33
Tabla 7. Trabajadores y salarios (€) .....	39
Tabla 8. Inversión inicial (€) .....	40
Tabla 9. Estimación de eventos contratados por medio de la plataforma .....	42
Tabla 10. Estimación de empresas que utilizarán la plataforma .....	43
Tabla 11. Ingresos mensuales por cuotas fijas (€).....	43
Tabla 12. Gasto medio por evento por estudiante (€).....	44
Tabla 13. Ingresos mensuales por comisiones (€).....	44
Tabla 14. Coste alquiler (€/m <sup>2</sup> ) .....	45
Tabla 15. Costes fijos (€).....	46
Tabla 16. Proyecciones financieras año 1 (€).....	46
Tabla 17. Proyecciones financieras años 1-5 (€).....	48

## Lista de Gráficas

Gráfica 1. Variación del PIB (%) .....	14
Gráfica 2. Evolución de la inflación (%).....	15
Gráfica Gráfica Gráfica 3. Grupos de edad de los habitantes de la Comunidad de Madrid .....	16
Gráfica 4. Nivel de formación de los habitantes de la Comunidad de Madrid (%).....	16
Gráfica 5. Equipamiento TIC en los hogares (% de hogares con algún miembro de 16 a 74 años) .....	18
Gráfica 6. Mapa de competidores: gradación de atributos (%) .....	26
Gráfica 7. Frecuencia de uso de redes sociales en España (%) .....	35

## Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar la viabilidad del plan de negocio de una empresa digital en el ámbito de la organización de eventos que opera a modo de *marketplace* en la Comunidad de Madrid, España. La compañía presenta una característica diferencial: el ofrecimiento de servicios *premium* como consecuencia del empleo de Blockchain, lo cual aportará un valor añadido al garantizar transparencia y seguridad en la contratación. Si bien es cierto que en España existen empresas que ofrecen servicios similares, se espera que los ofrecidos por la compañía logren diferenciarse fruto del empleo de la citada tecnología. En primer lugar, se define la idea de negocio. A continuación, se realiza un análisis estratégico y estudio de mercado, para después proceder a elaborar un plan de marketing, de recursos humanos y financiero. Le sigue un estudio sobre el plan de impacto y de crecimiento de la compañía, definiéndose las metas aspiracionales de la misma. Por último, se establecen una serie de conclusiones.

Palabras clave: plan de negocio, estudio de mercado, encuesta, público objetivo, evento, transparencia, seguridad, *marketplace*, contratación, proyecciones financieras.

## **Abstract**

The purpose of this project is to analyze the viability of a digital company's business plan in the field of events organization, operating as a marketplace in the Community of Madrid, Spain. The firm's differential characteristic is the offering of premium services as a consequence of the use of Blockchain, which will contribute to create value guaranteeing transparency and security when hiring services. It is true that other companies in Spain are offering similar services; however, it is expected that the firm's value proposition will be able to differentiate itself due to the use of the aforementioned digital ledger. First, the business idea is defined. Then, a strategic analysis and market study are carried out, preceded by the elaboration of a marketing, human resources and financial plan. Subsequently, the company's impact and growth plans are established, including the definition of the firm's aspirational. Lastly, a series of conclusions are drawn up.

Key words: business plan, market study, survey, target audience, event, transparency, security, marketplace, hiring, financial projections.

## **1. Introducción, objetivo y metodología**

### **1.1 Introducción**

La creación de *startups* se ha convertido en una atractiva salida al mercado laboral para personas emprendedoras y creativas. No obstante, son muchos los obstáculos que deben superarse antes de alcanzar el éxito; reflejo evidente de ello es que el 90% de las *startups* fracasan (Failory, 2020). Entre los principales motivos por los que dichas compañías naufragan (CB Insights, 2019) encontramos su ausencia de necesidad por parte del mercado (un 42% de las empresas de reciente creación no resuelven un problema lo suficientemente grande como para ser universalmente demandado) y la falta de capital (un 29% de las *startups* son incapaces de levantar la inversión necesaria en rondas de financiación, lo cual se encuentra aparejado a una falta de convencimiento por parte de los inversores del modelo de negocio planteado).

Ahora bien, son esencialmente cuatro los elementos que congregan el conjunto de empresas de reciente creación que han triunfado, presentes todos ellos, a mi parecer, en el modelo de negocio que plantea Apparty, lo cual contribuye a afrontar esta experiencia con mayor positivismo. El primero de ellos es la necesidad de existencia de mercado: resulta necesario que el servicio ofrecido satisfaga necesidades reales y suficientemente demandadas. También es necesario que el negocio sea disruptivo: es decir, que sea pionero e innovador, ofreciendo una propuesta de valor diferente a la de la competencia. La persistencia constituye a su vez un factor diferencial: son muchas las dificultades con que emprendedores se topan por el camino, siendo la perseverancia crítica para sobreponerse a todas ellas. Por último, resulta de gran utilidad contar con un mentor que guíe a la *startup* durante sus primeras etapas, ofreciendo *feedback* en base a sus percepciones y previa experiencia en el sector (Failory, 2020).

Se ha realizado una encuesta para conocer con mayor detalle las preferencias de jóvenes estudiantes en lo que a eventos se refiere, la cual obtuvo un total de 143 respuestas. El cuestionario contaba con 20 preguntas acerca del tipo de eventos a que con mayor frecuencia asisten, el presupuesto medio destinado a los mismos o el medio habitual de pago.

### **1.2 Objetivo**

El presente trabajo tiene por objetivo definir la estrategia de desarrollo de un plan de negocio digital relativo a la organización de eventos. Se busca determinar las mejoras que

el negocio puede aportar en dicho ámbito, para lo cual se analizarán las variables que pueden tener incidencia sobre el sector, así como la solución que aporta a los problemas identificados en la industria.

El objeto de este proyecto es estudiar la viabilidad de la idea y poder ofrecer un trabajo y un estudio detallado acerca de la misma, fruto de un análisis tanto teórico como práctico.

### 1.3 Metodología

El estudio de la viabilidad del plan de negocio planteado por Apparty se ha llevado a cabo en un campo teórico y práctico.

En lo que al plano teórico se refiere, se efectuará un análisis minucioso del entorno de la compañía (general y competitivo), que permitirá a su vez identificar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades; se desarrollará un plan de marketing – analizando las herramientas que se encuentran a disposición del responsable de esta área – así como uno de recursos humanos; y se elaborarán valoraciones de índole económico-financiera.

El presente trabajo también cuenta con un estudio de campo de corte práctico. A fin de conocer las preferencias estudiantiles a la hora de asistir a eventos (así como otra serie de datos que se han considerado relevantes al efecto) se ha elaborado una encuesta que ha servido de base para perfilar los servicios ofrecidos por medio de Apparty. De otra parte, el equipo de desarrollo de dicha *startup* – involucrados en el concurso Everis – tuvimos la oportunidad de reunirnos con el CEO de uno de nuestros principales competidores, Citylife Madrid, obteniendo su *insight* acerca de puntos fuertes y aspectos a mejorar en Apparty, tomados en consideración en la elaboración del presente proyecto.

## 2. Objeto de la empresa

Apparty es una empresa de reciente creación que busca ofrecer soluciones en el área de organización de eventos. Concretamente, la compañía busca acabar con los principales problemas que la industria presenta. El primer inconveniente identificado se corresponde con la existencia de intermediarios (piénsese en la figura del delegado de clase o líder de un grupo de amigos, por ejemplo). Estos son utilizados habitualmente por empresas como escalón intermedio por el que entrar en contacto con potenciales clientes a quienes los intermediarios pueden acceder de manera más sencilla y económica. En ocasiones, esta figura mediadora no busca ofrecer al cliente la alternativa más beneficiosa, sino la que le

reporta un mayor beneficio personal, pues con frecuencia los intermediarios reciben comisiones o participan de forma gratuita en el evento en cuestión a cambio de sus servicios prestados. El segundo de los problemas que el sector plantea hace referencia a la inseguridad en el pago. Ello se debe a la falta de un tercero objetivo que actúe a modo de supervisor, si bien también se encuentra hilado con el problema antes citado: la existencia de intermediarios, responsables de hacer llegar los pagos a la empresa.

Es por ello que Apparty busca garantizar un pago seguro y eliminar la figura del intermediario, ofreciendo de este modo mayor transparencia en la contratación de servicios de eventos, resultando esencial a tal efecto el empleo de la tecnología Blockchain. En esta línea, la empresa se presenta al mercado como una página web que opera a modo de *marketplace* en la Comunidad de Madrid; es decir, como plataforma por medio de la cual los vendedores pueden ofrecer sus servicios, proporcionando ofertas óptimas y adaptadas a los intereses de los compradores en búsqueda de los mismos.

Así pues, son dos las categorías de productos o servicios ofrecidos por Apparty: de un lado, transparencia y seguridad en el pago y trato de la información; de otro lado, un *marketplace* por el que poner en contacto a quienes buscan contratar eventos con quienes ofrecen los mismos. Si bien es cierto que existen empresas que ofrecen servicios similares (a saber, empresas organizadoras de eventos, por medio de sus páginas web: por ejemplo, Grupo Bakara o Unievento), se espera que los servicios ofrecidos por la compañía logren posicionarse en el mercado, diferenciándose de los de sus competidores.

En relación con el primero de los productos – transparencia y seguridad – Apparty se centrará como segmento de mercado en la categoría definida como “jóvenes estudiantes”. Se trata de jóvenes, de entre 18 y 25 años de edad, interesados en la participación de eventos, que cuentan con dificultades a la hora de organizar los mismos, dada la amplitud de gustos y preferencias de sus integrantes, la existencia de intermediarios y la complejidad de poner de acuerdo a colectivos grandes. Por su parte, el producto *marketplace* se dirige a un doble segmento de mercado: de un lado, los ya mencionados jóvenes estudiantes; de otro, empresas receptoras de eventos – a saber, discotecas, locales, restaurantes, etc. – quienes en ocasiones encuentran dificultades para llegar a clientes, pudiendo a tal efecto tomar provecho de una plataforma donde promocionar sus servicios.

Son cuantiosos los beneficios y oportunidades que Apparty brinda a sus clientes. Los jóvenes estudiantes podrán disfrutar de eventos mejor organizados, al poner a su alcance

ofertas a medida por medio de acuerdos marco, permitiéndoles de este modo acceder a una amplia variedad de servicios que se ajusten a sus necesidades y preferencias de un modo rápido, sencillo y ventajoso; eficiencia y agilidad en la gestión de colectivos numerosos; mayor seguridad en el tratamiento de su información al concertar servicios con empresas; y facilidades de pago grupales. Por su parte, las empresas receptoras de eventos contarán con una amplia red de clientes; mayor volumen de negocio, al encontrarse la demanda concentrada en una plataforma; y mayor seguridad en la obtención de datos y pagos.

La misión de Apparty es revolucionar la contratación de eventos de la mano de la tecnología Blockchain, garantizando transparencia y seguridad.

Respecto de la visión o meta a largo plazo de la empresa, Apparty tiene por objetivo crear un mundo en el que cualquiera pueda participar en eventos *tailor made* o a medida de forma sencilla y eficaz. En esta línea, la compañía buscará expandir sus servicios a nivel nacional, ofreciendo, por consiguiente, una plataforma por medio de la cual poner en contacto a estudiantes y empresas receptoras de eventos por toda España. A tal efecto, la satisfacción de unos y otros durante los primeros años de operación resultará primordial para asegurar la continuidad y viabilidad de la empresa, así como la expansión de la misma.

Son cuatro los valores que Apparty tiene como pilares de su negocio y por los que quiere ser conocida, los cuales serán esenciales para el devenir de la empresa y la consecución de sus objetivos a largo plazo: pasión, compromiso, transparencia e innovación. Podemos describir los mismos de la siguiente manera:

- Pasión: entusiasmo, ilusión y dedicación por el trabajo y nuestros clientes.
- Compromiso: interiorizamos como nuestros los objetivos del cliente y nos implicamos plenamente con ellos.
- Transparencia: claridad en los negocios, tanto con clientes como entre el equipo, fundamental para forjar relaciones humanas de confianza a largo plazo.
- Innovación: constante adaptación al cambio, reinventándonos y adaptando nuestra propuesta de valor a las necesidades de nuestros clientes.

### **3. Análisis estratégico**

Procederemos a realizar un análisis estratégico de la compañía, para así obtener una comprensión más detallada de su entorno, que “hace referencia aquellos factores y características ajenas a la misma, que influyen o pueden influir en su comportamiento y resultados” (Díez Vial, Martín de Castro, & Montoro Sánchez, 2012). Para ello, partiremos de un marco global, realizando un análisis PESTEL; posteriormente, analizaremos el entorno competitivo empresarial por medio del análisis de Porter.

#### **3.1 Entorno global – Análisis PESTEL**

El entorno general se define como un conjunto de factores y variables que afectan (o pueden afectar) de igual manera a todos los agentes económicos y sociales de un determinado foco geográfico. En tanto que las empresas constituyen agentes de la economía y sociedad, se encuentran influenciadas por el entorno global (Díez Vial, Martín de Castro, & Montoro Sánchez, 2012).

Una herramienta útil para examinar el entorno global de una empresa es el análisis PESTEL. El mismo atiende a los ámbitos: político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico y legal, todos ellos de incidencia empresarial. Si bien es cierto que con anterioridad dicha herramienta excluía los dos últimos ámbitos mencionados (hablábamos, pues, de análisis PEST), la importancia cobrada por los aspectos ecológicos y legales durante las últimas décadas ha obligado a la inclusión de los mismos como categorías de análisis independientes.

Como se ha indicado previamente, si bien Apparty pretende ampliar el foco de sus operaciones en años venideros, se espera que durante los primeros años de desarrollo de negocio sus servicios se presten exclusivamente en la Comunidad de Madrid. Es por ello que el análisis del entorno genérico se centrara en España, con puntuales matizaciones acerca de la comunidad autónoma citada.

##### **3.1.1 Factores políticos**

El entorno político viene marcado por un clima de alta incertidumbre, en el cual los ciudadanos españoles han acudido a las urnas en repetidas ocasiones en el transcurso de los últimos años. La moción de censura practicada el 1 de junio de 2018 al entonces Presidente del Gobierno, Mariano Rajoy (miembro del Partido Popular, PP), encabezada por la oposición (Partido Socialista Obrero Español, PSOE) obtuvo 180 votos a favor

(frente a los 176 necesitados), siendo su principal detonante la vinculación del PP al escándalo corruptivo asociado con el “caso Gürtel”.

Consecuentemente, Mariano Rajoy presentó su renuncia, resultando investido como Presidente del Gobierno el líder del PSOE, Pedro Sánchez. No obstante, el rechazo a su propuesta de Presupuestos Generales del Estado para el año 2019 llevó a convocar elecciones generales, celebradas en abril del citado año, en las cuales el PSOE fue la lista más votada. Nuevamente, y ante la imposibilidad de formar Gobierno, los españoles fueron citados a las urnas en noviembre de 2019, obteniendo el PSOE una mayoría simple que le llevaría a pactar con Unidas Podemos en lo que se ha definido como un “acuerdo de coalición progresista” (El País, 2019).

De otra parte, el ámbito político también se encuentra marcado por el desarrollo del conflicto independentista catalán. Numerosos hitos han contribuido a la incertidumbre sobre la situación catalana: la celebración del referéndum independentista y la huida de Puigdemont a Bruselas en octubre de 2017; el inicio del juicio del procés en febrero de 2019; o el conocimiento de la sentencia del mismo en octubre de 2019. En este sentido, las medidas que adopte el Gobierno central para frenar la crisis catalana serán trascendentes en el devenir de la misma, así como para evitar futuros altercados como los que han tenido lugar en repetidas ocasiones en Cataluña (piénsese en el colapso del aeropuerto Barcelona-El Prat por manifestantes independentistas, el bloqueo de las vías de tren del AVE en Gerona, o la quema de contenedores en calles de la Ciudad Condal).

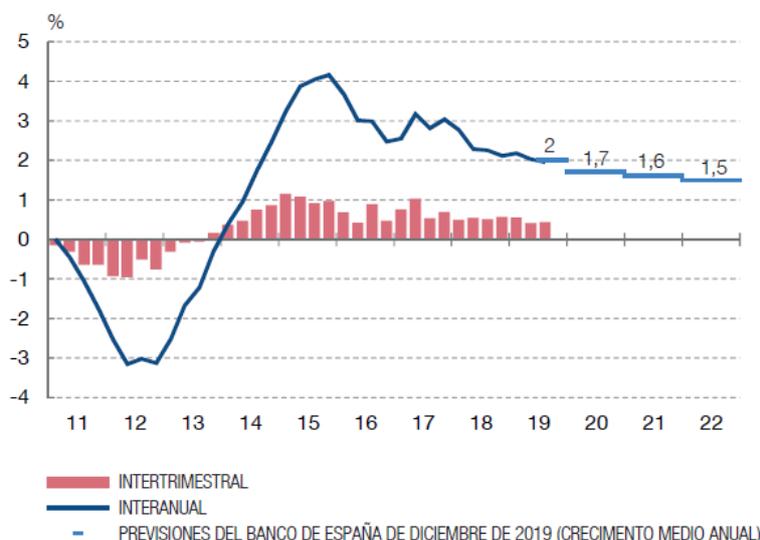
Consecuentemente, las decisiones adoptadas por el gobierno de coalición izquierda que afecten al contexto político español jugarán un rol importante en el desarrollo de Apparty y seguro tendrán un considerable impacto en la rentabilidad del negocio.

### 3.1.2 Factores económicos

España actualmente se encuentra en un escenario de desaceleración económica, siendo numerosos los indicadores que hacen alusión a una posible recesión. Así, el porcentaje de variación del Producto Interior Bruto (PIB, en adelante) viene arrojando cifras decrecientes (que no negativas) desde mediados de 2017, habiendo sido la variación interanual de un 2% para 2019, con expectativas de crecimiento del 1,7% para 2020 (Banco de España, 2019).

Gráfica 1. Variación del PIB (%)

Fuente: Banco de España



Adicionalmente, el índice de confianza del consumidor cerró el mes de febrero de 2020 en 85,7 puntos. Si bien el arranque de 2020 muestra cifras positivas respecto de lo que fue la tónica durante los últimos meses del año anterior, los números que nos brinda el mes de febrero reflejan un descenso interanual de 10,4 puntos (frente a los 96,1 de febrero de 2019). La evolución anual, tanto de la situación actual como de las expectativas, se ha visto principalmente lastrada por la economía y el empleo, mientras que el descenso de los hogares ha sido de menor intensidad. El hecho de que este indicador se sitúe por debajo de los 100 puntos muestra una percepción negativa de la economía por parte de los consumidores (CIS, 2020).

Tabla 1. Evolución del ICC (puntos)

Fuente: CIS

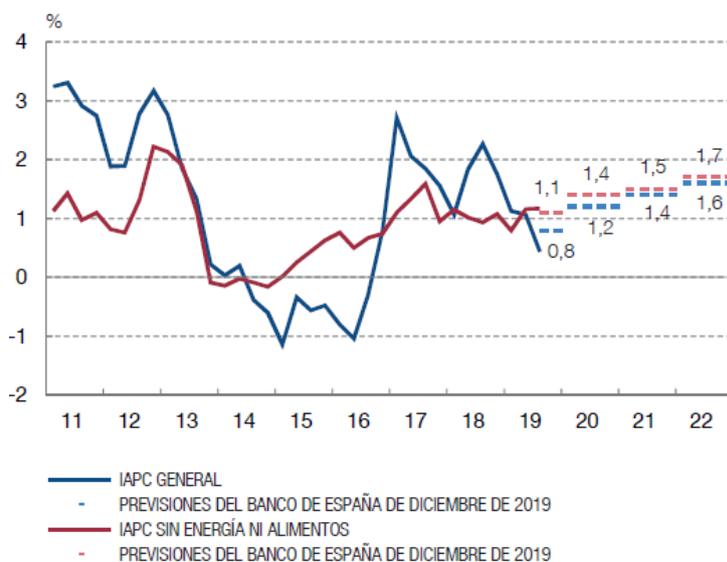
	Feb 2019	Mar 2019	Abr 2019	May 2019	Jun 2019	Jul 2019	Ago 2019	Sep 2019	Oct 2019	Nov 2019	Dic 2019	Ene 2020	Feb 2020
<b>ÍNDICE DE CONFIANZA CONSUMIDOR</b>	96,1	93,9	97,0	96,9	102,3	97,0	86,0	80,7	73,3	77,4	77,7	87,2	85,7
<b>ÍNDICE DE SITUACIÓN ACTUAL</b>	86,8	85,2	88,5	89,3	96,0	93,2	83,1	76,7	70,0	69,5	70,1	76,6	75,9
<b>ÍNDICE DE EXPECTATIVAS</b>	105,5	102,6	105,5	104,4	108,6	100,9	88,9	84,7	76,6	85,2	85,4	97,7	95,4

De otra parte, la tasa armonizada de inflación se asentó en 0,8% en diciembre de 2019. Si bien es cierto que las expectativas que arroja el Banco de España para los años venideros son superiores (Banco de España, 2019), España sigue lejos del objetivo marcado por la Unión Europea, consistente en alcanzar una tasa que se sitúe por debajo, pero cerca del

2%. Similares escenarios presentan otras potencias económicas de la zona Euro: piénsese en Alemania o Francia, cuyo IPC anual para 2019 fue de 1,5%; Italia, con un 0,5%; o Portugal, con un 0,4%. Todas ellas lejos del *target* fijado. Las expectativas de inflación reducidas vierten sobre la economía mayor incertidumbre, siendo esta el peor enemigo del inversor.

*Gráfica 2. Evolución de la inflación (%)*

Fuente: Banco de España



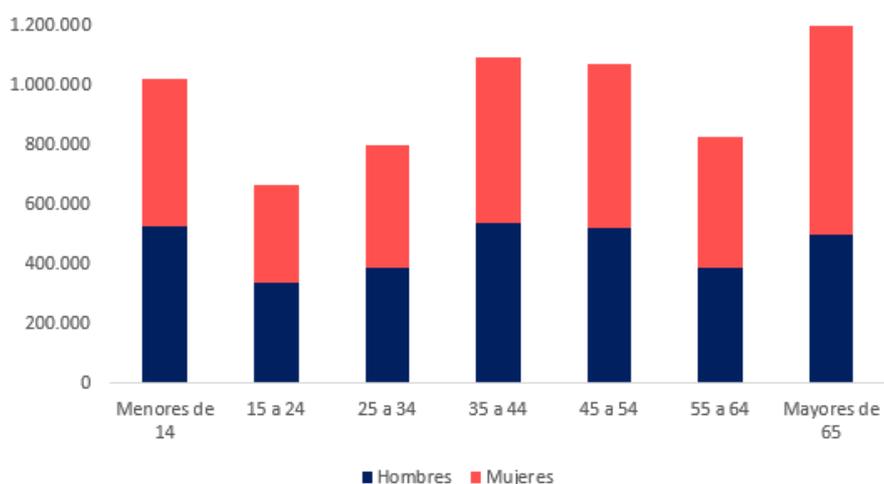
### 3.1.3 Factores socio-culturales

Como se ha indicado previamente, Apparty se centrará en la prestación de sus servicios en la Comunidad de Madrid durante los primeros años. Es por ello que ofreceremos datos socio-culturales basándonos en dicha comunidad autónoma.

La población de la Comunidad de Madrid consta de 6.685.471 personas, de las cuales 3.205.259 son varones (lo cual representa un 48%) y las restantes 3.480.212 son mujeres (que ascienden al 52%). Ahora bien, el grupo de edad que mayor relevancia presenta es aquel que comprende desde los 15 a 24 años de edad – al cubrir a la población que podría encontrarse en sus últimos años de formación escolar así como en sus estudios universitarios – que asciende a 667.227 personas (338.605 varones frente a 328.623 mujeres), al tratarse de una aproximación al público objetivo de Apparty que, como se ha mencionado con anterioridad, abarca a jóvenes estudiantes de entre 18 y 25 años de edad.

Gráfica 3 Gráfica 4 Gráfica 5. Grupos de edad de los habitantes de la Comunidad de Madrid

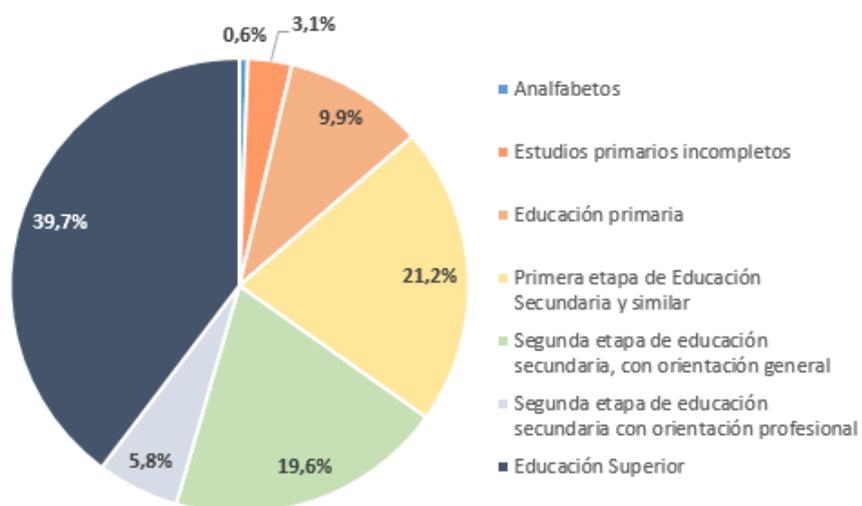
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)



En lo relativo al nivel de formación alcanzado por la población de la Comunidad de Madrid de más de 16 años de edad, cabe señalar que aproximadamente dos quintas partes disponen de educación superior. Por su parte, un 0,6% son analfabetos, con un 3,1% adicional que no han llegado a completar los estudios primarios. El 56,6% restante corresponde a quienes gozan cierto grado de educación, ya sea primaria o secundaria.

Gráfica 6. Nivel de formación de los habitantes de la Comunidad de Madrid (%)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)



### 3.1.4 Factores tecnológicos

En lo que al ámbito tecnológico se refiere, procede señalar el carácter cíclico que el sistema español de ciencia y tecnología ha venido mostrando durante las últimas décadas, existiendo una clara correlación entre el mismo y la concreta fase del ciclo económico en la que se encuentra la economía nacional. Consecuentemente, periodos de expansión económica han llevado aparejados etapas de crecimiento en ciencia y tecnología, siendo opuestos los resultados durante los valles del ciclo. Así pues, las expectativas de desaceleración económica a las que se enfrenta España parecen indicar que el crecimiento de dicho sector podría verse moderado en los próximos años. Adicionalmente, ciencia y tecnología tienen que convertirse en un pilar de mayor envergadura en lo que a prioridades políticas se refiere si pretendemos que la innovación constituya uno de los motores de la economía española, lo cual requiere un “incremento de los recursos disponibles, humanos y financieros” (Fundación Alternativas, 2017).

Por otra parte, el gasto en investigación y desarrollo (I+D) a nivel nacional ascendió a un montante próximo a los 15.000 millones de euros durante el curso de 2018, lo cual representó un 1,24% del PIB español. Un 26% de la cuantía indicada corresponde al desembolso efectuado en la Comunidad de Madrid (siendo, junto a Cataluña, las comunidades autónomas donde mayor fue el gasto), donde Apparty pretende iniciar sus operaciones (INE, 2019).

De conformidad con la encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, efectuada por el INE en el año 2019, “el 80,9% de los hogares con al menos un miembro de 16 a 74 años dispone de algún tipo de ordenador”. Por su parte, nueve de cada diez hogares españoles disponen de acceso a internet, el 99,7% de los cuales (es decir, la práctica totalidad) por medio de banda ancha. Cabe destacar que la evolución viene siendo positiva a lo largo de los últimos años, y se espera que la tendencia continúe (INE, 2019). De otra parte, el 93,6% del grupo de edad de 16 a 24 años (donde se encontraría aproximadamente el *target* de jóvenes estudiantes) utiliza internet de manera diaria, siendo el grupo poblacional que mayor uso diario efectúa de dicha red. Se trata de figuras relevantes y significativas, especialmente en la medida en que los servicios de Apparty se prestarían por medio de una página web, lo cual requiere acceso y uso de internet.

Gráfica 7. Equipamiento TIC en los hogares (% de hogares con algún miembro de 16 a 74 años)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)



Tabla 2. Usuarios TIC por sexo y grupos de edad (% de población de 16 a 74 años)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

	Usuarios de internet en los tres últimos meses	Usuarios diarios de internet	Personas que han comprado por internet en los tres últimos meses
<b>TOTAL</b>	90,7	77,6	46,9
<b>Por sexo</b>			
Hombres	90,7	77,0	48,0
Mujeres	90,7	78,2	45,8
<b>Por edad</b>			
De 16 a 24 años	99,1	93,6	56,4
De 25 a 34 años	97,9	93,5	67,2
De 35 a 44 años	97,4	87,6	59,9
De 45 a 54 años	94,4	79,0	46,5
De 55 a 64 años	86,5	64,9	32,9
De 65 a 74 años	63,6	43,3	13,5

### 3.1.5 Factores ecológicos

La dimensión ecológica se refiere “al nivel de sensibilización de una sociedad, sus organizaciones políticas, gubernamentales o sociales hacia el medioambiente” (Díez Vial, Martín de Castro, & Montoro Sánchez, 2012).

Uno de los aspectos ante los que mayor sensibilización existe en la Comunidad de Madrid es el relativo a la regulación del tráfico. En sus primeras etapas, se establecieron

prohibiciones a la circulación y aparcamiento en la zona céntrica de la capital por medio de protocolos de actuación durante episodios de alta contaminación (por ejemplo, mediante restricciones a vehículos con matrícula par o impar, variando por días), con el fin de disminuir la contaminación procedente de vehículos a un 50%.

No obstante, ante los recurrentes y elevados niveles de contaminación de Madrid, se decidieron adoptar medidas más drásticas respecto de lo que se conoce como “Madrid Central” o la “almendra de Madrid”. Conforme a las mismas, se restringió el acceso a dicha zona, únicamente pudiendo “circular empadronados, invitados de residentes (20 máximo al mes), vehículos con tarjeta de movilidad reducida, vehículos Cero o ECO, bicicletas, servicios públicos esenciales, sanitarios y vehículos de emergencia, taxis, vehículos de alquiler con conductor, motocicletas y ciclomotores” (20 Minutos, 2019), multando el Ayuntamiento de Madrid desde el 16 de marzo de 2019 a quienes incumpliesen con la normativa.

Basándonos en la comparativa entre valores medios anuales de NO<sub>2</sub> (de relevancia, en la medida en que un 80% de dicho gas en la capital procede de vehículos a motor) por zonas de Madrid de 2017 (Ecologistas en Acción, 2018) y 2019 (Ecologistas en Acción, 2020), las medidas adoptadas por el Ayuntamiento parecen estar siendo efectivas, habiéndose reducido de 15 a 2 las estaciones que superan los límites de contaminación legalmente permitidos.

*Tabla 3. Valores medios anuales de NO<sub>2</sub> por zonas de Madrid (µg/m<sup>3</sup>)*

Fuente: Ecologistas en Acción

Zona	Estación	Media anual (µg/m <sup>3</sup> ) 2017	Media anual (µg/m <sup>3</sup> ) 2019
1	Pza. de España	49	40
	Esc. Aguirre	62	51
	Ramón y Cajal	46	39
	Cuatro Caminos	46	38
	Barrio del Pilar	43	36
	Castellana	40	34
	Plaza Castilla	41	37
	Plaza del Carmen	49	36
	Méndez Álvaro	43	34
2	Retiro	32	25
	Moratalaz	43	36
	Vallecas	42	36
3	Ens. Vallecas	40	37
	Arturo Soria	42	34
	Barajas Pueblo	40	36
	Urb. Embajada	47	38
	Sanchinarro	35	31
	Tres Olivos	36	25
4	Juan Carlos I	29	26
	Casa Campo	25	20
5	El Pardo	18	16
	Plaza Elíptica	59	53
	Villaverde	49	39
	Farolillo	42	33

### 3.1.6 Factores legales

Por último, las medidas que más están afectando al entorno legal son las relativas al empleo, con discusión acerca de una derogación de la reforma laboral efectuada en 2012. Entre las mismas, encontramos una subida del 5,5% del salario mínimo interprofesional de 900€ a 950€ (Wolters Kluwer, 2020); una mayor proporcionalidad y razonabilidad en las causas de despidos colectivos (PSOE, 2016); o un control de registro de jornada, operativo desde mayo de 2019, que obliga a las empresas a vigilar las horas que trabajan sus empleados (Ubieto, 2019).

### 3.2 Entorno competitivo – Fuerzas de Porter

El entorno competitivo puede definirse como “aquel que ejerce una influencia más cercana sobre la rentabilidad u objetivos de la empresa. Se pretende, pues, estudiar aquellos factores que inciden en la empresa en tanto perteneciente a un determinado sector productivo” (Maldonado, 2017). De gran utilidad resulta el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, el cual considera que son esencialmente cinco los factores que influyen sobre el entorno competitivo de una empresa, a saber: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos sustitutivos, rivalidad existente entre competidores y amenaza de entrada de nuevos competidores. A continuación, procederemos a analizar cada uno de ellos, tomando como base el libro Fundamentos de Administración de Empresas (Díez Vial, Martín de Castro, & Montoro Sánchez, 2012).

#### 3.2.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se refiere en esencia a la capacidad de que los mismos disponen para imponer condiciones favorables a sus intereses al negociar con compañías de un determinado sector o industria.

En primer lugar, debemos atender al grado de concentración e importancia de los proveedores en relación con la industria. En este sentido, dado que Apparty busca garantizar transparencia y seguridad a estudiantes y empresas en lo que a tratamiento de datos personales y modos de pago se refiere por medio del empleo de la tecnología Blockchain, es uno el proveedor referente de servicios de cadena de bloque con que contará: ioBuilders. No obstante, la variedad de proveedores existentes en el mercado es muy profunda; así, son muchas las empresas constructoras de negocios por medio de cadena de bloques, existiendo entre otras: ConsenSys, SoluLab, ArcTouch, UnicSoft o

Bitfury (Marks, 2019). Por tanto, el grado de concentración de proveedores en la industria es muy bajo.

En segundo lugar, conviene analizar el grado de diferenciación de los productos objeto de la transacción. En esta línea, e hilando con el párrafo anterior, conviene señalar que ioBuilders se encuentra fundamentalmente centrada en los sectores financiero, legal y corporativo, al ser estas las áreas donde cuenta con mayor experiencia y puede aportar mayor valor. No cabe concluir que se trate de un producto diferenciado, en la medida en que muchas empresas constructoras de negocios a través de Blockchain se encuentran focalizadas en estos mismos sectores. Por tanto, existe un bajo grado de diferenciación de los productos objeto de transacción; ello se traduce en una baja dependencia de las empresas de la industria respecto de sus proveedores, al no ofrecer estos productos únicos, lo cual refuerza la idea de que el poder de negociación de proveedores es bajo.

### 3.2.2 Poder de negociación de los clientes

Los factores que explican el poder de negociación de los clientes frente a las empresas de un determinado sector se reducen a los vistos en el apartado anterior, si bien en este caso adaptados a las necesidades e intereses de la clientela. Analizaremos estos aspectos desde la perspectiva de los dos perfiles de clientes con que cuenta Apparty: jóvenes estudiantes y empresas receptoras de eventos.

Primeramente, atenderemos al grado de concentración e importancia de los clientes en relación con la industria. Procede afirmar que son muchos los clientes de que Apparty dispone como *target*, tanto a nivel de estudiantes como de compañías. Adicionalmente, si la empresa evoluciona de manera favorable, su clientela potencial será todavía más amplia, pudiendo llegar a distintos grupos de edad así como a empresas que gestionen distintos tipos de eventos (siendo la incorporación de agencias de viajes, quizá, el salto más lógico a nivel de expansión).

De otra parte, debemos detenernos en el grado de diferenciación de los productos objeto de la transacción. Los jóvenes estudiantes tienen la posibilidad de acceder a productos que considerarán como altamente valorados, en la medida en que podrán adherirse a una amplia variedad de ofertas publicadas por las empresas receptoras de eventos, a la par que ajustar sus necesidades y preferencias a los paquetes ofrecidos. Por su parte, para que las empresas receptoras de eventos consideren que en la industria se ofrecen productos altamente valorados, resulta necesario que el volumen de estudiantes que accede a

plataformas para contratar servicios de celebración de eventos, así como la rotación de aquellos, sea elevado.

Analizados ambos factores y efectuando una síntesis de los mismos, parece seguro afirmar que el poder de negociación de los clientes no es particularmente elevado, constituyendo este uno de los atractivos de la industria, si bien el volumen y rotación de estudiantes puede presentarse como una incógnita para el sector.

### 3.2.3 Amenaza de productos sustitutivos

La amenaza de productos sustitutivos en esta industria en particular se encuentra fuertemente marcada por la percepción que los clientes tengan de la misma. Ciertamente es que los estudiantes pueden recurrir a formas más tradicionales de organización de eventos (por medio, por ejemplo, de un delegado o líder encargado de la gestión), de igual manera que compañías receptoras de aquellos pueden acceder a clientela sin necesidad de un *marketplace* que opere como intermediario entre ambos. No obstante, los problemas de transparencia y seguridad se han convertido en una tónica en la celebración de eventos estudiantiles, por lo que Apparty vendría a solucionar problemas recurrentes en la industria.

Pese a que sean bajas las diferencias de precios respecto de los productos alternativos, el grado de sustitución es alto (pues existen otros productos por medio de los cuales satisfacer las necesidades de unos y otros); consecuentemente, cabe afirmar que existe amenaza de sustitución.

### 3.2.4 Rivalidad existente entre competidores

En lo que a rivalidad entre competidores existentes se refiere, son esencialmente tres los aspectos a tomar en consideración, a saber: número de competidores existentes, nivel de diferenciación y barreras de salida del mercado.

Primeramente, atenderemos al número de competidores existentes. No son tantas las empresas que ofrecen servicios similares a los de Apparty, identificándose como rivales más cercanos Unicampus, Unievento, Citylife Madrid, Privateaser, y Grupo Bakara (nos detendremos en mayor detalle en un epígrafe posterior dedicado a competidores).

De otra parte, el grado de diferenciación se centra en la homogeneidad y estandarización de los productos y servicios ofrecidos por la competencia. Las empresas antes citadas ofrecen una amplia variedad de servicios (fiestas y graduaciones universitarias, capeas,

conciertos, eventos en colegios mayores, etc.), muchos de los cuales coinciden con los brindados por Apparty. Resultantemente, existe un bajo nivel de diferenciación, lo cual acentúa la competencia entre empresas.

Finalmente, existen escasas barreras de salida del mercado, en la medida en que las empresas del sector no requieren grandes inversiones en instalaciones (al operar por medio de páginas web) y tampoco existen factores que contribuyan significativamente a un apego emocional a la industria, de forma que el despedido de trabajadores (que no son excesivos) que implicaría una salida del mercado no tendría grandes repercusiones.

A modo de recapitulación, si bien es cierto que las barreras de salida son escasas, el número de competidores existentes y su grado de diferenciación convierten esta industria en una de alta rivalidad.

### 3.2.5 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores vendría a aumentar la rivalidad entre las empresas de una determinada industria en caso de devenir efectiva. Es por ello que se presenta como un aspecto importante de análisis, viniendo determinado fundamentalmente por dos factores.

En primer lugar, debe atenderse a la existencia de barreras de entrada. Estas son bajas, pues no se requieren grandes inversiones para ingresar en el sector. Asimismo, el hecho de que parte de los ingresos se generen como comisión por transacción realizada añade atractivo a la industria. Ello puede desembocar en una lucha de precios, de forma que el volumen de negocio generado por la compañía será determinante para asegurar la viabilidad de la misma (Instituto de Economía Digital ESIC, 2015).

Por lo que respecta a la reacción de empresas competidoras asentadas en la industria, se trata de un factor que puede operar a modo de barrera de entrada, fruto de una adaptación de la competencia a las necesidades del sector, ya sea mediante precios más competitivos, mayor gama de productos/servicios, etc. Pese a que las barreras de entrada no sean particularmente significativas, las pocas empresas que operan en este nicho de mercado, en tanto que asentadas en el mismo, disponen de un amplio margen de ajuste frente a potenciales nuevos competidores.

No obstante, en términos generales, la ausencia de barreras de entrada de cierta envergadura presenta mayor peso que el segundo de los factores analizados, por lo que existe amenaza de entrada de nuevos competidores.

### 3.3 Competidores de referencia

Como se ha indicado en el epígrafe anterior (concretamente, respecto de la rivalidad existente entre competidores de la industria), no son muchos los competidores directos identificados para Apparty, por lo que conviene realizar un análisis, aunque sea pormenorizado, en aras de conocer las líneas operativas generales de sus negocios.

El primero de los competidores es Unicampus, empresa con sede en Madrid, pero con oficinas también en Valencia. Se definen como expertos en organización de experiencias para el público joven, por lo que su *target* es coincidente con el de Apparty, si bien abarca un abanico más amplio, al no centrarse exclusivamente en la Comunidad de Madrid. La compañía planea graduaciones, fiestas universitarias, capeas, a la vez que alquila locales privados; no obstante, el *core* de su negocio se corresponde con viajes y escapadas universitarias (categoría, esta última, que engloba festivales y fiestas populares del corte de Fallas, San Fermín o Feria de Abril sevillana).

También Unievento se perfila como uno de los principales competidores de Apparty. Con sede en Madrid, la compañía ofrece los mismos servicios que Unicampus, a los cuales debemos adicionar las categorías de “surf” y “esquí”, consistentes en salidas de índole deportiva, frente a otro perfil de escapadas de ocio (hogueras de San Juan) o corte cultural (procesiones de Genarín durante la noche de Jueves Santo por el casco antiguo leonés). Nuevamente, nos encontramos con una empresa que se dirige a nuestro mismo público objetivo, si bien trata de cubrir el conjunto del territorio nacional.

De otra parte, y con un perfil algo más lejano al de Apparty, encontramos a Citylife Madrid. A diferencia de anteriores competidores, esta empresa sí tiene su foco situado en la Comunidad de Madrid. Ahora bien, su público objetivo está compuesto por jóvenes estudiantes extranjeros, por lo que muchos de los servicios de Apparty no se ajustarían a sus necesidades (piénsese en capeas, fiestas universitarias o eventos en colegios mayores, todos ellos de mayor arraigo y popularidad entre estudiantes nacionales). Es por ello que Citylife Madrid pretende simplificar la vida de extranjeros que se encuentran estudiando en la capital, ofreciendo paquetes con productos esenciales para su estancia: tarjeta SIM, tarjeta de transporte o seguro médico para estudiantes, entre otros. También cuenta con

viajes internacionales (a Marrakech, Lisboa u Oporto) y escapadas nacionales (a Cuenca, Valencia o Ibiza); asesoramiento sobre servicios de alojamiento; conciertos y festivales; museos; y muchos otros eventos. Por tanto, si bien presenta un perfil más dispar, Citylife Madrid podría abarcar parte de la demanda que Apparty potencialmente obtendría de estudiantes extranjeros dispuestos a vivir “la experiencia española”.

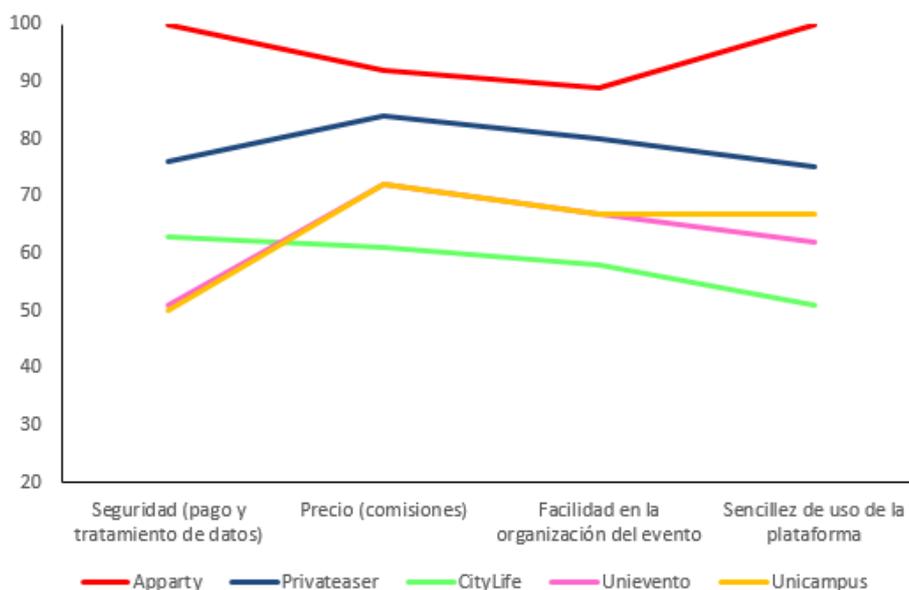
Debemos referirnos también a Privateaser, empresa francesa con oficinas en Madrid. Se trata de una compañía que reserva espacios para la organización de eventos, contando con cinco líneas de negocio: fiestas de empresa, jornadas corporativas, seminarios con alojamiento, fiestas privadas y afterwork. Por tanto, su *target* únicamente coincide con el de Apparty respecto de la categoría de fiestas privadas, donde tendrían cabida, por ejemplo, fiestas de cumpleaños o universitarias. En cuanto a su focalización, Privateaser ofrece sus servicios en todo el territorio nacional, así como en numerosos locales de Francia, por lo que cuenta con un alcance más amplio que el de nuestra compañía.

Finalmente, cabría catalogar al Grupo Bakara, con sede en Valladolid, como competidor, si bien de segundo plano. La empresa es especialista en eventos deportivos (pádel, maratones, golf...) y corporativos, ofreciendo al efecto actividades de catering, por lo que dista de los servicios en los que Apparty busca centrarse en los primeros años de operación. No obstante, en la medida en que nuestro *marketplace* evolucione de manera positiva y viable, el tipo de eventos ofrecidos por el Grupo Bakara podrían constituir una posible línea de expansión del negocio, por lo que conviene realizar un seguimiento de dicha compañía.

En el análisis de cuatro atributos determinantes en la industria (seguridad en el pago y en el tratamiento de datos; sencillez del uso de la plataforma; precio/comisiones; y facilidad en la organización del evento que se adapte a sus necesidades y preferencias) frente a algunos de sus principales competidores, Apparty buscará ofrecer servicios diferenciados, lo cual le permitirá posicionarse de manera óptima en el mercado, siendo el primero y segundo de los atributos citados (seguridad y sencillez) sus puntos fuertes.

Gráfica 8. Mapa de competidores: gradación de atributos (%)

Fuente: Bridge for Billions (B4B)



### 3.4 Análisis DAFO

Habiendo realizado un análisis del entorno e información que puede resultar de interés para Apparty, conviene efectuar un diagnóstico, es decir, una valoración real de la verdadera influencia que ello puede tener sobre la compañía. A tal efecto, la elaboración de la matriz DAFO – que incorpora debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades – resulta de gran utilidad (Maldonado, 2017).

#### 3.4.1 Debilidades

Podemos definir debilidades como aquellos elementos o variables internas que afectan a la empresa, colocándola en una situación desfavorable con respecto a sus competidores. Suponen obstáculos en un esfuerzo por obtener la mayor cantidad posible de beneficios.

La primera de las debilidades que muestra la compañía es su falta de experiencia en el sector, siendo esta uno de los activos que con mayor frecuencia citan los empresarios en general (Yoskovitz, 2008); no obstante, no necesariamente tiene que traducirse en ausencia de éxito. Fundamental al efecto resultará aprender de los errores cometidos, con el objetivo de optimizar nuestro aprendizaje y paliar esta debilidad.

En segundo lugar, la marca Apparty no dispone a día de hoy de fortaleza en la industria. Dado que la empresa se inmergiría de cero en el sector, requerirá hacerse un hueco en el mismo. La confianza del cliente en nuestra compañía será clave, por lo que la satisfacción de sus necesidades fruto de nuestros servicios de *marketplace* constituye un *must*.

La homogeneidad y estandarización de los servicios en la industria se perfila también como debilidad de nuestro negocio. En este sentido, y como se ha mencionado en apartados anteriores, muchos de los competidores de Apparty ofrecen servicios coincidentes con los nuestros (capeas, conciertos, fiestas universitarias, etc.), si bien ellos se involucran en mayor profundidad en la gestión de los eventos, mientras que nuestra empresa se limita a actuar a modo de plataforma entre quienes quieren comprar (estudiantes) y vender (empresas receptoras de eventos).

Finalmente, y que a mi parecer se presenta como el mayor obstáculo de cara a la obtención de los mayores beneficios posibles, encontramos la necesidad de hacer *pull* de la demanda por sus dos vertientes: estudiantes y empresas. Nuestro *marketplace* será capaz de generar mayor valor para unos y otros en la medida en que mayor sea el número de empresas que ofrezcan sus servicios por medio de la plataforma y mayor sea el nivel de contratación de estudiantes a través de la misma. Ahora bien, el ofrecimiento de los servicios vendrá condicionado por el nivel de contratación, a la par que la contratación dependerá de la variedad de productos ofrecidos, por lo que resulta primordial atraer a ambos de manera simultánea.

#### 3.4.2 Amenazas

Las amenazas se presentan como aquellos elementos o variables externas que afectan a la empresa, configurándose como un aspecto negativo para el desarrollo de la misma (Promove Consultoria e Formación SLNE, 2012). Se trata de aspectos que ponen en peligro la capacidad operativa del negocio.

La primera de las amenazas identificadas se refiere a la competencia existente. Son pocos los *players* con que cuenta la industria, por lo que la cuota de mercado se encuentra distribuida entre unos pocos, lo cual puede reportar un lastre para la viabilidad del proyecto.

Otro factor a tener en cuenta son las perspectivas económicas de recesión, siendo diversos los indicadores que auguran una desaceleración de la economía. En este escenario, dado que “las empresas más pequeñas carecen de un soporte financiero o de oportunidades de expansión internacional, a diferencia de las grandes empresas” (Davidson, 2010), suelen verse fuertemente afectadas por los escenarios adversos que depara el ciclo económico.

De otra parte, la existencia de productos sustitutivos se perfila también como amenaza. Consecuentemente, si los problemas de transparencia y seguridad a que pretende poner

fin Apparty no se materializan efectivamente en soluciones a las necesidades del sector, tanto estudiantes como empresas podrán recurrir a productos alternativos. Un rechazo por parte de la clientela implicaría una demanda real inferior a la esperada, lo cual reportaría un evidente riesgo para la compañía.

Finalmente, debemos referirnos a la amenaza de entrada de nuevos competidores. Como se ha indicado con anterioridad, son pocas las barreras de entrada con que uno se topa en dicha industria, siendo fácil y sencillo el acceso a la misma. Adicionalmente, la obtención de beneficios por medio de comisiones sin asunción de riesgos en la gestión de eventos, al actuar únicamente a modo de intermediario, se presenta como un atractivo para el ingreso en el sector. En este sentido, la satisfacción de las necesidades de los clientes contribuirá a la retención de los mismos, aspecto de vital transcendencia para lidiar con actuales y potenciales competidores. A sensu contrario, la incapacidad para manejar estos aspectos se traducirá en un peligro para la viabilidad operativa del negocio.

### 3.4.3 Fortalezas

Por fortalezas entendemos aquellos elementos o variables internas que afectan a la empresa, colocándola en una situación favorable con respecto a sus competidores. Por ende, contribuyen al buen funcionamiento del negocio.

La principal fortaleza que presenta Apparty viene de la mano del ofrecimiento de servicios *premium*. El empleo de la tecnología Blockchain supondrá un valor añadido, al garantizar transparencia (respecto de pagos mancomunados, existirá un registro de quien ha pagado) y seguridad en la contratación: “es válido donde quiera que haya relaciones basadas en la confianza en el suministro, que deba ser transparente o verificado por un tercero mientras se mantiene confidencialidad y/o intermediación” (Gisbert Soler & Pérez Molina, 2019). Igualmente, el empleo de *smart contracts* permitirá que los contratos se ejecuten de manera automática una vez recogido el dinero necesario para que el servicio quede contratado cuando son muchos los agentes participando en el pago.

La localización geográfica de Apparty en la capital de España también constituye un elemento que contribuirá al buen funcionamiento del negocio. Si bien hablamos de localización virtual, al operar por medio de una página web (pese a que la empresa contará con una sede a modo de *back office*), resulta innegable que Madrid constituye uno de los centros más atractivos para comenzar a operar en esta industria, al disponer de una muy variada oferta de eventos (a nivel de ocio, culturales, nocturnos...) a la par que recepción

de muchos estudiantes provincianos que adicionar a los propios de la Comunidad de Madrid. Es por ello que la situación del negocio se configura como una de las principales fortalezas del mismo.

Adicionalmente, el hecho de que Apparty sea una pequeña empresa puede constituir una fortaleza para el negocio, colocando a la compañía en una situación favorable frente a competidores. Existe un 25% de ciudadanos españoles con aversión a grandes empresas como consecuencia de la pasada crisis financiera, no tanto por la calidad de servicios que prestan, sino por el rol social que desempeñaron durante periodos de dificultad económica; se les conoce como “consumidores rebeldes” (Martínez, 2015). La desconfianza que las grandes empresas generan para este cuarto de la población española puede contribuir a que pequeñas empresas como la nuestra logren posicionarse de manera más efectiva y eficiente en el mercado, ofreciendo un trato más personalizado y directo con la clientela.

Por último, Apparty se presenta al mercado como una compañía que se caracteriza por su ausencia de estacionalidad. En cualquier momento del año, las empresas receptoras de eventos pueden ofrecer los mismos a estudiantes, lográndose de este modo una demanda relativamente estable a lo largo de aquel.

#### 3.4.4 Oportunidades

Las oportunidades pueden definirse como aquellos elementos o variables externas que afectan a la empresa, configurándose como un aspecto positivo para el desarrollo de la misma (Promove Consultoria e Formación SLNE, 2012). Se trata, pues, de aspectos que pueden potenciar los beneficios empresariales.

Las líneas de expansión de Apparty constituyen una de las principales oportunidades para favorecer la operatividad de la compañía. Esencialmente, pueden proceder de una ampliación de la gama de servicios u oferentes de los mismos en la plataforma; o de una extensión del público objetivo. Existe una clara correlación entre ambas líneas de crecimiento: así, a mayor variedad de servicios ofrecidos, mayor será el público que acceda a la plataforma; de igual manera, a mayor público dispuesto a contratar eventos, más amplia será la variedad de los servicios que las empresas estarán dispuestas a ofrecer, en aras de adaptarse a los intereses de la industria.

En segundo lugar, debemos referirnos a la imagen de marca. Si bien es cierto que se ha citado como una de las fuentes de debilidad de la compañía, también puede presentarse

como oportunidad para la misma, en la medida en que Apparty satisfaga las necesidades de estudiantes y empresas, ocupando, consecuentemente, un hueco en el mercado. Consecuentemente, que la marca se asocie a cualidades positivas (dedicación, transparencia, excelencia, responsabilidad...) reportará una ventaja competitiva para la empresa.

Por último, el boca a boca efectuado por estudiantes puede presentarse también como oportunidad, siempre y cuando resulte positivo para la compañía. “El 92% de los consumidores confía en las recomendaciones de personas que conocen y un 77% tiene mejor disposición de compra cuando recibe información a través de la influencia de amigos y familiares” (Empresa Actual, 2017); es por ello que resulta fundamental que la experiencia del cliente cumpla o supere sus expectativas.

*Tabla 4. Matriz DAFO*

Fuente: Elaboración propia

	<b>Análisis Interno</b>	<b>Análisis Externo</b>
<b>Negativo</b>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en el sector</li> <li>- Imagen de marca</li> <li>- Homogeneidad y estandarización de servicios</li> <li>- Doble <i>pull</i> de demanda</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia existente</li> <li>- Perspectivas de recesión</li> <li>- Productos sustitutivos</li> <li>- Entrada de nuevos competidores</li> </ul>
<b>Positivo</b>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios premium</li> <li>- Localización geográfica</li> <li>- Pequeña empresa (trato personalizado y directo)</li> <li>- Ausencia de estacionalidad</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliación de servicios u oferentes de los mismos</li> <li>- Extensión del público objetivo</li> <li>- Imagen de marca</li> <li>- Boca a boca</li> </ul>

#### **4. Plan de marketing**

“La esencia del marketing consiste en la planificación de un producto o servicio de utilidad para su mercado de referencia que satisfaga sus necesidades siendo necesario para ello establecer un precio y una forma de distribución así como un plan de promoción para su difusión y adquisición” (Fernández Marcial, 2015).

El presente apartado tiene por objeto analizar las herramientas que se encuentran a disposición del responsable de marketing, a saber: producto, precio, punto de venta o plaza, y promoción o publicidad. El conjunto de dichas variables constituyen lo que se conoce como las 4Ps del Marketing.

##### **4.1 Producto**

Cabe definir el término producto como “una propuesta de valor, es decir, un conjunto de ventajas que contribuyen a satisfacer las necesidades” (Monferrer Tirado, 2013). En el caso de Apparty, son dos los productos que ofrecemos: de un lado, transparencia y seguridad; de otro, un *marketplace*.

La transparencia aporta claridad y nitidez respecto de los pagos mancomunados necesarios al concertar eventos colectivos. A tal efecto, por medio del empleo de la tecnología Blockchain, existirá un registro de los desembolsos efectuados, pudiéndose consultar los mismos por quienes se encuentran envueltos en la operación. El uso de la citada tecnología también contribuye a otorgar una mayor seguridad a la contratación, al permitir una trazabilidad de las transacciones registradas, así como confianza por medio de una red basada en el consenso entre quienes en ella participan (Maestre, 2018).

El *marketplace* permite poner en contacto a jóvenes estudiantes con empresas receptoras de eventos: los primeros tienen la posibilidad de acceder a una oferta variada y más completa de productos; las segundas acceden de forma rápida y sencilla a una amplia base de clientes, obteniendo a su vez información acerca de los mismos que les permitirá adecuar sus ofertas a las solicitudes del mercado.

##### **4.2 Precio**

El precio es el valor de transacción asociado al intercambio de productos en el mercado (Monferrer Tirado, 2013). Atendida la definición, procede señalar que el precio de Apparty se repercutirá exclusivamente a las empresas receptoras de eventos por medio de dos vías: la primera consiste en un importe fijo mensual, a modo de “suscripción”, fruto de la oportunidad que se brinda a las empresas de llegar a una amplia base de clientes por

medio del *marketplace*; la segunda consiste en una comisión por transacción, argumentándose el cargo por el acceso de que las mismas disponen a la información facilitada por los estudiantes, lo que les permitirá adaptar su oferta a las necesidades del mercado. Idealmente, ello se traducirá en mayor volumen de ventas y operaciones. Fruto de la combinación del *data model* – modelo basado en la obtención de un beneficio por medio de la venta a otras organizaciones de información – y del *brokerage model* – modelo de cobro de una comisión consecuencia de la creación de mercado, es decir, por conectar a compradores y vendedores – Apparty encuentra justificación al precio asociado con sus servicios.

En primer lugar, nos referiremos a la cuantía fija mensual. Se trata de una comisión por *listing* que se cobrará a las empresas receptoras de eventos (vendedores) con periodicidad mensual, con independencia de su volumen de ventas. Para determinar el importe a que debería ascender la cuota de suscripción, se ha atendido a la cuantía cobrada por otros *marketplaces* (Where To Sell Online, 2018). Ahora bien, se trata de plataformas ya asentadas, por lo que hasta que Apparty logre posicionarse en el mercado, se considera que una cuota mensual de 24,24€ resulta apropiada (un 50% de la media calculada).

*Tabla 5. Cuota de suscripción mensual (€)*

Fuente: Elaboración propia

	Suscripción mensual
Amazon (professional)	39,00 €
eBay (premium)	59,95 €
Artfire (webstore)	40,00 €
Bonanza (platinum)	55,00 €
<b>Media</b>	<b>48,49 €</b>
<b>Apparty (50%)</b>	<b>24,24 €</b>

En segundo lugar, hemos de hacer referencia a la comisión que Apparty cobrará a las empresas receptoras de eventos respecto de cada transacción efectuada. Para determinar un porcentaje que guarde coherencia con la realidad, se ha atendido las comisiones que otros *marketplaces* asumen por operación (Muñoz, 2019) (Truust, 2019) (Lorenzo, 2019), distinguiéndose entre un límite inferior y superior que varía en función del tipo de producto de que se trate: ascendiendo el primero a 7,6%, frente a un 11,8% del segundo, lo cual vierte una media de 9,7%. Nuevamente, se trata de plataformas asentadas, por lo que se ha estimado que una comisión del 4,9%, es decir, del 50% de la media obtenida, resulta procedente hasta lograr un mayor asentamiento de la compañía.

Tabla 6. Comisión por transacción (%)

Fuente: Elaboración propia

	Comisión % de venta (límite inferior)	Comisión % de venta (límite superior)
Amazon	10,0%	25,0%
Newegg	8,0%	14,0%
Etsy	3,5%	5,0%
Rakuten	6,0%	12,5%
Cratejoy	10,0%	10,0%
Grailed	6,0%	6,0%
Depop	10,0%	10,0%
<b>Media</b>	<b>7,6%</b>	<b>11,8%</b>
		<b>9,7%</b>
<b>Comisión Apparty (50%)</b>		<b>4,9%</b>

#### 4.3 Punto de venta o distribución

El objetivo de la distribución comercial es poner el producto a disposición del consumidor final o comprador industrial en el momento, lugar y cantidad deseados (Díez Vial, Martín de Castro, & Montoro Sánchez, 2012). En este sentido, Apparty ofrecerá sus servicios por medio de una página web, constituyendo la empresa en sí un canal de distribución al actuar como *marketplace*. Como señala Mónica Casal, de Elogia “los *marketplaces* cada día acaparan más volumen de mercado”, siendo responsable dicho canal de una de cada tres compras online que se realizan en España (IT Reseller, 2018). Indica IT Reseller en otro artículo que las ventas por internet no requieren necesariamente del montaje de tiendas online, habiendo perdido estas últimas peso frente a los *marketplaces* en los últimos años, que permiten a empresas ofrecer sus servicios a un público de mayor volumen (IT Reseller, 2018).

Pese a que inicialmente se pensó en crear una aplicación para el ofrecimiento de nuestros servicios de intermediación, fueron fundamentalmente dos las razones que eventualmente decantaron que Apparty operara por medio de una página web. Por un lado, el hecho de que los costos asociados a una app sean superiores a los de una página web: se trata de un factor determinante, especialmente en la etapa de lanzamiento de una *startup*, en que la optimización de recursos financieros resulta esencial para sacar el máximo provecho a la operatividad de la misma. Por otro lado, la cuestión de que la logística asociada a una aplicación es más compleja, al requerir acuerdos de distribución con las tiendas online dedicadas a ello (Apple Store, Play Store, etc.) así como actualizaciones permanentes en aras de adaptarse a los nuevos sistemas de *software*.

#### 4.4 Promoción

El último de los elementos que conforma el marketing mix es el relativo a la promoción o publicidad. De nada sirve que Apparty haya desarrollado un servicio que satisface las necesidades del mercado, haya establecido un precio atractivo y justificado para el mismo y emplee un canal de distribución óptimo para su modelo de negocio, si empresas receptoras de eventos y estudiantes no son conocedores de todo ello.

Para ver la importancia de las actividades de marketing, Apparty ha seguido el modelo del embudo de marketing. En un primer momento, se analizó la parte superior del embudo (*top of the funnel* o TOFU), cuyo objetivo es convertir a las personas de completos extraños a visitantes - personas que son conscientes de Apparty. Seguidamente, se estudió el nivel medio de aquel (*middle of the funnel* o MOFU) que tiene por fin atraer a los visitantes para convertirlos en posibles clientes, así como distinguir entre posibles clientes con y sin potencial. Por último, se atendió al fondo del embudo (*bottom of the funnel* o BOFU), donde los clientes potenciales están cerca de convertirse en clientes, por lo que se trata de empujar a la gente al borde del "interés" y de tomar medidas.

En línea con lo anterior, resulta fundamental la existencia de alguna modalidad de comunicación comercial para maximizar el alcance de la compañía y sus potenciales ingresos, debiendo distinguir entre las dos vertientes de clientela de que dispone Apparty.

En primer lugar, debemos referirnos a las empresas receptoras de eventos, siendo esencialmente dos las estrategias de comunicación a seguir: empleo de campañas publicitarias por medio de redes sociales y asistencia a foros, ferias, congresos y eventos.

En relación con la primera de las estrategias citadas, Apparty tratará de llegar a las empresas haciéndose visible a través de las redes sociales. Estas se han convertido en un medio de comunicación masivo, por lo que la creación de una *fanpage* en Facebook o de un perfil en Instagram resulta indispensable para promocionarse hoy en día. La principal ventaja de la publicidad en redes sociales radica en la posibilidad de delimitar el público objetivo, enfocando por edad, género, intereses, etc. (Soy Freelancer, 2020).

Por su parte, la asistencia a foros, ferias, congresos y eventos, ya sean presenciales o virtuales, permitirá a la compañía darse a conocer en contextos que le puedan reportar atractivas oportunidades de negocio. Así, Apparty buscará acudir, entre otros, al Foro Europeo para la Ciencia, Tecnología e Innovación (cuya novena edición tuvo lugar en Málaga los días 12 y 13 de febrero de 2020), que cuenta con actividades paralelas de

networking así como stands institucionales y comerciales en que promocionarse; al Salón Internacional de Seguridad (SICUR), que reúne a empresas involucradas con la seguridad en ámbitos públicos y privados, brindando la oportunidad de establecer nuevos contactos y generar negocio; o al Madrid Reggaetón Festival & IFEMA Rock, macro-evento de música latina que reunirá a grandes grupos empresariales de la noche madrileña.

En segundo lugar, hemos de hacer referencia a las estrategias de comunicación que nos permitirán promocionarnos a jóvenes estudiantes, a saber: empleo de redes sociales y reparto de *flyers* o panfletos publicitarios.

Nuevamente, las redes sociales constituyen una herramienta de gran utilidad dentro de la comunicación comercial, esencialmente por el número de usuarios que emplean las mismas: así, Facebook dispone de 2.449 millones de cuentas a nivel global, frente a las 1.000 millones de Instagram. Cabe destacar también que el grupo poblacional que comprende desde los 18 a 24 años (categoría que se corresponde con nuestro *target*) constituye un 24% de la audiencia publicitaria de Facebook, y un 30% de la de Instagram, ocupando tanto en una como en otra red social la segunda posición tras el colectivo que abarca de los 25 a 34 años, si bien es cierto que este último es más extenso (Llano, 2020). Concretamente en España, un 73% de la población utiliza Facebook a diario, frente al 70% correspondiente a Instagram (IAB Spain, 2019). Consecuentemente, estas dos redes sociales se perfilan como las más idóneas para llegar a nuestro público objetivo, tanto por alcance poblacional como por recurrencia de uso por parte de sus usuarios.

*Gráfica 9. Frecuencia de uso de redes sociales en España (%)*

Fuente: IAB Spain



De otra parte, el reparto de *flyers* o panfletos publicitarios también puede ser una forma efectiva de darse a conocer entre jóvenes estudiantes. Los puntos de reparto resultan fundamentales para lograr la mayor efectividad posible de dicha acción publicitaria, habiéndose identificado como centros de mayor tránsito entre nuestro público objetivo las universidades, colegios mayores y bibliotecas. Ahora bien, los *flyers* deben constituir un complemento al empleo de redes sociales en el intento de la compañía de promocionarse entre jóvenes universitarios; es decir, en la medida en que nuestro *target* haya escuchado u oído previamente acerca de Apparty, la labor que desempeñarán los panfletos como campaña publicitaria será más efectiva.

## 5. Plan de Recursos Humanos

El presente epígrafe tiene por objeto diseñar el plan de Recursos Humanos de Apparty, cuestión de vital trascendencia en cualquier empresa, al encontrarse el capital humano en lo más profundo de cualquier organización.

### 5.1 Estructura organizativa

Apparty estará integrada por seis socios: entre ellos se encuentran los cinco socios fundadores de la compañía, quienes tomaron la decisión de integrar a un sexto socio de perfil más técnico con trayectoria en el sector tecnológico; en el seno de dicha decisión se encuentra el hecho de que los fundadores originales han cursado estudios en Derecho

y Administración y Dirección de Empresas. En la medida en que la compañía incorpora el empleo de la tecnología Blockchain, se considera de vital importancia que al menos uno de los socios cuente con un amplio conocimiento al respecto. Este último operará a modo de Director de Tecnología, mientras que entre los restantes cinco se encontrarán repartidos los cargos de Director de Marketing, Director Financiero, Director de Legal, Director de Información y Director Ejecutivo (pese a ser el mayor responsable de la empresa, a nivel interno se desenvolverá en un contexto de igualdad). A continuación atenderemos a sus respectivas funciones básicas:

- Director Ejecutivo o *Chief Executive Officer* (CEO). Será el encargado de definir la estrategia empresarial, informando a los demás integrantes de la compañía acerca de los objetivos marcados y la línea a seguir para la consecución de los mismos. Asimismo, actuará como imagen visible de la empresa. Responde a una finalidad más bien organizativa y no tanto jerárquica pues, como se ha indicado previamente, los seis *partners* se encuentran en igualdad de condiciones.
- Director de Marketing o *Chief Marketing Officer* (CMO). Será el responsable de atender a las necesidades y deseos de la clientela, para lo cual deberá tomar decisiones respecto de los productos ofrecidos y sus correspondientes precios; diseñar la estrategia de comunicación y promoción empresarial junto con el Director de Información; desarrollar relaciones largoplacistas con empresas receptoras de eventos; y realizar un seguimiento de ventas.
- Director Financiero o *Chief Financial Officer* (CFO). Será el encargado de optimizar la estructura de costes de la empresa, determinando los niveles de financiación propia y endeudamiento que mejor se ajusten a la misma; generar indicadores y ratios sobre la salud financiera de la compañía; analizar los resultados operativos para garantizar la viabilidad del negocio; y gestionar y controlar la tesorería.
- Director de Legal o *Chief Legal Officer* (CLO). Le corresponderá definir la política general de la empresa; analizar las iniciativas legislativas que puedan tener impacto sobre el negocio; garantizar la confidencialidad y seguridad en el trato y manejo de la información facilitada; y la protección de los intereses legales de Apparty.
- Director de Información o *Chief Information Officer* (CIO). Será el responsable de orientar los sistemas de información a los planes de crecimiento empresariales;

diseñar la estrategia de comunicación y promoción empresarial junto con el Director de Marketing; seleccionar ideas para convertirlas en oportunidades de negocio; y crear un entorno corporativo basado en la innovación y disrupción.

- Director de Tecnología o *Chief Technology Officer* (CTO). Será el encargado de garantizar que los sistemas tecnológicos y la plataforma funcionen de manera óptima y se encuentren plenamente activos; adaptar los sistemas operativos a las nuevas exigencias y necesidades de mercado; e investigar la posible adaptabilidad de nuevas tecnologías al negocio.

En su etapa inicial, Apparty buscará apostar por una estructura de costes lo más ligera posible, por lo que los equipos complementarios y de apoyo requeridos por las características del negocio serán subcontratados:

- Equipo legal. El Director de Legal podrá delegar parte de sus responsabilidades en dicho equipo, que desempeñará una labor de soporte.
- Equipo de ingenieros. Se encontrará al mando del Director de Tecnología, ofreciendo apoyo para garantizar que la plataforma se encuentre plenamente operativa y que no se caiga el sistema.
- Equipo de marketing. Responderá a las órdenes del Director de Marketing, y llevará a cabo labores esencialmente de comunicación y promoción empresarial por medio de las redes sociales, el reparto de *flyers* o panfletos publicitarios, y la asistencia a foros, ferias, y eventos similares.

## 5.2 Salarios

La plataforma de Apparty se encontrará operativa todos los días de la semana. A lo largo de la misma, los seis socios y directores estarán trabajando, junto con un equipo de legal e ingenieros subcontratados de 2 integrantes, respectivamente. Por su parte, el equipo de marketing será subcontratado dos días a lo largo de la semana: uno de lunes a jueves (para coincidir con el horario universitario) y el viernes o sábado (para la asistencia a foros, ferias y demás eventos), contando a su vez con 2 integrantes. Durante el fin de semana, será necesario contar con una unidad que garantice la operatividad de nuestros sistemas: a tal efecto, se ha considerado que un solo ingeniero será suficiente para cubrir tales necesidades.

Los socios, en tanto que fundadores y propietarios de la empresa, obtendrán un salario de 2.000 euros mensuales. Los subcontratados del equipo de legal e ingenieros que trabajen

entre semana obtendrán un salario de 1.200 euros mensuales por empleado; y de 600 euros mensuales para el ingeniero que labore los fines de semana. Por su parte, cada uno de los integrantes del equipo de marketing se verá remunerado en 400 euros mensuales. Ahora bien, la empresa contará con un coste superior consecuencia de la Seguridad Social, estimado en un 40% adicional (Pymes y autónomos, 2017). Todos los salarios serán revisables anualmente, y se ajustarán en función de los resultados del negocio.

*Tabla 7. Trabajadores y salarios (€)*

Fuente: Elaboración propia

Trabajadores	Número	Salario	Seguridad Social	Número pagas	Total
Socios	6	2000	1,4	14	<b>235.200 €</b>
Equipo legal	2	1200	1,4	14	<b>47.040 €</b>
Equipo de ingenieros	2	1200	1,4	14	<b>47.040 €</b>
Equipo de marketing	2	400	1,4	14	<b>15.680 €</b>
Equipo de ingenieros (fin de semana)	1	600	1,4	14	<b>11.760 €</b>
					<b>356.720 €</b>

## **6. Valoraciones financieras**

El presente apartado tiene por objeto comprender los fundamentos financieros que se encuentran en la base del negocio y, en concreto, entender los distintos elementos involucrados en el proceso de valoración.

### **6.1 Inversión inicial**

La inversión se define como la materialización de los recursos financieros en bienes de consumo y de equipo (Fuentes Fuentes & Carda Morales, 2011). Nos referiremos a la cantidad de dinero necesario levantar para que nuestro negocio devenga operativo. A tal efecto, la inversión inicial constará de los siguientes apartados:

- Mobiliario. Incluirá 12 sillas de oficina para los seis socios y seis empleados subcontratados: modelo giratorio y ergonómico, sin reposabrazos (Amazon, 2019); y 12 mesas de escritorio con forma de L (Amazon, 2017).
- Equipos para procesos de información. Constará de 12 ordenadores portátiles Lenovo (MediaMarkt, 2020); 2 impresoras, modelo HP, a compartir entre el conjunto de empleados (MediaMarkt, 2020); y el software de la plataforma.
- Publicidad y marketing. Se requerirá una inversión inicial en *flyers* o panfletos publicitarios, de 16.000 unidades (360 Imprimir, 2020), así como anuncios por

medio de redes sociales en Facebook e Instagram (130 caracteres, 2020), que permitirán 10.000 y 6.000 visualizaciones, respectivamente (a un costo de 0,05€ por clic).

- Depósito de alquiler de oficinas. Consiste en una fianza para garantizar el cumplimiento y mantenimiento en buen estado del local arrendado. En este sentido, debemos remitirnos al artículo 36 de la Ley de Arrendamientos Urbanos, cuyo apartado primero dispone que “a la celebración del contrato será obligatoria la exigencia y prestación de fianza en metálico en cantidad equivalente a una mensualidad de renta en el arrendamiento de viviendas y de dos en el arrendamiento para uso distinto del de vivienda”. En este sentido, dado que el arrendamiento es para uso distinto del de vivienda, la fianza equivaldrá a dos mensualidades de renta; es decir, a 3.336€ (1.668€ por mensualidad, como se concretará en el apartado relativo a estimación de costes).

*Tabla 8. Inversión inicial (€)*

Fuente: Elaboración propia

Inversión inicial	Unidades	Precio unitario	Total
<b>Mobiliario</b>			<b>1.427,76</b>
Sillas	12	39,99 €	479,88 €
Mesas	12	78,99 €	947,88 €
<b>Equipos para procesos de información</b>			<b>8.716,00</b>
Ordenadores	12	420,00 €	5.040,00 €
Impresoras	2	338,00 €	676,00 €
Software de plataforma	1	3.000,00 €	3.000,00 €
<b>Publicidad y marketing</b>			<b>872,99</b>
Flyers	16.000	0,0046 €	72,99 €
Anuncios RRSS			800,00 €
Facebook			500,00 €
Instagram			300,00 €
<b>Alquiler oficinas (depósito)</b>			<b>3.336,00 €</b>
<b>Total</b>			<b>14.352,75 €</b>

Para poder hacer frente a la inversión inicial, se contará con una aportación de 2.500€ por cada uno de los socios, de manera que Apparty dispondrá de 647,25€ sobrantes para inversiones adicionales que la operativa del negocio pueda ir requiriendo.

## 6.2 Estimación de la demanda

Para poder elaborar una estimación de la demanda que se ajuste a la realidad, se emplearán los datos obtenidos en la encuesta relativa a las preferencias de jóvenes estudiantes en lo que a eventos se refiere, la cual obtuvo un total de 143 respuestas. Una de las preguntas del citado formulario fue: ¿estarías interesado en organizar los eventos a través de una app o plataforma?: obtuvo 88 respuestas favorables (62%), frente a 55 desfavorables (38%).

De los 317.577 alumnos matriculados en la región de la Comunidad de Madrid durante el curso 2018-2019 en universidades, 6.663 forman parte de la Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA); estos últimos no serán tomados en consideración, por lo se han considerado como mercado disponible de nuestra plataforma 310.914 estudiantes (Comunidad de Madrid, 2020). De dicho montante, se considera como mercado de Apparty 192.200 estudiantes (dicha cifra se obtiene como consecuencia de extrapolar el 62% de estudiantes de nuestra encuesta que estaría dispuesto a emplear una plataforma para la organización de eventos al mercado disponible). De los mismos, se considera que un 5% podrían estar interesados en comprar nuestros productos (Javier Megías, 2014), siendo nuestro mercado objetivo de 9.610 personas.

En base a la encuesta realizada, se ha calculado el número medio de eventos a que un estudiante acude por semana, ascendiendo dicha cifra a 1,04 (para poder estimar dicho dígito, se ha multiplicado por 2,5; 2; 1; 0,5; y 0,25, la media de los valores de la encuesta). Extrapolado este multiplicador a nuestro mercado objetivo de 9.610 estudiantes, y asumiendo que un evento medio cuenta con 20 participantes, por medio de la plataforma de Apparty se organizarán 501 eventos semanales (o lo que es lo mismo, 2.004 eventos mensuales o 24.050 eventos anuales).

Ahora bien, se espera que se tardará 6 meses en conseguir la demanda estimada, por lo que los 2.004 eventos mensuales se corresponderán con el séptimo mes en adelante, siendo, consecuentemente, inferior el número de eventos organizados por medio de la plataforma durante los 6 meses anteriores.

Tabla 9. Estimación de eventos contratados por medio de la plataforma

Fuente: Elaboración propia

Mercado disponible	317.577
UDIMA	6.663
Presenciales	310.914
<hr/>	
% al que se espera llegar	62%
Mercado	192.200
<hr/>	
% que comprará el producto	5%
Mercado objetivo	9.610

Frecuencia de participación en eventos	Respuestas	Multiplicador	Total encuesta
Muy alta (>2 evento/semana)	103	2,5	257,50
Alta (=2 evento/semana)	304	2	608,00
Normal (=1 evento/semana)	225	1	225,00
Baja (<1 evento/semana)	351	0,5	175,50
Muy baja (<1 evento/2 semanas)	304	0,25	76,00
<b>Total</b>		<b>1,04</b>	<b>1.342</b>

	Número eventos/persona	Mercado objetivo	Tamaño medio evento (personas)	# eventos
Semana	1,0427	9.610	20	<b>501,03</b>
Mes	4,1709	9.610	20	<b>2.004,14</b>
Año	50,0513	9.610	20	<b>24.049,64</b>

### 6.3 Estimación de los ingresos

Las fuentes de ingresos de Apparty son dos: de una parte, la cuota mensual fija cobrada a las empresas receptoras de eventos que ofrecen sus productos por medio de la plataforma; de otra parte, la comisión cobrada por cada transacción efectuada.

Para determinar el importe a que ascienden los ingresos procedentes de la cuota de suscripción, será necesario estimar el número empresas que harán uso de nuestro *marketplace*. De conformidad con el estudio “Unidades productivas y ocupados por ramas de actividad (Base 2015)” de la Comunidad de Madrid (Comunidad de Madrid, 2020), fueron 747.665 las unidades productivas existentes en la citada comunidad autónoma en 2019. Se efectúa un desglose por ramas de actividad, entre cuyas categorías las empresas receptoras de eventos que podrían emplear Apparty tendrían cabida en las ramas de “hostelería” (44.795 unidades productivas) y “servicios recreativos” (19.585 unidades productivas); por tanto, el mercado disponible para la compañía cuenta con 64.380 empresas. Se estima que el mercado de Apparty es de un 4% del mercado

disponible: es decir, 2.575 empresas (Workana, 2018). De las mismas, un 3% podrían estar interesadas en nuestros productos, por lo que nuestro mercado objetivo es de 77 empresas.

Nuevamente, se estima que se tardará 6 meses en conseguir dicho mercado objetivo, por lo que estas 77 empresas receptoras de eventos serán las que hagan uso de la plataforma del séptimo mes en adelante, siendo, consecuentemente, inferior la cifra durante los 6 primeros meses.

*Tabla 10. Estimación de empresas que utilizarán la plataforma*

Fuente: Elaboración propia

Unidades productivas	747.665
Hostelería	44.795
Servicios recreativos	19.585
Mercado disponible	64.380
% al que podemos llegar	4%
Mercado	2.575
% que empleará el marketplace	3%
Mercado objetivo	77

Dado que la cuota de suscripción mensual asciende a 24,24€ (como se ha visto en el apartado 4.2), los ingresos mensuales procedentes de dicha vía son de 1.866,77€ (una vez alcanzado el citado mercado objetivo).

*Tabla 11. Ingresos mensuales por cuotas fijas (€)*

Fuente: Elaboración propia

Mercado objetivo	77
Cuota de suscripción	24,24 €
<b>Ingresos mensuales por cuotas de suscripción</b>	<b>1.866,77 €</b>

En segundo lugar, hemos de estimar los ingresos procedentes de comisiones por transacción. Para ello, hemos de partir de la encuesta realizada, conforme a la cual el importe medio que los estudiantes están dispuestos a desembolsar por evento es de 21,57€. Para poder estimar dicha cifra, se ha multiplicado el número de respuestas por categoría por 5, 15, 25 y 35, la media de los valores de la encuesta.

Tabla 12. Gasto medio por evento por estudiante (€)

Fuente: Elaboración propia

	Respuestas	Multiplicador	Total
Menos de 10€	7	5	35,00 €
De 10 a 20€	58	15	870,00 €
De 20 a 30€	55	25	1.375,00 €
Más de 30€	23	35	805,00 €
<b>Media</b>			<b>21,57 €</b>

Conforme a las estimaciones realizadas en el apartado 6.2 (estimación de la demanda), se espera que el número de eventos contratados por medio de Apparty mensualmente ascienda a 2.004, siendo el tamaño medio por evento de 20 personas. Dado que la comisión que Apparty cobrará a las empresas receptoras de eventos asciende a 4,9% (como se ha visto en el apartado 4.2), los ingresos mensuales de la compañía procedentes de esta vía ascienden a 41.997,91€ (una vez alcanzado el antes mencionado mercado objetivo).

Tabla 13. Ingresos mensuales por comisiones (€)

Fuente: Elaboración propia

Importe por evento	21,57 €
Eventos mensuales	2.004
Tamaño medio evento	20
<b>Total</b>	<b>864.662,94 €</b>
<b>Comisión</b>	<b>4,9%</b>
<b>Ingresos mensuales por comisiones</b>	<b>41.997,91 €</b>

#### 6.4 Estimación de costes

Dentro de la categoría de costes, debemos distinguir entre fijos y variables. Los costes fijos son aquellos que se mantienen constantes durante un periodo de tiempo corto, siendo independientes de la actividad productiva empresarial, mientras que los costes variables son aquellos que varían según los niveles de producción.

Apparty cuenta únicamente con costes fijos, pues, en la medida en que no produce, no dispone de costes variables. Se han identificado como costes fijos los siguientes:

- Salarios. En el punto 5.2 se ha hecho referencia al número de trabajadores de que dispondrá la compañía, así como a su salario, ascendiendo el conjunto de los mismos a lo largo del año a 356.720€.
- Alquiler del local. Para la estimación del coste fijo procedente del alquiler del local donde Apparty desarrollará sus operaciones, se ha atendido a la ubicación de la sede de sus competidores (a excepción del Grupo Bakara, cuyas oficinas centrales se encuentran en Valladolid), tomando en consideración el coste por metro cuadrado de la zona como referencia (Idealista, 2020). El local de Apparty será de 120 m<sup>2</sup>, y estará ubicado en la zona de Ciudad Universitaria, en aras de estar cerca de gran parte de la clientela estudiantil, por lo que el alquiler del local ascenderá a 1.668€/mensuales (13,90€ por 120 m<sup>2</sup>).

Tabla 14. Coste alquiler (€/m<sup>2</sup>)

Fuente: Elaboración propia

Competidores	Ubicación (metro)	Alquiler €/m2
Unicampus	Ríos Rosas	14,40
Unievento	Francos Rodríguez	13,00
Citylife	Gran Vía	15,50
Privateaser	Sainz de Baranda	14,30
<b>Media</b>		<b>14,30</b>
<b>Apparty</b>	Ciudad Universitaria	<b>13,90</b>

- Publicidad. Se invertirá en *flyers* o panfletos publicitarios (16.000 unidades mensuales, por importe de 72,99€), así como en anuncios por medio de redes sociales en Facebook e Instagram, de 500€ y 300€ respectivamente por mes, lo cual permitirá 10.000 y 6.000 visualizaciones mensuales (a un costo de 0.05€ por clic, como se ha indicado en el apartado 6.1).
- Suministros. El consumo mensual de electricidad se ha estimado en 203,25€ (Mi Podo, 2020) y el de agua en 105€ (Idealista, 2012).
- Amortización. Se estima que el mobiliario y los equipos para procesos de información (requeridos como inversión inicial) tendrán una vida útil de 5 años. La división del precio (1.427,76€ y 8.716€, respectivamente) entre los años de amortización será el valor de amortización anual.

Consecuentemente, los costes fijos ascienden a la cuantía de 32.745€ mensuales o, lo que es lo mismo, 392.940€ anuales.

*Tabla 15. Costes fijos (€)*

Fuente: Elaboración propia

<b>Costes fijos</b>	<b>Coste mensual</b>	<b>Coste anual</b>
Sueldos y salarios	29.727 €	356.720 €
Alquiler local	1.668 €	20.016 €
Publicidad	873 €	10.476 €
Suministros	308 €	3.699 €
Amortizacion	169 €	2.029 €
<b>Total</b>	<b>32.745 €</b>	<b>392.940 €</b>

### 6.5 Proyecciones financieras

A continuación, haremos referencia a las proyecciones financieras de Apparty. Concretamente, a su cuenta de pérdidas y ganancias, comenzando por un análisis más detallado y desglosado respecto del reflejo de ingresos y gastos para el primer año de operaciones; para después continuar con las proyecciones de la compañía para un plazo de 5 años.

Respecto de las proyecciones del primer año, como se ha indicado en apartados anteriores, se espera que se tardará 6 meses en conseguir la demanda estimada de estudiantes, de forma que los 2.004 eventos mensuales se corresponderán con el séptimo mes en adelante. En este sentido, se ha considerado que en el primer mes de actividad, el número de eventos organizados será del 40% de dicha cuantía; de un 50% en el segundo mes; y así sucesivamente, hasta alcanzarse un 100% (es decir, 2.004 eventos) en el séptimo mes.

Lo mismo sucede respecto de las empresas receptoras de eventos que organizarán los mismos por medio de la plataforma: se logrará alcanzar el mercado objetivo de 77 empresas en el séptimo mes. Nuevamente, se ha considerado que en el primer mes de actividad, el número de empresas que harán uso de los servicios de Apparty será de un 40% del mercado objetivo; de un 50% en el segundo mes; y así sucesivamente hasta alcanzarse en el séptimo mes la totalidad de 77 empresas.

Por tanto, los ingresos son crecientes durante el primer semestre del año, hasta que logran estabilizarse del séptimo mes en adelante. Por su parte, salarios, arrendamientos, suministros y amortización se han mantenido constantes a lo largo del periodo reflejado.

*Tabla 16. Proyecciones financieras año 1 (€)*

Fuente: Elaboración propia

<b>Euros (€)</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>	<b>Total Año 1</b>
Cuota fija	749	936	1.124	1.311	1.498	1.686	1.873	1.873	1.873	1.873	1.873	1.873	18.542
<i>Número de empresas</i>	31	39	46	54	62	70	77	77	77	77	77	77	
<i>Cuota de suscripción</i>	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	
Comisiones	6.000	11.999	17.999	23.999	29.999	35.998	41.998	41.998	41.998	41.998	41.998	41.998	377.981
<i>Porcentaje comisión</i>	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%	
<i>Eventos mensuales</i>	286	573	859	1.145	1.431	1.718	2.004	2.004	2.004	2.004	2.004	2.004	
<i>Importe medio por evento</i>	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	
<i>Tamaño medio evento</i>	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Ingresos	6.749	12.936	19.123	25.310	31.497	37.684	43.871	43.871	43.871	43.871	43.871	43.871	396.524
Coste de ventas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Margen de operaciones</b>	<b>6.749</b>	<b>12.936</b>	<b>19.123</b>	<b>25.310</b>	<b>31.497</b>	<b>37.684</b>	<b>43.871</b>	<b>43.871</b>	<b>43.871</b>	<b>43.871</b>	<b>43.871</b>	<b>43.871</b>	<b>396.524</b>
Salarios	29.727	29.727	29.727	29.727	29.727	29.727	29.727	29.727	29.727	29.727	29.727	29.727	356.720
Arrendamientos	1.668	1.668	1.668	1.668	1.668	1.668	1.668	1.668	1.668	1.668	1.668	1.668	20.016
Suministros	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	3.699
<b>EBITDA</b>	<b>- 24.954</b>	<b>- 18.767</b>	<b>- 12.580</b>	<b>- 6.393</b>	<b>- 206</b>	<b>5.981</b>	<b>12.168</b>	<b>12.168</b>	<b>12.168</b>	<b>12.168</b>	<b>12.168</b>	<b>12.168</b>	<b>16.089</b>
D&A	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	2.029
<b>EBIT</b>	<b>- 25.123</b>	<b>- 18.936</b>	<b>- 12.749</b>	<b>- 6.562</b>	<b>- 375</b>	<b>5.812</b>	<b>11.999</b>	<b>11.999</b>	<b>11.999</b>	<b>11.999</b>	<b>11.999</b>	<b>11.999</b>	<b>14.060</b>
Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>EBT</b>	<b>- 25.123</b>	<b>- 18.936</b>	<b>- 12.749</b>	<b>- 6.562</b>	<b>- 375</b>	<b>5.812</b>	<b>11.999</b>	<b>11.999</b>	<b>11.999</b>	<b>11.999</b>	<b>11.999</b>	<b>11.999</b>	<b>14.060</b>
Impuestos (25%)	- 6.281	- 4.734	- 3.187	- 1.641	- 94	1.453	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.515
<b>Beneficio Neto</b>	<b>- 18.842</b>	<b>- 14.202</b>	<b>- 9.562</b>	<b>- 4.922</b>	<b>- 281</b>	<b>4.359</b>	<b>8.999</b>	<b>8.999</b>	<b>8.999</b>	<b>8.999</b>	<b>8.999</b>	<b>8.999</b>	<b>10.545</b>

En lo que se refiere a las proyecciones para el periodo de los cinco primeros años de operaciones, cabe realizar una serie de matizaciones. En primer lugar, se prevé un crecimiento de los ingresos, del 33% para el segundo año, y de un 3% en adelante. Si bien el crecimiento inicial del 33% puede resultar descabellado, no responde más que a una estabilización de la demanda, continuación de los últimos seis meses del primer año. Es decir, se presumen constantes a lo largo del segundo año la organización de 2.004 eventos mensuales por medio de la plataforma, así como las 77 empresas que operan por medio de la misma.

En lo que a salario, arrendamientos y suministros se refiere, se ha previsto un crecimiento constante de dichas partidas en un 2% anual, de conformidad con el objetivo de inflación marcado por la Unión Europea para la Zona Euro (European Central Bank, 2020). Por su parte, se espera que Apparty vaya adquiriendo nuevos activos con el paso del tiempo. Consecuencia de ello es el crecimiento de la amortización anual en un 4%.

*Tabla 17. Proyecciones financieras años 1-5 (€)*

Fuente: Elaboración propia

<b>Euros (€)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cuota fija	18.542	22.401	23.073	23.765	24.478
Comisiones	377.981	503.975	519.094	534.667	550.707
Ingresos	396.524	526.376	542.167	558.433	575.185
Coste de ventas	-	-	-	-	-
<b>Margen de operaciones</b>	<b>396.524</b>	<b>526.376</b>	<b>542.167</b>	<b>558.433</b>	<b>575.185</b>
Salarios	356.720	363.854	367.493	371.168	374.880
Arrendamientos	20.016	20.416	20.825	21.241	21.666
Suministros	3.699	3.773	3.848	3.925	4.004
<b>EBITDA</b>	<b>16.089</b>	<b>138.332</b>	<b>150.001</b>	<b>162.098</b>	<b>174.636</b>
D&A	2.029	2.110	2.194	2.282	2.373
<b>EBIT</b>	<b>14.060</b>	<b>136.223</b>	<b>147.807</b>	<b>159.816</b>	<b>172.263</b>
Intereses	-	-	-	-	-
<b>EBT</b>	<b>14.060</b>	<b>136.223</b>	<b>147.807</b>	<b>159.816</b>	<b>172.263</b>
Impuestos (25%)	3.515	34.056	36.952	39.954	43.066
<b>Beneficio Neto</b>	<b>10.545</b>	<b>102.167</b>	<b>110.855</b>	<b>119.862</b>	<b>129.197</b>
Crecimiento ingresos		33%	3%	3%	3%
Inflacion		2%	2%	2%	2%
Incremento % activos		4%	4%	4%	4%

## **7. Plan de impacto**

En el ámbito de la organización de eventos, existen una serie de cuestiones que deben ser mejoradas en aras de optimizar la contratación, y respecto de las cuales Apparty pretende ejercer un impacto. En lo referente a los jóvenes estudiantes, no son pocas las ocasiones en que empresas u otros actores del ecosistema toman provecho de su inexperiencia, eludiendo las obligaciones que les corresponden en tanto que contratados o prestando un servicio lejano al prometido en lo que a calidad se refiere. Es por ello que se busca entablar relaciones Apparty-estudiantes y Apparty-empresas, para conocer el grado de implicación en los servicios prestados así como el nivel de satisfacción de uno y otro cliente, y poder de este modo optimizar la experiencia contractual. De otra parte, por lo que respecta a los pagos, la compañía busca erradicar los problemas de morosidad, favoreciendo los pagos mancomunados a la par que contribuyendo a una mayor transparencia por medio del empleo de la tecnología Blockchain.

Como se ha indicado con anterioridad, la misión de Apparty es revolucionar la contratación de eventos de la mano de la tecnología Blockchain, garantizando transparencia y seguridad. Su visión pasa por crear un mundo en el que cualquiera pueda participar en eventos *tailor made* o a medida de forma sencilla y eficaz.

Adicionalmente, Apparty se compromete a contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobados por la Organización de Naciones Unidas, que brindan la oportunidad de emprender un camino con el que mejorar la vida del entorno y sociedad. Concretamente, la empresa se centrará en el ODS número 2: hambre cero; y el número 9: industria, innovación e infraestructura.

Respecto del primero de los citados objetivos, la compañía incentivará la donación de alimentos por parte de sus clientes (empresas y jóvenes estudiantes) para mejorar el acceso de los más desfavorecidos a una alimentación continuada y nutritiva. Ello permitirá a las empresas llevar a cabo actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), al donar comida sobrante a bancos de alimentos (por ejemplo, Caritas), lo cual a su vez se traducirá en una mejora de su reputación. La contribución de las mismas a reducir el hambre mundial será de fácil medición, al existir rankings nacionales que clasifican empresas en función de su popularidad y nivel de satisfacción de sus consumidores, atendiendo a aspectos muy variados: sostenibilidad, ciberseguridad, adaptación a la digitalización en el sector empresarial, amplitud de oferta de productos y

servicios, presencia geográfica, etc. De este modo, encontramos: Mejores Marcas Españolas de ICONS o Best Workplaces España de GPTW, entre otros, que permitirán conocer si las empresas que participan en nuestro *marketplace* realmente se encuentran implicadas y comprometidas con esta meta. De otra parte, los estudiantes, por medio de la donación de alimentos a través de nuestra plataforma, alcanzarán un mayor grado de satisfacción y generarán mayor apego a la compañía. A tal efecto, Apparty entablará relaciones con distintas entidades de asistencia, desarrollo y servicio social, y ofrecerá información a través de su portal acerca de colaboraciones con las mismas para que los estudiantes puedan elegir, si así lo desean, a cuál de ellas quieren contribuir. De este modo, se facilitará la creación de vínculos no solo con nuestra empresa, sino también con dichas entidades.

Por lo que respecta al ODS número 9, Apparty apostará por la inclusión de la tecnología Blockchain en el plano de la organización de eventos, para que los diferentes actores del ecosistema puedan beneficiarse de sus amplias ventajas de un modo sencillo e intuitivo. Mediante la inserción de dicha tecnología, se busca garantizar seguridad en el ámbito de la contratación, evitando de este modo la elusión de responsabilidades contractuales. Por medio de un registro de contratación, se podrá efectuar un seguimiento de la frecuencia con que las empresas receptoras de eventos emplean nuestra plataforma para el ofrecimiento de sus servicios, entendiendo que la recurrencia en el uso puede venir ligada a los beneficios que a dichas organizaciones les reporta Blockchain. De otra parte, Apparty desea acercar la tecnología a los estudiantes en el ámbito de la organización de eventos en aras de solventar las incidencias que con frecuencia estos afrontan: problemas con intermediarios u organizadores y ausencia de transparencia respecto de la contratación y características del producto o servicio. Una forma rápida y eficaz de medir nuestro impacto sobre jóvenes estudiantes consistirá en la inclusión de una pequeña encuesta de satisfacción tras la contratación de un servicio o evento, lo cual permitirá a la compañía conocer el grado de familiarización que nuestro público objetivo está desarrollando en relación con la plataforma y la citada tecnología.

## **8. Plan de crecimiento**

En el largo plazo, son esencialmente tres las metas aspiracionales con que cuenta Apparty: que un elevado número de eventos sean organizados por medio de la plataforma; que los

estudiantes que finalicen sus estudios sigan haciendo uso de la misma, lo cual se traducirá en una ampliación del segmento de mercado al que la compañía desea llegar en su etapa de lanzamiento, resultando indispensable a tal efecto el ofrecimiento de nuevos servicios que se adapten a las necesidades e intereses de quienes han culminado su etapa formativa; y la introducción de viajes organizados para colectivos como nueva línea de producto dentro de nuestro *marketplace*. La consecución de estos objetivos a largo plazo se encuentra estrechamente ligada a la satisfacción de empresas receptoras de eventos y jóvenes estudiantes durante los primeros años de operación de Apparty; esto último permitirá la continuidad y viabilidad de la empresa y, en el horizonte, la expansión de la misma. En esta línea, son cuatro los valores que Apparty tiene como pilares de su negocio y por los que quiere ser conocida (como se ha indicado previamente), los cuales serán esenciales para el devenir de la empresa y el logro de sus metas. Estos son pasión, compromiso, transparencia e innovación.

Para hacer seguimiento y evaluación del estado de Apparty, se tendrán en cuenta una serie de Indicadores de Rendimiento Clave – conocidos en inglés como *Key Performance Indicators* o por sus siglas KPIs – los cuales tienen por finalidad medir la efectividad con que la empresa está logrando los objetivos definidos para su negocio. En este sentido, se atenderá a: la variedad de empresas que participan en el *marketplace*; el aumento del volumen de operaciones; el aumento del registro de la contratación; el número de eventos organizados por los mismos usuarios (recurrencia); y la amplitud de ofertas y descuentos ofrecidos por empresas fruto de pactos con las mismas.

Son dos los hitos que Apparty desea alcanzar tras su primer año de operaciones: la atracción de una mayor variedad de empresas, ofreciendo de este modo más diversidad a la plataforma; y el logro de una base de estudiantes que accedan y hagan uso del *marketplace* más profunda. Para la consecución de los mismos, la compañía se ha marcado como objetivo llevar a cabo la organización de un elevado número de eventos en colegios mayores, residencias universitarias y similares, con la intención de crear conciencia entre nuestro público objetivo acerca de la existencia de la empresa y de los servicios que esta ofrece; así como acudir a numerosos foros, ferias y conferencias que involucren a empresas envueltas en la organización de eventos, en aras de generar sensibilización entre las mismas acerca de las ventajas y beneficios que nuestro *marketplace* les reportaría. Un elevado ratio de conversión estudiante-usuario y empresa-

usuario, conocido por medio de un registro de contratación, nos permitirá determinar la materialización del citado propósito.

Para el segundo año de operaciones, en el plan de crecimiento de Apparty se han definido como hitos la mejora del trato de la información de los estudiantes y el incremento de la fidelidad de la clientela (tanto empresarial como estudiantil, las cuales, como se ha citado en repetidas ocasiones, se retroalimentan la una a la otra). De cara a la obtención de los mismos, la compañía se ha establecido dos objetivos. El primero consiste en adecuar la oferta a los diferentes perfiles estudiantiles, pudiéndose medir su consecución por medio de encuestas de satisfacción. El segundo tiene por objeto mostrar opciones competitivas diversas, permitiéndonos la variedad en las compras efectuadas y el registro de empresas de diferente corte en la plataforma conocer si Apparty está alcanzando dicho propósito.

Otros dos son los hitos que la compañía desea alcanzar para su tercer año. Estos consisten en atraer a empresas organizadoras de viajes por medio del extenso número de usuarios de que esperamos disponer para entonces, ampliando de este modo la línea de productos ofrecidos por medio de la plataforma, así como atraer a una gran empresa o empresa clave que nos permita conseguir mayor *engagement*. En aras de lograr los mismos, la compañía se ha marcado dos objetivos: primeramente, expandir la idea de negocio que presenta Apparty a diferentes sectores (viajes, eventos deportivos, conciertos, etc.); de otra parte, contar con la colaboración de *influencers* o personas de interés público, que hagan uso y promocionen nuestros servicios. A tal efecto, la mayor presencia de la compañía en redes sociales y medios publicitarios, así como el aumento de empresas y usuarios en la plataforma serán indicadores relevantes acerca de la realización de los propósitos mencionados.

Desde Apparty, creemos que las medidas propuestas encajan con el plan de desarrollo y crecimiento del negocio. Los objetivos marcados son progresivamente más ambiciosos, hasta el punto en que por medio de la plataforma se podrán llevar a cabo transacciones y operaciones de muy diversa índole. Si bien la empresa se empleará a fondo en la consecución de los mismos, siempre existe la posibilidad de que no consiga alcanzarlos en los plazos estrictamente marcados, dada la exigencia que cada uno de ellos presenta y los riesgos a que la compañía se enfrentará en los años venideros, entre los que identificamos esencialmente los siguientes:

- Riesgo legal, consistente en la modificación de las exigencias relativas al tratamiento de datos e información confidencial, por lo que el conocimiento, manejo y entendimiento de las iniciativas legislativas y propuestas aprobadas al efecto resultará imprescindible.
- Riesgo de competencia, fruto del empleo de la tecnología Blockchain por nuestros rivales dadas las múltiples ventajas y beneficios que esta plantea. Ante ello nada puede hacer la compañía más que ser pionera en el sector, guiándose por uno de sus valores – innovación – en su búsqueda de constante adaptación al cambio y competencia.
- Riesgo tecnológico y operacional, consecuencia de caídas de la plataforma y demás incidencias que compliquen la contratación, que vendrán a solventarse por medio de un equipo de ingenieros.
- Riesgo de personal, consecuencia de una insuficiente formación y conocimiento del producto, por lo que el ofrecimiento de cursos legales y tecnológicos (relacionados esencialmente con la tecnología de uso, Blockchain) a empleados será fundamental para evitar incidencias de esta índole.

De no lograr los hitos fijados, podrán aplazarse al año siguiente. Cabría, por tanto, señalar que los mismos son versátiles, maleables, que se pueden adaptar a las nuevas exigencias a que se enfrenta la empresa y la industria, además de ser realizables y medibles, por lo que se ajustan a la realidad del negocio.

## **9. Conclusiones**

Apparty ofrece servicios desigualados en el ámbito de la organización de eventos fruto del empleo de la tecnología Blockchain, pudiéndose catalogar aquellos como *premium*. A tal efecto, son dos los productos que Apparty presenta al mercado: de un lado, transparencia y seguridad en el pago y trato de la información; de otro lado, un *marketplace* por el que conectar a jóvenes estudiantes y empresas receptoras de eventos.

Analizado el plan de negocio de la compañía, parece procedente afirmar que su propuesta de valor resulta atractiva y demanda por el mercado, lo que le permitirá posicionarse en el mismo – ofreciendo soluciones a los principales problemas que el sector presenta a nivel de transparencia y seguridad en la contratación – y diferenciarse de sus competidores.

Apparty operará por medio de una página web, si bien contará con oficinas en la zona de Ciudad Universitaria de la capital española, situándose de este modo cerca de los jóvenes estudiantes de entre 18 y 25 años. Ello le permitirá dar publicidad a la compañía, a la par que conocer las nuevas necesidades e inquietudes del mencionado público objetivo.

Atendiendo a las valoraciones financieras que la empresa presenta, se estima que Apparty reportará pérdidas durante los cinco primeros meses, siendo desde entonces consistentes sus beneficios, presentando ganancias al cierre del primer año y de sus consecutivos, por lo que el plan de negocio se cataloga como viable. Se prevé una estabilización de los ingresos a partir del séptimo mes de operaciones, manteniéndose los mismos constantes en lo restante del primer año así como a lo largo del segundo, creciendo desde entonces a un ritmo firme y mantenido.

## Bibliografía

- 130 caracteres. (2020). *130 caracteres*. Obtenido de <https://www.130caracteres.com/tarifas-publicidad-facebook/>
- 20 Minutos. (12 de Marzo de 2019). *20 Minutos*. Obtenido de <https://www.20minutos.es/noticia/3498776/0/cuando-empieza-madrid-central/>
- 360 Imprimir. (2020). *360 Imprimir*. Obtenido de <https://www.360imprimir.es/flyers>
- Amazon. (4 de Julio de 2017). *Amazon*. Obtenido de [https://www.amazon.es/HLC-Escritorio-Ordenador-Oficiana-Bandejas/dp/B073QT52V1?ref\\_=s9\\_apbd\\_obs\\_hd\\_bw\\_b352Y87&pf\\_rd\\_r=8S48SV4777YBFEHH11AX&pf\\_rd\\_p=57cbd0c9-6b47-5cd9-85a8-581455b4b654&pf\\_rd\\_s=merchandised-search-10&pf\\_rd\\_t=BROWSE&pf\\_rd\\_i=2822888031](https://www.amazon.es/HLC-Escritorio-Ordenador-Oficiana-Bandejas/dp/B073QT52V1?ref_=s9_apbd_obs_hd_bw_b352Y87&pf_rd_r=8S48SV4777YBFEHH11AX&pf_rd_p=57cbd0c9-6b47-5cd9-85a8-581455b4b654&pf_rd_s=merchandised-search-10&pf_rd_t=BROWSE&pf_rd_i=2822888031)
- Amazon. (21 de Julio de 2019). *Amazon*. Obtenido de [https://www.amazon.es/T-LoVendo-TLV-1265-reposabrazos-Ergon%C3%B3mica-Escritorio/dp/B07VK6BMDD?ref\\_=s9\\_apbd\\_otopr\\_hd\\_bw\\_b352SfP&pf\\_rd\\_r=D77JEP4XKRR8EM9HJ6XD&pf\\_rd\\_p=991cfc27-a09a-5755-818b-ad32c5368dda&pf\\_rd\\_s=merchandised-search-10&pf\\_rd\\_t=BROWSE&pf\\_rd\\_i](https://www.amazon.es/T-LoVendo-TLV-1265-reposabrazos-Ergon%C3%B3mica-Escritorio/dp/B07VK6BMDD?ref_=s9_apbd_otopr_hd_bw_b352SfP&pf_rd_r=D77JEP4XKRR8EM9HJ6XD&pf_rd_p=991cfc27-a09a-5755-818b-ad32c5368dda&pf_rd_s=merchandised-search-10&pf_rd_t=BROWSE&pf_rd_i)
- Appnet Blog. (s.f.). *Appnet Blog*. Obtenido de <https://www.tu-app.net/blog/marketing-boca-a-boca/>
- Banco de España. (Diciembre de 2019). *Banco de España*. Obtenido de <https://www.bde.es/f/webbde/SES/AnálisisEconomico/AnálisisEconomico/ProyeccionesMacroeconomicas/ficheros/be161219-proy.pdf>
- CB Insights. (2019). *Top 20 reasons why startups fail*. CB Insights.
- CIS. (Febrero de 2020). *Centro de Investigaciones Sociológicas*. Obtenido de [http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/ICC/2020/ICC\\_02-20\\_3274.pdf](http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/ICC/2020/ICC_02-20_3274.pdf)
- Comunidad de Madrid*. (2020). Obtenido de Anuario Estadístico de la Comunidad de Madrid. 1985-2020. Colectivo Empresarial: <http://www.madrid.org/iestadis/fijas/estructu/general/anuario/ianucap16.htm>

- Comunidad de Madrid. (2020). *Comunidad de Madrid*. Obtenido de Educación: Sistema universitario madrileño:  
<https://www.comunidad.madrid/servicios/educacion/sistema-universitario-madrileno>
- Davidson, C. (2010). *El gran impacto de las pequeñas empresas*. Atlanta: EconSouth - Federal Reserve Bank of Atlanta.
- Díez Vial, I., Martín de Castro, G., & Montoro Sánchez, M. Á. (2012). *Fundamentos de Administración de Empresas*. Pamplona: Aranzadi.
- Ecologistas en Acción. (2018). *La calidad del aire en la ciudad de Madrid en 2017*. Madrid: Ecologistas en Acción.
- Ecologistas en Acción. (2020). *La calidad del aire en la ciudad de Madrid en 2019*. Madrid: Ecologistas en Acción.
- El País*. (31 de Diciembre de 2019). Obtenido de  
[https://elpais.com/politica/2019/12/30/actualidad/1577717188\\_495072.html](https://elpais.com/politica/2019/12/30/actualidad/1577717188_495072.html)
- Empresa Actual. (30 de Noviembre de 2017). *Empresa Actual*. Obtenido de  
<https://www.empresaactual.com/marketing-de-recomendacion/>
- European Central Bank. (2020). *European Central Bank*. Obtenido de  
<https://www.ecb.europa.eu/mopo/html/index.en.html>
- Failory. (2020). *Failory*. Obtenido de <https://www.failory.com/blog/startup-failure-rate>
- Fernández Marcial, V. (2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Bibliotecas. Anales de investigación*, 64-78.
- Fuentes Fuentes, M. d., & Carda Morales, V. J. (2011). El entorno de la empresa. En M. d. Fuentes Fuentes, & E. Cordón Pozo, *Fundamentos de dirección y administración de empresas* (pág. 95). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Fundación Alternativas. (2017). *Informe sobre la Ciencia y la Tecnología en España*. Madrid: Fundación Alternativas. Obtenido de  
[https://compromiso.atresmedia.com/documents/2018/01/25/D4557414-C6AA-425B-9A23-0AA15139C002/informe\\_sobre\\_la\\_ciencia\\_y\\_la\\_tecnologiacolor.pdf](https://compromiso.atresmedia.com/documents/2018/01/25/D4557414-C6AA-425B-9A23-0AA15139C002/informe_sobre_la_ciencia_y_la_tecnologiacolor.pdf)

- Gisbert Soler, V., & Pérez Molina, A. I. (2019). Blockchain vs ISO 9001: 2015. *3c tecnología*, 38-49.
- IAB Spain. (2019). *Estudio anual de redes sociales 2019*. Madrid.
- Idealista. (9 de Agosto de 2012). *Idealista*. Obtenido de <https://www.idealista.com/news/foro/498015-precio-aprox-de-gastos-agua-gas-luz-en-madrid-para-dos-personas>
- Idealista. (2020). *Idealista*. Obtenido de <https://www.idealista.com/news/estadisticas/precio-linea-metro/madrid>
- INE. (16 de octubre de 2019). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de [https://www.ine.es/prensa/tich\\_2019.pdf](https://www.ine.es/prensa/tich_2019.pdf)
- INE. (27 de Noviembre de 2019). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de [https://www.ine.es/prensa/imasd\\_2018\\_p.pdf](https://www.ine.es/prensa/imasd_2018_p.pdf)
- Instituto de Economía Digital ESIC. (2 de Septiembre de 2015). *Instituto de Economía Digital ESIC*. Obtenido de <http://blogs.icemd.com/blog-agrocommerce/si-tengo-una-tienda-debo-vender-en-un-mercado-electronico/>
- IT Reseller. (29 de Enero de 2018). *IT Reseller*. Obtenido de <https://www.itreseller.es/distribucion/2018/01/los-marketplaces-se-consolidan-como-canal-de-distribucion>
- IT Reseller. (10 de Enero de 2018). *IT Reseller*. Obtenido de <https://www.itreseller.es/distribucion/2018/01/tendencias-que-calaran-en-el-ecommerce-en-2018>
- Javier Megías. (26 de Marzo de 2014). *Javier Megías*. Obtenido de <https://javiermegias.com/blog/2014/03/calculador-tamano-mercado-tam-sam-som/>
- Llano, J. C. (26 de Febrero de 2020). *Juan Carlos Mejía Llano*. Obtenido de Consulor y Speaker de Marketing Digital y Transformación Digital: <https://www.juancmejia.com/marketing-digital/estadisticas-de-redes-sociales-usuarios-de-facebook-instagram-linkedin-twitter-whatsapp-y-otros-infografia/>
- Lorenzo, T. (2019). *Agencia de Seo*. Obtenido de <https://www.agenciadeseo.es/marketplaces-para-ecommerce/>

- Maestre, R. J. (15 de Noviembre de 2018). *IEB School*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/blockchain-logistica/>
- Maldonado, J. Á. (2017). *Economía de la empresa*.
- Marks, A. (19 de Noviembre de 2019). *Hackernoon*. Obtenido de <https://hackernoon.com/top-blockchain-development-companies-2019-rebi3zo8>
- Martínez, I. (27 de Enero de 2015). *La Vanguardia*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/economia/20150127/54423921108/consumidor-rebelde-pefil-crisis.html>
- MediaMarkt. (2020). *MediaMarkt*. Obtenido de [https://www.mediamarkt.es/es/product/\\_port%C3%A1til-lenovo-81n300ajsp-15-6-full-hd-amd-a9-942-8-gb-512gb-ssd-amd-radeon-r5-graphics-w10-gris-1475613.html?gclid=Cj0KCQjwyPbzBRDsARIsAFh15Jbivw0HQxkD9qs0J\\_3p10h\\_oy100jbNGWM-J0gdhAOfg5Qxe1GmNwEaAkuIEALw\\_wcB&gc](https://www.mediamarkt.es/es/product/_port%C3%A1til-lenovo-81n300ajsp-15-6-full-hd-amd-a9-942-8-gb-512gb-ssd-amd-radeon-r5-graphics-w10-gris-1475613.html?gclid=Cj0KCQjwyPbzBRDsARIsAFh15Jbivw0HQxkD9qs0J_3p10h_oy100jbNGWM-J0gdhAOfg5Qxe1GmNwEaAkuIEALw_wcB&gc)
- MediaMarkt. (2020). *MediaMarkt*. Obtenido de [https://www.mediamarkt.es/es/product/\\_impresora-multifunci%C3%B3n-hp-laserjet-pro-m428fdn-laser-38-ppm-1200-x-1200-dpi-a4-1462150.html](https://www.mediamarkt.es/es/product/_impresora-multifunci%C3%B3n-hp-laserjet-pro-m428fdn-laser-38-ppm-1200-x-1200-dpi-a4-1462150.html)
- Mi Podo. (2020). *Mi Podo*. Obtenido de <https://www.mipodo.com/blog/ahorro/factura-media-luz-hogar-espana/>
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Castellón de la Plana: Publicaciones de la Universitat Jaume I.
- Muñoz, A. (16 de Diciembre de 2019). *Sales Layer*. Obtenido de <https://blog.saleslayer.com/es/los-mejores-marketplaces-ecommerce>
- Neocheck. (20 de Octubre de 2017). *Neocheck*. Obtenido de <https://www.neocheck.es/primera-red-blockchain/>
- Promove Consultoria e Formación SLNE. (2012). *Cómo elaborar el análisis DAFO*. Santiago de Compostela: CEEI Galicia. Obtenido de [http://www.ferrol.es:8080/activateenelcentro/fotos/biblioteca/CPX\\_ComoelaborarAnalisisDAFO\\_cas.pdf](http://www.ferrol.es:8080/activateenelcentro/fotos/biblioteca/CPX_ComoelaborarAnalisisDAFO_cas.pdf)

- PSOE. (8 de Febrero de 2016). *Partido Socialista Obrero Español*. Obtenido de <https://www.psoe.es/gobierno-para-el-cambio/medidas-urgentes-de-derogacion-de-la-reforma-laboral/>
- Pymes y autónomos. (31 de Enero de 2017). *Pymes y Autónomos*. Obtenido de <https://www.pymesyautonomos.com/fiscalidad-y-contabilidad/cuanto-paga-tu-empresa-por-ti-quizas-mas-de-lo-que-piensas>
- Soy Freelancer. (2020). *Soy Freelancer*. Obtenido de <https://www.soyfreelancer.com/blog/productividad/publicidad-en-facebook-e-instagram/>
- Truust. (2019). *Truust*. Obtenido de By Marketpay: <https://truust.io/es/blog/vender-en-un-marketplace-rakuten-vs-amazon/>
- Ubieto, G. (13 de Mayo de 2019). *El Periódico*. Obtenido de <https://www.elperiodico.com/es/economia/20190513/control-horario-registro-jornada-laboral-7448675>
- Where To Sell Online. (2018). *Where To Sell Online*. Obtenido de <http://www.wheretosellonline.com/marketplace-comparisons/compare-fees-pricing/>
- Wolters Kluwer. (3 de Febrero de 2020). *Wolters Kluwer*. Obtenido de <https://a3.wolterskluwer.es/blog/subida-del-salario-minimo-interprofesional-2020>
- Workana. (2018). *Workana*. Obtenido de <https://www.workana.com/i/glosario/ratio-de-conversion/>
- Yoskovitz, B. (21 de Febrero de 2008). *Instigator Blog*. Obtenido de <https://www.instigatorblog.com/is-a-lack-of-experience-really-such-a-bad-thing/2008/02/21/>

