



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ICADE

APPARTY,

UNA NUEVA FORMA DE ORGANIZAR EVENTOS
CON LA AYUDA DE LA TECNOLOGIA BLOCKCHAIN

Autor/a: María de la O Porras Aldana
Director/a: María Eugenia Fabra Florit

ÍNDICE

ABSTRACT	3
RESÚMEN EJECUTIVO	4
METODOLOGÍA	5
MOTIVACIÓN Y OBJETIVOS DEL TRABAJO	7
CAPITULO 1. PROPUESTA DE VALOR	9
1. SERVICIO PROPUESTO	10
2. SEGMENTO DE MERCADO.....	11
3. PROBLEMAS IDENTIFICADOS	12
4. TAMAÑO DE MERCADO.....	15
CAPITULO 2. INTRODUCCIÓN AL BLOCKCHAIN	17
1. PINCELADAS A CERCA DEL BLOCKCHAIN.....	17
2. APLICACIÓN DEL BLOCKCHAIN	22
3. VENTAJAS DE APPARTY.....	23
CAPITULO 3. ESTRUCTURA INTERNA Y SOCIO ESTRATÉGICO	25
1. ORGANIGRAMA INTERNO.....	25
1. SOCIO ESTRATÉGICO	27
CAPITULO 4. PRECIO Y VIABILIDAD DEL NEGOCIO	28
1. ESTRATEGIAS DE PRECIO DE “TRANSPARENCIA Y SEGURIDAD”	29
2. ESTRATEGIAS DE PRECIO DE “MARKETPLACE”	30
CAPITULO 5. MAPA DE COMPETIDORES Y DAFO	31
1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	32
2. ANALISIS DAFO	34
CAPITULO 6. ESTRATEGIA DE MARKETING	36
CAPÍTULO 7. PROYECCIONES FINANCIERAS	41
CAPÍTULO 8. PLAN DE IMPACTO	48
1. ANÁLISIS DEL SISTEMA:	48
2. APORTACIONES DE APPARTY:.....	51
3. MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL:	52
4. CONEXIÓN CON OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE:	52
CAPITULO 9. PLAN DE CRECIMIENTO	54
1. IDENTIFICACIÓN DE NUESTROS VALORES:	54
2. METAS PRINCIPALES A ALCANZAR EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS:	54
3. HITOS DEFINIDOS:.....	55
CONCLUSIONES	58

BIBLIOGRAFÍA.....	59
ANEXO 1. ESTUDIO DE LAS ACTIVIDADES DE LOS JÓVENES UNIVERSITARIOS	62
ANEXO 2. REUNIÓN CON JOACHIM WOLF	69

ABSTRACT

The purpose of this paper is to create a business plan for APPARTY, a startup that aims to organize a wide range of events making use of the Blockchain technology. Therefore, APPARTY pretends to provide services to students living in Madrid as well as to restaurants and similar companies that are willing to increase their number of clients. This project includes not only a detailed explanation of this initiative, but also describes the Blockchain technology paying special attention to its characteristics. The success of this idea is related to the knowledge of the wide range of benefits that the Blockchain technology can incorporate to the sector in which APPARTY will operate. In order to do so, each chapter of this paper is inspired in the different parts of the Business Model Canvas. It includes a detailed explanation of all the elements that needs to be taken into account when creating ranging from competitors to financial projections and marketing strategy. It has also been very important the enrolment in the activities organised by this university as well as the help provided by our mentor. The main objective is to introduce to the sector the opportunity to benefit from the advantages of this technology at the same time that it solves the incidents that customers and companies may have when planning their events.

Key words: “Blockchain”, “APPARTY”, “Events”, “Students”, “Madrid”

RESÚMEN EJECUTIVO

APPARTY es una plataforma para operar en el sector de la organización de eventos a través de la inclusión de la tecnología *Blockchain*. Se persigue solucionar las incidencias en el sector: Desde malentendidos con los propios organizadores, hasta problemas entre los propios miembros del grupo y las propias empresas, sobre todo en relación con los pagos. En consecuencia, para evitar estas situaciones, muchas empresas prefieren evitar contrataciones grupales, desaprovechando así oportunidades. Por su parte, los eventos que se organizan en muchas ocasiones no se ajustan a lo esperado.

Nuestro modelo de negocio consiste en ofrecer a los jóvenes en edad universitaria la posibilidad de organizar eventos a través de la plataforma gracias a la elaboración de perfiles personales desde el cual incidir en la toma de decisiones. Por otra parte, se pretende crear también un Marketplace en el que las empresas puedan darse a conocer y captar a un mayor número de clientes. De esta forma, los ingresos que se pretenden obtener emanarían de un lado de las comisiones por las operaciones de estos estudiantes y del otro a través de las suscripciones de las empresas para poder disfrutar así de las ventajas de nuestro Marketplace.

La clave del éxito de la propuesta emana directamente de la inclusión de la tecnología *Blockchain*, dando solución a los problemas descritos. Es precisamente este factor diferencial el que distingue APPARTY de otras posibles empresas que operan en el mismo sector y la razón principal por la que la competencia directa es practicante inexistente.

Finalmente, esta iniciativa destaca por la flexibilidad puesto que, de un lado, el negocio podría implantarse a muchos otros sectores y ciudades diferentes tales como Granada o Barcelona, donde el número de estudiantes es muy elevado. Por otro lado, sería capaz de ajustarse también a circunstancias complejas como las que estamos viviendo por la expansión del COVID-19. En consecuencia, se podrían contratar servicios a domicilio y otras reuniones virtuales que pronto empezarán a desarrollar las empresas para paliar el duro golpe que esta epidemia ha supuesto en la economía.

METODOLOGÍA

La finalidad de este trabajo es el desarrollo de la iniciativa APPARTY, una plataforma mediadora en la organización de eventos de jóvenes en edad universitaria a través de la tecnología *Blockchain*.

Dicho trabajo incluye un bloque descriptivo del modelo de negocio propuesto en el que se detallan todos los aspectos relacionados con la plataforma. Además, incluye un bloque esta vez teórico, acerca de la tecnología *Blockchain* y su concreta aplicación en APPARTY.

Para llevar a cabo este trabajo, en primer lugar, se ha realizado una encuesta a los alumnos universitarios de Madrid con el fin de descubrir cuáles son sus actividades y eventos preferidos, así como su presupuesto y otros detalles acerca de cuál es el proceso que llevan a cabo en la organización del evento. De esta forma se pretendía conocer mejor los hábitos de estos estudiantes y los posibles problemas que pudieran darse en la contratación de dichos eventos, esto es, conocer las necesidades de este colectivo para así introducir una iniciativa que las pudiera resolver, incidiendo así positivamente en este sector. Las conclusiones de esta encuesta se encuentran detalladas en el Anexo 1.

Una vez situados con esta encuesta, comenzó el planteamiento del modelo de negocio. Para ello, en equipo, comenzamos a trabajar en la plataforma *Bride for Billions* de emprendimiento. Cada uno de los aspectos importantes del modelo de negocio (competidores, proyecciones financieras, actividades de marketing, entre otras) se planificaban a través del desarrollo de una serie de “herramientas”.

Estas herramientas facilitaban al grupo a comprender mejor los diferentes pasos clave a la hora de desarrollar la idea. El trabajo en esta plataforma ha sido constante a lo largo del curso y ha resultado esencial para la elaboración del trabajo. Cada uno de los capítulos desarrollados se encuentran inspirados en una de estas ocho herramientas que se han ido completando, así como en el desarrollo del *Business Model Canvas*, que permite establecer un plan de negocio adecuado de la idea a desarrollar. De esta forma, se persigue tener una idea global del negocio incidiendo en sus aspectos más importantes (Macías Acosta, Díaz Flores, & García Sandoval, 2015)

Este proceso ha resultado ser todo un reto. A lo largo del camino, hemos contado con la ayuda de nuestro mentor Gael Gaspar Arhan, que nos ha aconsejado en todo momento en la toma de decisiones, nos ha ayudado a aterrizar la idea y perfeccionarla. Su ayuda ha resultado especialmente importante a la hora de desarrollar las proyecciones financieras, así como en la inclusión de la tecnología *Blockchain*.

El día 20 de febrero, tuvimos la oportunidad de reunirnos con Joachim Wolf, fundador de *Citylife* Madrid, para así poder conocer de primera mano el encaje en el sector de la organización de eventos de APPARTY. Gracias a esta sesión, pudimos perfilar la idea y concretarla desde una perspectiva más práctica. Además, resultó de mucha utilidad sobre todo en relación a la viabilidad del negocio y las posibilidades de expansión. Las conclusiones de esta reunión también se encuentran detallada en los Anexos.

A medida en que se iban desarrollando las herramientas de la plataforma, también asistimos en grupo a diferentes talleres organizados por la unidad de emprendedores de la Universidad. Uno de los más importantes fue el del *Business Model Canvas*, en el que pudimos comprender todos los factores que hay que tener en cuenta en los proyectos de emprendimiento. En definitiva, todos estos talleres en los que se ha participado han ayudado a adaptar la propuesta y mejorarla incorporando los matices y perfilando las ideas.

Respecto de la elaboración de este trabajo, se detallará no sólo el modelo de negocio propuesto, sino también la aplicación directa de la tecnología *Blockchain* en la propuesta. En consecuencia, resultará clave la identificación de los problemas del sector y su posible solución a través de esta tecnología.

MOTIVACIÓN Y OBJETIVOS DEL TRABAJO

Desde que empecé los estudios en esta universidad, el mundo del emprendimiento me ha llamado especialmente la atención. En concreto, siempre me ha interesado la organización de eventos. Por ello, a la hora de elegir la temática del proyecto final de carrera, apenas dudé es escoger un tema relacionado con este mundo que tanto me apasiona.

Durante el primer cuatrimestre realicé un *Diploma en Business Analytics* que me ayudó a comprender la importancia de las nuevas tecnologías, así como el mundo del tratamiento de datos. Estamos viviendo en una sociedad en constante cambio marcada por una clara revolución tecnológica. Por ello, el desarrollo de un proyecto relacionado con el *Blockchain*, no sólo me pareció la oportunidad perfecta para aprender a cerca de esta realidad que hasta entonces era desconocida para mí, sino también me parecía la oportunidad ideal de acercarme al mundo del emprendimiento y comprobar si verdaderamente encaja conmigo.

Antes de comenzar el trabajo, creo necesario clarificar cuales son los objetivos a conseguir. De esta forma se podrían diferenciar dos bloques diferentes:

A) Objetivos prácticos:

- **Conocer necesidades del mercado:** El sector de la organización de eventos se encuentra en expansión, por lo que el lanzamiento de una iniciativa de este calibre merece un breve estudio de las necesidades de los clientes y usuarios para poder así proceder a la creación de una iniciativa que les beneficie en diversos aspectos.
- **Desarrollar la plataforma APPARTY:** La misión principal del trabajo consiste en el desarrollo de la iniciativa propuesta. En concreto, una vez estudiadas las necesidades del sector, se pretende introducir en el mismo una alternativa en la contratación para solventar las actuales deficiencias detectadas.
- **Profundizar en las nuevas tecnologías en relación con el mundo empresarial:** Estudiar como la revolución de las nuevas tecnologías indican en los distintos sectores de la economía y en concreto su aplicación práctica sobre todo del *Blockchain* en la creación de aplicaciones y plataformas.

- **Introducir la tecnología *Blockchain*:** En cuarto lugar, se pretende explicar la cabida de esta tecnología en el sector y sobre todo en la propuesta; indicando, además, los altos beneficios que derivarían no sólo para los clientes, sino también para los usuarios de APPARTTY, en definitiva, para la contratación de eventos.

B) . Objetivos personales:

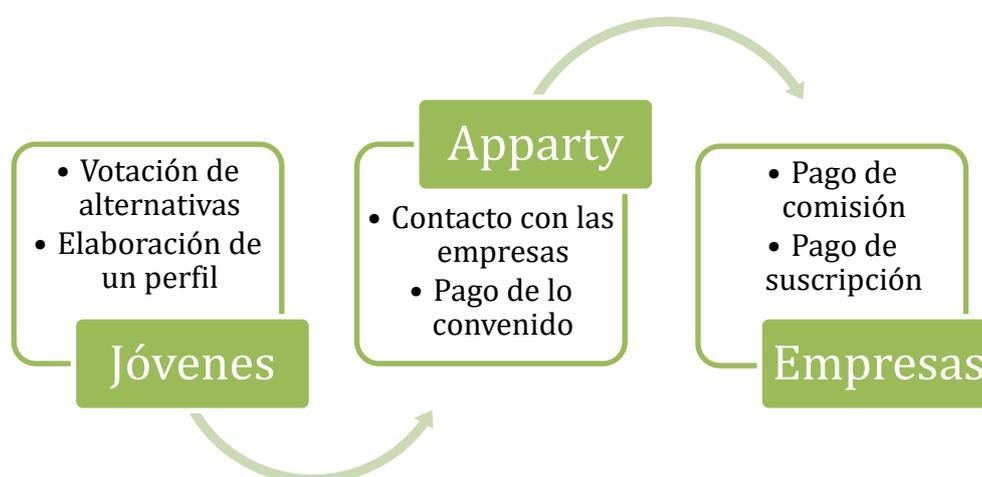
- Mejorar en la **realización de los trabajos en grupo**: Las grandes empresas hacen cada vez más alusión a la necesidad de saber trabajar en equipo. Por ello, al ser este un proyecto sumamente práctico, me gustaría reforzar las habilidades grupales a la hora de enfrentarme a nuevos retos.
- **Aprender el proceso de creación de startups**: Al sentirme bastante atraída por el mundo del emprendimiento, el segundo de estos objetivos consistiría en conocer de primera mano cuáles son los distintos pasos a seguir a la hora de comenzar un proyecto de este calibre.
- **Conocer a compañeros nuevos**: Este reto consistía en la elaboración de un modelo de negocio junto con otros compañeros. Por ello, me pareció también la oportunidad perfecta para tratar con otros alumnos con los que no he tenido la oportunidad de trabajar a lo largo de la carrera y que también se encuentran atraídos por el mundo del emprendimiento.

CAPITULO 1. PROPUESTA DE VALOR

El proyecto que queremos llevar a cabo consiste en la creación de una plataforma¹ que ponga en contacto a todos aquellos jóvenes que quieran celebrar un evento concreto con las empresas que los organizan o llevan a cabo. De esta forma, podríamos decir que nos convertiremos en intermediarios entre las distintas partes.

El funcionamiento de la secuencia se podría describir a través de la siguiente gráfica (gráfico1)

Gráfico 1- Secuencia de APPARTY



Elaboración propia

Como podemos observar en la gráfica podemos diferenciar entre:

- **El usuario:** Aquellos que hacen uso de la plataforma en la organización de eventos. Como se desarrollará posteriormente, la fase inicial de lanzamiento se centrará en captar a los jóvenes estudiantes que deseen participar en el evento concreto y quieran hacer uso de la plataforma para poder organizar de forma segura la actividad elegida.
- **El cliente:** La empresa concreta que organiza el evento y que aspire a tener acceso a un conjunto elevado de jóvenes con los que contratar la actividad de forma eficiente y sencilla.

¹ Las razones por las que se apuesta por la creación de una plataforma en vez de una aplicación se encuentran detalladas en el Anexo 2, al derivar principalmente de la reunión con el fundador de Citylife Madrid.

Una vez determinado esto, se procederá al desarrollo de la propuesta de valor. Se persiguen tres objetivos principales: la definición de nuestro grupo de clientes y usuarios, conocer sus necesidades particulares e identificar su propuesta de valor para cada uno de ellos.

1. SERVICIO PROPUESTO

APPARTY, se podría definir como una plataforma que conecta a los consumidores con las empresas oferentes de servicios. Por ello, se trata más bien de ofrecer un servicio de calidad en la organización de eventos de forma que la propia gestión del mismo se lleva a cabo de la manera más eficiente para cada una de las partes.

En consecuencia, esta plataforma ofrecería dos tipos de servicios principales:

- **Gestión transparente y segura:** De un lado, cada participante en el evento, se crearía su propio perfil indicando información personal de utilidad. Si a modo de ejemplo se organiza una cena de clase, convendría no solo saber datos identificativos del estudiante en cuestión, sino también, sus alergias o intolerancias. De esta forma se pretende ir más allá en la propia organización, teniendo en cuenta siempre las circunstancias particulares de cada participante. Esta es también una de las diferencias respecto de lo que suele ocurrir en los grandes eventos, donde la flexibilidad es escasa y la personificación mínima.

Por otro lado, siguiendo con el ejemplo de la cena, APPARTY, se pondría en contacto con los diferentes restaurantes que ofrecieran menús y posibilidades para de grupos y propondría a estos interesados varias ofertas. A través del perfil particular todos los participantes podrían tomar la decisión del restaurante más conveniente, quedando reflejado sin lugar a dudas la elección mayoritaria. Los pagos debidos, se realizarían también a través de la plataforma con la ayuda del *Blockchain* tal y como se detallará posteriormente.

En base a lo anterior, respecto de este servicio que se propone, se pretende actuar como una especie de “*Broker*”, es decir, una especie de intermediario que conectaría a ambas partes del proceso a la hora de contratar. APPARTY funcionaría como un medio a través del cual llevar a cabo la transacción. Precisamente por esa condición de

intermediario, se acude a la tecnología *Blockchain*, la cual actúa a su vez como factor determinante y diferencial respecto de otros posibles competidores.

- **Marketplace:** En segundo lugar y desde un punto de vista completamente opuesto, APPARTY supone para las empresas un nuevo Marketplace, donde poder contactar con grupos de gran tamaño de una forma sencilla, rápida y segura. De esta manera, siguiendo con el ejemplo, los estudiantes en cuestión podrían tener acceso a un mayor volumen de ofertas de restaurantes que quizá han sido abiertos recientemente y no cuentan con una gran publicidad. Además, supone la oportunidad perfecta para conocer las diferentes ofertas de competidores, y poder así ofrecer un servicio más atractivo para ellos y conocer mejor las tendencias del sector en que desarrollan su actividad.

Para formar parte de este Marketplace, las empresas deberán de pagar una comisión. Por ello, se podría decir que, respecto de este segundo servicio, se pretende implantar un modelo de suscripción. Los detalles tanto de esta comisión como de la anterior, se desarrollarán posteriormente.

2. SEGMENTO DE MERCADO

Una vez definidos el servicio prestado, resulta necesario estudiar a fondo el segmento de mercado concreto en el que se desea operar. Para ello, se ha elaborado esta sencilla tabla (tabla 1) en la que se especifican los detalles del segmento concreto, así como el tipo de relación que podría existir entre los integrantes del mismo y APPARTY.

Tabla 1- Segmentos de mercado

AREA	SEGMENTO DE MERCADO	TIPO DE RELACIÓN	CONTACTO CON APPARTY	DESCRIPCIÓN
Transparencia y seguridad	Estudiantes	B2C	Usuario	Jóvenes 18-25 que deseen organizar los eventos
Transparencia y seguridad	Jóvenes trabajadores	B2C	Usuario	Recién graduados y jóvenes que deseen llevar a cabo eventos
Marketplace	Empresas	BSB	Cliente	Restaurantes, locales y similares

Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla superior, encontramos 3 segmentos diferentes en los que APPARTY podría tener cabida. Por un lado, nuestros usuarios estarían formados por los estudiantes y por los jóvenes trabajadores, cuyas relaciones se encuadrarían en la categoría de “*Business to Consumer.*” Por otro lado, las empresas definidas corresponderían con nuestros clientes, por lo que la relación en este caso sería “*Business to Business.*”

Para la primera etapa de lanzamiento, se ha decidido respecto de los usuarios, focalizar los esfuerzos en atraer a los estudiantes universitarios. En un futuro, estos formarán parte del segundo segmento, por lo que resultará más eficaz concentrar los medios en atraer en primer lugar a ellos. Además, precisamente por la condición de estudiantes, nos resultaría más cómodo y fácil centrarnos en el sector al cual pertenecemos y conocemos con mayor profundidad.

3. PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Conocidos los sectores, es necesario entender los problemas a los que se enfrentan en la contratación de eventos con el fin de poder resolverlo a través de la iniciativa que se propone. De esta forma en primer lugar respecto de nuestros **usuarios**, se han asociado las **siguientes dificultades:**

- **Elevado número de participantes:** Sobre todo en los eventos de gran tamaño, a mayor número de personas interesadas, más difícil supone la coordinación y la toma de decisiones. Concretamente, resultan muy complicados congeniar los gustos y preferencias de todos y la puesta en común de ideas y organización general.
- **Existencia de intermediarios:** Precisamente, debido a la complejidad descrita en el problema anterior, suele hacerse uso de intermediario o representante. Normalmente, uno de los participantes del evento suele tomar la iniciativa y encargarse de la planificación. En otros casos se contratan los servicios de un intermediario especializado, lo que para eventos pequeños carece de sentido sobre todo por encarecimiento de costes que eso supone.

El problema identificado se encuentra relacionado con la actuación, precisamente con la transparencia de dicho intermediario. A veces, se cuestiona la manera en la que se han tomado las decisiones, dudando sobre si las elecciones dependen exclusivamente la voluntad del intermedio y sus preferencias, o si por el contrario tuvo en cuenta la opinión mayoritaria. Por otro lado, se duda también de la financiación del propio evento, puesto que en determinados supuestos los propios organizadores parecen obtener privilegios y en consecuencia el resto del grupo deben de suplir su participación o parte de ella.

- **Seguridad en el medio de pago:** en segundo lugar, hemos identificado también problemas en relación a los pagos realizados por cada participante. La mayoría de los eventos deben de pagarse o bien a través de plataformas de pago, que en algunas ocasiones provocan desconfianza por la falta de supervisión, o bien en efectivo o transferencias al organizador, que también pueden dar lugar a malentendidos y problemas entre los miembros del grupo. Además, respecto a las opciones planteadas, en algunos eventos se limita la opción de pago, por lo que la falta de flexibilidad podría perjudicar también a los participantes.

Por otro lado, respecto de las **empresas**, los **principales retos** a los que se enfrentan son los siguientes:

- **Deficiencias de acceso:** Este último problema que hemos identificado, se refiere a las dificultades de comunicación con el mercado que algunas empresas pudieran tener. En concreto, este problema afectaría a las pequeñas empresas u organizaciones que desean organizar eventos pero que tienen dificultades de acceso a clientes.
- **Problemas de morosidad:** Desde el punto de vista empresarial, en numerosas ocasiones se aprecian también problemas relacionados con las deficiencias de pago. Especialmente en grupos de gran tamaño, existen con frecuencia problemas respecto de alguno de los participantes que no efectúan el pago de la parte que les corresponde, bien de forma intencionada o bien debido a deficiencias en la tecnología o sistema implantado. Es precisamente esta idea la que provoca que muchas empresas rechacen contrataciones de alto volumen, previendo que este tipo de incidencias puedan tener lugar.
- **Conocimiento de información relevante:** El tercer problema identificado se encuentra relacionado con la falta de información de las empresas. Sería de utilidad conocer de primera mano posibles problemas de salud como alergias alimentarias, para poder así evitar incidencias relacionadas. Además, favorecería la personalización de las ofertas que las empresas pudieran comunicar.

Por otro, respecto esta información, también resulta común que las empresas tengan dificultades de cumplimiento de la normativa de protección de datos. Estas exigencias son cada vez más fuertes y debido al gran volumen de información requerida para la organización de estos eventos, resultaría de gran utilidad para las empresas aliviar esta carga de alguna manera.

Con el objetivo de resolver los problemas que hemos identificado, se pretende desarrollar la iniciativa APPARTY. En los posteriores epígrafes se desarrollarán en profundidad en lo que consiste la propuesta, cuyo factor diferencial es la inclusión de la tecnología *Blockchain*. Una vez presentada la iniciativa, se explicarán en profundidad esta tecnología y se indicarán los beneficios que esta aporta en este sector.

4. TAMAÑO DE MERCADO

Con vistas a un lanzamiento inicial de la plataforma, se ha decidido centrar los esfuerzos en jóvenes universitarios. Creemos que resulta más sencillo en primer lugar dirigirnos a este colectivo a través de propaganda en las universidades, colegios mayores, residencias, entre otras. Además, una vez graduados estos estudiantes podrían seguir disfrutando de APPARTY en sus eventos futuros, por lo que en cierta manera se trata de comenzar por un segmento del mercado que próximamente se convertirá en otro.

Por ello con el objetivo de conocer el tamaño de dicho mercado, se han consultado los datos procedentes de la propia Comunidad Madrid. La capital, es la ciudad de mayor concentración de estudiantes universitarios de España, incluso una de las mayores de Europa. Su oferta universitaria resulta muy variada con el fin de adaptarse a los diferentes perfiles estudiantiles. Durante el curso 2018-2019, el número total de matriculados ascendió a 317.577 alumnos agrupados de la siguiente manera (gráfica 2):

Gráfico 2- Alumnos universitarios matriculados en el curso 2018-2019



Elaboración propia en base a la recopilación de datos procedente de la Comunidad de Madrid

Parece razonable eliminar de nuestro estudio el número de estudiantes que se encuentran matriculados en la UNED puesto que estos, no sólo pueden encontrarse viviendo fuera de Madrid, sino la edad de los mismos puede ser superior a la universitaria. Además, en relación con los datos de la encuesta², tal y como se adelantó, un 62% estaría interesado en hacer uso de una plataforma similar, por lo que resultaría razonable eliminar desde el primer momento ese porcentaje de personas que no muestra interés en la idea. Esto indica que el número máximo de estudiantes a los que a priori se pretende atraer correspondería a unos 192.200. De estos, pretendemos que al menos un 5% se encuentre interesado en nuestra plataforma. (Cuevas, 2017)

Teniendo en cuenta la gran variedad de universidades que Madrid ofrece y a la luz de los perfiles mostrados con anterioridad, no es de extrañar la existencia de perfiles de estudiantes en cada centro concreto. Esto resulta de vital importancia, no solo respecto de las diferentes preferencias entre los jóvenes, sino también respecto de la posible comisión que estos estén dispuestos a soportar por la organización del evento a través de APPARTY. No obstante, este aspecto se desarrollará en sucesivas herramientas.

En segundo lugar, y respecto del Marketplace, en relación a recientes estudios³ de la Comunidad de Madrid, alrededor de unas 44.795 unidades productivas operaban dentro del sector hostelero en el año 2019. En su etapa inicial APPARTY centrará sus esfuerzos en captar restaurantes y empresas similares por lo que parece razonable utilizar esta referencia como punto de partida.

Respecto del ratio de conversión de clientes, la mayoría de los negocios sitúan su ratio de conversión menor al 12%, siendo valores razonables los situados entre 4% y 12%. Siendo conservadores, se ha optado por aplicar la tasa más baja, situando el número aproximado de clientes entorno a los 1791. Finalmente, de estos, confiamos que en torno a un 3% se convierta en clientes de APPPARTY por lo que el número de empresas que formarían nuestro mercado objetivo final rondaría los 53. (Burstein, 2012)

² Consultar Anexo 1

³ Anuario Estadístico de la Comunidad de Madrid 1985-2020, <http://www.madrid.org/iestadis/fijas/estructu/general/anuario/ianucap16.htm>,. Fecha de última consulta: 10 de abril de 2020

CAPITULO 2. INTRODUCCIÓN AL BLOCKCHAIN

1. PINCELADAS A CERCA DEL BLOCKCHAIN

Para poder continuar con el desarrollo del modelo de negocio, resulta indispensable conocer en que consiste esta tecnología y sobre todo las ventajas que puede aportar en el sector.

Para algunos esta tecnología podría definirse como un registro de transacciones único, unitario, pero de alcance y contenido universal, llevado de forma descentralizada o distribuida. (Gonzalez-Meneses, 2017)

Otros autores consideran que el *Blockchain* consiste en “*el resultado de aplicar una tecnología digital criptográfica que permite crear bases de datos almacenadas y compartidas en una comunidad o red no jerárquica o inter pares (peer to peer), construida sobre grupos, bloques, o eslabones de dato ligados o vinculados entre sí por códigos alfanuméricos llamados hashes.* (Jiménez, 2018)

Finalmente, otros hacen uso del término DTL, esto es, Distributed Ledger Technology, entendiendo que el *Blockchain* podría entenderse como un registro de información contenida en nodos descentralizados, los cuales resultan abiertos a los miembros autorizados que operan en cada red. Se entiende que cualquier cambio efectuado, es actualizado de forma inmediata a el resto de los participantes. (Schmeiss, Hoelzle, & P. G. Tech, 2019)

Como se puede observar, no existe una única definición sobre este concepto, pero se podría decir que los diferentes autores coinciden en lo esencial: que el *Blockchain* es un registro no institucional, en que se almacenan conjuntos de datos vinculados entre si formando cadenas de datos veraces y transparentes, accesibles a aquellos a los que dicha información le es compartida.

Teniendo en cuenta lo anterior y a diferencia de lo que a priori se pudiera pensar, el *blockchain* es una tecnología, no se trata de una empresa o institución, sino más bien de una forma de operar. Ningún ente es responsable de su funcionamiento y nadie ostenta su verdadera titularidad. Por ello, en el mercado de las *Bitcoins*, en especial, no existe manera alguna de reclamar por mal funcionamiento o por pérdida de dinero. A excepción claro está de aquellas ocasiones en las que se identifique claramente al responsable. (Gonzalez-Meneses, 2017)

En definitiva, se trata de una verdadera cadena puesto que cada uno de los bloques ocupa un lugar concreto dentro de la misma y se encuentra vinculado al anterior. Estos se encuentran ordenados de forma cronológica según su incorporación, por lo que se limita de alguna manera la posibilidad de llevar a cabo transacciones ya efectuadas o contradictorias entre sí. Además, cada uno de los bloques, se identifica con su propio *hash*, esto es, un código que permite no solo dicha identificación, sino también que posibilita su conexión con bloques posteriores. El resultado, consiste en un conjunto de eslabones caracterizados por la seguridad jurídica que aportan a aquellos que operan o conocen dicha información.

Como se ha mencionado, es necesario también apuntar que el *Blockchain* se sustenta en la tecnología de registro distribuido o DLT. Por ello, se podría decir que se trata de una especie de libro de anotaciones o registro que origina una base de datos compartidos. Los diferentes usuarios manejan directamente esta información y la gestionan sin necesidad de intervención de terceros que otorguen validez al sistema tales como Notarios y Registradores. (Jiménez, 2018)

Con el objetivo de comprender mejor el significado de la tecnología *Blockchain* y sobre todo su utilidad práctica, merece la pena estudiar los siete principios de la economía *Blockchain* (Tapscott & Tapscott, 2016):

1.- Integridad en la red: Los usuarios de la tecnología confían intrínsecamente en la red, esto es en la tecnología en sí misma. Cada operación se lleva a cabo a través de una serie de fases las cuales resultan distribuidas, es decir, no se encuentran a merced de cada uno de los participantes de forma individual. En consecuencia, es posible un intercambio de valor directo y seguro.

En el mundo actual en que se vivimos, uno de los problemas principales que los expertos han identificado es el calificado como “*problema de doble gasto*”, esto es la utilización de los mismos fondos para diferentes transacciones. La solución parece obvia: los pagos en línea, a través de la intervención de terceros tales como bancos comerciales o plataformas de pago en línea. Sin embargo, este tipo de transacciones puede demorarse varios días e incluso semanas sobre todo al añadirse el elemento internacional.

Con la tecnología *Blockchain*, se puede solventar este problema de forma mucho más efectiva, puesto que al quedar registrada la transacción, no pueden ser dichos fondos utilizados de nuevo, lo que evita así que se puedan llevar a cabo operaciones nuevas y sobre todo transacciones

fraudulentas. En especial, en el ámbito de las *Bitcoins*, los nuevos bloques deben de estar relacionados con los anteriores. Además, estas cadenas resultan públicas y todos tienen acceso a ella. Se podría concluir que, su fundador resolvió el problema de la seguridad, intermediación y los elevados costes de los sistemas tradicionales.

2.-Poder distribuido: En el *Blockchain*, no se establece ningún poder de control concreto ni dependencia en relación a ningún sujeto interviniente de la cadena. Por el contrario, lo que tiene lugar es más bien una distribución de ese poder entre los participantes. Este principio resuelve de alguna manera el excesivo poder de las grandes instituciones que poseen un gran volumen de detalles en sus bases de datos de los ciudadanos y el poder que esto conlleva. En otras palabras, se resuelve el tráfico de información a las autoridades que podría tener lugar, además de las posibles alteraciones no consentidas que pudieran darse sobre esos datos.

3.-El valor como incentivo: “*El sistema hace coincidir los incentivos de todos los participantes*”. Desde los inicios de la era de internet, parece que las grandes empresas, debido a sus propias características, han podido aprovechar su posición aventajada y obtener grandes riquezas. En especial, este éxito empresarial se ha debido a la cantidad de información que estas poseen de los ciudadanos. Este principio se encuentra bastante vinculado a la compraventa de *Bitcoins*, puesto que la transacción original hace iniciar una cadena que se encontrará sustentada en este primer bloque inicial. Por si fuera poco, una de las características de estas monedas es su divisibilidad, lo que aporta flexibilidad al sistema. Como se detallará posteriormente, la falta de conocimiento de la identidad de la otra parte al operar resulta fundamental en este aspecto.

4.- Seguridad: El *Blockchain* destaca por su confidencialidad y autenticidad de las transacciones. Para poder operar, es necesario hacer uso de la criptografía. De esta manera se pretenden resolver los problemas de la piratería, fraude y ciberataques que han estado a la orden del día en las últimas décadas. En especial, este gran reto se acrecentó debido al volumen de información contenido en las grandes bases de datos de las empresas ya mencionado.

Con el objetivo de dar solución a este problema, su fundador, pretendía la utilización de dos claves diferentes: una para encriptar y otra para desencriptar. Esta infraestructura es la que se conoce como PKI. En el intercambio de *Bitcoins*, por ejemplo, lo que ocurre es precisamente una representación de la moneda digital a través de claves, por lo que el intercambio se lleva a

cabo directamente a través de esta vía. En definitiva, es posible llevar a cabo transacciones de valor al mismo tiempo que se protege la información.

5.-Privacidad: Cada persona tiene derecho a tomar decisiones en relación con sus propios datos. Este principio de privacidad se materializa en dos ideas importantes. De un lado: la falta de conocimiento de la identidad de la otra parte con lo que se opera puesto que la identidad permanece anónima. De otro lado: cada uno decide como tratar su propia información, tomando decisiones a cerca del o que desea compartir con los demás.

Un impacto muy importante que tiene esta falta de identificación en las operaciones, se encuentra muy relacionado con la operativa de las tarjetas de crédito. Estas, a diferencia de lo que se pretende con esta tecnología, se encuentran basadas en la identidad, por lo que los robos de este tipo de tarjetas van en aumento al resultar tan atractivas. Al no crear la tecnología *Blockchain* un registro información, no existe ningún tipo de banco de datos al que se pretende acceder o traficar. A pesar de que la red es pública, la identidad de los usuarios se mantiene. Por ello, podemos decir que el *Blockchain* de alguna manera supone un obstáculo al control que ostentan las grandes empresas respecto de la información sobre la que disponen.

6.-Derechos preservados: De nuestra constitución podemos extraer un elenco de derechos fundamentales que deben de ser respetados. El auge de internet en las décadas pasadas, abrió la puerta a una nueva realidad en la que poder desenvolver esos derechos, ocasionando en algunos momentos colisiones con los de otras personas. En especial, en términos de propiedad intelectual, los autores a pesar de haber encontrado una nueva forma de divulgación de sus creaciones, se han visto afectados por un sinnfín de modalidades de ataques en este aspecto.

Para dar una posible respuesta a este dilema, la tecnología *Blockchain* sólo autoriza llevar a cabo transacciones de aquello de los que uno es propietario. En otras palabras, no es posible traficar con derechos ajenos, propiedad distinta a la nuestra o incluso con la nuestra en más de una ocasión, puesto que la transacción anterior se encontraría ya registrada. Este aspecto se encuentra muy relacionado con el concepto de *smart contracts* que se desarrolla posteriormente, en especial, en relación a la capacidad de prueba de este tipo de contratos.

7.-Inclusión: Un mayor funcionamiento de la economía puede basarse en la eliminación de obstáculos que impidan la participación. Al comienzo de la era de internet, solo unos pocos tenían acceso al mismo, además nuestra sociedad está marcada por las desigualdades de distinto ámbito, económicas, sociales, entre otras. En el ámbito financiero, uno de los mayores

problemas existentes se encuentra relacionado con las elevadas comisiones de los intermediarios, puesto que estos limitan su acceso a las clases menos pudientes. Sin embargo, para beneficiarse de las posibilidades que ofrece la tecnología *Blockchain* no se necesitan requisitos especiales, el acceso es bastante sencillo y se encuentra al alcance de todos. A modo de ejemplo, no se requiere ningún tipo de cuenta bancaria para poder operar.

Para finalizar esta pequeña aproximación, podríamos resumir las características del *Blockchain* a través de la siguiente tabla explicativa (tabla 2):

Tabla 2- Características del *Blockchain*

-	CARACTERISTICA	DETALLES
FUNCIONAMIENTO	Descentralizado y conjunto	Aquellos con acceso a los nodos operan y marcan sus propias reglas
	Abierto	Cualquiera puede acceder al uso de esta tecnología. Además, los participantes tienen acceso a la información contenida
	Anónimo	No se exige un perfecto conocimiento de la identidad de las partes con las que se llevan a como todas las transacciones
CONTROL	Falta de control institucional	No existe ningún organismo central o autoridad que vele por el sistema
	Coherencia y unidad registral	Funcionamiento similar a la de los Registros oficiales, garantizando la autenticidad de la información
	Seguridad	Claves y códigos difíciles de duplicar y de hackear
VENTAJAS	Transparencia	Funcionamiento de carácter registral. Además, los bloques más antiguos van alcanzando un mayor nivel de inamovilidad mayor

	Irreversibilidad	Vinculación necesaria entre los bloques. Anulaciones y modificaciones imposibles.
	Privacidad	Cada usuario maneja su propia información a través de claves y códigos personales
	Disponibilidad	Cualquier participante autorizado es capaz de acceder a la información concreta que desee en cualquier momento
	Autenticidad	Las firmas digitales y certificados facilitan la validación de las transacciones seguras
	Reducción de costes	Costes registrales y de almacenamiento en la red son evitados

Elaboración propia

2. APLICACIÓN DEL BLOCKCHAIN

Uno de los objetivos principales de este proyecto es la incorporación de la tecnología *Blockchain* al negocio a desarrollar. Tal y como se ha explicado, esta tecnología puede relacionarse con multitud de sectores diferentes y todos ellos pueden beneficiarse de las ventajas anteriormente descritas. En concreto, en relación con nuestro proyecto, hemos identificado dos aplicaciones muy importantes y que diferenciaría nuestra propuesta de otros posibles competidores en el mercado. Son las siguientes:

- **Votaciones entre los usuarios:** Para poder tomar decisiones sobre la oferta más conveniente de las empresas y para la propia organización del evento, proponemos la introducción de esta tecnología. De esta forma, cada participante, en su propio perfil o a través de claves personales, podría “votar” la opción que más se ajustara a sus preferencias.

Siguiendo el ejemplo inicial, en que organizábamos una cena de clase, la primera de las decisiones a tomar sería el restaurante en que se podría celebrar el evento. De esta manera, APPARTY, propondría a todo el grupo varias ofertas de diferentes lugares y cada uno individualmente podría manifestar su opinión.

Otro ejemplo de toma de decisiones también al hilo de este supuesto, podría ser el propio menú. Los grupos grandes suelen incluir a personas con perfiles muy diferentes, por lo que este tipo de decisiones suele ser bastante comprometida como regla general.

De esta forma, tal y como desarrollaremos en epígrafes siguientes, no cabría dudas de que el evento se organiza a medida según las preferencias mayoritarias.

- **Smart contracts:** Estructurados en forma de código, estas herramientas contienen una serie de instrucciones a ejecutar, de forma que pueda llevarse a cabo la operación sin necesidad de intervenciones humanas. Estos contratos pueden ser utilizados como un *mecanismo automatizado de cumplimiento contractual*, es decir, *fuentes productoras de hechos* (Jiménez, 2018)

Estos acuerdos pueden versar de cualquier materia y el grado de seguridad puede asemejarse a los registros oficiales estatales, no siendo necesario por ello los altos desembolsos que estos exigen. Además, se puede apreciar el *Blockchain* también en relación con el registro de patentes, proteger así los derechos de propiedad intelectual e industrial. De esta forma podría quedar constancia de las nuevas invenciones sin necesidad de acudir los mecanismos tradicionales registrales actuales.

A través de esta herramienta, existe la posibilidad de ceder derechos a la otra parte de forma segura, esto es, estableciendo los términos de los mismos, así como posibles cláusulas de rescisión. Bastaría con la firma de las partes para la formalización de los contratos (Tapscott & Tapscott, 2016)

3. VENTAJAS DE APPARTY

Tras conocer la concreta aplicación de la tecnología a la que nos referimos en nuestra iniciativa, resulta de vital importancia estudiar el impacto concreto en el sector en el que nos queremos adentrar. Para ello, en este apartado, se apuntarán los beneficios que aportaría APPARTY tanto a nuestros clientes como a usuarios ya definidos, en la organización de eventos.

Las ventajas a desarrollar a continuación, beneficiarían no sólo a nuestros usuarios ya definidos, sino también a cualquier otro segmento del mercado que en un futuro pudiera hacer uso de nuestra plataforma. Como ya se ha comentado, en esta etapa inicial se ha decidido comenzar el lanzamiento de la plataforma a jóvenes universitarios. Sin embargo, las ideas que de desarrollaran a continuación se caracterizarán porque no sólo pueden ser aplicables a este colectivo, sino también a cualquier otro, garantizando así un amplio margen de actuación a largo plazo.

Creemos firmemente que nuestro proyecto aportaría las ventajas siguientes:

- **Aliviar la responsabilidad del organizador:** Como regla general, en los grupos sobre todo de gran tamaño, siempre se necesita a una o varias personas a cargo de organizar el evento. Por ello, la propia organización a través de APPARTY no sólo disminuiría la presión grupal y responsabilidad a la que esta persona estaría sometida, sino que también se reduce la posible desconfianza que pudiera ocasionar de cara al resto de participantes en relación al presupuesto, toma de decisiones, entre otros.
- **Transparencia respecto de la organización:** En relación al punto anterior, otra de las ventajas que podríamos identificar como importantes es la transparencia. En muchas ocasiones se suele desconfiar de los organizadores de eventos, respecto a la toma de decisiones o capital final aportado por este. El uso de la herramienta que nosotros proponemos elimina este tipo de riesgos puesto que la figura del organizador propiamente dicha no existiría.
- **Seguridad:** La inclusión de la tecnología *Blockchain* aporta seguridad a ambas partes. Por lado al usuario puesto que los detalles del evento, registro de pagos, reservas entre otros queda registrado en la web; y por otro lado al cliente, a la empresa concreta que es capaz de identificar problemas de morosidad, entre otros.

- **Acceso a ofertas competitivas:** Otra ventaja a destacar sería la posibilidad de acceder a los jóvenes con ofertas de las distintas empresas con las que desean contratar el evento y que por ellos mismos no tendrían acceso. Al operar APPARTY con un alto volumen de contrataciones, no es de extrañar que se pudieran ofrecer descuentos, ofertas e incluso ventajas a los jóvenes por hacer uso de la plataforma para organizar los distintos eventos en lo que parecen interesados.
- **Personalización del evento:** Los interesados en participar son capaces de elegir a través de las votaciones en la plataforma cuál es la oferta que más les interesa de entre las propuestas. Además, una vez tomada la decisión se podría incluso llevar a cabo otras votaciones en relación a otras cuestiones, como por ejemplo los posibles menús a ofrecer por un restaurante en una cena de grupo.
- **Solventar problemas de morosidad:** Todos los participantes se encuentran identificados a través del perfil en la plataforma. De esta forma se conocen a la perfección aquellas que participan y en el caso de que alguna de ellas no efectúe el pago correspondiente, se puede la empresa dirigir a ella sin necesidad de contactar con ningún otro miembro del grupo.

CAPITULO 3. ESTRUCTURA INTERNA Y SOCIO ESTRATÉGICO

En esta tercera parte, se pretenderá explicar con detalle el organigrama interno de APPARTY, reflejando las funciones y reparto de tareas de los miembros de la organización. Seguidamente, se comentará a nivel estratégico, la colaboración con Alastria, gracias a la cual se pretende hacer uso de la tecnología *Blockchain*.

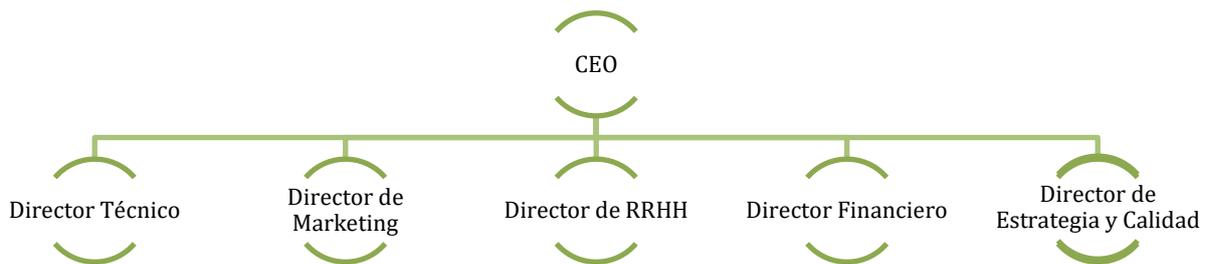
1. ORGANIGRAMA INTERNO

De entre las diferentes estructuras a elegir, finalmente se ha decidido implantar una estructura funcional. En base al principio de especialización, se pretende crear una serie de departamentos en los que desarrollarán las distintas actividades. De esta forma, el objetivo es la división de tareas clara y apostar por la especialización, siendo eficientes y aprovechando los recursos.

Esta estructura es ideal para negocios pequeños que ofrecen un determinado número de productos como es el caso de APPARTY. Se pretende optimizar las comunicaciones y apostar la claridad en las funciones (Minsal & Pérez, 2007)

El gráfico (gráfico 3) siguiente muestra la estructura inicial que se pretende implantar:

Gráfico 3-Estructura interna



Elaboración propia

Como se puede observar, la estructura que se plantea es de lo más sencilla. Se ha optado por llevar a cabo la división en base a las actividades más básicas. Cada uno de los integrantes del grupo, ocuparía una posición en este organigrama. Al frente de todos, uno de nosotros ocupará la función de **CEO** a fin de que la comunicación y coordinación esté siempre presente en las operaciones habituales de la empresa.

El **Director de Marketing**, estaría al frente de la función comercial. Sus labores principales estarán muy relacionadas con las diferentes agencias de marketing con las que nos gustaría trabajar a fin de dar a conocer nuestra idea y planificar las campañas más adecuadas a nuestra propuesta. Además, estaría al frente de todas las iniciativas que se detallarán en epígrafes posteriores relativas a que APPARTY pueda darse a conocer.

Por su parte, el **Director de RRHH**, tendría dobles funciones. Por un lado, se ocuparía de las gestiones relativas a la atención al cliente y a la resolución de incidencias respecto de las posibles contrataciones con estudiantes y empresas. Esta función resulta indispensable para poder satisfacer a los clientes y usuarios, permitiendo así conseguir la fidelidad de los mismos en las contrataciones venideras. Por otro lado, también estaría al frente de las decisiones relativas a la plantilla y la posible incorporación de nuevos miembros a la organización.

Dependiendo de la evolución de las ventas detallada en las proyecciones financieras, consideramos necesaria a medida que el nivel de contrataciones vaya en aumento, incorporar, a esta función un trabajador o incluso dos a jornada completa. También estas incorporaciones afectarían al departamento de Marketing puesto que se tratan de funciones de esencial importancia con el fin de que la iniciativa pueda despegar.

Respecto del **área Financiera**, el director de este departamento se encargará de la elaboración de los planes de viabilidad y ajuste de proyecciones financieras. Además, sería también conveniente que se encargara de proveer a APPARTY con las fuentes de financiación necesarias para abordar el proyecto y ajustar las comisiones a medida que el servicio se va mejorado y desarrollando.

El **Director de Estrategia y Calidad**, tendría funciones como su propio nombre indica estratégicas, esto es, la elaboración de planes de expansión de APPARTY en los próximos años. Se encargará también de estudiar la posible diversificación de productos y expansiones geográficas que pudieran llevarse a cabo una vez que el proyecto hubiera despegado en Madrid.

Por último, se pretende incorporar un **nuevo socio** para que se haga cargo de las funciones técnicas. En concreto, el objetivo consistirá en crear un departamento encargado de la creación y sostenimiento de la plataforma. En un primer momento pensábamos externalizar esta actividad, sin embargo, con el objetivo de introducir una estructura de costes ligera, consideramos más provecho asociarnos con un experto técnico que aborde el desarrollo de la plataforma y sobre todo se encargue de la resolución de incidencias.

1. SOCIO ESTRATÉGICO

Como se ha mencionado en más de una ocasión, uno de los objetivos de este trabajo consiste en la inclusión de la tecnología *Blockchain* en este sector. Por ello, resulta indispensable además de la inclusión de un departamento informático, el acceso a la propia Red de *Blockchain*. De esta manera se podría operar de forma rápida y sencilla y la propia iniciativa podría cobrar vida.

Por todo ello, respecto de los Socios Estratégicos, confiamos en poder formar parte de Alastria. Se trata de una asociación sin ánimo de lucro que, apuesta por la innovación, esto es, por la inclusión de la tecnología a diferentes sectores. Alastria abre la puerta a que empresas y organizaciones de diversa índole formen parte de la asociación. A día de hoy, el número de socios supera los 500.

Para poder vincularse a la organización, es necesario adquirir la condición de Socio. Para ello, se requiere comenzar un proceso de adhesión a través de la tramitación de la solicitud y su aprobación. Este trámite es prioritario y deberá de llevarse a cabo a través del departamento técnico en colaboración con el estratégico. De entre las innumerables ventajas de adquirir la condición de socio se destacan: la ejecución de transacciones sobre la red sin coste añadido alguno, participaciones y votos en las asambleas de socio, así como la posibilidad de formar parte de los eventos organizados.

Respecto de la cuota, la iniciativa APPARTY, con menos de diez empleados, encuadraría en la categoría de PYME, por lo que la cuantía anual a abonar por ser Socio de Alastria sería de 500 euros anuales. Este gasto se tendrá en cuenta en las proyecciones⁴.

CAPITULO 4. PRECIO Y VIABILIDAD DEL NEGOCIO

A lo largo de este capítulo se procederán a explicar las diferentes estrategias de precio aplicables a la propuesta que se propone introducir en el mercado. Para ello no se puede olvidar que existen dos servicios principales que ofrece nuestra plataforma y en consecuencia para cada uno se ha decidido incorporar una estrategia de precios diferente.

⁴ Alastria. <https://alastria.io/home>. Fecha de última consulta 17 de abril 2020.

1. ESTRATEGIAS DE PRECIO DE “TRANSPARENCIA Y SEGURIDAD”

Respecto de este primer servicio, se pretende implantar una mezcla de las Estrategias de Descremado ⁵y de Precios Psicológicos⁶. Por un lado, respecto de la competencia, se ha explicado como a pesar de existir alternativas en la organización de eventos, no existe en el mercado ningún competidor que haya incorporado la tecnología *Blockchain* al sector. Por ello, la calidad de la contratación es fruto de la inclusión de esta tecnología. Resulta entonces esencial informar acerca de las ventajas que suponen para los contratantes esta nueva incorporación, esto es con ver que efectivamente se trata de un servicio diferente y que merece la pena.

No obstante, es necesario también conocer que la comisión por los servicios que se repercutirá indirectamente al cliente, no puede ser muy elevada. Como se ha analizado gracias a la encuesta, respecto del presupuesto de los estudiantes, la mayoría de ellos, indicaban que los eventos en los que participaban, sobre todo las cenas, no superaban en media los 20 euros por estudiante. ⁷

Por ello y teniendo en cuenta que las comisiones de plataformas ⁸parecidas han situado su comisión en torno al 10%, hemos considerado que este sería un buen punto de partida. Por ello, por cada 20 euros que los estudiantes abonen a través de la plataforma, APPARTY se quedará con 2. No se trata de un margen demasiado elevado, sin embargo, consideramos que al menos al principio, resulta más ventajoso apostar por conseguir atraer a un mayor número de estudiantes y empresas elevado, incluso a sabiendas de que los ingresos serán más bajos.

⁵ Camarillo, E, (2013), Estrategia de precio por descremado....Como y cuando utilizarla? *En CreActive Group* <https://creactivegroup.wordpress.com/2013/12/02/estrategia-de-precio-por-descremado-como-y-cuando-utilizarla/> Fecha de última consulta 25/04/2020

⁶ G. Nombela, Carolina (2019), Precios psicológicos: así funcionan. <https://es.weforum.org/agenda/2019/03/precios-psicologicos-asi-funcionan/> Fecha de última consulta 25 de abril 2020

⁷ Consultar Anexo 1

⁸ Para poder fijar la comisión se han tomado como referencia otras comisiones de empresas que a pesar de operar en un sector diferente, también ofrecen servicios parecidos. A modo de ejemplo, caben citar Amazon, cuyo margen se sitúa en torno al 15%, Ebay que aplica un 10% al volumen de la operación, al igual que Depop o Bloomnation.

Como se detallará en las proyecciones, una vez despegado en negocio podría ser interesante aumentar ligeramente esta comisión, pero para ello será necesario no sólo el éxito durante los primeros años, sino también que el servicio sea impecable.

2. ESTRATEGIAS DE PRECIO DE “MARKETPLACE”

Respecto del Marketplace, ya es de sobra conocido que este servicio no es exclusivo y que existen numerosas aplicaciones similares tales como *Privatiser o El tenedor*. Por ello respecto de este espacio virtual que se pretende crear la competencia es elevada, lo que requiere un mayor esfuerzo de diferenciación.

Respecto de este segundo servicio, existen también diferentes alternativas a aplicables, entre las que destacamos: la Estrategia de Penetración,⁹ de Línea de Productos y de Agrupación¹⁰. Al igual que en el servicio anterior, finalmente se ha optado por una combinación de todas ellas implantando a su vez un modelo de Suscripción. De esta manera, se pretenden generar los ingresos de forma sencilla, sin necesidad de depender del nivel de contratación a diferencia del modelo anterior. (Carlotta, 2019)

Utilizado como punto de partida los precios de los competidores, finalmente se ha obstado por incorporar respecto de la comisión por suscripción tres alternativas diferentes:

- **Tarifa Básica:** Esta primera opción que se ofrece tendría un coste inicial de 20 euros mensuales. Las empresas que opten por esta modalidad tendrían acceso a la plataforma para poder crear su propio perfil a nivel informativo, de forma que pueda darse a conocer, explicando las posibilidades y alternativas que ofrecen. Se tratará de un mero “tablón de anuncios” a fin de que pueda elevarse su clientela y que los diferentes estudiantes tengan conocimiento de los servicios propuestos.
- **Tarifa Estándar:** La segunda de las tarifas a disposición de las empresas implicaría un coste de 50 euros mensuales. No sólo englobaría los servicios anteriores, sino que

⁹ Tuca, A. Estrategia de fijación de precios. *IMF Business School* <https://blogs.imf-formacion.com/blog/marketing/estrategias-fijacion-de-precios/> Fecha de última consulta 25/04/2020

¹⁰ Ferrell, O. C, Hartline, M.(2011) *Marketing Strategy, Fifth Edition. South-Western Capítulo 8* pp 251

también se tendría acceso a los datos de la competencia, esto es a otras ofertas de otros restaurantes parecidos. De esta forma es posible ofrecer un servicio competitivo y comparativamente superior a otros competidores. Además, se daría la oportunidad de lanzar diferentes ofertas para adecuarse a las temporadas y eventos que pudieran tener lugar a lo largo del año. Por ejemplo, servicios o menús especiales para Navidad, San Valentín, Halloween, Fin de exámenes, entre otros.

- **Tarifa Premium:** El servicio estrella, rondaría los 200 euros mensuales. Como es lógico englobaría los servicios anteriormente descritos además de otros especiales. Incluiría también la posibilidad de llevar a cabo encuestas de satisfacción a los estudiantes con el fin de conocer la experiencia en el restaurante y así poder mejorar el servicio prestado.

El motivo principal por el que se ha fijado este precio tan superior, es además de las ventajas, el impacto en la percepción del consumidor. De esta forma, como es lógico la mayor parte de las empresas optarán por la segunda opción, al menos al principio y hasta que hayan comprobado la efectividad de la contratación a través de APPARTY.

Estas tarifas que se han establecido en la etapa inicial, podrán ser modificadas a lo largo de la vida de la propuesta. De esta forma, una vez transcurridos los primeros años, podría resultar interesante incorporar servicios relativos al tratamiento de información de las contrataciones. En concreto, se podría a partir de los dos años incluir en las tarifas superiores la posibilidad de recibir informes relativos a los eventos organizados por sus respectivas empresas. De esta manera podrían conocer cuáles son los servicios preferidos de sus clientes, las ofertas más concurridas e incluso detalles relativos a la estacionalidad de los beneficios a modo de que pueda planear con ventaja la demanda futura.

CAPITULO 5. MAPA DE COMPETIDORES Y DAFO

Con el objetivo de conocer a fondo la viabilidad el negocio en el mercado, resulta esencial indagar a cerca de la posible competencia que APPARTY podría enfrentar en el mercado. Por ello, el objetivo de este apartado será conocer no solo cuales son dichos competidores, sino también indagar acerca de cuáles son los puntos fuertes del proyecto que supongan una diferencia respecto de estos.

1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para llevar a cabo el análisis de los consumidores es necesario, en primer lugar, comentar que la tecnología *Blockchain* en el sector de la organización de eventos es novedosa. En consecuencia, se podría decir que no existen competidores directos en el sector. Por ello, para llevar a cabo este análisis resulta más conveniente identificar aquellas empresas que desarrollan una actividad parecida y así apuntar el factor diferencial por el que se convertirían en competidores.

Se desatacan las siguientes:

- **Un evento¹¹ y Un campus¹²:** En primer lugar, es necesario destacar la labor de estos dos competidores en el sector. Ambos son competidores entre sí, llevan a cabo actividades muy similares, centrándose en eventos universitarios. La actividad de ambas se extiende a la organización de eventos universitarios tales como capeas y fiestas de colegios mayores y residencias. A diferencia de APPARTY, ofrecen la posibilidad de llevar a cabo viajes personalizados. Desde el punto de vista de la publicidad, ambos son bastante activos en las redes sociales, utilizando Facebook e Instagram como las plataformas preferidas. Además, las páginas web de ambas empresas son bastes similares al igual que sus logos de color azul. Ambas empresas compiten con APPARTY, a pesar de operar de forma muy distinta, mayormente por la cantidad de estudiantes que confían en la organización de eventos. Por ello, este factor es el determinante y lo que sitúa a estas dos empresas como verdaderos competidores. Ambas llevan operando en el sector lo suficiente como para poder contar con una cartera de clientes que será todo un reto atraer.
- **Citylife¹³:** Este segundo competidor, apuesta por brindar servicios integrales a los estudiantes de intercambio. En concreto, se dedican a asesorar desde e un punto de vista global a estos estudiantes, desde alojamientos en Madrid, hasta posibles excursiones y viajes por España y países cercanos. Además, ofrece la posibilidad de disfrutar de fantásticos descuentos a través de las tarjetas personales que cada uno de los estuantes puede adquirir. Por otra parte, la página web dedica un espacio a su propio blog, en el

¹¹ *Unievento*. <https://unievento.com/>. Fecha de última consulta 25 de abril de 2020.

¹² *Unicampus*. <https://www.unicampus.es/>. Fecha de última consulta 25 d abril de 2020

¹³ *Citylife Madrid*. <https://www.citylifemadrid.com/>. Fecha de última consulta 25 de abril de 2020

que informa a los estudiantes o los aconseja en una gran variedad de aspectos diferentes. Con respecto a APPARTY, el factor que convierte a *Citylife en* un gran rival consiste precisamente en la cantidad de servicios que organiza. Al llevar a cabo una organización a nivel global, es difícil conseguir que efectivamente para determinados eventos apuesten por APPARTY y no confíen en esta empresa que se ha encargado previamente de asesorarles en el resto de los aspectos. Además, su experiencia en el sector resulta también determinante.

- **Privatiser:** ¹⁴Este es uno de los rivales más importante puesto que la actividad que lleva a cabo es muy parecida a la que desempeña APPARTY sobre todo en su etapa inicial. Además, la propia página web desde donde se lleva a cabo la organización, resulta bastante sencilla de operar y concluir toda la planificación. A diferencia de APPARTY, su actividad se extiende también a reuniones de carácter empresarial y fiestas privadas de todas las edades. Además, opera no solo en España, sino en el extranjero y el número de empresas que operan con Privatiser supera los 7000. Sin embargo, no se llevan a cabo la elaboración de perfiles individuales tal y como se pretende implantar, sino que la propia persona que desea organizar el evento debe encargarse de indicar sus preferencias y tomando decisiones, por lo que seguiría siendo necesario un organizador del grupo. En consecuencia, el aspecto que destaca de esta empresa y por el que se puede considerar un verdadero competidor, es concretamente al Marketplace. El volumen de empresas con el que opera es bastante elevado y será necesario que estas conozcan los beneficios de APPARTY para que decidan apostar por la tecnología *Blockchain*.
- **El Tenedor** ¹⁵: Respecto de los restaurante y cadenas que conforman las empresas con las que se desean contratar en primer lugar, El Tenedor constituye el principal competidor. El número de empresas que confían en esta empresa es muy elevado y se extiende a diferentes lugares de España. La competencia de esta empresa gira en torno al número de restaurantes que confían en ella, así como en relación al número de personas, incluyendo estudiantes que utiliza a menudo los servicios. Además, el número de descuentos y ofertas es bastante habitual y beneficioso y existe la posibilidad de acumular una especie de puntos para poder disfrutar de sus ventajas en el futuro. Por

¹⁵ El tenedor. <https://www.eltenedor.es/> Fecha de última consulta 25 de abril 2020

ello, respecto de la etapa inicial, APPARTY competirá con El Tenedor respecto de las reservas en restaurantes y similares, especialmente en relación con la multitud de descuentos que se ofrecen para fomentar la demanda.

- **Voiash:** ¹⁶: Finalmente, este competidor, tendrá, sobre todo, una mayor incidencia en relación con los planes de expansión de APPARTY, puesto que la actividad principal que desarrolla es la organización y planeación de viajes. Concretamente, la actividad se realiza principalmente para los estudiantes universitarios que desean llevar a cabo escapadas o viajes a final de sus estudios o durante las vacaciones. Por ello, a pesar de no ser un competidor actual, será necesario tenerlo en cuenta si efectivamente APPARTY apuesta por la diversificación y se adentra en este sector. El número de viajes universitarios que organiza es bastante elevado y por ello, respecto del sector universitario son muchos los estudiantes que apuestan por estas opciones.

2. ANALISIS DAFO¹⁷

Teniendo en cuenta toda la información ya desarrollada y antes de adentrarnos en las proyecciones financieras resulta conveniente poner en común todas las ideas descritas a través de este análisis. De esta manera, se permite conocer desde una perspectiva global la viabilidad del negocio al tener en cuenta todos los aspectos que rodean la puesta en marcha de APPARTY.

Para todo ello, no hay mejor herramienta que el Análisis de DAFO, que como su propio nombre indica consiste en poner de manifiesto las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. Permite un doble análisis, por un lado, interno de las fortalezas y debilidades y por otro uno externo, en relación a las amenazas y oportunidades.

- **Debilidades:**

- Incidencias técnicas: En términos tecnológicos y operacionales es necesario como se ha adelantado un equipo de profesionales expertos capaces de solventar cualquier tipo de incidencia de forma rápida y sencilla. El funcionamiento correcto de la plataforma

¹⁶ Voiash. <https://voiash.com/index.php> Fecha de última consulta 25 de abril de 2020

¹⁷ Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. <https://dafo.ipyme.org/Home>. Fecha de última consulta 25 de abril de 2020

es esencial para poder lograr los objetivos propuestos. En consecuencia, las incidencias derivarían en la pérdida de confianza de nuestros clientes.

- Falta de experiencia: Ninguno de los miembros del grupo tiene experiencia en el sector por lo que será todo un reto llevar a la práctica esta idea y tomar las decisiones más adecuadas.

- **Amenazas:**
 - Evolución del sector: Se trata de un riesgo asociado a la competencia. Como se ha explicado la mayor diferencia de APPARTY respecto de otras plataformas es la introducción de la tecnología *Blockchain*. Sin embargo, debido a los rápidos avances tecnológicos y las innumerables ventajas que esta tecnología aporta, es de esperar que otras empresas también apuesten por ella. Por eso, poco hay que hacer respecto de este aspecto, pero es necesario asegurarse del buen funcionamiento de la plataforma, así como de un servicio de atención al cliente impecable y disponible de forma fácil y sencilla solucionando cualquier incidencia de forma inmediata.
 - Cambios normativos: Otro de los riesgos identificados se encuentra relacionado con la normativa aplicable. De un lado, en relación a los cambios normativos a cerca del tratamiento de información y la protección de datos. Es necesario estar actualizado y hacer un uso responsable de toda la información contenida de acuerdo con las exigencias emanadas de la ley. Del otro, es necesario tener en cuenta una posible y a la vez necesaria regulación exhaustiva de la tecnología *Blockchain* que de momento no existe como tal pero que podría ser implantada en cualquier momento.

- **Fortalezas:**
 - Estructura interna: La implantación de una estructura sencilla y el pequeño número de personas que forman la plantilla de APPARTY favorece la comunicación, toma de decisiones, especialización y adaptación a las circunstancias.
 - Equipo técnico: La incorporación de expertos en la materia de la tecnología *Blockchain* suponen una ventaja en relación a los costes. Al evitar la descentralización, la estructura de costes puede ser bastante ligera. Por otro asegura el buen funcionamiento de la plataforma con la resolución interna de incidencias.

- Comisiones bajas: Nuestro servicio apenas supone costes adicionales para los estudiantes y las tarifas de suscripción no son excesivamente elevadas, por lo que a nivel de competidores resultan que podrían ser consideradas fortalezas.
- **Oportunidades:**
 - Novedad: La inclusión de la tecnología *Blockchain* supone una verdadera oportunidad de negocio tal y como se ha explicado. Además, la novedad podría también motivar a futuros inversores que deseen apostar por APPARTY.
 - Multitud de problemas a resolver: la inclusión de la tecnología supone la resolución de todas las incidencias descritas con anterioridad. Desde las dificultades en relación a los modos de pago hasta las incidencias en la toma de decisiones. Además, los segmentos de mercado en los que se pretende trabajar con conscientes de estos problemas y desean ponerle solución, por lo que no se trata nicamente de solucionar indecencias sino también de satisfacer necesidades reales.
 - Flexibilidad: Posibilidades de expansión muy elevadas, así como las opciones de diversificación. El negocio puede expandirse y el modelo de negocio podría implantarse a otros sectores diferentes. Además, esto supone una ventaja muy importante en situaciones como la actual, en la que la crisis de COVID 19 ha supuesto un duro golpe para la economía. APPARTY es compatible con modalidades online de eventos que pudieran desarrollarse. Esta supone otro factor diferencial puesto que los competidores descritos se ven paralizados ante esta situación, mientras que APPARTY es capaz de continuar con su actividad.

CAPITULO 6. ESTRATEGIA DE MARKETING

Este capítulo se encuentra orientado a la estrategia de marketing a desarrollar. Una vez conocida la idea y establecido el tamaño de mercado, es necesario concretar la manera en que se va a dar a conocer la iniciativa propuesta. Esta actividad resulta esencial y se llevará a cabo a través del departamento de Marketing.

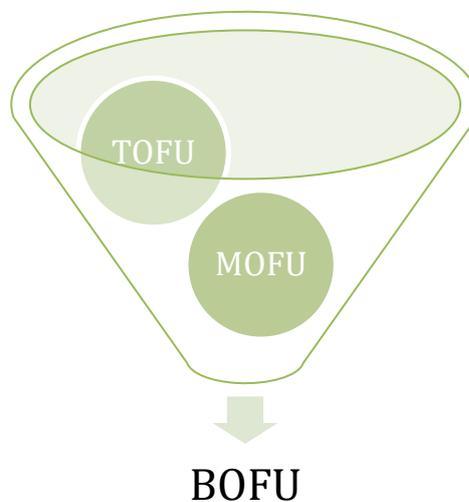
Se estudiarán tanto las actividades de marketing *Outbound como Inbound..* basadas en el principio de interrupción y atracción respectivamente. Ambos enfoques, el primero más

tradicional y el segundo más actual, incluyen una gran variedad de propuestas que permitirá a APPARTY darse a conocer. (Del Santo, Oscar ; Alvarez, Daniel ;, 2012)

Además, para abordar la estrategia de marketing, resultará de utilidad hacer uso de una herramienta conocida como el “Embudo de Marketing”.¹⁸ Se trata de una manera sencilla de estudiar las acciones que se llevarán cabo con el objetivo de atraer a un elevado número de jóvenes y empresas hasta convertirlas verdaderamente en usuarios y clientes. Esto es se trata de aspirar a la (Medranda, 2017)

En conexión con lo desarrollado en la plataforma, este proceso se desglosa en las fases siguientes (gráfico 4)

Gráfico 4- Embudo del Marketing



Elaboración propia

❖ **TOFU: Top of the Funnel:**

En primer lugar, es necesario ahora concretar la forma en que APPARTY puede darse a conocer en el mercado de forma más general. Se trata de estudiar las maneras de que el mayor número de personas y empresas conozcan la existencia de la plataforma y en concreto, atraer a los clientes y usuarios adecuados.

Teniendo en cuenta el servicio prestado por APPARTY hemos identificado las siguientes actividades de marketing como las más adecuadas para este primer paso (gráfico 5):

Gráfico 5- Actividades destacadas para TOFU

Estudiantes	Empresas
<ul style="list-style-type: none">• Redes sociales• Campañas y videos publicitarios• Eventos en colegios mayores y residencias• Contacto con los diferentes clubs de la universidad• Bloggers y colaboraciones	<ul style="list-style-type: none">• Promociones en ferias• Redes sociales• Infografías• Campañas por email• Colaboraciones con entidades como City Life

Elaboración propia

Tal y como se puede apreciar, existen algunas actividades comentadas que pudieran resultar de utilidad para atraer tanto a usuarios como a clientes. A modo de ejemplo, la actividad en las redes sociales y las campañas y anuncios publicitarios podrían encajar en ambas categorías. Por el contrario, también existen algunas herramientas más adecuadas para cada colectivo. Como se ha indicado, podría resultar interesante contactar con las diferentes residencias y colegios mayores para la organización de actividades. También resultaría de utilidad acudir a los diferentes clubs universitarios y ayudar en la organización de eventos. A modo de ejemplo, el de nuestra propia universidad formado por los alumnos internaciones. Sería interesante proponerles ayuda en a la organización de los eventos.

Respecto de las empresas, varias veces al año tienen lugar ferias en las que se podría aprovechar la ocasión y estar en contacto con otros emprendedores. También podrían utilizarse para ponerse en contacto con cadenas de restaurantes, hoteles, y similares para así poder hacer negocios con ellos. De entre las ferias destacadas, citar por ejemplo, ECONGRESS¹⁹,

¹⁹ Se trata de una feria dedicada al marketing digital y redes sociales. La octava edición que tendrá lugar después del verano podría ser una buena oportunidad para hacer *networking* y profundizar en formas de darse a conocer.

BIZBARCELONA.²⁰ Además, al lanzar el producto al mercado, podría resultar también la colaboración con entidades como Citylife Madrid, que ya se encuentran operando en el sector y así poder adquirir experiencia y ajustar nuestro servicio.

❖ **MOFU: Middle of the tunnel:**

Este término hace referencia, a las actividades que persiguen la conversión de todos estos interesados en verdaderos clientes y usuarios de la plataforma. Por ello, podríamos decir que estas ideas a desarrollar están enfocadas a aquellos que son conscientes de los problemas anteriormente explicados y que usan dispuestos a darle solución. Por ello, el objetivo de este segundo paso es la demostración de que APPARTY es la opción perfecta para ellos.

Gráfico 6- Actividades destacadas para el MOFU

Estudiantes	Empresas
<ul style="list-style-type: none">• Comparativa de productos• Video demostrativos• Ofertas especiales• Recordatorios y seguimientos	<ul style="list-style-type: none">• Ofertas especiales• Video demostrando el producto• Correos electrónicos a contactos objetivo• Estimaciones

Elaboración propia

Como se puede observar las actividades propuestas persiguen la diferenciación del servicio respecto de otros de la competencia con la idea de que los consumidores y clientes se encuentren cada vez más informados. Por ello, desde el punto de vista de los estudiantes, actividades como videos demostrativos o comparativas, facilitan la comprensión de APPARTY.

²⁰ Feria de emprendimiento, cuya próxima edición tendrá lugar en julio de este año en Barcelona. Se trata de un espacio ideal para contactar con otros emprendedores y sacar partido al negocio personal.

Respecto de las empresas, estas actividades se encuentran enfocadas a cada vez más acercarse a un mayor número de empresas y con el objetivo de demostrar los beneficios que la utilización de la plataforma ofrece para ellos. De esta forma, también podrían ser considerados útiles estos videos demostrativos, pero también los contactos explicativos a través de correos electrónicos a las diferentes empresas que organizan eventos de diversa índole.

❖ **BOFU: Botton of the tunnel:**

Finalmente, los usuarios y clientes anteriores, se encuentran cada vez más interesados en el servicio ofertado por lo que están dispuestos a conocer con mucha más profundidad la propuesta y en concreto de contratar ataves de APPARTY. Por ello, las actividades planteadas pretenden definitivamente convertir de potenciales a actuales a los clientes y usuarios.

Gráfico 7- Actividades destacadas para el BOFU

Estudiantes	Empresas
<ul style="list-style-type: none">• Campañas en redes sociales• Eventos a medida• Ofertas gratuitas• Reseñas• Foros, blog de comentarios	<ul style="list-style-type: none">• Campañas de correo electrónico• Ofertas personalizadas• Folletos/PDF

Elaboración propia

Se puede apreciar como las propuestas de esta sección están más orientadas al objetivo detallado. Por ello, podríamos decir que se caracterizan por la demostración de la experiencia APPARTY. De hecho, alguna de las ideas por ejemplo los eventos informativos o incluso la web de comentarios y foros, consiguen que los interesados conozcan de primera mano la propuesta.

Una vez detallado todas las posibles actividades a realizar, podríamos a **modo de conclusión** escoger los más importantes en cada una de las fases. De esta forma entendemos que:

- TOFU: Destacamos la importancia de las redes sociales y videos publicitarios para darse a conocer.
- MOFU: Identificamos como las más importantes las ofertas espaciales a usuarios, así como los recordatorios y seguimientos concretos
- BOFU: Finalmente, destacamos los eventos a medida, las ofertas gratuitas o demostraciones, así como las campañas personalizadas de los eventos posibles a organizar.

CAPÍTULO 7. PROYECCIONES FINANCIERAS

Una vez fijado lo anterior, es el turno de desarrollar las proyecciones, es decir, de planificar las necesidades y de resultados futuros con el fin de lograr la cobertura de costes y mantenimiento de la empresa. Para ello, se detallarán los resultados de los próximos tres años en dos escenarios diferentes, uno más optimista, con un elevado número de contrataciones y otro más conservador, en el que los ingresos son más moderados.

Desglosaré a continuación los escenarios y brevemente las partidas más relevantes:

- **Ingresos:** Se han diferenciado los dos servicios que desarrollará APPARTY, aclarando que porcentaje de estos provienen de la suscripción de las empresas y que porción de ellos tienen su origen en la comisión por cada uno de los eventos organizados.

Para poder proyectar, se ha decidido incorporar una estimación de las diferentes suscripciones de las empresas entendiendo que la mayoría de ellas preferirán la segunda modalidad. De esta forma, hemos estimado que la suscripción básica será la utilizada por tan solo un 5% de las empresas, un 85% apostarán por la intermedia y un 10% preferirán la superior. De esta forma, a lo largo de los tres años, el impacto sobre los beneficios de cada una de las tarifas sería el descrito en la siguiente tabla (tabla 3):

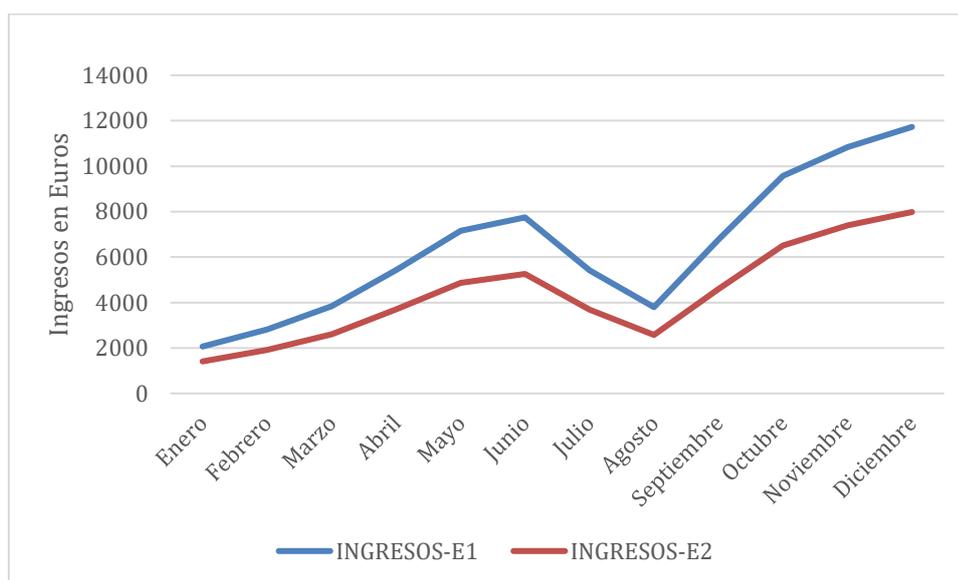
Tabla 3- Distribución de tarifas de suscripción

TARIFA	IMPACTO SOBRE BENEFICIOS
BASICA	5%
ESTÁNDAR	78%
PREMIUM	17%
TOTAL	100%

Elaboración propia

Respecto de los ingresos por comisiones, se puede observar cómo durante el último año y debido al éxito y la mejora del servicio, se ha apostado por la elevación de la comisión un 2% adicional. Confiamos en que este escenario favorable permita elevar los ingresos.

Gráfico 8- Evolución de ingresos totales durante el primer año



Elaboración propia

El grafico anterior muestra la evolución de los ingresos totales mensuales durante el primer año, comparando al mismo tiempo ambos escenarios. El primero, correspondería con el más favorable (E1), mientras que el segundo (E2) con el más

conservador. Como se puede apreciar en la representación, en ambos escenarios aparece claramente descrita la estacionalidad. Los meses de verano se caracterizan por un descenso significativo de los ingresos.

Es necesario destacar que la predicción de empresas y usuarios se ha llevado a cabo en base a criterios de estacionalidad²¹. APPARTY, iniciará su actividad en Madrid por lo que en los meses de verano parece razonable que el volumen de contratación disminuya considerablemente. La mayor parte de los estudiantes volverán a sus ciudades de origen por lo que parece razonable estimar este considerable descenso.

De la misma forma, al no imponer periodos mínimos de suscripción, consideramos que esta estacionalidad también afectará de la misma manera al nivel de empresas interesadas en contratar. Por ello, prevemos que también bajen el número de suscriptores. No obstante, ese descenso será menor que el anterior, puesto que las empresas podrían aun así considerar que prefieren continuar en APPARTY para no confundir a sus clientes.

Finalmente, al igual que en los ingresos anteriores, en el escenario más optimista, predecimos que el número de estudiantes aumentará considerablemente en comparación con el más conservador, a medida en que vayan transcurridos los años puesto que la iniciativa será cada vez más conocida.

Tabla 4- Evolución de la suscripción de las empresas

-	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Año 1- E 1	30	42	59	82	107	118	82	58	104	145	160	176
Año 2- E 1	193	222	243	267	320	304	243	195	292	409	450	584
Año 3- E 1	643	772	1042	1250	1312	1247	997	798	1596	2394	3112	4357
Año 1- E 2	20	28	39	55	71	78	55	38	69	97	107	117
Año 2- E 2	129	148	162	178	213	203	162	130	195	272	300	390
Año 3- E 2	429	514	694	833	875	831	665	532	1064	1596	2075	2904

Elaboración propia

La tabla anterior, representa el número de empresas que se pretenden que se suscriban durante los tres años proyectados y en ambos escenarios. Partimos de la experiencia de

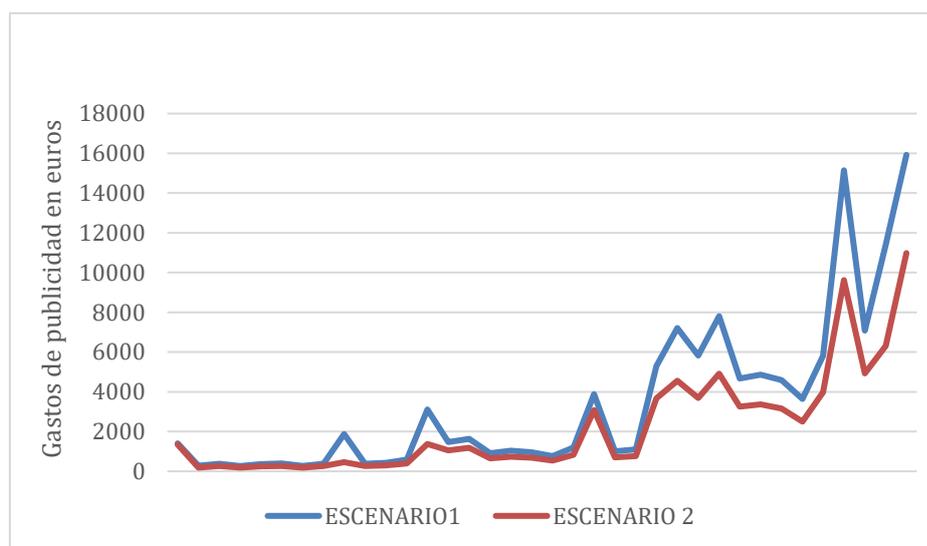
²¹ Diaz M, (2015), Marketing Estacional: Aprovechar las fechas especiales, *Marketing experience*. <https://makingexperience.com/blog/marketing-estacional-aprovechar-las-fechas-especiales/> Fecha de última consulta 25 de abril 2020.

Paul Graham ²²en relación a las startups (el crecimiento ideal de las mismas se sitúa, en las más exitosas en torno a un 10 % semanal.) En base a ello, las reuniones con nuestro mentor y teniendo en cuenta la estacionalidad descrita, se han estimado dichos crecimientos mensuales. De esta forma se aprecia como a finales de diciembre de ambos años, existe una diferencia sustancial entre ambos escenarios, doblando casi el número de empresas en el más favorable. Una predicción similar se ha llevado a cabo respecto de los estudiantes.

- Respecto de los **gastos**, como se puede observar se ha intentado reducir al máximo estos costes, apostando por una estructura a muy ligera.

Por un lado, en términos de publicidad, los gastos se entienden estrechamente vinculados con los ingresos anteriores. No obstante, también se ha entendido que se encontrarán muy relacionados con la estacionalidad antes descrita. Precisamente por ello, hemos apostado por llevar a cabo campañas intensivas de publicidad en momentos estratégicos del año muy relacionado con la llegada de los estudiantes de vuelta de las vacaciones y la Navidades.

Gráfico 9- Gastos de publicidad de los tres años proyectados



Elaboración propia

²² Llorens, G. (2016), Cual es el crecimiento de una startup. *Entrepreneur*. <https://www.entrepreneur.com/article/277416>. Fecha de última consulta 28de abril de 2020.

La representación anterior, compara los gastos mensuales por publicidad que tendrán lugar durante los próximos años, comprado de nuevo ambos escenarios. Al depender los gastos de publicidad de los ingresos, parece razonable que efectivamente los del escenario más favorable sean más elevados. No obstante, a pesar de las diferencias de escenarios, las campañas específicas en publicidad están en presente en ambos casos, sólo que la inversión en publicidad será inferior en el menos optimista.

Desde el punto de vista salarial, se sacrificarán los salarios de todos los miembros del equipo para aligerar en la medida de lo posible los costes. Prevemos también un aumento de la plantilla como consecuencia de la actividad por lo que estas partidas se incrementan sobre todo en el último año. Además, se ha apostado por introducir también formación para enriquecer la plantilla, sobre todo teniendo en cuenta los elevados ingresos. En el escenario menos alentador, el aumento de la plantilla es inferior y posterior en el tiempo y se prescinde de la formación.

Finalmente, respecto de los arrendamientos, se prevé la posibilidad de que se necesite trasladar la actividad a unas oficinas y así desarrollar la actividad de una forma mucho más cómoda. Sin embargo, en el escenario más conservador, se puede observar cómo los alquileres y suministros parecen directamente en un momento posterior. Además, al no apostar por aumentos de la plantilla parece razonable que se retrase el alquiler de oficina pudiendo todos trabajar desde casa en la medida de lo posible. También se suprimen los cursos de formación que pudieran darse apostando por la interna y los cursos gratuitos como mayor fuente enriquecimiento.

Finalmente, respecto de las fuentes de financiación, además de llevar a cabo aportaciones propias, es necesario acudir a financiación ajena. Por ello, en ambos escenarios hemos contemplado unos gastos financieros relacionados con el préstamo bancario que pretendemos conseguir para impulsar la incorporación al mercado de esta iniciativa.

A pesar de haber llevado a cabo una estimación mensual de los tres primeros años teniendo en cuenta la naturaleza del proyecto y las indicaciones de nuestro mentor, se

resumirán por razones de eficiencia estas estimaciones de forma anual y a través de las siguientes tablas y gráficos.

Tabla 5- Escenario favorable

AÑO 1-3	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas x suscripción	64.540,86 €	206.580,88 €	1.371.159,30 €
Básica	3.488,70 €	11.166,53 €	68.313,99 €
Stándar	49.423,18 €	158.192,57 €	1.078.385,07 €
Premium	11.628,98 €	37.221,78 €	224.460,24 €
Ventas x comisión	12.627,24 €	27.917,21 €	66.236,14 €
TOTAL INGRESOS	77.168,11 €	234.498,10 €	1.437.395,44 €
Publicidad	7.018,20 €	22.344,06 €	93.938,67 €
Red Blockchain	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Gastos de personal de fundadores	108.000,00 €	108.000,00 €	118.800,00 €
Nuevas incorporaciones	- €	28.600,00 €	46.800,00 €
Gastos de plataforma	7.300,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Formación	- €	- €	1.800,00 €
Cuota de autónomos	4.380,00 €	4.380,00 €	4.380,00 €
Arrendamientos	- €	9.600,00 €	9.600,00 €
Gastos financieros	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
Suministros y otros	- €	6.000,00 €	6.000,00 €
TOTAL COSTES	139.198,20 €	169.724,06 €	272.118,67 €
BAI	- 62.030,09 €	64.774,04 €	1.165.276,77 €

Elaboración propia

Tabla 6- Escenario conservador

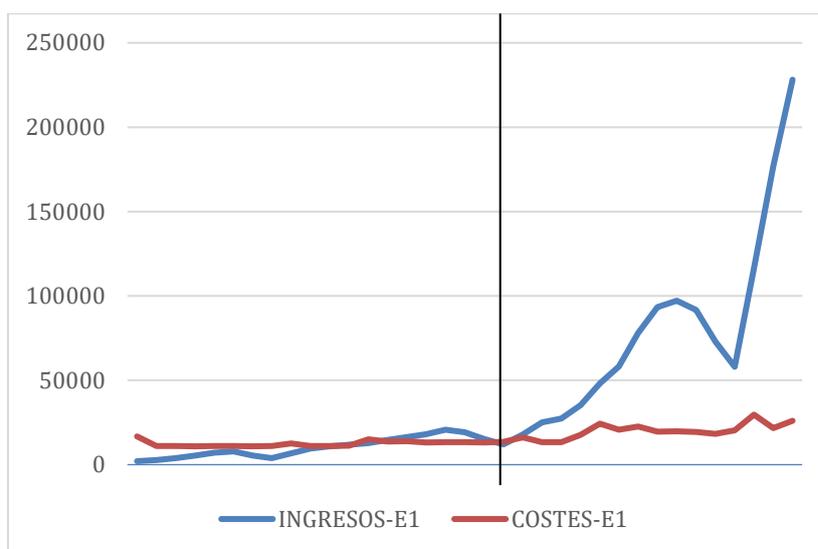
AÑO 1-3	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas x suscripción	43.027,24 €	137.720,59 €	914.106,20 €
Básica	2.325,80 €	7.444,36 €	45.542,66 €
Stándar	32.948,79 €	105.461,71 €	718.923,38 €
Premium	7.752,66 €	24.814,52 €	149.640,16 €
Ventas x comisión	9.470,43 €	27.917,21 €	81.391,57 €
TOTAL INGRESOS	52.497,67 €	165.637,80 €	995.497,77 €
Publicidad	4.341,25 €	15.270,34 €	77.292,16 €
Red Blockchain	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Gastos de personal de fundadores	108.000,00 €	108.000,00 €	108.000,00 €
Nuevas incorporaciones	- €	14.300,00 €	31.200,00 €
Gastos de plataforma	7.300,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Formación	- €	- €	- €
Cuota de autónomos	4.380,00 €	4.380,00 €	4.380,00 €
Arrendamientos	- €	- €	9.600,00 €
Gastos financieros	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €

Suministros	- €	- €	4.800,00 €
TOTAL COSTES	136.521,25 €	146.450,34 €	226.572,16 €
BAI	- 84.023,58 €	19.187,46 €	768.925,62 €

Elaboración propia

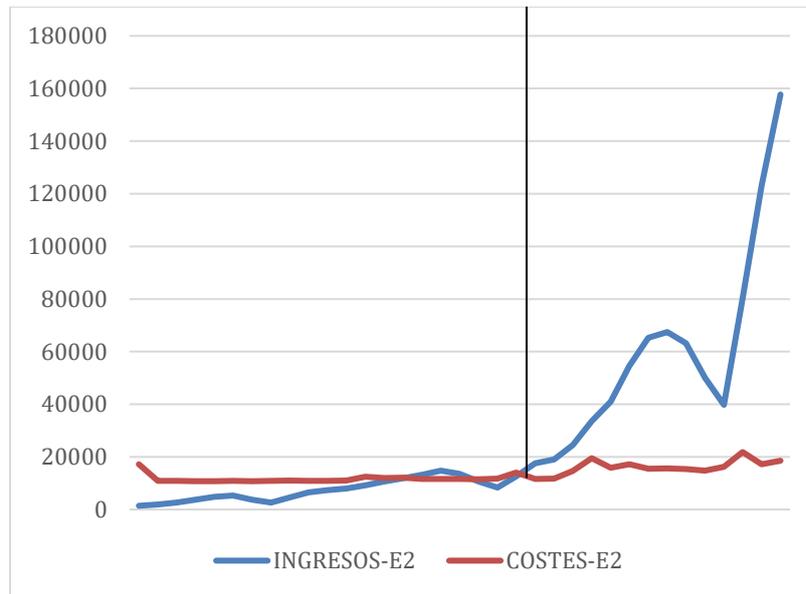
Gráficamente, los resultados anteriores serían los siguientes:

Gráfico 10- Beneficios del escenario favorable (en euros)



Elaboración propia

Gráfico 11- Beneficios del escenario conservador (en euros)



Elaboración propia

Los gráficos anteriores muestran el momento a partir del cual APPARTY empieza a generar beneficios. Comparativamente podemos observar que en ambos escenarios ese momento es bastante similar. En el primer caso, tendría lugar al final del segundo año, mientras que el escenario menos favor al comienzo del tercero. Por ello, se podría concluir que independiente de los escenarios la iniciativa a partir del tercer año resulta del todo beneficioso. Es más, durante el tercer año estimado, en ambos escenarios se observa como los beneficios se disparan considerablemente.

CAPÍTULO 8. PLAN DE IMPACTO

Terminada la parte técnica, se pretende ahora detallar el efecto de nuestra propuesta en la sociedad, es decir, en el sector concreto. Se trata de alguna manera, de conocer el impacto de la iniciativa en la contratación de eventos, estudiando si verdaderamente supone una pequeña revolución en la manera de organizarlos. Por ello, en este apartado, se persigue no sólo cuantificar dicho impacto, sino también concretar la misión y visión de la empresa a modo de “*carta de presentación*” en el sector.

1. ANÁLISIS DEL SISTEMA:

Con el fin de afrontar esta sección, es necesario en primer lugar identificar el sistema en el que APPARTY pretende introducirse. Este grafico (gráfico 12) representa los elementos que componen cada sistema

Gráfico 12- Representación de un sistema

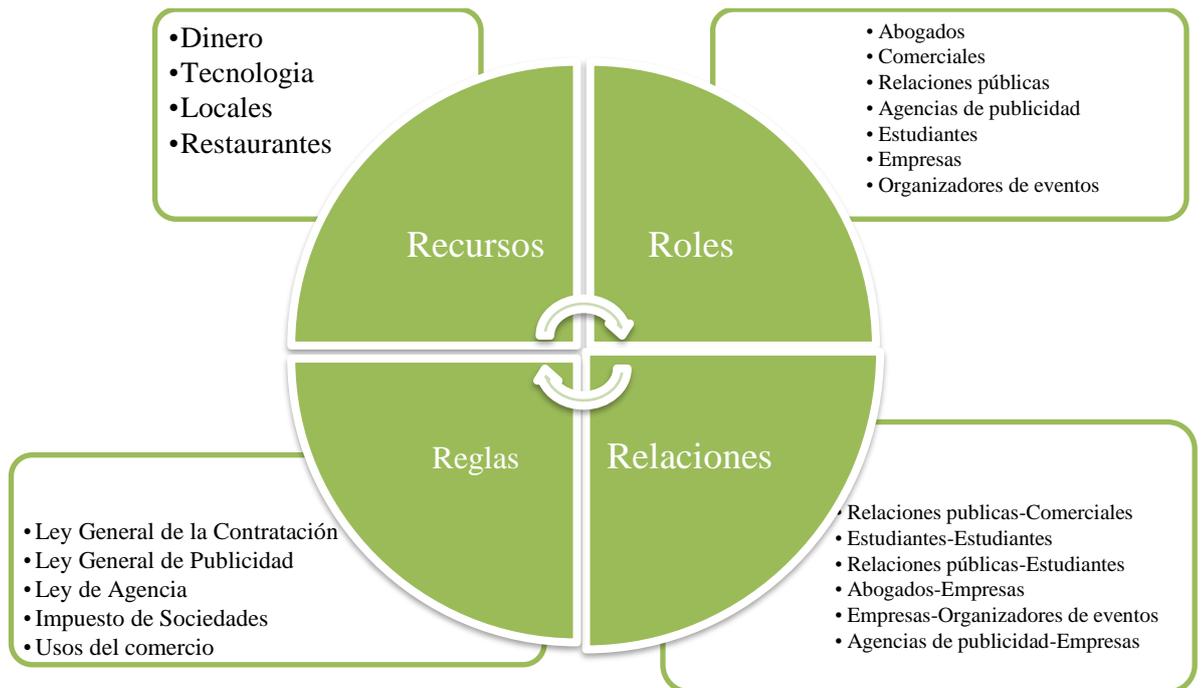


Elaboración propia basada en las herramientas de Bridge for Billions

Como hemos mencionado anteriormente, nuestro proyecto tendría cabida en la contratación de eventos y en concreto, pretendemos adentrarnos en eventos de universitarios.

Anteriormente, hemos definido los problemas que encontrados y las posibles soluciones que se podrían implementar gracias a APPARTY. Ahora, es necesario estudiar a fondo los elementos que integrarían este sistema para analizar el plan de impacto en el mismo. De esta forma, se analizarán todos elementos integrantes de la representación anterior:

Gráfico 13- Sistema de APPARTY



Elaboración propia

Tal y como se aprecia en la representación, cada sistema está formado por multitud de elementos. En relación a los recursos, se han numerado los mínimos indispensables del sistema, destacando no sólo los recursos aportados por los propios clientes, sino también los que se podrían utilizar gracias a la contratación con las empresas.

En segundo lugar, se pueden observar los diferentes roles que entran en juego y las relaciones entre ellos. De esta forma, este sistema está compuesto por un conjunto de expertos que pretenden la organización del evento y que trabajan codo con codo en el proceso de planificación. Por ello, se podría afirmar la complejidad a la que cada uno de los eventos se encuentra sometida.

Finalmente, también se mencionan las posibles normativas a observar y cuyos preceptos son de obligado cumplimiento. Desde la publicidad, hasta los impuestos se encuentran regulados y no es posible perder de vista estas exigencias.

Una vez comentados los elementos que integran el sistema, es necesario estudiar los resultados que se obtienen en el mismo. Para ello, se ahora uso del grafico (gráfico 13) que aparece a continuación:

Gráfico 13- Balance del sistema



Elaboración propia

Tal y como se aprecia en el gráfico anterior, este sistema crea tanto resultados positivos como negativos. A la luz del resultado anterior, podría decirse que existe un amplio margen de mejora, puesto que la balanza como se puede observar se encuentra inclinada hacia la derecha, lo que implicaría que el número de resultados negativos es ligeramente superior a los positivos.

2. APORTACIONES DE APPARTY:

Respecto de los recursos, nuestra iniciativa aumentaría la lista de los descritos con anterioridad, con la inclusión de la tecnología *Blockchain*. Tal y como se ha explicado es una de las innovaciones que pretendemos introducir en el sistema debido a sus innumerables ventajas.

En segundo lugar, en relación a los roles, incluiríamos nuestra plataforma en sustitución de los intermediarios u organizadores de eventos concretos, suprimiendo la necesidad de asesoramiento externo a abogados y comerciales, al contratar directamente a través de la plataforma. En consecuencia, las relaciones se simplificarían con la conexión ente los estudiantes y APPARTY de un lado y de la plataforma a las empresas del otro. El resto de roles y relaciones, continuarían siendo necesarios, pero a modo de consulta voluntaria, sin necesidad alguna por parte de los interesados de ser informados, puesto que la propia APPARTY contará con un equipo preparado para poder facilitar la planificación.

Finalmente, respecto de los resultados, se pretenden no sólo mantener y mejorar los descritos con anterioridad, sino también eliminar los negativos. De esta forma, la tecnología *Blockchain* en este sistema favorecerá la transparencia y seguridad en la contratación y es por ello, por lo que el impacto sería muy positivo. Como se ha adelantado, se detallarán la aplicación del *Blockchain* en epígrafes posteriores.

3. MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL:

Teniendo en cuenta lo anterior, podríamos concluir, con la creación de nuestra propia Misión y Visión del negocio:

1. **Misión:** *“Revolucionar la contratación de eventos de la mano del Blockchain, garantizando transparencia y seguridad”*
2. **Visión:** *“Un mundo en el que cualquiera pueda realizar un evento a medida de forma sencilla y eficaz”*

4. CONEXIÓN CON OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE:

Para finalizar este apartado, es necesario conocer la posible colaboración de nuestra iniciativa con los ODS marcado por la ONU. De entre los 17, hemos destacado la conexión con dos de ellos:

- **Hambre Cero**²³: Esta meta consiste en erradicar el hambre, lograr la seguridad en la alimentación y mejorar la calidad de los alimentos al alcance de todos entre otros objetivos. Respecto de la propia organización de eventos, proponemos la colaboración con los más desfavorecidos en a la organización de eventos. De esta manera proponemos las donaciones de sobrantes de comida con comedores sociales y organizaciones. También, la posibilidad de hacer donaciones de comida por las empresas en base al volumen de contratación y de número de asistentes a los eventos concretos.

Esta iniciativa podría aportar numerosas ventajas. Desde el punto de vista de las empresas, se mejoraría la reputación de las mismas a través de estas iniciativas de RSC con la donación del sobrante de comida a las organizaciones sociales. Un buen medidor del avance respecto de este punto, sería los posibles *ratings* nivel nacional tales como Ranking Nacional de Empresas, Enfades, Mejores Marcas Españolas, Brest Workplaces España. Estos nos permitirán ver en qué lugar se encuentran las empresas y como ha mejorado su reputación.

Por otra parte, los estudiantes, podrían sentirse identificados con las causas que se apoyan y así mejorar desde el punto de vista empresarial la fidelidad respecto de APPARTYY. De esta forma podrían ser ellos mismos lo que podrían elegir la organización con la que pretenden colaborar.

Este segundo aspecto podría ser estudiado a través de encuestas de satisfacción en la propia plataforma para conocer así la opinión acerca del servicio y de las entidades con las que se quiere colaborar. Además, se podrían incluir información acerca de otras campañas realizadas con anterioridad, o un registro de colaboraciones previas para fomentar la colaboración de aquellos que hagan uso de APPARTY.

- **Industria, Innovación e Infraestructura:** ²⁴El segundo ODS que hemos elegido, persigue entre otras, apostar por la industrialización inclusiva y sostenible fomentando

²³ Organización de la Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/hunger/>, Fecha de última consulta 26 de abril de 2020.

²⁴ Organización de las Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/infrastructure/>. Fecha de última consulta 26 de abril de 2020.

la innovación. Por ello, desde APPARTY, perseguimos como es natural la inclusión de las nuevas tecnologías en concreto de la tecnología *Blockchain*, para que cada vez más sectores puedan beneficiarse de sus ventajas.

También en este aspecto podrían ser de utilidad la inclusión de encuestas de satisfacción a los estudiantes, para mejorar la aplicación de la tecnología y detectar posibles problemas o complicaciones en el manejo de la plataforma. Además, la inclusión de registro de contratación provocaría, además, la posibilidad de conocer las contrataciones a pasadas llevadas a cabo. Entendemos que, si la empresa concreta decide volver a utilizar la plataforma, es muy posible que sea por los beneficios que el *Blockchain* le aporta en la organización.

CAPITULO 9. PLAN DE CRECIMIENTO

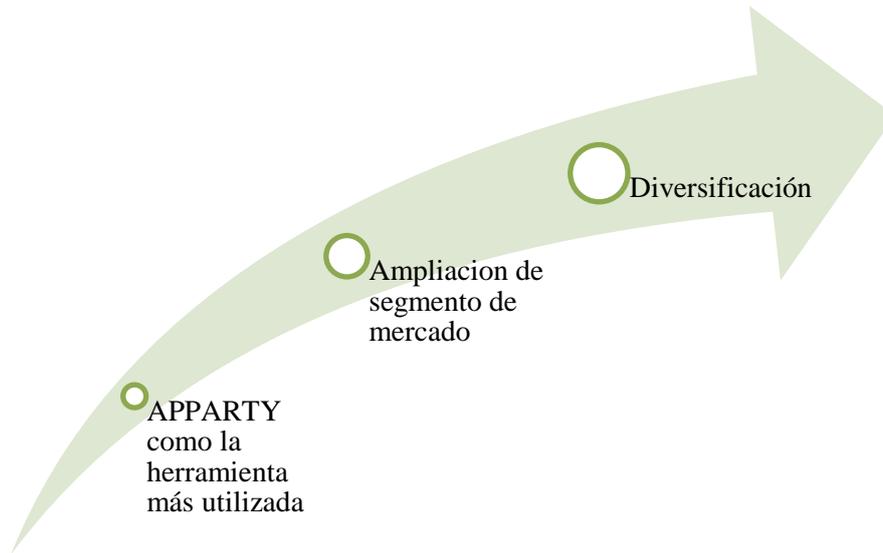
La última de las herramientas se encuentra relacionada con la situación de APPARTY a largo plazo. En concreto, se tratará de definir los objetivos de la organización en los próximos años, estudiando también las posibles maneras de evitar los riesgos relativos a la actividad de la plataforma.

1. **IDENTIFICACIÓN DE NUESTROS VALORES:**

- **Cumplimientos de expectativas:** Desde APPARTY, queremos asegurar que los eventos contratados se llevan a cabo según lo previsto, de la manera más transparente en cada caso.
- **Eficiencia de recursos:** Aprovechar al máximo las ofertas y descuentos de las empresas para así solicitar la comisión más adecuada atendiendo al evento.
- **Apuesta por la Innovación:** Incluir la tecnología *Blockchain* en el sector para así mejorar la contratación e impulsar las nuevas tecnologías

2. **METAS PRINCIPALES A ALCANZAR EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS:**

Gráfico 14- Metas de APPARTY



Elaboración propia

En primer lugar, hemos identificado tres metas importantes a alcanzar en los próximos 1-3 años:

- Un elevado número de eventos sean organizados a través de la plataforma
- Que los actuales estudiantes que finalicen sus estudios sigan haciendo uso de la plataforma, ampliándose así el segmento del mercado
- Introducir viajes organizados como producto en nuestro Marketplace

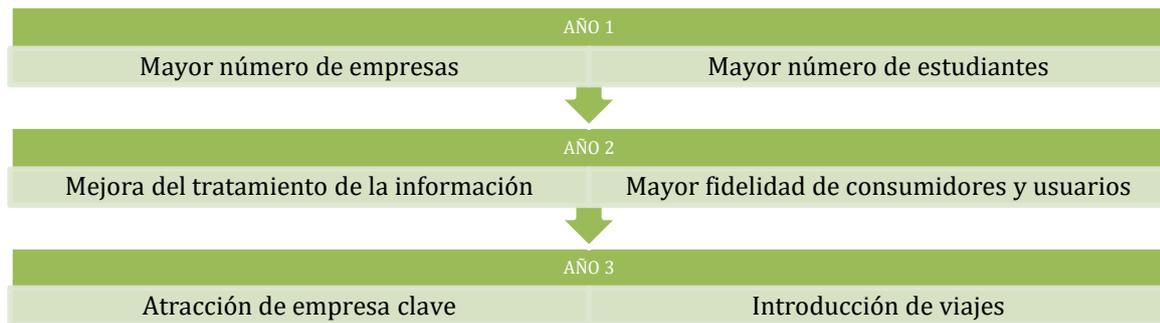
Conocidos nuestras tres metas, es necesario estudiar las maneras que tendremos de medir la efectividad con la que nuestra plataforma logra alcanzar esos objetivos. Por ello, hemos identificado como **medidores de dicha efectividad** los siguientes:

- Aumento del registro de la contratación
- Aumento del volumen de operaciones
- Mayor número de eventos organizados por los mismos usuarios
- Aumento de la variedad de empresas en nuestro Marketplace

3. HITOS DEFINIDOS:

Los hitos a definir se encuentran resumidos en el gráfico que aparece a continuación:

Gráfico 15- Hitos de APPARTY



Elaboración propia

Durante el primer año, hemos identificado dos hitos principales. Por un lado, atraer a un mayor número de empresas diversas que operan en el mercado. Por otro, atraer a un número mayor de usuarios a la plataforma.

Respecto del primero, consistirá en el desarrollo de una Marketplace donde las diferentes empresas de distintos sectores puedan darse a conocer. Por ello, las ofertas y descuentos competitivos serán los resultados que aspiraremos a conseguir en la plataforma. Además, un aumento de variedad de productos, esto es, de empresas competitivas, mostrará también el alto grado de diversidad disponible, permitiendo todo ello una mejor adaptación a las preferencias de los jóvenes. Para ello, será necesario la determinación de la comisión a cobrar atendiendo al tipo de evento planificado. Además, será indispensable el contacto previo con dichas empresas del sector así como el propio desarrollo del software de la mano del equipo informático.

Por otro lado, en relación al segundo, el resultado clave a alcanzar irá de la mano de la contratación de un elevado número de eventos por parte de colegios mayores y residencias universitarias. Precisamente debido a la variedad de actividades, así como del número tan alto de estudiantes que conviven en ellas, resultaría de utilidad que los eventos fueran organizados por APPARTY.

Entendemos que será necesario para alcanzarlo llevar a cabo un esfuerzo para que la iniciativa se de a conocer, esto es, organizar pequeños eventos informativos para poder ofertar la organización de los diferentes eventos. Igualmente, haber alcanzado la financiación necesaria

para iniciar el proyecto es una condición *sine equanon* para poder alcanzar ese pequeño objetivo. En otras palabras, es necesario la financiación para el reclutamiento de los estudiantes universitarios en estos lugares.

También se podría llevar a cabo un control de los usuarios a través de un registro de contrataciones en a la propia página. Podrá ser además de utilidad estudiar el ratio de conversión de estudiante- usuario, para poder conocer el índice de captación así como para ofrecer un servicio más ajustado las preferencias de estos y fomentar el crecimiento a nivel exponencial.

Durante el segundo año, APPARTY pretenderá mejorar el tratamiento de la información para adecuar las ofertas al usuario, así como lograr una mayor fidelidad a través de ofertas y productos más competitivos.

En relación al primero, consideramos que será de utilidad la elaboración de encuestas de satisfacción en a la propia plataforma, con el fin de conocer la opinión del usuario y así conocer más acerca de los diferentes perfiles. Además, los registros de contratación, favorecen la identificación de tendencias en relación a los gustos y los jóvenes que beneficiaron también a las empresas, por lo que estas podrán también adecuar sus eventos a las nuevas exigencias de los usuarios.

Por otra parte, la fidelidad respecto del uso de nuestra plataforma también se encontrará de la mano no sólo del ajuste a lo demandado por los usuarios sino de las variedades. Por ello, a medida en que el número de empresas vaya en aumento, mayor será el número de opciones y aumentará el grado de competencia entre ellas, estas apostarán por ofrecer las alternativas más atractivas, así como mejores ofertas, lo que a la larga beneficiará también a APPARTY en relación a su comisión.

En tercer lugar, **a lo largo del tercer año**, APPARTY se centrará en dos hitos principales. Por un lado, la atracción de una empresa clave que fomente la contratación, a modo de ejemplo una cadena de restaurantes como el *grupo Vips o el grupo La Rumba*. Por otro lado, el segundo hito consistiría en la diversificación y en un futuro aspiraremos a la ampliación a viajes.

Para ello, será muy importante, por un lado, la expansión de la idea de negocio a otros sectores y perfeccionar los eventos más sencillos antes de adentrarnos en otros de mayor complejidad y sobre todo de índole internacional. Además, podrá resultar de máxima utilidad la colaboración con *influencers* y personas de interés, con el objetivo de acercar el uso de la plataforma un mayor número de jóvenes universitarios. De esta forma no sólo se conseguirá un aumento en el volumen de contratación sino también una mayor presencia en las redes sociales y medios de comunicación. Finalmente, al ampliar a este nuevo sector, el Marketplace también aumentaría considerablemente.

CONCLUSIONES

El avance de las nuevas tecnologías está marcando un antes y un después en nuestro día a día. Especialmente, ha revolucionado el mundo de la contratación, que ha experimentado una tremenda evolución desde los orígenes hasta nuestros días. En los últimos años, se ha añadido una nueva exigencia: la necesidad de seguridad y transparencia en las contrataciones. Por ello, esta revolución tecnológica podríamos hoy decir que se encuentra marcada por la tecnología *Blockchain*.

Es precisamente la inclusión de esta tecnología lo que respalda el éxito de la iniciativa que se pretende introducir en el mercado. Tal y como se ha explicado, se trata de dar respuesta a problemas reales, problemas que se aspiran a resolver y cuya solución se encuentra al alcance de la mano.

No cabe dudas del éxito de nuestra propuesta. A lo largo de este trabajo se ha explicado con detenimiento el modelo de negocio que se pretende iniciar y como se ajusta perfectamente al sector. A pesar de la competencia mencionada, no existen competidores directos que lleven a cabo actualmente la misma actividad. Desde el punto de vista financiero, los beneficios son indiscutibles, sobre todo a medio plazo.

Si bien es cierto que el emprendimiento se encuentra intrínsecamente unido al riesgo, APPARTY es una apuesta segura. No sólo constituye una innovación en la organización de eventos, sino que la potencialidad de esta propuesta se extiende a cualquier actividad y zona geográfica. Las posibilidades son infinitas.

BIBLIOGRAFÍA

Alastria. <https://alastria.io/home>. Fecha de última consulta 17 de abril 2020.

Anuario Estadístico de la Comunidad de Madrid 1985-2020, <http://www.madrid.org/iestadis/fijas/estructu/general/anuario/ianucap16.htm>., Fecha de última consulta: 10 de abril de 2020

Burstein, D. (2012). *Marketing experiments*. <https://marketingexperiments.com/conversion-marketing/conversion-rate-averages>. Fecha de última consulta 25 de abril 2020

Carlotta, V. (2019, Enero 24). *Carlotta Digital*. <https://carlottadigital.com/modelos-de-negocio-por-suscripcion/>. Fecha de última consulta 22 de abril de 2020

Camarillo, E, (2013), Estrategia de precio por descremado....Como y cuando utilizarla? *En CreActive Group* <https://creactivegroup.wordpress.com/2013/12/02/estrategia-de-precio-por-descremado-como-y-cuando-utilizarla/> Fecha de última consulta 25 de abril 2020

Citylife Madrid. <https://www.citylifemadrid.com/>. Fecha de última consulta 25 de abril de 2020

Cuevas, J. E. (2017, Abril). *Emprendedores*. <https://www.emprendedores.es/gestion/a68989/calculos-para-captar-clientes/>. Fecha de última consulta 25 de abril de 2020

Diaz M, (2015). Marketing Estacional: Aprovechar las fechas especiales, *Marketing experience*. <https://makingexperience.com/blog/marketing-estacional-aprovechar-las-fechas-especiales/> Fecha de última consulta 25 de abril 2020.

Del Santo, Oscar ; Alvarez, Daniel ;. (2012). *Marketing de atracción 2.0*. pp, 9-13.

El tenedor. <https://www.eltenedor.es/> Fecha de última consulta 25 de abril 2020

Ferrell, O. C, Hartline, M .(2011), Marketing Strategy, Fifth Edition. *South-Western* , Capítulo 8, pp, 251

García-Morales, Elisa (2018). Luces y sombras sobre el impacto del Blockchain en la gestión de documentos. *Anuario ThinkEPI*, Vol. 12, pp. 345-351

G. Nombela, Carolina (2019). Precios psicológicos: así funcionan. <https://es.weforum.org/agenda/2019/03/precios-psicologicos-asi-funcionan/> Fecha de última consulta 25/04/2020

González-Meneses, M. (2017).). *Entender Blockchain, Una introduccion a la tecnologia del registro distribuido*. Thomson Reuters Aranzadi. pp 40-42,81-81,105-11

Jiménez, J. W. (2018). *Derecho de Blockchain y de la tecnologia de registros distribuidos*. Thomson Reuters Aranzadi. Capítulo 1

Llorens, G. (2016), Cual es el crecimiento de una startup. *Entrepreneur*. <https://www.entrepreneur.com/article/277416>. Fecha de última consulta 28 de abril de 2020.

Macías Acosta, R., Díaz Flores, M., & García Sandoval, G. (2015). Cómo crear un modelo de negocio: caso Talxiwoman. *Revista Academia y Negocios, 1*, pp,105-114.

Medranda, G. (2017). Aplicación del Embudo de Marketing en los Negocios. https://www.researchgate.net/publication/312587967_Aplicacion_del_Embudo_de_Marketin_g_en_los_Negocios. Fecha de última consulta 22 de abril de 2020.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. <https://dafo.ipyme.org/Home>. Fecha de última consulta 25 de abril de 2020

Minsal , D., & Pérez, Y. (2007). Organización funcional, matricial En busca de una estructura adecuada para la organización. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010 Fecha de última consulta 28 de abril de 2020.

Organización de la Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/hunger/>, Fecha de última consulta 26 de abril de 2020.

Organización de las Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/infrastructure/>. Fecha de última consulta 26 de abril de 2020.

Schmeiss, J., Hoelzle, K., & P. G. Tech, R. (2019). Designing Governance Mechanisms in Platform Ecosystems: Addressing the PArAdox of oPenness through BlockchAin technology. *California Management Review 2019, Vol. 62*, 121-143.

Tapscott, D., & Tapscott, A. (2016). *La revolución blockchain*. Deusto. pp 54-88

Tapscott Dan, Tapscott Alex (2017) Realizing the Potential of Blockchain. *World Economic Forum*

Tuca, A. Estrategia de fijación de precios. *IMF Business School* <https://blogs.imf-formacion.com/blog/marketing/estrategias-fijacion-de-precios/> Fecha de última consulta 25/04/2020

Unievento. <https://unievento.com/>. Fecha de última consulta 25 de abril de 2020.

Unicampus. <https://www.unicampus.es/>. Fecha de última consulta 25 d abril de 2020

Voiash. <https://voiash.com/index.php> Fecha de última consulta 25 de abril de 2020

ANEXO 1. ESTUDIO DE LAS ACTIVIDADES DE LOS JÓVENES UNIVERSITARIOS

Tal y como se ha explicado, inicialmente, este proyecto estaría enfocado a eventos en los que jóvenes universitarios quisieran participar o estén interesados. Sin embargo, estos eventos posibles son infinitos por lo que hemos decidido acotar las posibilidades y reducir las opciones en la etapa inicial del proyecto.

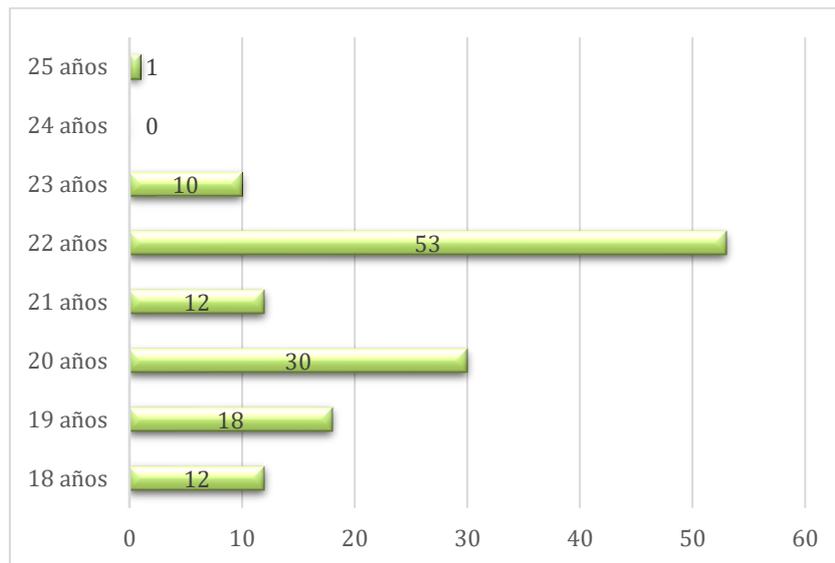
La primera decisión tomada es acotar las opciones a aquellas actividades que puedan desarrollarse en Madrid. Actualmente todos los miembros de grupo vivimos en esta ciudad lo que a priori parece que facilita el lanzamiento de esta iniciativa. Además, no podemos olvidar que es necesario contactar con las empresas concretas que lleven a cabo estos eventos (restaurantes, hoteles, locales, entre otros) por lo que reducir geográficamente las posibilidades parece la idea más sensata al empezar.

Una vez decidido esto, es necesario conocer los distintos eventos en los que nos gustaría focalizar nuestra propuesta. Como se ha mencionado anteriormente, las posibilidades son infinitas y es por ello por lo que hemos llevado una encuesta a los jóvenes universitarios de Madrid. El objetivo ha sido claro, indagar en las tendencias actuales de aquellos que estudian en relación a los eventos a los que asisten. Por ello, hemos recopilado información de jóvenes de muy diferentes centros universitarios y carreras.

Para poder limitar la información recopilada a los estudiantes en Madrid, la primera pregunta de la encuesta hacía referencia precisamente a si el encuestado estudiaba en esta ciudad en la universidad. En caso negativo, directamente se terminaba la encuesta. A la luz de los datos obtenidos en torno a un 96% de los encuestados han sido estudiantes universitarios, por lo que afirmamos que las tendencias corresponden verdaderamente a este sector.

En segundo lugar, otro factor muy importante a tener en cuenta, es la edad de los jóvenes. La etapa universitaria e incluso de Máster, tiene lugar entre los 17-25 aproximadamente, de esta forma no es de extrañar que dependiendo de la edad del participante sus hábitos y tendencias sociales van cambiando.

Gráfico 16- Edad de los encuestados

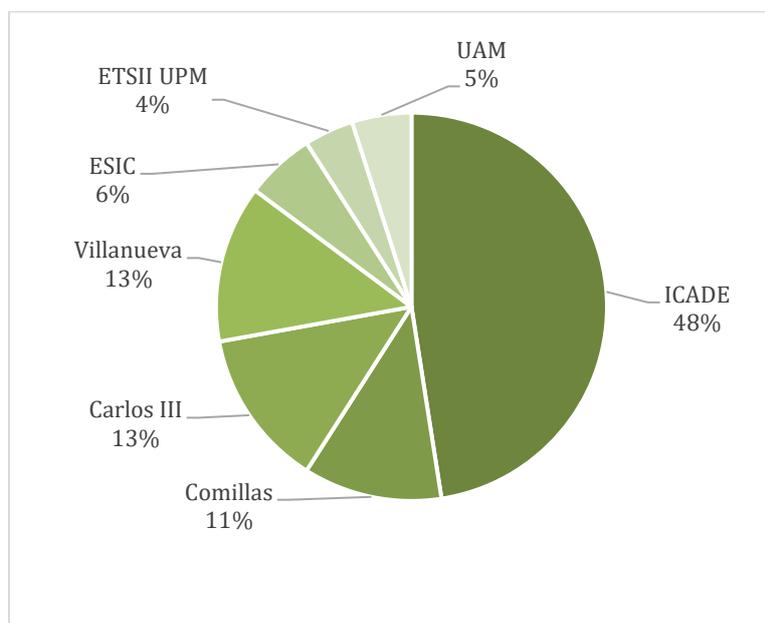


Elaboración propia

Tal y como se aprecia en la gráfica anterior, la edad de los encuestados se sitúa entre los 18 y los 25 años de edad, lo cual resulta razonable puesto que el objetivo del estudio era conocer la opinión de los jóvenes en edad universitaria. La mayoría de los que han contestado tienen 22 años de edad, seguidos de los jóvenes de 20 años. Apenas se tiene información acerca de los jóvenes que superan los 23 años de edad. De forma análoga, se ha incluido también una pregunta relacionada con el sexo, entendiendo que podrían existir preferencias de eventos sociales entre los diferentes géneros. Se podría decir que estos dos factores resultan determinantes sobre todo en relación al marketing y a las empresas concretas a contactar.

En tercer lugar, la encuesta también incluía información acerca de los estudios realizados y del centro concreto. El objetivo ha sido claro, conocer si los diferentes perfiles de alumnos se decantan por eventos concretos, o si existen tendencias entre los alumnos de universidades concretas. De esta forma, la posibilidad de focalizar el marketing a un tipo de evento parecería razonable, esto es, sesgar atendiendo a las diferentes carreras y centros.

Gráfico 17- Universidades de los encuestados



Elaboración propia

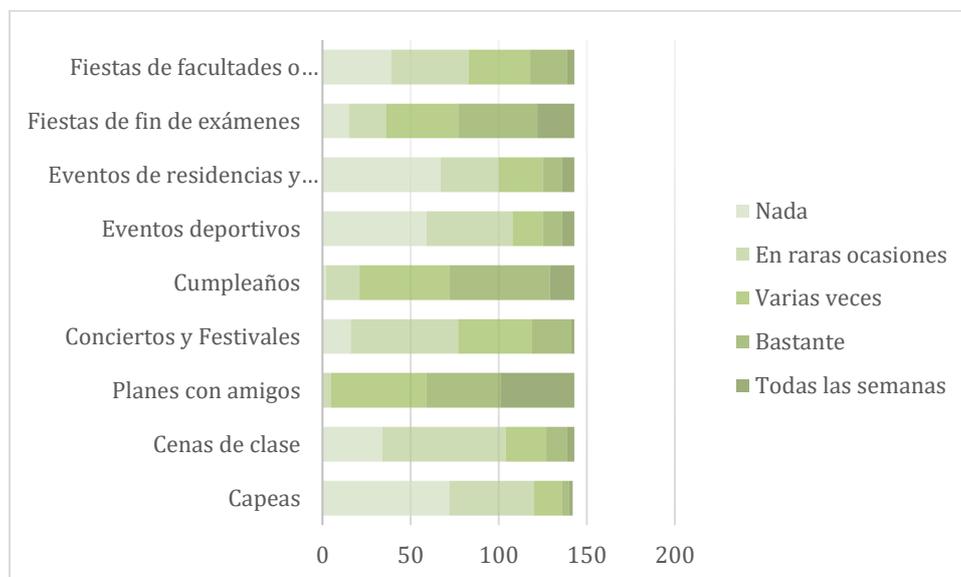
Esta segunda gráfica muestra los centros universitarios a los que pertenecen la mayoría de los encuestados. A la luz del mismo, podemos afirmar que la mayoría de los resultados provienen de estudiantes de nuestra universidad, tanto de ICADE como de Cantoblanco. En segundo lugar, se tienen también datos de estudiantes pertenecientes a la Universidad de Villanueva y de la Carlos III. En un tercer bloque se podrían situar los resultados de los jóvenes de ESIC; UAM y UPM.

Al ser la tipología de eventos tan amplia, se ha querido conocer la situación personal- familiar en la que se encuentran los encuestados. En este sentido, se ha pretendido conocer el lugar en el que residen, en concreto, si residen en colegios mayores o residencias, o si por el contrario viven con sus familiares o en un piso compartido. A priori, pensamos que los estudiantes estarían condicionados a llevar a cabo actividades concretas dependiendo del círculo social al que se encuentren. De esta forma aquellos que viven con otros estudiantes tendría sentido que acudieran a un mayor número de eventos organizados por sus respectivos colegios o residencias. Además, si las actividades de colegios o residencias resultan atractivas, convendría conocer cuáles son dichos eventos sobre todo a la hora de darnos a conocer acudiendo a ellos con las ofertas más adecuadas.

Respecto a los propios eventos concretos, hemos incluido una selección de los que podríamos decir que entendemos como los más comunes en la etapa universitaria. Los encuestados han indicado la frecuencia a la que asisten a capeas, cumpleaños, conciertos y eventos deportivos

entre otros. De esta forma, hemos pretendido conocer verdaderamente aquellos que tienen lugar en un mayor número de ocasiones independientemente del perfil de estudiante concreto.

Gráfico 18- Planes universitarios



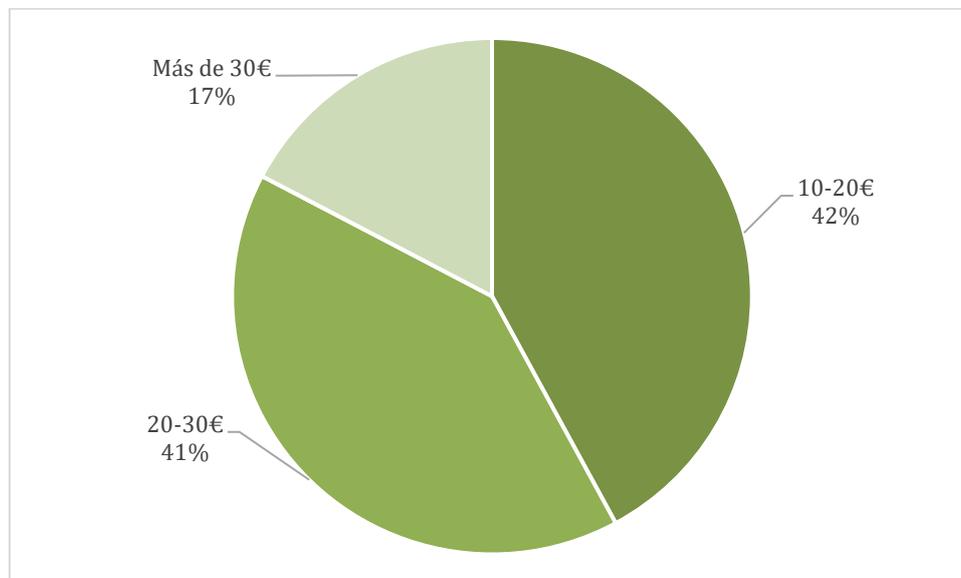
Elaboración propia

Esta representación muestra los planes preferidos de los estudiantes universitarios. Los colores más intensos se refieren a las opciones preferidas por los estudiantes. Como se puede apreciar, los favoritos de los encuestados son en primer lugar las comidas, cenas y meriendas con amigos. En segundo lugar, destacan también los eventos relacionados con los cumpleaños, seguidos de las fiestas de fin de exámenes y los conciertos y festivales. Las últimas posiciones las ocuparon las capeas y los eventos deportivos.

Una vez estudiados a fondo los resultados y relacionándolos con el asunto anterior, podemos afirmar que efectivamente, los alumnos que viven en residencias o colegios mayores asisten a un gran número de actividades relacionados con ellos. En consecuencia, teniendo en cuenta el elevado índice de participación de ellos en estas actividades, resultaría interesante debido a la colaboración con estos centros. Además, de estos 139 estudiantes, 84 de ellos tendrían interés en hacer uso de una aplicación para la organización de los eventos, con lo cual existe un interés en ellos de iniciativas como APPARTY.

Unido a estos eventos, se ha querido recopilar información acerca del presupuesto con el que cuentan los estudiantes a fin de estudiar las posibilidades de comisión para APPARTY así como los presupuestos máximos de cara a posibles ofertas a empresas concretas.

Gráfico 19- Presupuesto de los estudiantes



Elaboración propia

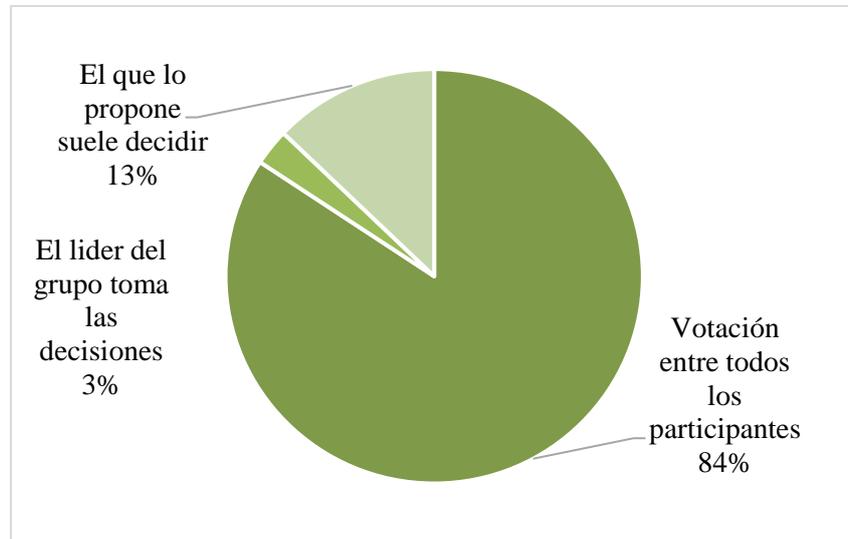
Respecto del presupuesto de los estudiantes, parece que exceptuando una minoría que cuenta con un presupuesto elevado, la mayoría de los encuestados se sitúan divididos entre dos intervalos diferentes. A priori se podría pensar que existen dos tipos de estudiantes, y quizá las diferencias de presupuestos estén relacionadas con el centro en el que estudian o sus estudios concretos.

Desde el punto de vista del *Blockchain* al que más tarde se hará una especial mención, hemos creído oportuno conocer los hábitos de pago que los grupos de estudiantes a la hora de financiar sus planes. De esta forma, la mayoría de los jóvenes prefieren bien hacer uso de transferencias o *bizum*, o bien pagar en efectivo al organizador del evento.

Estudiando a fondo los datos, parece que todos aquellos cuyos presupuestos son elevados, son alumnos de universidades privadas, en concreto, la gran mayoría son estudiantes de ESIC y de ICADE. Además, de estos la inmensa mayoría han afirmado que suelen efectuar los pagos a través de transferencias o *bizum*, por lo que parece razonable que ante altos presupuestos se prefiera este método que el efectivo.

Además de lo anterior, tuvimos interés en conocer también como se desarrolla el proceso de organización del evento, en concreto, con suelen los jóvenes tomar las decisiones grupales. Según los datos recogidos en la mayoría de los casos, existe una votación entre los miembros que desean participar.

Gráfico 20- Toma de decisiones

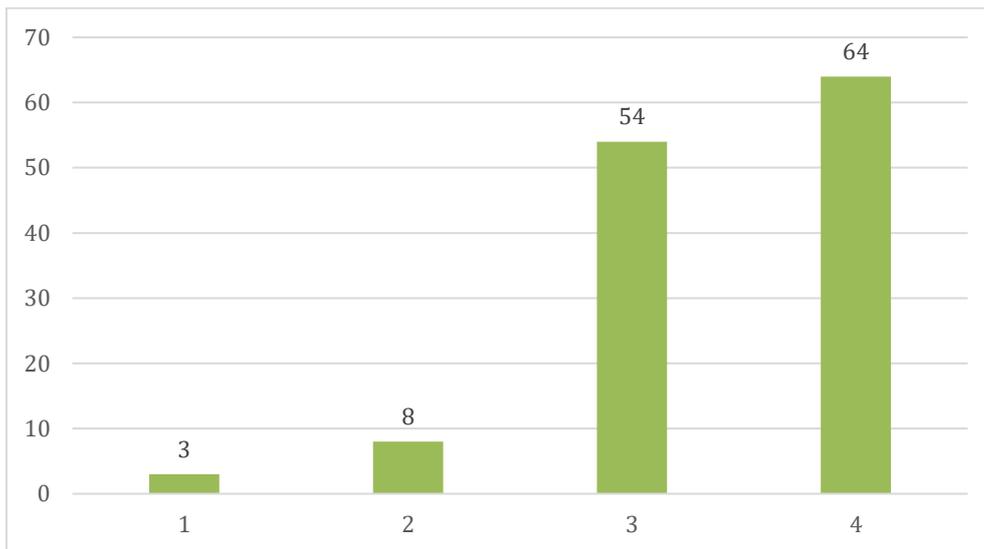


Elaboración propia

En este grafico se muestra la manera en la que los jóvenes universitarios toman las decisiones. Parece que existe una casi unanimidad en relación a este punto, entendiendo que la mayoría de ellos deciden ente todos.

No obstante, aun siendo este el método más utilizado, no siempre parece que los jóvenes ven reflejada su opinión. En relación a este aspecto, se ha querido incorporar en la encuesta una pregunta con el objetivo de conocer el grado en el que los estudiantes consideran que su opinión es tenida en cuenta por el resto del grupo. Los resultados son los siguientes

Gráfico 21- Valoración de opinión propia



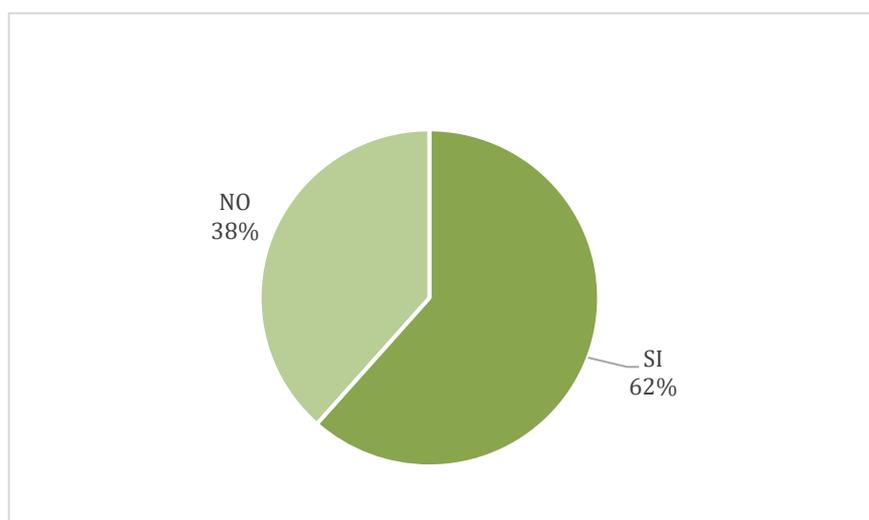
Elaboración propia

Este gráfico muestra el grado en el que los estudiantes consideran que su opinión es tenida en cuenta. Se les pidió que puntuaran del 1 al 5, siendo el 5 la puntuación máxima, el grado en el que consideran que efectivamente su opinión es tenida en cuenta. A la luz de los resultados parece que la mayoría de los estudiantes se sitúan entre los 3 y el 4, indicando que existe un amplio margen de mejora.

Muy interesante, resulta el hecho de que poniendo en común los resultados de ambos gráficos, respecto de los que han contestado que deciden entre todos, la media de valoración de la opinión personal es 3,5. Esta información resultara muy interesante para nuestra iniciativa.

Finalmente, una de las preguntas más importantes y que cerraba nuestra encuesta es aquella que se refería al interés en utilizar una plataforma o aplicación, es decir, nuestro producto, en su organización de sus eventos. A la luz de los datos, un 62% de las jóvenes estarían sin conocer más detalles acerca de nuestra propuesta, dispuestos a contratar su evento a través de iniciativas como la nuestra. En consecuencia, podemos decir que efectivamente, APPARTY podría tener viabilidad o que al menos existe un interés por los jóvenes.

Gráfico 22- Interés en APPARTY



Elaboración propia

ANEXO 2. REUNIÓN CON JOACHIM WOLF

Gracias a nuestro mentor, Gael Gaspar Arhan tuvimos la oportunidad de reunirnos con Joachim Wolf, fundador de *CityLife Madrid*.²⁵ El pasado 20 de febrero, concertamos una reunión en sus oficinas situadas en la Gran Vía de Madrid en la cual pudimos explicar nuestra idea y conocer el punto de vista de un profesional dedicado al sector universitario. A lo largo de la reunión, se pudieron abordar una gran cantidad de asuntos de los que se destacan los siguientes:

En primer lugar, uno de los puntos iniciales de la reunión, fue en su opinión, el **reducido tamaño de nuestro público objetivo**. Como hemos apuntado con anterioridad, nuestros clientes lo formarían los estudiantes universitarios de Madrid. Joa nos planteó que quizá la viabilidad del proyecto a largo plazo podría ser complicado sobre todo debido al número de estudiantes que a priori parece bastante cerrado. Junto a esto, también nos planteó las dificultades a nivel de expansión internacional. Culturalmente, iniciativas como APPARTY, encuadrarían en una sociedad como la española. No obstante, nos explicó como en otros países, por ejemplo, en Alemania, su país natal, la figura de Relaciones Públicas no existe tal y como la conocemos nosotros sobre todo en el mundo de la noche.

²⁵ Se trata de una empresa dedicada a prestar servicios a jóvenes de diferentes partes del mundo mientras disfrutan de la experiencia de estudiar en otro país. Entre otros servicios ofrecen actividades turísticas, eventos y alojamientos.

En segundo lugar, otro de los puntos clave de la reunión se centró **en la comisión** que cobraría APPARTY por los servicios y que pensamos repercutir directamente a la empresa concreta. Uno de los retos que nos indicó fue la gran labor que tendríamos que realizar a la hora de ajustar los márgenes, puesto que, si bien el número de jóvenes puede ser muy elevado en cada grupo, los márgenes en el sector suelen ser muy reducidos.

Esta comisión, nos explicó, podía provocar una serie de problemas. Por un lado, la imposibilidad de pago por parte de los estudiantes, puesto que los perfiles de estos son muy diversos y no todos podrían permitirse un aumento del precio a cambio de una mejor organización. Por otro lado, nos indicó que, unido a la visión internacional, en los países nórdicos las comisiones por este tipo de servicios son infinitamente mayores. No obstante, debido precisamente al carácter nacional del proyecto, APPARTY no podría disfrutar de estas ventajas.

En tercer lugar, nos ayudó a tomar decisiones respecto del **canal tecnológico** utilizado para montar el proyecto. Desde el principio manejábamos la posibilidad de bien crear una app o bien crear un portal web o plataforma. Tal y como nos explicó una de las razones de éxito de las aplicaciones es la capacidad de enganche de los usuarios, esto es, que los usuarios sientan la necesidad de continuamente hacer uso de la aplicación. En consecuencia, al ser APPARTY un intermediario en la organización de eventos, destacaría por un uso más esporádico por lo que quizá resultaría más ventajoso la creación de un portal web. Además, nos explicó la complejidad añadida de mantenimiento de las apps, y en concreto, apuntó las necesidades de publicidad y marketing para abordar los elevados costes que supondría optar por este canal. Por ello, después de la reunión, tomamos la decisión de que lo más ventajoso sería la creación de un portal web.

Respecto de **nuestra propuesta de valor**, Joe apuntó que APPARTY, consistiría en una mezcla de servicios disponibles por otras plataformas ya existentes. En su opinión, esta iniciativa consistía más en un conglomerado de servicios que otros portales ya ofrecen en el mercado. Además, tampoco compartía el valor añadido de la tecnología *Blockchain* que pretendemos aplicar. En su opinión, una de las características de jóvenes es su informalidad, y no conseguía entender el interés que podría tener un estudiante en recurrir a APPARTY para organizar sus eventos. Por ello, nos animó a pensar en alguna propuesta añadida que debíamos de ofrecer para hacer más atractivo el servicio.

Finalmente, también apuntó el problema de los **riesgos** que pudieran surgir en la propia organización. A modo de ejemplo, en las fiestas podrían surgir desperfectos en los locales contratados, por lo que debíamos de prestar atención a estos pequeños detalles. Se planteó la posibilidad de ofrecer algún tipo de cobertura o seguro a la empresa concreta para así transmitir más confianza a la hora de contratar.

A pesar de compartir alguno de estos argumentos, en nuestra opinión, que nuestros clientes se encuentren de alguna manera limitados desde el principio, no nos supone un gran problema. Creemos que nuestro proyecto puede ser exitoso incluso si el número de estudiantes parece cerrado. Además, si bien es cierto que claramente nuestra idea inicial es focalizar nuestros esfuerzos en un público muy joven, creemos que, a largo plazo, todos que los que hicieron uso de nuestra plataforma para organizar los eventos, podrían también utilizarlo en el futuro. De esta forma, por ejemplo, podría aplicarse, por ejemplo, a una cena entre compañeros de la oficina de un departamento concreto, y en este caso, no sólo se ajustaría al tipo de evento que APPARTY podría gestionar, sino que debido a la situación económica en la que los trabajadores jóvenes se encuentran podrían incluso permitirse una comisión más elevada.

En lo que respecta a la propuesta de valor, no compartimos la visión del fundador precisamente porque la transparencia y la seguridad resultan desde nuestro punto de vista indispensables en la organización de eventos. Si bien es cierto que la actitud universitaria suele ser más informal, creemos que no implica que, a la hora de organizar eventos, estos dos factores no sean también determinantes para los jóvenes. Apostamos de hecho por la inclusión de la tecnología *Blockchain* para aportar beneficios considerables en estas contrataciones.