



Facultad de Administración y Dirección de empresas, ICADE.

MODELO DE NEGOCIO DE LA *STARTUP* APPARTY

PLAN ESTRATÉGICO

Autor/a: María Díaz Arteaga.

Director/a: Carlos Bellón Núñez-Mera.

MADRID | Abril, 2020.

*A mi abuelo Paco.
Ojalá estuvieras para verme
cruzar la meta.*

RESUMEN.

En los últimos años la tecnología *blockchain* ha avanzado a pasos agigantados. Ya en 1991 surgió el primer trabajo de una cadena de bloques segura utilizando criptografía, pero en realidad no fue hasta 2009 cuando irrumpió con fuerza en nuestro mundo como algo totalmente innovador a través de la criptomoneda *bitcoin*. Sin embargo, si bien la primera transacción de *bitcoin* tuvo lugar recientemente, en la actualidad el uso de esta tecnología se ha extendido a diversos sectores y cada vez son más las empresas que implementan o parten de la misma para ofrecer sus productos y servicios. Así, este trabajo surge como consecuencia de un proyecto de emprendimiento que pretende aplicar la tecnología *blockchain* a la creación de una plataforma de organización de eventos universitarios denominada “APPARTY”. Además, todo esto tiene lugar en el contexto del concurso “Comillas Emprende”, con la ayuda del Observatorio *Fintech* Comillas-Everis. Por otra parte, se tratará de explicar el problema detectado y cómo la idea de negocio, mediante el *blockchain*, pretende solventarlo. Asimismo, se presentará un lienzo del modelo de negocio a través de un *Business Model Canvas*, para profundizar más tarde en el plan estratégico de la *startup*. Para conseguir esto último, se realizará un análisis externo e interno de la empresa que permitirá definir más tarde los objetivos estratégicos de la misma.

PALABRAS CLAVE: *blockchain*, *startup*, modelo de negocio, plan estratégico, *business model canvas*, emprendimiento.

ABSTRACT.

In recent years blockchain technology has advanced by leaps and bounds. Already in 1991 the first work of a secure block chain using cryptography appeared, but in reality it was not until 2009 that it burst into our world as something totally innovative through bitcoin cryptocurrency. However, although the first bitcoin transaction took place recently, nowadays the use of this technology has spread to several sectors and more and more companies are implementing or starting from it to offer their products and services. Thus, this work arises as a result of a project that aims to apply blockchain technology to the creation of a platform for organizing university events called "APPARTY". Furthermore, all this takes place in the context of the "Comillas Emprende" competition, with the help of the Comillas-Everis Fintech Observatory. On the other hand, an attempt will be made to explain the problem detected and how the business idea, by means of the blockchain, aims to solve it. Likewise, a canvas of the business model will be presented through a Business Model Canvas, to later go deeper into the strategic plan of the startup. In order to achieve the latter, an external and internal analysis of the company will be carried out, which will allow the strategic objectives of the company to be defined later.

KEY WORDS: blockchain, startup, business model, strategic plan, business model canvas, entrepreneurship.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Figura 1: Logo APPARTY	8
Figura 2: Cadena de bloques sencilla	8
Figura 3: esquema funcionamiento blockchain de la plataforma.	8
Figura 4: Lienzo Business Model Canvas.	8
Figura 5: Value Proposition Canvas.	8
Figura 6: Ejemplo Post Instagram	8
Figura 7: Resumen entorno general.....	8
Figura 8: Modelo de Porter.....	8
Figura 9: Resumen Análisis DAFO.....	8
Gráfico 1: Forma usual de pago de eventos.....	8
Gráfico 2: Tipo de eventos a los que se asiste con mayor frecuencia	8
Gráfico 3: Presupuesto de los universitarios.....	8
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.	9
1. PROPÓSITO GENERAL.....	9
2. JUSTIFICACIÓN.:	10
3. OBJETIVOS.	11
4. METODOLOGÍA.....	11
CAPÍTULO II: IDEA DE NEGOCIO.	12
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DETECTADO.....	12
2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO: APPARTY.	14
3. APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA <i>BLOCKCHAIN</i> A LA IDEA.	17
2.1. Breve marco teórico sobre la tecnología <i>blockchain</i>.	17
2.2. Aportación del <i>blockchain</i> a APPARTY.	19
2.2.1. Marketplace descentralizado.....	19
2.2.2. Smart Contracts.....	22
CAPÍTULO III: BUSINESS MODEL CANVAS DE APPARTY.	26
1. BREVE MARCO TEÓRICO.	26
2. PROPUESTA DE VALOR.	27
2.1. <i>Customer Jobs</i>.	28
2.1.1. <u>Empresas</u>	29
2.1.2. <u>Universitarios</u>	30
2.2. Problemáticas del cliente o <i>pains</i>.	31

2.2.1.	<u>Pains de las empresas</u>	31
2.2.2.	<u>Pains de los universitarios</u>	32
2.3.	Beneficios que obtiene el cliente de APPARTY o <i>gains</i>	33
2.3.1.	<u>Gains de las empresas</u>	33
2.3.2.	<u>Gains de los universitarios</u>	34
2.4.	<i>Services</i>	35
2.5.	<i>Pain relievers</i>	36
2.6.	<i>Gain Creators</i>	37
3.	SEGMENTOS DE MERCADO.....	38
4.	CANALES.....	42
5.	RELACIONES CON EL CLIENTE.....	44
6.	SOCIOS CLAVE.....	44
7.	RECURSOS CLAVE.....	45
8.	ACTIVIDADES CLAVE.....	45
9.	ESTRUCTURA DE COSTES.....	46
10.	FUENTES DE INGRESOS.....	46
CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO.....		47
1.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.....	47
1.1.	Misión	47
1.2.	Visión	48
1.3.	Valores	48
2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	49
2.1.	Análisis del entorno general: PESTEL	49
2.1.1.	Factor Político: P.....	49
2.1.2.	Factor Económico: E.....	50
2.1.3.	Factor Socio-Cultural: S.....	51
2.1.4.	Factor Tecnológico: T.....	52
2.1.5.	Factor Ecológico: E.....	53
2.1.6.	Factor Legal: L.....	53
2.2.	Análisis del entorno específico: PORTER	54
2.2.1.	Poder de negociación de los clientes.....	56
2.2.2.	Poder de negociación con los proveedores.....	56
2.2.3.	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	57
2.2.4.	Amenaza de productos sustitutivos.....	57

2.2.5.	Rivalidad entre los competidores existentes.....	58
3.	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	59
3.1.	Análisis DAFO.....	59
3.1.1.	Debilidades.	59
3.1.2.	Fortalezas.	60
3.1.3.	Amenazas.	61
3.1.4.	Oportunidades.	61
4.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	62
	CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.....	65
	BIBLIOGRAFÍA	67
	ANEXOS.....	70
	ANEXO I: ENCUESTA DIRIGIDA A UNIVERSITARIOS.	70
	ANEXO II: APPARTY BUSINESS MODEL CANVAS.	72
	ANEXO III: RESULTADOS ENCUESTA.	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logo APPARTY

Figura 2: Cadena de bloques sencilla

Figura 3: esquema funcionamiento blockchain de la plataforma.

Figura 4: Lienzo Business Model Canvas.

Figura 5: Value Proposition Canvas.

Figura 6: Ejemplo Post Instagram

Figura 7: Resumen entorno general.

Figura 8: Modelo de Porter.

Figura 9: Resumen Análisis DAFO.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Forma usual de pago de eventos.

Gráfico 2: Tipo de eventos a los que se asiste con mayor frecuencia

Gráfico 3: Presupuesto de los universitarios

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.

1. PROPÓSITO GENERAL.

Jeff Bezos, presidente y CEO de *Amazon*, dice que “uno de los grandes errores que comete la gente es tratar de forzar su interés”. Asimismo, añade que “tú no eliges tus pasiones; tus pasiones te eligen a ti”. Esta reflexión refleja bastante bien el espíritu del presente trabajo, puesto que surge a raíz de una inquietud persistente a lo largo de los años por la creación de un proyecto empresarial.

Por otra parte, el trabajo se desarrolla en el contexto de un concurso de emprendimiento organizado dentro de la Universidad Pontificia de Comillas. Así, la *startup*, sobre la que versan las siguientes páginas, surge del trabajo de cinco jóvenes apasionados por el mundo del emprendimiento.

En primer lugar, debemos contextualizar el origen del proyecto. La universidad Pontificia de Comillas cuenta con un observatorio Fintech, impulsado por la tecnología innovadora disponible en *Everis Spain* (una de las empresas líderes en el sector) así como por el Centro de Innovación del Derecho de Comillas. Fruto de participar en la actividad del Observatorio, y dentro del concurso “Comillas emprende”, se ha desarrollado un proyecto por el que se ha creado el plan de negocio de una *startup* por parte de un grupo de estudiantes de Derecho y ADE.

Para poder llevar a cabo la creación de la *startup*, a cada uno de los equipos le fue asignado un mentor de la consultora *Everis*. Durante todo el curso académico recibimos diversas sesiones de formación para aumentar nuestra preparación y así llevar a cabo el propósito del proyecto de forma satisfactoria. Asimismo, el papel del mentor ha sido fundamental puesto que, dada la inexperiencia de los miembros del grupo, nos ha conseguido orientar en múltiples aspectos en los que en algún momento estuvimos perdidos.

Por otra parte, debemos destacar el alto componente tecnológico del proyecto. Y es que todo el proceso consistía en crear una *startup* en la que se aplicase algún tipo de tecnología avanzada, como el *blockchain* o el *fintech*, para su funcionamiento. Ha sido todo un proceso enormemente enriquecedor en el que hemos tenido la oportunidad de formarnos

en muchos campos antes desconocidos e, incluso, llegar a tener reuniones con posibles inversores reales, lo que nos ha aportado una visión del mundo del emprendimiento que se corresponde bastante con la realidad.

Finalmente, tras un apasionante y complicado proceso hemos desarrollado el plan de negocio de nuestra *startup* a través de la plataforma *Bridge for Billions*. Así, creamos el plan de una plataforma de organización de eventos universitarios con implementación de la tecnología *blockchain*.

2. JUSTIFICACIÓN.:

Tras conformar el grupo para participar en el concurso de emprendimiento de Comillas- Everis, nos dimos cuenta de que varios miembros del equipo teníamos en mente la creación de una *startup* enfocada hacia la organización de eventos. Seguidamente, profundizando sobre el tema, llegamos a la conclusión de que todos habíamos experimentado las mismas dificultades y desilusiones respecto a la organización de los eventos a los que habíamos asistido a lo largo de nuestras vidas universitarias.

Por lo general, las transacciones eran poco seguras, la oferta demasiado estandarizada y poco flexible, y no existía mucha privacidad en el tratamiento de datos de los usuarios. Ante esta situación, decidimos crear una plataforma de organización de eventos universitarios mediante la implementación de la tecnología *blockchain*, que denominaríamos APPARTY.

APPARTY es un *marketplace* descentralizado que permite a empresas y universitarios acordar y cerrar transacciones para organizar eventos. A través de esta *web* los universitarios pueden obtener ofertas de eventos personalizadas sin renunciar a la privacidad de sus datos. Asimismo, gracias también a la tecnología *blockchain*, los pagos son seguros y los costes de la transacción más bajos (eliminación del intermediario).

3. OBJETIVOS.

Antes de comenzar a desarrollar el proyecto debemos de establecer una serie de objetivos que deberán guiar el mismo.

1°. El primer objetivo a conseguir es explicar la idea de negocio dejando claro por qué el *blockchain* es adecuado para la resolución del problema planteado.

2°. El segundo objetivo es trazar unas pinceladas generales sobre el modelo de negocio de la empresa, que nos permitan ver una especie de maqueta de la misma. Tratar de desarrollar el plan de negocio completo, en profundidad, sería un objetivo irrealista, ya que el trabajo cuenta con un límite máximo de extensión.

3°. El tercer y último objetivo será llevar a cabo un análisis del entorno y de la empresa para poder definir los objetivos estratégicos que guiarán su actividad.

4. METODOLOGÍA.

Previamente a la elaboración de este trabajo, se ha creado un plan de negocio de la empresa mediante la plataforma *Bridge For Billions*. Esta es una especie de incubadora online que permite a los emprendedores ir creando su plan de negocio a través de diversas herramientas (propuesta de valor, plan financiero, plan de crecimiento, plan de marketing etc.). El proceso seguido en dicha plataforma ha inspirado el desarrollo del trabajo.

Por otro lado, se empleará el *Business Model Canvas* para poder mostrar la maqueta de nuestro plan de negocio. De esta forma, podremos obtener una visión genérica del funcionamiento del mismo.

Además de lo anterior, se recurrirá a diversos *frameworks* que permitan analizar el entorno en el que operará la empresa para poder elaborar los objetivos estratégicos en consecuencia. Así, se realizará un análisis del entorno general a través de *PESTEL*, y un análisis del entorno específico por medio del modelo de PORTER. Seguidamente, se llevará a cabo un análisis interno de la empresa a través del análisis DAFO. Por último, para el desarrollo de todo el trabajo se consultarán diversas fuentes, como artículos o manuales, que permitan establecer un marco teórico de lo explicado, especialmente en el caso de la tecnología *blockchain*.

CAPÍTULO II: IDEA DE NEGOCIO.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DETECTADO.

Tras conformar el grupo para participar en el concurso de emprendimiento de Comillas-Everis, identificamos diversos problemas que habíamos experimentado en la organización de eventos como universitarios. En primer lugar, existe poca variedad de ofertas que estén orientadas a universitarios y las existentes suelen ser estandarizadas, por lo que no se adaptan al grupo en concreto. En segundo lugar, la decisión de qué empresa elegir para la organización del evento no es clara del todo y no se basa en los objetivos de los estudiantes. Además, en tercer lugar, encontramos dificultades de seguridad en las transacciones y falta de privacidad en el tratamiento de los datos aportados.

El primero de los problemas detectados, tiene que ver con la falta de variedad de oferta, adaptada a universitarios, así como con la poca flexibilidad que existe al diseñar las mismas. Esto tiene que ver con la poca cantidad de agencias que existen dirigidas a eventos universitarios. La mayoría de las empresas, poseen ofertas estándares para grupos, que generalmente están orientadas a eventos de empresas o trabajadores. Por su parte, dentro de las que sí están especializadas en este segmento todas ofrecen también eventos similares: fiestas de colegios mayores o de universidades, viajes de fin de carrera, capeas etc. Para entender mejor este problema ilustraremos un ejemplo, que sirvió de inspiración para el proyecto, relativo a la organización de viajes.

A la hora de configurar el viaje de ecuador de carrera, se acude a agencias que se encargan de contactar con los hoteles, aerolíneas etc. Sin embargo, además de que solamente hay tres especializadas en esto, todas ellas ofrecen los mismos pocos destinos e incluyen las mismas actividades. Así, ofrecen un pack cerrado que no es susceptible de ser modificado por peticiones concretas (como por ejemplo solicitar un hotel distinto, modificar las excursiones etc.).

Respecto al segundo de los problemas (toma de decisiones poco transparentes y alejadas de los intereses generales), para una mayor comprensión, seguiremos el ejemplo del viaje de ecuador. Normalmente, para llevarlos a cabo, las agencias de viaje contactan con determinados alumnos, que representarán a la universidad en cuestión, y les ofrecen

ciertas condiciones personales de contratación privilegiadas si seleccionan a dicha empresa como la encargada de organizar la actividad. De esta forma, muchas veces la elección entre una agencia de viaje y otra, con ofertas similares, no está basada en las prestaciones ofrecidas, o en los objetivos perseguidos por todos los estudiantes. Por el contrario, dado que la información completa no está al alcance de todos y la disponible puede llegar a estar “sesgada”, las decisiones acaban respondiendo a intereses individuales determinados.

Además de todo lo anterior, para poder comenzar todo el proceso, los representantes de las agencias acuden presencialmente a las universidades para presentar sus ofertas y contactar con los futuros alumnos organizadores, lo que puede ser un gasto de tiempo innecesario.

Por otro lado, llegando a la tercera dificultad planteada, una vez elegida la agencia el proceso de contratación es poco seguro y aporta poca confianza a los usuarios. Los pagos se realizan mediante transferencias a una cuenta corriente y quedan registrados a través de un *excel*, elaborado a mano por la propia empresa, donde muchas veces existen errores contables propios del ser humano. En la misma línea, los datos que proporcionan los alumnos, como el número de DNI, son totalmente públicos y quedan al alcance del gran número de asistentes. Por todo ello, esta forma de operar genera mucho descontento y desconfianza en cuanto a la falta de privacidad en el tratamiento de los datos y la falta de seguridad en los pagos realizados. Además, como consecuencia, aumenta la inseguridad respecto a si se solventará o no una incidencia, en el caso de que se produzcan.

En definitiva, tanto dentro de nuestro grupo como hablando con otros universitarios, detectamos un problema de escasez de oferta, otro de falta de transparencia en la toma de decisiones y otro de ausencia de privacidad y seguridad en los datos y transacciones. Ante esta situación, decidimos crear una *startup* que cambiase la forma existente de contratación de eventos.

2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO: APPARTY.

“APPARTY” es una página web destinada a la organización de eventos universitarios. Se trata de un *marketplace* que trata de poner en contacto a empresas y universitarios a la hora de planificar un determinado evento. A través de la implementación de la tecnología *blockchain*, esta *startup* trata de poner fin a los problemas anteriormente mencionados.

En primer lugar, para poder comprender el desarrollo de la idea de negocio debemos clarificar en qué consisten este tipo de plataformas. Un *marketplace* es un sitio web que permite, tanto a vendedores como a compradores, relacionarse entre sí para efectuar una transacción comercial. En ellos, los compradores y vendedores permanecen en el entorno técnico y comercial del sector hasta que la transacción se finaliza. Por lo tanto, este “centro comercial virtual” sirve para facilitar la venta entre el vendedor y el comprador, asegurando que la transacción se desarrollará en las mejores condiciones (Ruiz González, 2018). Si bien existen muchos ejemplos, algunos de los más conocidos podrían ser “Amazon”, “eBay”, “Alibaba” o “Airbnb”. Así, en nuestro caso, los estudiantes universitarios acudirían a la plataforma con ánimo de organizar un determinado evento en grupo, mientras que, las empresas entrarían en el sistema con el objetivo de ofrecer sus servicios a una demanda ya concentrada.

Uno de los atributos más revolucionarios de nuestro *marketplace* para la contratación de eventos es la posibilidad que ofrece de que los consumidores obtengan una oferta personalizada y adaptada a sus exigencias y necesidades particulares. Esto implica que los usuarios que acudan a la plataforma no solo tendrán acceso a una gran variedad de servicios en un único lugar, sino que también podrán obtener ofertas únicas diseñadas a medida. Y es que a través de una especie de “Acuerdo Marco” los jóvenes pueden configurar una serie de condiciones relativas a la organización y celebración de su evento. De acuerdo con la editorial Wolters Kluwer¹, el Acuerdo Marco es un sistema de racionalización técnica, empleado especialmente en la contratación pública, que supone el acuerdo con uno o varios empresarios con el objeto de establecer las condiciones a las que deberán ajustarse todos los contratos que el órgano de contratación vaya a adjudicar durante un determinado período de tiempo. Gracias al mismo, las directrices establecidas

¹ Fecha de publicación desconocida.

por los universitarios llegarían a todas las empresas registradas en la *web*, y, aquellas que estuviesen dispuestas a hacer una oferta concreta adaptada a dichos requisitos, pasarían a formar parte del acuerdo. Una vez formulado el mismo, los universitarios podrían elegir la opción que más les favorezca o mejor se adapte a sus deseos dentro de todas las presentadas.

Respecto a la toma de decisiones, la plataforma posibilita elecciones transparentes y más justas mediante un sistema de votación. De esta forma, tanto en el caso de que los universitarios hayan optado por el acuerdo marco como en el caso de que simplemente revisen la oferta existente en la *web*, a la hora de tomar la decisión dispondrán todos de toda la información objetiva. Asimismo, podrán expresar su opinión a través del sistema de votación. Todo ello implicaría que la oferta seleccionada sería representativa de los deseos y opiniones de todos los miembros del grupo, por lo que las decisiones serían más transparentes, democráticas y justas.

Por otra parte, a través del uso de la tecnología *blockchain*, nuestra *startup* permite garantizar la privacidad de los datos de los usuarios así como transacciones más seguras y fiables. Y es que todo lo explicado podría llevarse a cabo a través de diversas tecnologías. Siendo nosotros la casa de contratación, podríamos elaborar un *marketplace* concentrado en el que nuestra empresa dispusiese de una base de datos central y se encargase de prestar todos los servicios. Sin embargo, vivimos en un mundo digitalizado donde la recopilación de datos y el uso de la información es cada vez más invasiva. Ante esta realidad se plantean nuevos retos para garantizar la protección de los consumidores. Por ello, hemos decidido que la mejor manera de proporcionar nuestros servicios sería configurando el *marketplace* de manera descentralizada por medio del *blockchain*. Consideramos que la privacidad y la seguridad son especialmente importantes. Asimismo, creemos que garantizando esto no solo nos adelantamos a la posibilidad de que surjan futuras regulaciones europeas, cada vez más restrictivas en cuanto al uso de la información del consumidor, sino que también estamos proporcionando un valor añadido al cliente.

En definitiva, pensamos que la aplicación del *blockchain* no solo nos permite adelantarnos a problemas futuros, sino que también consigue aportar cualidades importantes al servicio que los consumidores valoran especialmente en la actualidad.

Por último, desde el otro punto de vista, para las empresas la plataforma supondría un ahorro de tiempo y de esfuerzos económicos en la captación de clientes. De esta forma, podrían acceder a redes de clientes así como obtener más información de sus potenciales clientes de manera rápida y sencilla. Además, al tener toda la demanda al alcance, en una misma plataforma, podrán obtener la posibilidad de no tener que competir en red de usuarios sino centrarse en la calidad de los servicios prestados. También, podrán verse beneficiadas de la seguridad en la obtención de datos y de pagos de clientes.

Tras haber presentado toda la idea de negocio, a continuación añadimos un posible logo para la empresa donde se refleja de fondo una red, que representa el uso de la tecnología seleccionada, y a modo de “Y” un *cocktail*, que hace referencia a su finalidad de organización de eventos lúdicos.

Figura 1: Logo APPARTY.



Fuente: Elaboración propia.

3. APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA *BLOCKCHAIN* A LA IDEA.

2.1. Breve marco teórico sobre la tecnología *blockchain*.

La tecnología *blockchain* ha sido toda una revolución. No se trata solamente de una base de datos, sino de un conjunto de tecnologías que posibilitan la transferencia de un valor o de un activo de un lugar a otro sin la intervención de terceros (Molano, 2019). De esta forma, presenta un nuevo modelo en el que la autenticidad no es verificada por un tercero, sino por la red de nodos que participa en forma de *blockchain* (Molano, 2019). Esto es fundamental para garantizar la seguridad de los usuarios puesto que, al no haber una única base de datos central, los datos no se encuentran concentrados en un único punto. Además, todos ellos están encriptados por lo que nadie puede acceder a la información de nadie.

Como su propio nombre indica, la tecnología *blockchain* es una cadena de bloques en los que se contiene información codificada de una determinada transacción en la red. Dichos bloques se encuentran entrelazados, de ahí que se denomine cadena, por lo que permiten la transferencia de datos o valores codificados de forma bastante segura mediante el empleo de criptografía² (Molano, 2019). Sin embargo, lo verdaderamente novedoso de dicha tecnología es la desaparición de la figura del intermediario. Esto quiere decir que, en vez de requerir la certificación por parte de un único tercero, la transferencia se encuentra distribuida en diversos nodos³, independientes e iguales entre sí, que se encargan de examinarla y validarla sin necesidad de conocerse entre ellos (Molano, 2019).

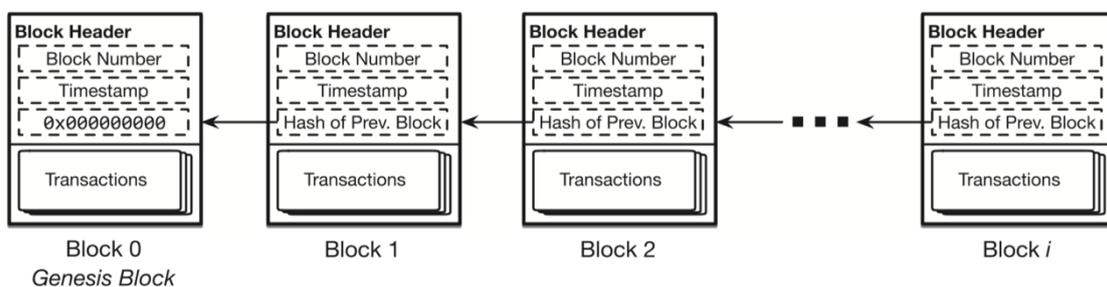
En línea con lo anterior, la característica más distintiva del *blockchain*, y la fuente de todo el entusiasmo que le rodea, es precisamente que permite un sistema totalmente descentralizado. Ninguna entidad única, como un usuario o una institución, dirige la cadena de bloques o controla su funcionamiento. En cambio, las cadenas de bloques

² La **criptografía** es la técnica que protege documentos y datos. Funciona a través del empleo de cifras o códigos para escribir algo en secreto en documentos y datos confidenciales que circulan a través de redes o de *Internet*.

³ Un **nodo** consiste, por lo general, en un dispositivo de red físico aunque existen casos en los que se utilizan nodos virtuales. Así, un nodo de red es un punto en el que se puede crear, recibir, o transmitir un mensaje. Vid. <https://www.binance.vision/es/blockchain/what-are-nodes>.

aprovechan la criptografía para permitir la creación de una especie de libro contable, inmutable y fiable, que sirve como autoridad respecto al orden del desarrollo de los acontecimientos (Abdelbaky et al., 2020). La única suposición de la que se parte es que la mayoría de los participantes de la cadena se comportan de forma honesta. En consecuencia, dos entidades que desconfíen mutuamente pueden cooperar entre sí usando la cadena de bloques, como depósito de datos y punto de coordinación, en lugar de involucrar a una tercera persona que aporte confianza a la operación (Abdelbaky, M. et al., 2020).

Figura 2: Cadena de bloques sencilla.



Fuente: Abdelbakv. M. et al. 2020.

De esta forma, una cadena de bloques ofrece el mantenimiento de un libro registro o libro contable sólo para almacenar datos. Sólo se puede añadir un nuevo elemento al final del libro, y no se puede modificar ningún elemento anterior. Además, cuando se incorpora un nuevo elemento no se añade inmediatamente al libro. En su lugar, los elementos pendientes se agrupan periódicamente en un bloque.

Así, como se muestra en la figura 1, cada bloque contenido en el libro incluye un encabezado con varios campos, incluyendo su posición dentro de la secuencia y una marca de tiempo. El encabezado de un bloque también incluye un *hash*⁴ criptográfico del contenido de su predecesor dentro de la secuencia. Un *hash* criptográfico del bloque i se incluye en el bloque i + 1, un *hash* del contenido del bloque i + 1 (incluyendo su *hash* del bloque i) se incluye en el bloque i + 2, y así sucesivamente, lo que significa que el contenido de cada bloque se refleja a través de una cadena de *hashes* que se encuentra

⁴ Un **hash** posee una función criptográfica. Se trata de un algoritmo que recibe la parte de un mensaje, como puede ser una transacción entre dos personas, y devuelve una serie limitada de números y letras que representan dicha *operación*. Vid. <https://www.cysae.com/el-minado-en-blockchain/>.

dentro de todos los bloques siguientes de la secuencia. Esto es lo que da a los bloques un orden definitivo y hace que su contenido sea inmutable: cualquier modificación de un bloque precedente rompería la cadena de *hashes*. Por último, es necesario destacar una particularidad del *hash*: la dificultad que presenta de ser transformado de nuevo en el mensaje inicial del que se origina, así como la práctica imposibilidad de que dos mensajes distintos den lugar al mismo *hash*. Todo ello aporta una increíble seguridad.

2.2. Aportación del *blockchain* a APPARTY.

2.2.1. Marketplace descentralizado.

Los mercados de comercio electrónico o mercados de *e-commerce*, ya sea de empresa a consumidor (B2C) o de empresa a empresa (B2B), son ejemplos de mercados de dos caras. Facilitan el alcance, pues los usuarios pueden estar situados en cualquier lugar, y la inmediatez de las transacciones, ya que compradores y vendedores pueden establecer una relación comercial en cualquier momento (Subramanian, 2018). En ellos, los efectos de la red -el valor añadido que aporta cada nuevo participante- constituyen el papel tecnológico dominante. En muchas ocasiones, a lo largo del tiempo, los efectos de la red acaban dando lugar a un monopolio en el que una única empresa de comercio electrónico gestiona todo el mercado (Subramanian, 2018). Así, consiguen aumentar los beneficios a medida que hacen crecer la correspondiente red de usuarios que utilizan la plataforma.

Frente a ello, existe una posible alternativa: un mercado electrónico **descentralizado** mediante el empleo de tecnología *blockchain*. Esto implicaría ofrecer un *marketplace* que podría disfrutar de algunas ventajas proporcionadas por la cadena de bloques:

- **Almacenamiento distribuido:** esto implica que una red de nodos será la encargada de enumerar los servicios ofrecidos, a través del mercado electrónico, por empresas individuales, como restaurantes, agencias de viajes, discotecas etc.. De esta forma, se erradicarían los escenarios en los que se produce un fallo en un solo punto que afecta a toda la plataforma. Asimismo, se evitaría que APPARTY fuese la única controladora de una base de datos central.

- **Validez transaccional:** gracias al empleo de dicha tecnología se evita la realización de transacciones fraudulentas y duplicadas, mediante la validación de las transacciones basada en la marca de tiempo. Esto otorgaría seguridad tanto a las empresas encargadas de organizar el evento como a los universitarios, que no disponen de ingresos especialmente altos por lo que una pérdida de dinero puede ser más significativa que para un cliente medio. No obstante, si bien esto puede ser una ventaja, debemos tener en cuenta que también estamos corriendo el riesgo de estar solucionando un problema que el cliente no sepa que posee. Algunas entidades como *Visa* o *PayPal* también aportan esta validez a las transacciones, por lo que puede ocurrir que al usuario medio no le importe este aspecto al tratarse de un riesgo que asumen otros.
- **Repetición de transacciones:** todas las transacciones, relativas a la organización de un determinado evento y realizadas en la plataforma, se registrarán en un libro contable públicamente accesible y verificable.
- **Privacidad de las transacciones:** los detalles de las transacciones se ocultan a toda la red, es decir al resto de usuarios, a pesar de que el libro de registro sea público. Esto ocurre gracias a la cadena de bloques que encripta automáticamente las transacciones. Además, este aspecto sí que sería enormemente valorado por el usuario. Se trata de una prestación que es evidente para los consumidores: por medio del *blockchain* nadie posee sus datos, mientras que de otra forma los mismos estarían en manos de una empresa.
- **Rastreo de las transacciones:** todo el funcionamiento que hemos explicado hasta ahora tendría la dificultad de que en caso de que se produjese un error el daño podría ser irreparable. Por ello, vamos a utilizar una arquitectura de *blockchain* que posibilite que ante determinadas circunstancias extraordinarias como fraude, robos etc., la situación pueda ser solventada. Así, en dichos casos, cada una de las transacciones puede ser rastreada hasta alcanzar la verdadera identidad del remitente y del receptor. La rastreabilidad permite que, en caso de que se produzca alguna incidencia, las autoridades estatales puedan actuar.

- **Facilitación de las transacciones:** uno de los principales objetivos de los mercados electrónicos es facilitar las transacciones para permitir el intercambio de valor entre los compradores y los vendedores. En este caso, una de las mayores ventajas que ofrece el uso de esta tecnología es que, al eliminar la necesidad de una autoridad central que valide las transacciones, es que podríamos conseguir una mayor eficiencia fundamentalmente respecto a los costes e incluso, en ocasiones, respecto al tiempo. Por ejemplo, en el caso de las transferencias internacionales tardan varios días en resultar efectivas, ya que existe una especie de falta de confianza entre los bancos de países distintos que conlleva que tengan que chequear todo varias veces. En nuestro caso, en una situación así seríamos mucho más efectivos. Así, a pesar de que nuestro proceso no es totalmente instantáneo, puede llegar a ser más rápido que otros procesos que son lentos por razones de desconfianza. En cuanto a la eficiencia de costes podríamos tener costes más reducidos al poseer menos intermediarios. En un *marketplace* convencional, cuando un comprador hace clic en el botón de pago varios sistemas, como los de las empresas de tarjetas de créditos, intervienen en la transacción. Por ello, cada una de dichas transacciones tendrá un coste variable debido a la participación de intermediarios como los bancos o las instituciones de crédito. Como consecuencia, a pesar de ser muchas veces instantáneos, pueden resultar ser, en ocasiones, más caros.

Todas estas características permiten un aumento de la seguridad y transparencia en las relaciones entre las empresas, que van a organizar el evento, y los universitarios, que asistirán a los mismos. Asimismo, en el caso de un mercado electrónico convencional existe una mayor vulnerabilidad ante los ataques informáticos (Stein Smith, 2020). Un solo ciberataque a la base de datos que contiene información personal puede provocar pérdidas desproporcionadas, incluso por la pérdida de confianza de los clientes a la plataforma.

Sin embargo, en el caso de un mercado electrónico descentralizado, la privacidad de las transacciones reduce los incentivos para los ataques cibernéticos, tanto a cuentas individuales como a transacciones en sí mismas.

Por otra parte, aunque casi todos los mercados electrónicos están diseñados para desarrollar el comercio a través de fronteras, las transacciones pueden estar limitadas por

obstáculos relacionados con las leyes de transferencia de divisas y la compleja logística detrás de ellas. Así, si dentro de un *marketplace* la pasarela de pago no admite tarjetas de crédito internacionales, por mucho que la tecnología apoye el comercio, la transacción no podría llevarse a cabo.

No obstante, en los *marketplace* centralizados las empresas intermediarias realizan muchas más funciones que poner en contacto a usuarios productores y usuarios consumidores. Así realizan funciones como priorizar a los mejores usuarios en función de su reputación, ofrecen seguros, gestionan el sistema de pagos, ofrecen atención al cliente, emplean mecanismos para resolver los posibles conflictos e incidencias etc. (Cañigüeral, 2018).

En dicho sentido, nuestro *marketplace* descentralizado también debe de ofrecer este tipo de servicios para llegar a tener éxito. Por su propia naturaleza, un mercado electrónico descentralizado puede contar con más de un proveedor para desempeñar cada tipo de las prestaciones. De esta forma, existe un espacio mayor para la innovación y la mejora continua en todos esos puntos adicionales (Cañigüeral, 2018).

2.2.2. *Smart Contracts*.

Actualmente un contrato inteligente hace referencia a un contrato autoejecutable, es decir, que se ejecuta por sí mismo, sin la intervención de terceros y que se escribe como un programa informático en vez de usarse un documento impreso y redactado con lenguaje jurídico (Fernández Espinosa, 2016). Se trata de un tipo de contrato que funciona gracias a la tecnología *blockchain*, por lo que también comparte sus caracteres. Así, todos los datos del contrato quedarían almacenados en una determinada dirección de la cadena de bloques, siendo así inalterables. Asimismo, gracias a un código informático se articula, verifica y auto ejecuta automáticamente el acuerdo entre las partes.

Precisamente la inmutabilidad y la auto ejecución son los principales puntos fuertes que presenta este tipo de contratación, puesto que proporciona una mayor confianza y seguridad en la transacción. Además, dentro del negocio jurídico de que se trate, se sabe de antemano cuáles serán los efectos si se cumplen las condiciones establecidas por lo que el cumplimiento de dichas condiciones no se deja al arbitrio de ninguna de las partes

contratantes. De esta forma, mediante este funcionamiento se conseguiría que el cumplimiento de las condiciones del contrato no quede al arbitrio de una de las dos partes, quedando la otra indefensa.

Para configurar dicho contrato, el programa puede establecer una serie de reglas y consecuencias estrictas de la misma manera que lo haría un contrato tradicional (Sebastián, citado por Fernández Espinosa, 2016). Sin embargo, a diferencia de los contratos a los que estamos acostumbrados, también pueden tomar información como *input*, seguidamente procesarla según las reglas definidas en el contrato y adoptar las medidas que sean necesarias como consecuencia de ello (Sebastián citado por Fernández Espinosa, 2016).

A pesar de todo ello, también debemos tener en cuenta que los contratos inteligentes que han entrado en el mercado no son capaces de auto ejecutarse completamente, sino que por el contrario, dependen de algún evento o algún tipo de estímulo externo para aplicar las medidas previstas (Stein Smith, 2020).

En nuestra plataforma, cuando un grupo de universitarios decide contratar con una determinada empresa, para celebrar su evento, se genera un *smart contract* entre ambas partes por la compraventa del servicio. No obstante, la generación de dicho contrato dependerá de las prestaciones, que ofrece la plataforma, que se hayan empleado previamente.

En primer lugar, podríamos tener el caso de que un grupo de universitarios haya acudido a la plataforma en busca de alguna empresa en concreto, o que aplicando una serie de filtros haya seleccionado una de todas las empresas disponibles. En ese supuesto, lo más normal es que se generen unas condiciones más estandarizadas entre las partes, por lo que el contrato inteligente resultante contará con condiciones generales de la contratación. Además de dichas condiciones, se incluirán las que sean necesarias en el caso de que se acuerden ciertas particularidades con la empresa contratada, como por ejemplo, en una cena en grupo, que un determinado número de menús sean para celíacos, o que haya alguna alergia.

En segundo lugar, podríamos encontrar el caso de que los universitarios hayan decidido hacer uso de la posibilidad que ofrece la plataforma de obtener una oferta personalizada. En dicha coyuntura, primero se habría “lanzado” una solicitud de un evento con unas características determinadas (tipo de evento, nº de asistentes, presupuesto, tipo de comida, tipo de bebidas, prestaciones adicionales etc.) por parte de los jóvenes universitarios. Seguidamente, las empresas que puedan cumplir con esos requisitos mínimos responderían con ofertas concretas y, dentro de todas esas ofertas ya personalizadas, los jóvenes elegirían la que más les interese o mejor se adapte a sus deseos y necesidades. Como decíamos al describir la idea, mediante este proceso se llega a una especie de acuerdo marco. En consecuencia, una vez elegida la oferta, todas las condiciones adaptadas al grupo que se hayan estipulado pasarán a formar parte del contrato inteligente, junto con las condiciones generales de la contratación. De esta forma, no solo se obtendría una oferta personalizada, sino que el contrato resultante, como es lógico, también estaría adaptado al consumidor.

En definitiva, la tecnología *blockchain* nos permitiría crear una plataforma de organización de eventos innovadora, pero sobre todo, segura. Aportaría transparencia y seguridad en las transacciones entre oferentes y demandantes así como en el tratamiento de datos de los mismos. Esta seguridad es especialmente relevante a la hora de obtener ofertas personalizadas, ya que para poder configurarlas el usuario aporta una serie de datos adicionales sobre sí, que en otro caso podrían emplearse en su contra. Asimismo, dentro de toda esta red descentralizada, cobran también especial relevancia los *smart contracts* o contratos inteligentes encargados de regular los acuerdos adoptados entre empresarios y consumidores así como garantía de seguridad ante posibles incidencias o dificultades.

Para una mayor comprensión de esta estructura, en la figura 3 de la siguiente página, podemos ver los principales elementos que participarían en esta *web* de forma descentralizada.

Figura 3: Esquema funcionamiento *blockchain* en la plataforma.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III: BUSINESS MODEL CANVAS DE APPARTY.

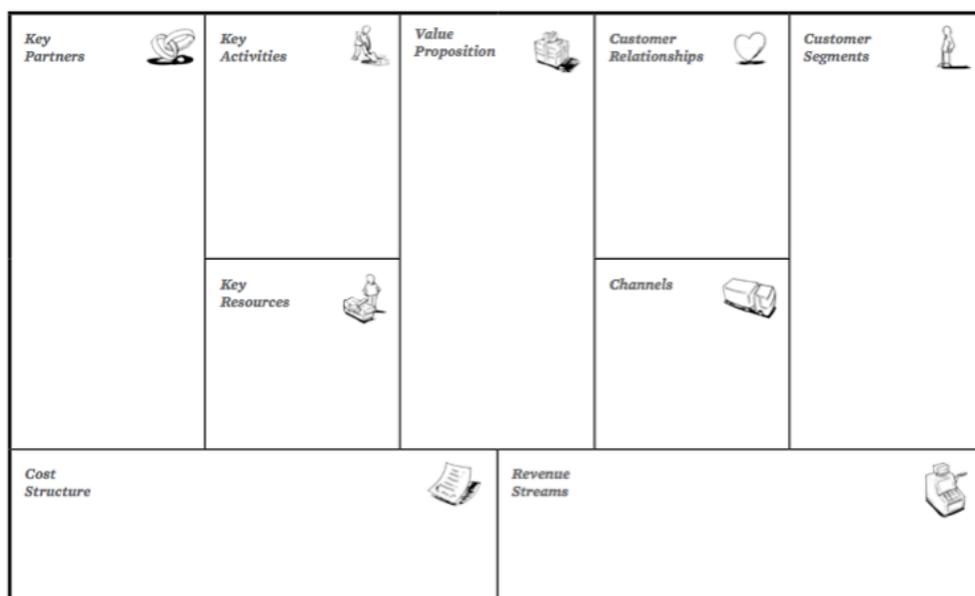
1. BREVE MARCO TEÓRICO.

El origen del *Business Model Canvas* se haya en el año 2004, año en el que Alexander Osterwalder presentó su tesis doctoral acerca de la “Ontología de modelos de negocios” (Ramos Vega, 2018). No obstante, no fue hasta 2009 cuando Osterwalder publicó por primera vez el libro *Business Model Generation* en el que establece el *Business Model Canvas* como un método para poder describir, visualizar, evaluar y corregir modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011). De acuerdo con el propio Alexander, quería que los emprendedores tuviesen una forma de crear prototipos de su modelo de negocio, de la misma manera que hacen los arquitectos con sus edificios o diseños industriales (Osterwalder en una entrevista para Strategyzer, 2019).

Tal y como explica Osterwalder en su libro “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir sus ingresos” (Osterwalder & Pigneur, 2011). De esta forma, esos módulos “cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica” (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Figura 4: Lienzo *Business Model Canvas*.

The Business Model Canvas



Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2011.

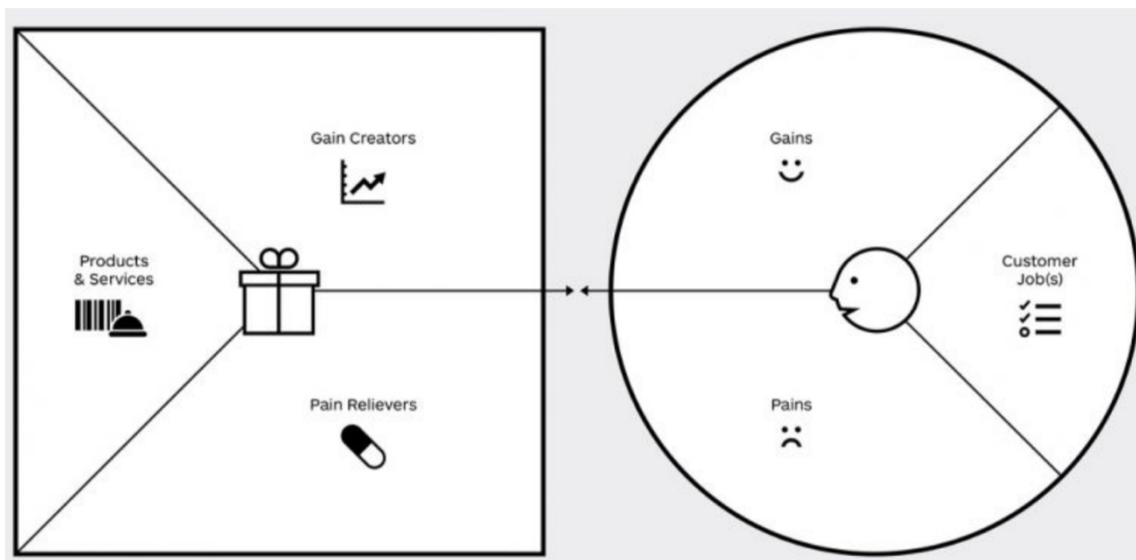
Lo que se pretende representar a través del *Business Model Canvas* (figura 5) es que la empresa cuenta con una determinada propuesta de valor, que se encuentra localizada en la parte central del lienzo, que es lo que la hace especial en el mercado (Megías citado por Escudero Cuevas, 2019). A continuación, esa propuesta de valor debe ser llevada a una serie de clientes con los que se establecerán ciertas relaciones, y, para ello, será necesario emplear unos canales (todo ello a la derecha del lienzo). Así, vemos los aspectos más relevantes de la relación de la empresa con el exterior. Por otro lado, el lado izquierdo está enfocado en la parte interna de la empresa. Aquí, se reflejan las actividades, que indican lo que obligatoriamente se debe de hacer, y los recursos clave, que muestran los puntos críticos dentro del modelo de negocio. También, se reflejan en dicha parte los socios clave con los que se va a trabajar. Finalmente, en la parte inferior, se reflejan la estructura de costes y los ingresos del futuro negocio.

En último lugar, en el anexo II se encuentra el lienzo del *business model canvas* de nuestra *startup*. No obstante, iremos desarrollando cada uno de los nueve cuadrados a lo largo de los siguientes epígrafes.

2. PROPUESTA DE VALOR.

Para desarrollar la propuesta de valor del modelo de negocio partiremos del *framework Value proposition canvas* que se muestra a continuación.

Figura 5: *Value Proposition Canvas*.



Fuente: Strategyzer, 2020.

Mediante el lienzo mostrado en la figura 5, se formula la propuesta de valor a través de seis secciones que se encuentran divididas en dos bloques. Por un lado, en el círculo de la derecha podemos observar el *customer profile map*, que a través de sus secciones trata de ayudar a analizar al que creemos que será nuestro cliente objetivo. Por otro lado, en el cuadrado de la izquierda se encuentra el *value proposition map* que nos ayuda a definir la propuesta de valor, destinada a solucionar los problemas de los clientes o satisfacer sus necesidades a través del servicio en cuestión.

Por su parte, el *customer profile map* se encuentra dividido en tres secciones. En primer lugar se encuentra la zona de *customer jobs* que pretende explicar lo que hace nuestro segmento de clientes en el contexto o entorno que hemos definido. En segundo lugar, hablamos de los *pains* de nuestros posibles consumidores. Esto es de vital importancia puesto que se trata de describir los problemas o dificultades que encuentra el cliente a la hora de realizar lo definido en el área de *customer jobs*. En tercer lugar, al hablar de *gains* nos estaríamos refiriendo a todos aquellos aspectos que consideramos que los clientes valorarán de manera positiva en la solución que ofrecemos.

Por otra parte, el *value proposition map* se encuentra también dividido en otras tres secciones. En la primera de ellas, trataremos cómo nuestro servicio resolverá los problemas planteados o *pain relievers*. A continuación, trataremos los *gain creators* que identificarán cómo nuestros servicios hacen ganar a nuestros clientes. Por último, se encontraría la sección de *products and services* en la que se deben de identificar todos los servicios ofrecidos así como sus características técnicas.

2.1. Customer Jobs.

En este apartado vamos a ver lo que hacen nuestros clientes dentro del contexto de la organización de eventos. Asimismo, estos *customer jobs* pueden ser muy variados de tal forma que podemos encontrarlos funcionales (referidos a lo que hace el cliente), emocionales (tanto lo que siente como lo que piensa el cliente) o sociales (los deseos de los clientes sobre lo que los demás opinen de ellos).

Dado que nuestro *marketplace* pone en contacto a dos tipos de usuarios diferenciados debemos de hablar de la forma de comportarse de cada uno de ellos por separado.

2.1.1. Empresas.

- Muchas de las empresas especializadas en eventos universitarios suelen acudir a los centros en los que estos se encuentran para promocionarse, como a las universidades, a los colegios mayores, residencias etc.
- Para conseguir que contraten con ellas necesitan encontrar a aquellos alumnos dentro de todo el grupo que van a designar como representantes u organizadores del evento, ya sea a través de contactos o por cualquier otro medio, ejemplo: recomendados por otros amigos que han sido organizadores antes etc. Este trabajo es verdaderamente importante, ya que encontrar a esas personas es lo que les va a permitir ser contratados posteriormente. Serán los representantes los que consigan aglutinar a toda la gente que contratará con ellos.
- Por otro lado, existen empresas como restaurantes, locales etc. que, a pesar de no ser esta su finalidad principal, ofrecen la posibilidad de organizar eventos para grupos. Se trata de aquellas empresas cuya finalidad principal es la prestación de determinados servicios, como proporcionar comida o bebida, que pueden necesitarse en la celebración del evento. Por ello, permiten que la gente celebre eventos en grupo a través de ellos (proporcionando su local, un menú etc.). Normalmente este servicio aparece anunciado en su propia página *web* por lo que es necesario que el universitario haya decidido comprobar esa empresa en concreto para conocer sus ofertas en este sentido. Actuando de esta manera, se llega a muchos menos clientes. Además, por otro lado, dado que este trabajo es complementario, no conocen bien a su demanda por lo que simplemente diseñan un determinado paquete estándar sin saber muy bien cual es el destinatario.
- Por su parte, aquellas empresas que están empezando o no son tan conocidas suelen acudir a plataformas electrónicas o a agencias para darse a conocer o ser incluidas en la organización del evento. Esto aumenta la dificultad puesto que,

además de tener que darse a conocer, necesitan localizar un intermediario que les permita hacerlo. Este, además, se suele quedar una comisión por haber posibilitado la transacción

2.1.2. Universitarios.

- Al organizar un evento universitario puede darse el escenario de que se trate de eventos realizados dentro de un grupo grande de amigos como una cena, un cumpleaños etc.. En este caso, debe de asignarse a una persona dentro del grupo que se encargue de gestionar y organizar todo. En cuyo supuesto tendrían la ventaja de que se trata de una persona de confianza.
- Por otro lado, puede darse el caso de que se trate de eventos institucionales. Esto quiere decir que se trata de eventos dirigidos a toda la universidad, o a una determinada carrera, o a una facultad, a un colegio mayor determinado etc., en cuyo caso el grupo asistente será muy diverso y dividido en subgrupos de amigos. En esta circunstancia habrá que designar a uno o varios representantes que se encarguen de la organización. A pesar de ello, ni siquiera habría tanta confianza por lo que no existiría plena tranquilidad para el resto del grupo.
- Por su parte, aquellos que han sido designados como representantes u organizadores del evento tienen el trabajo de realizar una gran investigación para seleccionar el lugar que más se ajuste a sus necesidades. Dependiendo de la personalidad de la persona o personas seleccionadas, así como de las exigencias del resto del grupo, este trabajo puede llevar de poco a mucho tiempo. En cualquier de los casos, se trata de una inversión de esfuerzo y tiempo que podrían dedicar a otras actividades.
- Para determinar mejor el comportamiento de los universitarios se ha realizado una encuesta a 143 jóvenes de la comunidad estudiantil (anexo I). Los resultados de la misma (anexo II), determinan que los eventos a los que más asisten son cenas, comidas o meriendas, a los que suelen acudir todas las semanas. Precisamente en

este tipo de eventos, no hay agencias que se encarguen de organizar, por lo que sí o sí sería un trabajo de los mismos.

2.2. Problemáticas del cliente o *pains*.

A la hora de elaborar la propuesta de valor es imprescindible identificar las diversas problemáticas que afectan a los futuros clientes del producto o servicio, puesto que a través de los mismos vamos a intentar solventarlas. Además, dado que nuestro *marketplace* tiene dos tipos de usuarios distintos (empresas y universitarios), conviene separarlos y ver las dificultades que enfrentan cada uno de ellos en particular.

2.2.1. Pains de las empresas.

Las empresas a las que acudirán los estudiantes para organizar determinados eventos son muy diversas. Dentro de este concepto podremos encontrar tanto agencias organizadoras de eventos como restaurantes, discotecas, locales, bares etc. que actúen de forma autónoma. Asimismo estos usuarios presentan diversas dificultades:

- Gasto de tiempo y dinero para localizar la demanda, adaptarse a ella y conseguir que sus potenciales clientes se conviertan en clientes reales.
- Falta de llegada del mensaje que desean comunicar a sus clientes, bien por no tener mucha visibilidad o bien por no ser su actividad principal. Muchas de esas empresas están empezando o no tienen suficiente visibilidad por no ser los eventos su principal actividad. Es así que, por ejemplo, existen muchos restaurantes que ofrecen organización de eventos en grupo pero no es muy conocido que disponen de esta posibilidad. Además para poder obtener una mayor visibilidad muchas recurren a intermediarios que les promocionen, quienes les cobran comisiones por sus servicios.

- Riesgo del “no show”, es decir, riesgo de haber cerrado un determinado espacio y que posteriormente se quede vacío. Al contratar con grupos grandes de personas necesitan asegurarse el pago, puesto que realizan una gran inversión para poder prestar sus servicios. Tradicionalmente, se ha tendido a solucionar dicho problema mediante la exigencia del pago por adelantado. Sin embargo, exigir el pago por adelantado puede ser una barrera para determinados clientes, ya que supone un mayor esfuerzo reunir todo el dinero del grupo previamente que una vez estando todos en el mismo lugar paguen por el servicio. No todo el mundo está dispuesto a poner el dinero por adelantado. En consecuencia, algunas empresas no exigen el pago previo pero corren el riesgo de acabar no cobrando.

2.2.2. Pains de los universitarios.

Dado que la idea de negocio surgió tras la identificación de diversos problemas que enfrentaban los jóvenes a lo largo de su vida universitaria a la hora de organizar eventos, la mayor parte de estas dificultades ya fueron explicadas en el capítulo II. A pesar de ello, a continuación recogeremos las ideas ya desarrolladas de forma más resumida:

- Falta de seguridad en las transacciones para realizar el pago de los eventos. En la mayoría de ocasiones se realiza una transferencia a la empresa que organiza el evento. Dichas empresas controlan los pagos de manera manual por lo que hay mucha más probabilidad de que alguna incidencia tenga lugar.
- Falta de privacidad en el tratamiento de los datos aportados por los universitarios. Muchos de los organizadores de los eventos no aseguran la privacidad de los datos de sus consumidores. En ocasiones publican los datos proporcionados para asegurarse de que son correctos. Este proceso deja la identidad del consumidor desamparada.
- Problema de control de calidad de los servicios pagados. Como la mayoría de veces se paga por adelantado, los consumidores quedan a la espera de la celebración del evento para poder comprobar que la calidad prestada se

corresponde con el pago previo. En ocasiones se acaba dando un desajuste entre las prestaciones concebidas y el precio de las mismas. Para evitar este problema, suelen tender a contratar servicios que tengan una reputación destacada, lo que suele implicar que son más caros.

- Escasez de diversidad de oferta o existencia de una oferta muy estandarizada. Las empresas especializadas en estudiantes ofrecen servicios muy similares.
- Falta de transparencia a la hora de elegir la empresa con la que se va a contratar. Cuando se trata de un grupo de amigos esto no suele ser un problema, pero cuando hablamos de grupos mucho más grandes dentro de la universidad no necesariamente se tiene una relación más allá de lo académico. Precisamente por ello, puede existir cierta desconfianza hacia los motivos por los que se elige una empresa y no otra.

2.3. Beneficios que obtiene el cliente de APPARTY o *gains*.

Ante los problemas anteriormente planteados, APPARTY se presenta como una página *web* dispuesta a solucionarlos tal y como se explica a continuación.

2.3.1. Gains de las empresas.

- Al hallarse toda la demanda concentrada en una misma plataforma, las empresas no tendrían que invertir tiempo en ir a los lugares, como las universidades o colegios mayores, de manera presencial. No tendrían que realizar el trabajo de buscar representantes a los que presentar sus ofertas para obtener la contratación de un grupo.
- Al entrar a formar parte de este mercado electrónico todas las pequeñas empresas o las no especializadas en la organización de eventos dispondrían de una gran herramienta de agregación de demanda. Así, adquirirían una posibilidad mucho

más barata de mostrar sus servicios. Esto implicaría que podrían competir en calidad de servicios en lugar de competir en estrategias de marketing, que les permitan conseguir grandes redes de clientes. De esta forma, APPARTY sería una herramienta ideal para segmentar el mercado al que se van a dirigir.

- A través de los *smart contracts* se puede regular la forma en la que se realiza el pago, ya sea por adelantado, una vez en la celebración del evento o cierta parte por adelantado y cierta parte durante el evento. Además, gracias a la tecnología *blockchain* empleada, los usuarios pueden tener en la *web* una especie de cartera o *wallet*. De esta forma, una vez acordada la celebración de un evento se podría “congelar” una determinada cantidad de dinero del *wallet* del grupo de universitarios y una vez en la celebración del evento (o en otro momento según las condiciones pactadas entre ambos) esa cantidad pasaría a la otra contraparte.
- Al ofrecer una red descentralizada, a diferencia de otras plataformas al uso, las empresas que participan en APPARTY no sufrirían una comisión por cada transacción que consigan llevar a cabo dentro de la misma.

2.3.2. Gains de los universitarios.

- Una de las principales ventajas que ofrece la tecnología de cadena de bloques es, precisamente, la seguridad en el tratamiento de los datos de los usuarios y en las transacciones entre los mismos.
- Dada la privacidad de las transacciones y la posibilidad de que los usuarios sean anónimos, estos clientes tienen mayor posibilidad de que el centro de la atención sea la calidad de los servicios. Además, estos podrán negociar las condiciones del acuerdo que se reflejarán en el *smart contract* resultante de la transacción.
- Uno de los principales beneficios que aporta la plataforma es que todos los usuarios universitarios podrán encontrar toda la oferta existente. Asimismo, podrán obtener ofertas personalizadas y adaptadas a su caso particular gracias al sistema de acuerdos marco explicado con anterioridad.

- Ante la falta de transparencia en los motivos de elección, APPARTY ofrece un sistema de votación que podrán emplear estos usuarios dentro de su grupo para elegir aquella opción que prefiera la mayoría. En este sentido, al realizar una encuesta a gente universitaria (anexo I) la gran mayoría dijo preferir tomar las decisiones democráticamente, a través de sistemas de votación (anexo III).
- Para el éxito de la plataforma la experiencia del usuario es fundamental. Por ello, nuestra *startup* tendría diseños de filtrado de la oferta. Así atendiendo a diversos requisitos (zona de celebración, número de asistentes, posibilidad de comida para celíacos etc.) aparecería una oferta discriminada previamente. Esto les permitiría no solo tener una gran variedad de oferta sino que puedan emplearla de manera útil. Si bien el *blockchain* nos permite ser competitivos, la interfaz tiene también un papel fundamental.

2.4. Services.

A partir del estudio de nuestros clientes, a continuación enumeraremos los servicios ofrecidos por la plataforma.

En primer lugar, debemos destacar la red descentralizada que proporciona el uso del *blockchain*. Esto permite que aumente la confianza entre oferente y demandante. Asimismo, gracias a este servicio se mantiene la privacidad de los datos de los usuarios y se aporta mucha más seguridad a las transacciones.

En segundo lugar, otro servicio clave, ofrecido por APPARTY, es la posibilidad de obtener una oferta personalizada a través del acuerdo marco. Así, los estudiantes indicarían a la plataforma las condiciones especiales que desean contratar y esta las incluiría en un *smart contract*. A continuación este pasaría a aquellas empresas que cumplan los requisitos mínimos y estas decidirían adherirse o no al mismo. Así presentarían sus ofertas concretas, y, finalmente, la empresa seleccionada celebraría un contrato definitivo con el cliente. De esta forma, aquí apreciamos también los beneficios

aportados por los *smart contracts*, que también forman parte de los servicios ofrecidos por nuestra *web*.

Más aún, debemos explicar el funcionamiento del *wallet* que hemos introducido. Cuando un usuario se crea una cuenta en la plataforma dispone de un *wallet* virtual al que puede subir una determinada cantidad de dinero. En este sentido, los grupos de universitarios podrían establecer previamente un presupuesto destinado al evento y subirlo a la plataforma, por lo que no sería necesario que el organizador tuviese que recaudar el dinero. Seguidamente, cuando los mismos decidiesen contratar con una empresa en concreto pondrían como beneficiario del presupuesto a dicha entidad. Sin embargo, por medio del *smart contract*, el envío del dinero quedaría supeditado a la celebración del evento. No obstante, para que no puedan disponer de ese dinero a partir del momento que deciden contratar, la plataforma “congelaría” ese presupuesto del *wallet* puesto que ya tiene un destinatario concreto asignado. Esto solucionaría el problema de los pagos por adelantado. Por un lado, la empresa no correría el riesgo de invertir recursos sin obtener al final una compensación y, por otro lado, los universitarios no tendrían que poner el dinero sin haberse celebrado antes el evento.

Por último, cada uno de los grupos (empresas y universitarios) tendrían un servicio orientado a sus problemas concretos. Esto implica que los universitarios disponen de un sistema de votación que les permite tomar decisiones democráticas. Asimismo, las empresas dispondrían de la posibilidad de promocionarse mediante la plataforma, destacando sus anuncios etc. (esto dependerá del modelo de usuario que hayan contratado).

2.5. Pain relievers.

Brevemente, vamos a describir cómo pueden resolverse las diversas problemáticas o *pains* ya expuestos.

En primer lugar, para aliviar dichos *pains* sería útil un tratamiento descentralizado y privado de los datos proporcionados así como de las transacciones que se vayan a realizar

entre las partes. Asimismo, ante la posibilidad de que surjan incidencias o problemáticas podría regularse el proceso o establecer servicios dedicados a la atención al cliente.

Por otra parte, tener la posibilidad de personalizar la oferta aumentaría la satisfacción de los universitarios que sienten que los eventos suelen ser estandarizados. Además, tomar las decisiones de manera democrática conseguiría que todos se sintiesen escuchados y más incluidos en la organización del evento.

Por su parte, bloquear el presupuesto destinado al evento reduciría la desconfianza de ambos tipos de usuarios.

2.6. *Gain Creators.*

En la propuesta de valor es importante identificar cómo nuestro servicio va a ofrecer *gains* a nuestros clientes. Aquí nos referimos a todos aquellos beneficios adicionales que la plataforma aporta a los clientes, es decir, los denominados “*nice to have*”.

La posibilidad de adoptar acuerdos marco posibilitaría que los grupos recibiesen una oferta personalizada a sus necesidades particulares. Además, la opción de que cada asistente al evento posea su propio *wallet* en la red ahorraría los incómodos trámites existentes para reunir el dinero, que siempre suelen recaer sobre unos pocos y es bastante probable que de lugar a incidencias (que alguien no haya pagado, que falte dinero, que alguien pague dos veces etc.).

Más aún, la tecnología *blockchain* aporta una red descentralizada que permite la eliminación de los intermediarios. Esto permite que las empresas ofrezcan sus servicios directamente al consumidor final, por lo que se eliminarían posibles comisiones adicionales.

3. SEGMENTOS DE MERCADO.

Al tratarse de un *Marketplace* la plataforma se dirige a dos segmentos de mercado. Por un lado, a los universitarios que buscan organizar un determinado evento. Por otro lado, a todas aquellas empresas que quieran ofrecer sus servicios para la celebración de uno de esos eventos. Sin embargo, dentro de nuestra plataforma los estudiantes constituyen el denominado “segmento reclamo”. Esto quiere decir que la participación de las empresas en la plataforma depende de la gran red de universitarios que seamos capaces de crear (Belleflamme, P. & Peitz, M., 2019). Por ello, es imprescindible que conozcamos este segmento en concreto para lograr atraerlo a nuestros servicios.

Si bien hemos decidido dirigirnos al segmento de los jóvenes universitarios, al principio del proyecto esta decisión no estaba del todo clara. Para comprobar a qué segmento debíamos dirigir nuestros servicios, estudiamos dos segmentos distintos durante el desarrollo del plan de negocio a través de la plataforma *Bridge for Billions*.

Por un lado, estudiamos el segmento de los estudiantes universitarios, es decir, de todos aquellos jóvenes entre 18 y 23 años aproximadamente que se encuentran en Madrid estudiando una carrera universitaria. Consideramos que dirigirnos solo a la universidad en sí o solo a entidades como colegios mayores o residencias era limitar el alcance que podríamos tener.

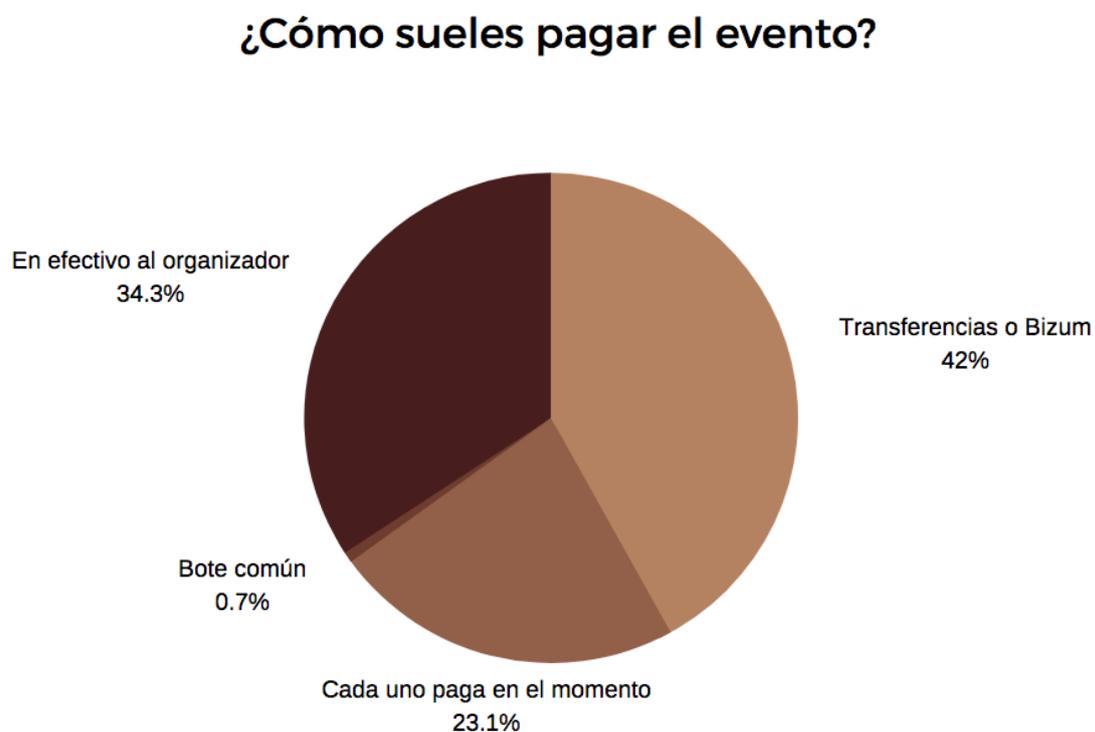
Por otra parte, estudiamos la posibilidad de dirigir nuestros servicios a trabajadores de empresas. Este segundo segmento estaría formado por gente empleada, especialmente, entre los 26 y los 39 años. Este segmento ofrecía la posibilidad de dirigirnos a un público con un nivel adquisitivo mayor. Sin embargo, descubrimos que existen ya muchos competidores puesto que hay muchas plataformas dedicadas a la organización de eventos de empresas, y a la hora de organizar un evento personal la mayoría los gestiona por su cuenta.

Por todo ello, vimos una mayor oportunidad de negocio entre los universitarios, puesto que durante esta etapa de la vida se organizan numerosos eventos multitudinarios, así como eventos de clase, fiestas de fin de exámenes, viajes de fin de cursos, cumpleaños etc.. Una vez dentro del mundo laboral se dispone de menos tiempo para dedicar a estas actividades.

Para analizar mejor el segmento al que pretendíamos dirigirnos realizamos una encuesta a 143 estudiantes universitarios. En ella realizamos una serie de preguntas sobre aspectos como a qué eventos asistían con mayor frecuencia, si estaban interesados en una plataforma que les permitiese organizarlos etc. (ver Anexo I).

Una de las preguntas relevantes para estudiar el comportamiento de los universitarios era saber cuál era el método de pago habitual a la hora de realizar eventos en un grupo grande. En el siguiente gráfico podemos observar los resultados.

Gráfico 1: Forma usual de pago de eventos.



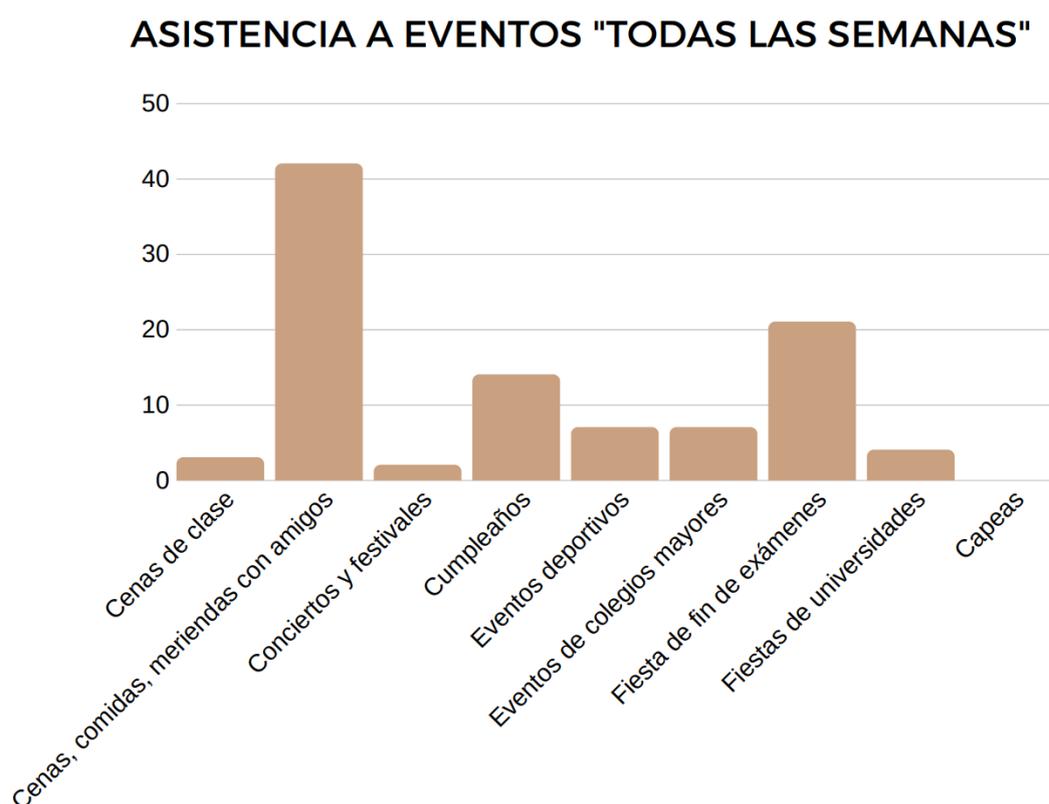
Fuente: Elaboración propia.

Como podemos comprobar la gran mayoría suele emplear métodos como transferencias o *bizum* para pagar el evento. Esto nos confirma que a lo largo de los años se ha ido extendiendo el uso del dinero de forma “virtual”, es decir, no de forma física. Asimismo, creemos que el alto porcentaje de gente que paga en efectivo al organizador se debe a que el dinero debe ser recolectado para depositarlo, previamente, a la celebración del evento

en la empresa encargada del mismo. Finalmente, un porcentaje considerable de gente paga en el momento lo que nos indica que es una posibilidad que atrae a los universitarios a la hora de elegir la empresa con la que contratar.

Por otro lado, queríamos saber con qué frecuencia acudían a qué tipo de eventos para saber qué tipo de empresas es más importante que estén en nuestra plataforma, sobre todo de cara al principio de la actividad. Así, enumeramos una gran cantidad de eventos para que estos dijese la frecuencia con la que acudían a ellos. De todas las posibilidades ofrecidas “todas las semanas” indicaba la frecuencia más alta de asistencia. A continuación, hemos elaborado un gráfico donde podemos ver qué cantidad de estudiantes acuden a cada tipo de evento “todas las semanas”.

Gráfico 2: Tipo de eventos a los que se asiste con más frecuencia.

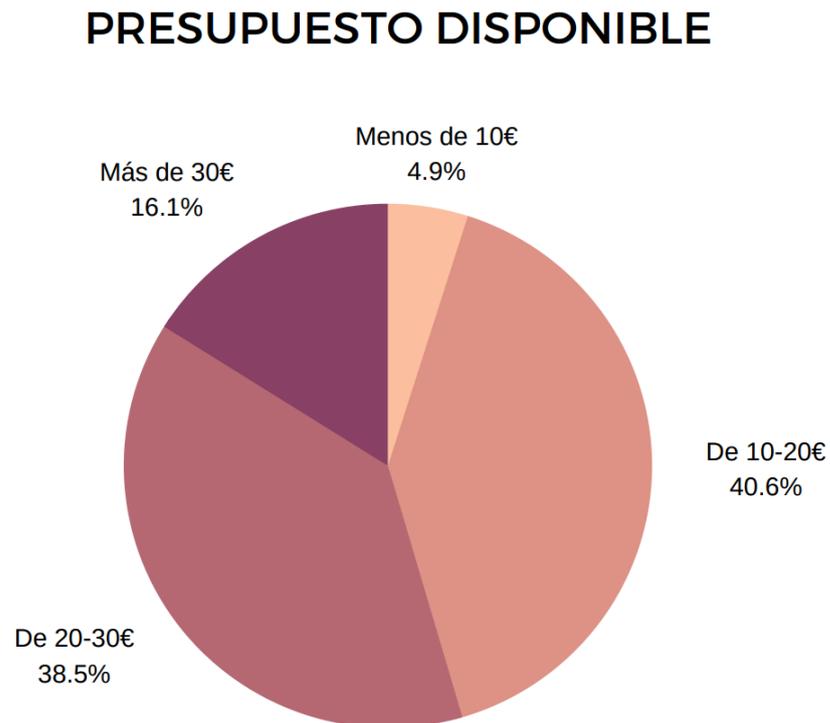


Fuente: Elaboración propia.

Podemos comprobar que la gran mayoría acude con mucha más frecuencia a cenas, comidas y meriendas con amigos que respecto al resto de eventos. Por ello, debemos conseguir restaurantes en nuestra plataforma para retener a los universitarios.

Por último, para establecer la fuente de ingresos del modelo de negocio, íbamos a estar condicionados por la cantidad de dinero que el segmento reclamo estuviese dispuesto a pagar. Por ello, incluimos una pregunta donde debían clarificar con qué cantidad solían contar para la realización de las actividades indicadas previamente en la encuesta.

Gráfico 3: Presupuesto de los universitarios.



Fuente: Elaboración propia.

Si bien la mayoría dispone de un presupuesto entre 10 y 20 euros, podemos apreciar que no existe mucha diferencia en cuanto al número de gente que dispone de entre 20 y 30 euros. Por ello, podríamos decir que en ese rango de precios (10-30 euros) debería de estar el precio de las ofertas de los servicios de las empresas que se encuentren en la plataforma.

4. CANALES.

Los canales para llegar a los clientes son diversos. El canal directo para llegar a los mismos es la propia *web* de APPARTY. Sin embargo, para que los usuarios entren en la *web* será necesario poner en funcionamiento otros canales paralelos.

Como hemos adelantado en el apartado anterior, el funcionamiento de la plataforma depende del segmento reclamo (Belleflamme, P. & Peitz, M., 2019). Por ello, cobra un papel fundamental el ser capaces de agregar un gran número de universitarios para conseguir que las empresas estén interesadas en la *web*. Lo que de verdad atraerá a las mismas es la cantidad de universitarios que seamos capaces de poner a su alcance.

Así, nuestro principal modo de llegar a los será la publicidad a través de diversas modalidades. Para que el negocio funcione debemos realizar una inversión muy elevada desde un inicio. No podemos ir poco a poco para obtener mi red, puesto que los usuarios que se van incorporando pueden cansarse de esperar a que la *web* funcione de verdad. Por ello, invertiremos una gran cantidad en publicidad. Para ello, acudiremos a una de las fuentes más efectivas de publicidad entre los jóvenes hoy día: los *influencers*. A través de ellos y de sus redes sociales promocionaremos nuestros servicios. Además, publicaremos posts publicitarios en las redes sociales como *Instagram* o *Facebook*.

Por otra parte, realizaremos un evento piloto que consistirá en una gran fiesta multitudinaria donde la entrada será gratuita hasta una hora. Esta será también promocionada por los *influencers*, quienes también acudirán a dicho evento. Esta será una manera de que puedan observar en la vida real una demostración de cómo podrían llegar a ser sus eventos.

Por último, si bien nos centraremos en atraer a estudiantes, también dirigiremos algunos esfuerzos hacia las empresas. Para ello, publicaremos anuncios en redes como *Linkedin*. Además, ofreceremos la posibilidad de impartir cursos de formación, para aquellas empresas que se vayan incorporando a la plataforma, sobre el funcionamiento de la misma (funciones avanzadas que puedan aprovechar etc.).

Figura 6: Ejemplo post publicitario de Instagram.



Fuente: Elaboración propia.

5. RELACIONES CON EL CLIENTE.

Debido al carácter descentralizado de la red de blockchain las relaciones con el cliente serán fundamentalmente a través del soporte de la web. Así, se mantendrán relaciones a través de soporte técnico. Además, se ofrecerán servicios automatizados de preguntas y respuestas para orientar al cliente en el uso de la plataforma. También, se pondrá la posibilidad de valorar la experiencia al finalizar una transacción de un modo sencillo y rápido (escala de estrellas de 1 a 5). Por último, se ofrecerá la posibilidad para las empresas de obtener cursos de formación para poder aprovechar al máximo las posibilidades que ofrece la plataforma.

6. SOCIOS CLAVE.

En el caso de nuestra web este apartado cobra una especial relevancia, puesto que dentro de los miembros del equipo no había ningún experto o ninguna persona con conocimientos informáticos o técnicos. Por ello, decidimos que era crucial incluir en el equipo a un CTO, es decir a un director técnico, que pudiese encargarse de todos los aspectos informáticos y técnicos de la plataforma. Esto es indispensable en una plataforma con un componente tecnológico tan alto, ya que incluso para relacionarse con otros socios o proveedores es necesario tener conocimientos especializados puesto que de lo contrario se podrían acordar condiciones no favorables para los intereses de la empresa.

Por otro lado, una de las acciones clave en el desarrollo de nuestra empresa es asociarnos con *Alastria*. Esta es una empresa especializada en blockchain, por lo que serían quienes se encargarían de desarrollar y adaptar la red de *blockchain* a nuestra plataforma. Gracias a ellos podremos crear nuestro *Marketplace* descentralizado y, en consecuencia, garantizar la seguridad de los datos que circulen por la web.

7. RECURSOS CLAVE.

Respecto a los recursos clave de la empresa, cobra especial relevancia todo el componente tecnológico. Por ello, serán indispensable bienes como ordenadores o conexión a Internet. No obstante, lo más relevante es la propia red de blockchain que nos proporcionarán nuestros socios. Asimismo, otro recurso clave es todo el capital humano que se encuentra tras la plataforma para poder asegurar su funcionamiento. Además, deberán de cumplirse con todos los requisitos necesarios para asegurar y que no se vea vulnerada la propiedad intelectual. En esta misma línea, debemos destacar una ventaja con la que contamos. Y es que a día de hoy la mayor parte de la infraestructura tecnológica se alquila por lo que no necesitamos de grande recursos como procesadores con una alta potencia etc. Esta es una de las enormes ventajas que proporciona el *Big Data*. Asimismo, supone que nuestros costes de recursos serán lineales, puesto que los precios están establecidos con anterioridad (ejemplo: se cuanto cuesta alquilar una capacidad de procesador, si quiero aumentar al doble tendré que pagar el doble).

8. ACTIVIDADES CLAVE.

Para poder avanzar hacia los clientes debemos de desarrollar ciertas actividades que tendrán un papel clave. Entre ellas se encuentra fundamentalmente la promoción de los servicios de la plataforma, por lo que la publicidad tendrá un papel esencial. Además, las actividades de innovación y continuo desarrollo y mantenimiento de la plataforma y sus prestaciones deberán de ser constantes, tanto para atraer nuevos clientes como para mantener los ya existentes. Finalmente, debemos tener en cuenta que vivimos tiempo donde las circunstancias del entorno pueden ser cambiantes y con ellas cambia también la demanda. Por ello, deben de realizarse actividades de investigación y adaptación de los servicios a las nuevas exigencias de la demanda. Por último, en nuestro caso es esencial la atención al usuario, puesto que existe un alto componente tecnológico en el que pueden necesitar ayuda. Además, recordamos que es vital garantizar una gran experiencia para el mismo mediante la plataforma.

9. ESTRUCTURA DE COSTES.

Dentro de la estructura de costes de la plataforma encontraremos fundamentalmente gastos publicitarios, ya que durante los primeros años, para comprobar la viabilidad de la empresa con el menor riesgo posible se realizarán inversiones pequeñas. En este sentido no se contratará nuevo personal hasta finales del segundo año. Por ello, solamente tendremos como costes de salarios las 6 nóminas de los socios que serán de 1500 euros al mes. Por otro lado, otro gasto con el que tendremos que contar será con el mantenimiento de la plataforma así como la cuota de autónomos. Por último, respecto a la publicidad cada año invertiremos en publicidad un 3% de lo generado en el año anterior. Tampoco se realizarán inversiones en infraestructuras.

10. FUENTES DE INGRESOS.

Respecto a la estructura de ingresos de la empresa se basa en un modelo de cuenta freemium. Esto quiere decir que existen diferentes tipos de usuarios y de cuentas para usar la plataforma. Por un lado, para los estudiantes la creación de una cuenta será gratuita puesto que creemos que establecer un precio, en este segmento, sería como ponernos una barrera de entrada a nosotros mismos. Y es que dependemos enormemente de conseguir una gran red de universitarios (segmento reclamo), por lo que debemos de cobrarles lo menos posible, es decir, nada.

Por otro lado, para las empresas existen diversos tipos de cuenta con distintas prestaciones. En primer lugar daremos un free trial de tres transacciones para que puedan comprobar cómo funciona la plataforma y ganarnos su confianza. En segundo lugar, habrá una tarifa básica de 50 euros al mes. La tarifa Gold será de 100 euros al mes, y por su parte, la elite (tarifa con mayores prestaciones) tendrá un precio de 300 euros al mes.

CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO.

1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.

En la actualidad, vivimos en un mundo que cambia constantemente por lo que se ha convertido en todo un reto para las empresas mantenerse competitivo en el mercado. En este sentido, es necesario destacar el importante papel que desempeñan la visión, misión y valores de la empresa, puesto que influyen en la eficiencia de la organización empresarial, lo que repercutirá sobre los resultados de la misma. Dada su importancia, uno de los primeros temas que se encuentran en los artículos de gestión estratégica es la declaración o definición de los mismos⁵. Asimismo, serán estos elementos los que definan las aspiraciones y los objetivos que dirijan la organización de la empresa (Dumitrascu & Feleaga, 2019). En este sentido, la actitud de los trabajadores hacia la organización, al igual que su desenvolvimiento dentro de la misma, está directamente afectada por su compromiso con los valores, misión y visión de la empresa (Anderson & Jamison, 2015).

1.1. Misión.

Algunos autores se han centrado en la definición de la misión de la empresa como una declaración de la razón de ser de la misma (Jerry, 2019). La definición de la misión sirve para comunicar el significado de la empresa a todos aquellos que de alguna manera vayan a relacionarse con la misma. No obstante, si bien dicha comunicación estará dirigida a receptores tanto externos como internos, cobra especial relevancia el conocimiento de la misión por parte de los propios miembros de la empresa, ya que de ellos dependerá su puesta en marcha (Jerry, 2019). Algunas empresas orientan su misión a expresar un sentimiento de contribución al mundo, es decir, que algo bueno se está haciendo por el mismo (ejemplo: TED: *Spread Ideas*⁶). Otras tratan de centrar su misión en describir lo

⁵ Ejemplo: Vid. Jerry, A., "Mission Statements and Vision Statements: Examining The Relationship Toward Performance Outcomes". *Journal of Management & Marketing*, University of Mount Olive, Vol. 3, Issue 1, pp. 1-21, 2019.

⁶ Difundir ideas.

que hacen por su segmento objetivo (ejemplo: ExxonMobil está comprometida con ser la primera empresa petrolera y petroquímica del mundo) (Legakis Engel, 2018).

En nuestro caso, la misión de nuestra empresa será revolucionar la contratación de eventos de mano del *blockchain*, garantizando seguridad y privacidad.

Se trata de que la preocupación del cliente sea el evento en sí y no el proceso de acuerdos.

1.2. Visión.

Existe cierta diversidad dentro de la literatura sobre cómo abordar la visión de una empresa (Jerry, 2019). Esto se debe a que se han realizado distintas investigaciones abordando el tema desde numerosos campos como la gestión estratégica, el liderazgo o el comportamiento organizacional (Jerry, 2019). En nuestro caso, vamos a abordar la visión de la empresa desde un punto de vista estratégico, relacionado con los objetivos de la empresa, entendiendo la visión como una declaración sobre cómo se verá el mundo después de que hayamos contribuido a cambiarlo (centrado en el mañana) (Bridge for Billions, 2020).

Así, la visión de nuestra empresa será conseguir un mundo donde cualquiera pueda celebrar un evento, hecho a medida, de forma sencilla pero segura.

1.3. Valores.

Tener valores sólidos dentro de una empresa no solo refuerza el sentimiento de pertenencia de los miembros a la organización sino que también ayuda a desarrollar la imagen de la misma, así como sus estrategias de sostenibilidad (Anderson & Jamison, 2015). En esta misma línea, los valores inspirarán la cultura empresarial de nuestra *startup*. Por ello, hemos identificado tres valores fundamentales en nuestro negocio:

- ❖ Cumplimiento de expectativas: cumplir y mejorar las expectativas del cliente.
- ❖ Innovación: adaptación constante a los avances tecnológicos.
- ❖ Proactividad: ir un paso por delante y ofrecer servicios que mejoren la experiencia del cliente sin necesidad de que hayan sido demandados.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

2.1. Análisis del entorno general: PESTEL.

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico que nos va a permitir analizar todo el entorno macroeconómico en el que va a operar nuestra empresa (Trenza, 2018). De esta manera, habremos identificado los factores que afectan a nuestra empresa en la actualidad o que pueden afectarle en un futuro. Por ello, para poder desarrollar nuestro plan estratégico y tomar decisiones sobre el presente y el futuro de la *startup*, es fundamental saber primero cuál es el entorno en el que nos encontramos y cómo puede llegar a afectarnos.

La palabra PESTEL responde a seis factores que suelen tener que tomarse en cuenta a la hora de planificar el funcionamiento de la empresa. La letra “P” responde al factor político, la primera “E” se refiere al factor económico, la “S” es del factor socio-cultural, la “T” proviene del factor tecnológico, la segunda “E” del ecológico y la “L” del legal. Tradicionalmente, se estudiaban solamente los cuatro primeros factores pero, a medida que el entorno se ha vuelto más complejo, han pasado a añadirse los dos últimos factores de estudio (Trenza, 2018). A continuación estudiaremos cada uno de los factores.

2.1.1. Factor Político: P.

Nuestra plataforma está diseñada para funcionar, por lo menos los primeros años, dentro de España, concretamente en Madrid. El factor político en nuestro caso no es especialmente relevante, puesto que los cambios de gobierno que suele experimentar nuestro país no suponen cambios significantes en términos empresariales. No obstante, los vacíos de poder en el gobierno pueden llegar a afectarnos indirectamente. Durante las últimas elecciones en nuestro país ha sido verdaderamente complejo formar gobierno. Esto se debe a que los partidos no alcanzan mayorías absolutas para gobernar, por lo que las arduas negociaciones para llegar a acuerdos implican períodos de vacío de poder. Como consecuencia muchos aspectos de la economía del país se quedan “paralizados” lo

que puede acabar afectando al entorno empresarial. Asimismo, los cambios de gobierno puedan afectar a cambios en las regulaciones (lo veremos en la L: legal). En definitiva, España suele tener un entorno político estable (democracia representativa), por lo que no es un factor que nos vaya a afectar considerablemente.

2.1.2. Factor Económico: E.

El factor económico es uno de los que más nos puede afectar a lo largo de la vida empresarial. Ya desde 2018 algunos medios, como *el Economista*, informaban de que algunos de los bancos más importantes del mundo, como *JP Morgan*, avisaban de una futura recesión a partir del año 2020⁷. Sin embargo, si bien se esperaba una crisis económica como la de 2008, los acontecimientos sucedidos durante la primera parte del 2020 han dejado al mundo entero en *knockout*⁸.

A finales del año 2019 se desarrolló un virus, en la ciudad de *Wuhan* en China, conocido como “coronavirus”. Dicho virus, el COVID-19, produce una enfermedad que es una especie de neumonía con un grado de contagio verdaderamente alto. Con el paso de los meses, el virus se ha ido expandiendo por todos los países hasta generar una pandemia mundial, que ha acabado con la vida de muchas personas. Ha supuesto una amenaza tanto para la salud como para la economía de los países. Y es que, dado que todavía no existe una cura efectiva definitiva frente al mismo, la forma de evitar los contagios ha sido a través del confinamiento de la población en sus casas. Todo ello ha sido un batacazo para las economías de todos los países. Sin embargo, España ha sido uno de los países más afectados por la pandemia. Por ello, es una de las economías que más amenazada se encuentra. Asimismo, el 9 de abril de 2020, el Fondo Monetario Internacional (FMI) aseguró que la pandemia “ha alterado el orden económico y social a la velocidad de un

⁷ “La próxima crisis financiera llegará en 2020 y así será su impacto en los mercados, según JP Morgan”, *el Economista*, 13 de septiembre de 2018 (disponible en <https://www.economista.es/mercados-cotizaciones/noticias/9385737/09/18/La-proxima-tesis-financiera-llegara-en-2020-y-asi-sera-su-impacto-en-los-mercados-segun-JP-Morgan.html>, último acceso 13/03/2020).

⁸ *Knockout*: significa fuera de combate.

rayo” y va a provocar el mayor impacto visto en la economía global desde la Gran Depresión de los años treinta⁹.

En definitiva, las crisis económicas constituyen uno de los factores que más influyen en la vida de una empresa. Si disminuye el poder adquisitivo de la población también disminuirá el consumo de la misma. Por otro lado, si bien en el sistema capitalista las crisis económicas son cíclicas, estamos presenciando un momento único donde una inminente recesión, acabará alcanzando dimensiones mucho más negativas a consecuencia de la pandemia. Todo ello, nos hace ver que, en el mundo globalizado en el que vivimos, no solo debemos tener cuidado con las posibles recesiones, propias del modelo económico, sino que también pueden darse sucesos extraordinarios como una pandemia global que afecten al futuro de la empresa. Y es que en nuestro caso esto es aún más grave puesto que el funcionamiento del negocio depende de la realización de eventos, que además de ser presenciales son para grupos de personas o incluso pueden llegar a ser multitudinarios.

Toda esta situación extraordinaria será tomada en cuenta a la hora de establecer la estrategia de la compañía, puesto que los hechos nos han demostrado que no podemos depender totalmente de actividades presenciales si deseamos que la compañía tenga un porvenir exitoso.

2.1.3. *Factor Socio-Cultural: S.*

Por un lado, la sociedad española siempre ha tenido muy arraigado en su cultura la vida en comunidad. Los españoles se caracterizan por celebrar la mayoría de sus eventos fuera de casa y entre un gran número de personas. Además, durante la vida universitaria existe una cultura acerca de aprovechar el tiempo de ocio lo máximo posible y acudir a todos los eventos disponibles, puesto que al entrar en el mundo laboral se dispondrá de menos

⁹ Guimón, P., “El FMI pronostica para este año la mayor recesión desde la Gran Depresión de 1929”, *El País*, 9 de abril de 2020 (disponible en <https://elpais.com/economia/2020-04-09/el-fmi-preve-que-la-pandemia-provocara-el-mayor-impacto-en-la-economia-desde-la-gran-depresion.html>, último acceso 21/04/2020).

tiempo libre. Y es que se trata de un corto período de tiempo donde se pasa a ser adulto, con todas las libertades que ello conlleva, pero sin tener demasiadas responsabilidades. No obstante, debemos tener en cuenta que gran parte de los universitarios no tiene un nivel adquisitivo especialmente alto. Muchos o no trabajan o trabajan para pagar sus estudios o no reciben salarios muy altos, puesto que aún no han completado su formación. Asimismo, debemos distinguir entre universidades públicas y privadas, puesto que el poder adquisitivo variará en consecuencia.

Por otro lado, existen muchas empresas que se dedican a la organización de eventos, aunque la mayoría no están especializadas en universitarios. Además, cada vez son más las empresas que recurren a promocionarse a través de *influencers*, puesto que tienen un importante papel publicitario en la sociedad, especialmente entre los jóvenes.

2.1.4. *Factor Tecnológico: T.*

Este factor tiene especial relevancia dentro de nuestro ámbito empresarial, dado el alto componente tecnológico de nuestra plataforma. De acuerdo con el diario *Expansión*¹⁰, España cuenta con talento e iniciativas, en el campo de la tecnología *blockchain*, reconocidas tanto nacional como internacionalmente. Es así que nuestro país cuenta con algunos de los expertos e iniciativas más experimentadas de Europa. Esto puede ayudar enormemente a nuestra empresa, ya que se trata de un entorno de innovación constante donde no debería ser difícil encontrar socios o colaboradores. No obstante, debemos tener en cuenta que dada la naturaleza de los servicios ofrecidos por la empresa no sería un inconveniente que el entorno no estuviese muy desarrollado en términos tecnológicos, pues podríamos contar con empresas extranjeras sin demasiadas complicaciones. Aún así, compartir el mismo marco jurídico con empresas desarrolladas en esta tecnología puede facilitar la prestación de los servicios.

¹⁰ Arrieta, E., “Quién controla el ‘blockchain’ en España”, *Expansión*, 27 de abril de 2018 (disponible en <https://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2018/04/27/5ae076cf22601d0b088b464c.html>, último acceso 8/04/2020).

Por otro lado, las nuevas tecnologías están cambiando las preferencias de los consumidores por todo el mundo. Por ello, es necesario estar constantemente pendiente de las nuevas

2.1.5. *Factor Ecológico: E.*

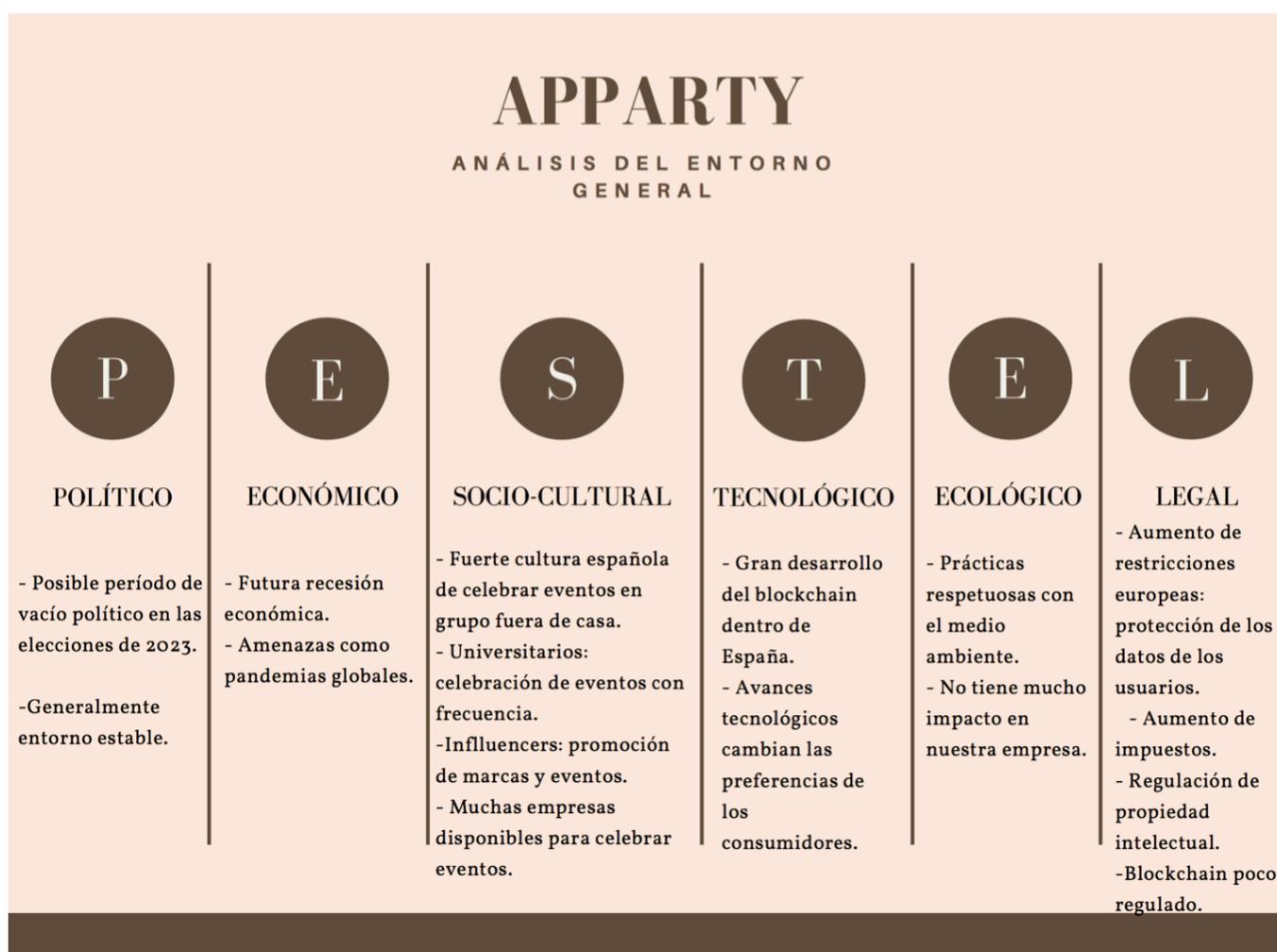
El factor ecológico ha ido cobrando mucha más importancia a lo largo de los años. El gran impacto negativo en el planeta que han causado muchas empresas a lo largo del tiempo ha llevado a que aumenten las regulaciones en contra de estas prácticas. Por otra parte, la sociedad se encuentra cada vez más concienciada por lo que reclaman prácticas de responsabilidad social corporativa por parte de las empresas. Sin embargo, en nuestro negocio este factor tiene muy poco impacto. A pesar de ello, no debemos olvidar que la actuación de la empresa, incluso en las futuras oficinas, debe ser respetuosa con el medio ambiente.

2.1.6. *Factor Legal: L.*

El factor legal generalmente suele tener influencia en muchas empresas. Cada vez aumentan más las regulaciones de la Unión Europea para proteger a los usuarios. Con el avance de *Internet* cada vez son más las empresas que comercian con datos de usuarios que muchos no saben que están proporcionando. En este contexto nuestra plataforma no se vería afectada, es más saldría beneficiada, ya que preserva la privacidad de los usuarios y a porta seguridad a las transacciones. A pesar de ello, siempre es necesario estar pendiente y adaptarse a las nuevas normativas que puedan surgir, sobre todo en el ámbito de propiedad intelectual que cada vez está más regulado. En este sentido, hay que tener bastante cuidado, puesto que el *blockchain* sigue siendo muy nuevo por lo que no está regulado del todo todavía. Es importante no olvidar esta incertidumbre.

Por otra parte, con los cambios de gobierno pueden producirse también cambios de regulación. Esto se puede ver reflejado en las tasas impositivas, especialmente en el impuesto de sociedades. No obstante, actualmente el impuesto de sociedades en España es de un 25%.

Figura 7: Resumen entorno general.



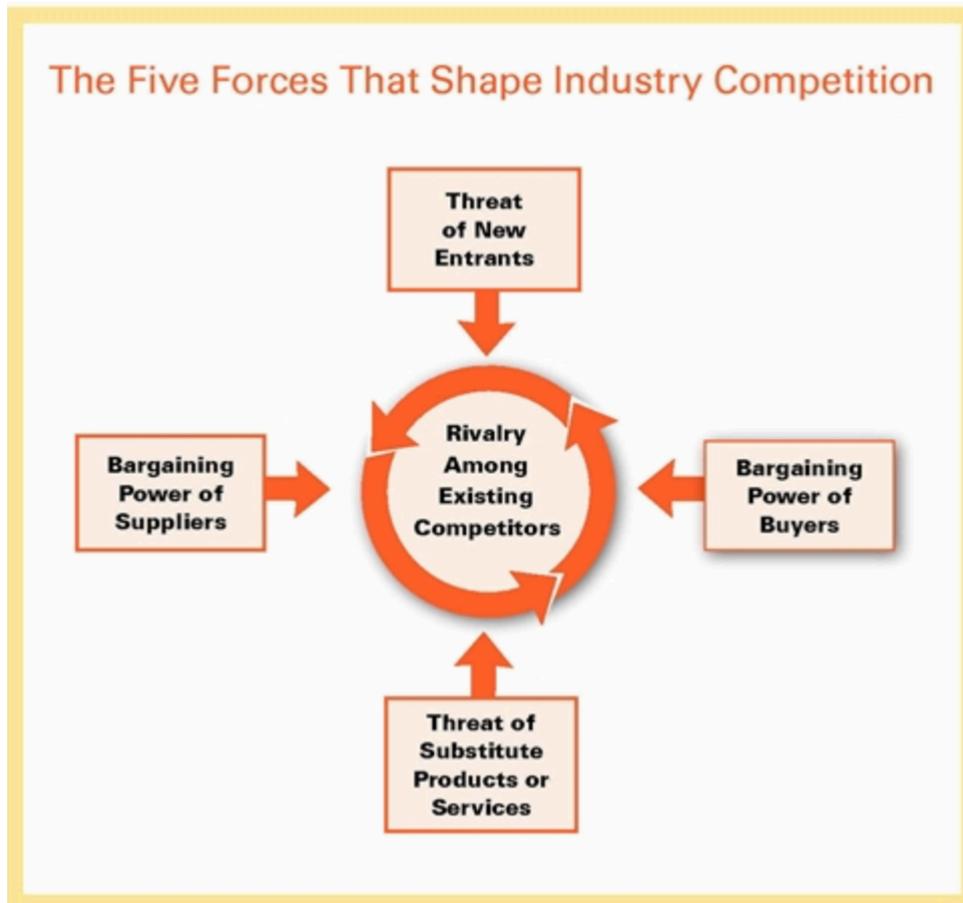
Fuente: Elaboración propia.

2.2. Análisis del entorno específico: PORTER.

En el año 1979, el economista norteamericano Michael E. Porter publicó en la revista de empresa de la universidad de *Harvard* un artículo titulado *How Competitive Forces Shape Strategy* (Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia). Desde entonces ha sido uno de los referentes mundiales de economía. En concreto, se especializó en economía empresarial donde ha realizado numerosas aportaciones. La más famosa de todas es la relativa al modelo de las cinco fuerzas. Tras su primera publicación sobre el tema en 1979, ha seguido profundizando en la cuestión por lo que en el año 2008 publicó otro artículo al respecto en la *Harvard Business Review*.

Mediante el modelo de las cinco fuerzas, Porter trata de realizar un análisis de la empresa a partir del desglose tanto de la misma como del sector en el que se encuentra. Con ello, se pretende detectar el valor diferencial o ventaja competitiva de la empresa, que tiene un papel fundamental en la estrategia empresarial. Y es que según el propio Porter, la estrategia corporativa es “el camino para ser únicos”.

Figura 8: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Porter, M. E. , 2008.

Tal y como podemos ver en la figura 6, el modelo de Porter estudia cinco fuerzas en concreto. Así, debemos estudiar el poder de negociación de los consumidores o clientes, el poder de negociación de los proveedores o vendedores, la amenaza de nuevos competidores entrantes en el mercado, la amenaza por parte de productos sustitutivos y, por último, la rivalidad entre los competidores existentes. A continuación estudiaremos cada una de ellas.

2.2.1. Poder de negociación de los clientes.

Por un lado, respecto al poder de negociación de las empresas, creemos que es limitado puesto que necesitarían de la plataforma para acceder a una red tan amplia de clientes, de la que normalmente no disponen. Por ello, quien tendría el poder de negociación sería nuestro segmento reclamo, es decir, los universitarios. Nuestra plataforma necesita contar con un gran número de universitarios para que las empresas decidan participar. Por tanto, es de vital importancia asegurar una experiencia lo suficientemente buena, y acorde a sus expectativas, para intentar reducir el poder de negociación de los universitarios.

2.2.2. Poder de negociación con los proveedores.

El poder de negociación del que disponen los proveedores puede proceder de tres ámbitos fundamentales: los proveedores de material y equipos, los proveedores del trabajo y los proveedores de la red de tecnología *blockchain*.

En primer lugar, los proveedores de material y equipos, suelen tener un poder de negociación alto, puesto que prefijan el precio de sus servicios de antemano. A pesar de que hay diversidad de proveedores, en este sentido, los precios son parecidos por lo que nuestra empresa deberá de adaptarse.

En segundo lugar, los proveedores del trabajo serán fundamentalmente los miembros del equipo. Pueden tener bastante poder de negociación para reclamar salarios más elevados, puesto que suelen ser personas altamente cualificadas, sobre todo al inicio de nuestra actividad. No obstante, en caso de que la empresa crezca es probable que dicho poder se vuelva algo inferior.

En tercer, y último, lugar, los proveedores de la red de *blockchain* (Alastria) tienen un poder de negociación especialmente alto, ya que APPARTY depende por completo del suministro de la red de *blockchain*. Cuentan con una cuota reducida para *startups* a la que tendremos que adaptarnos.

2.2.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Para comprender la posible amenaza de entrada de nuevos competidores es necesario analizar algunas de las barreras de entrada que pueden existir en la industria de organización de eventos con implementación de tecnología *blockchain*.

1°. Una barrera de entrada actual consiste en la falta de comprensión por el usuario estándar sobre cómo funciona el *blockchain* y cuáles son sus aplicaciones.

2°. Otra posible barrera de entrada es la gran inversión inicial que se debe llevar a cabo. Para poder establecer una amplia red de clientes que funcione se debe invertir mucho de entrada para que funcione lo antes posible, sobre todo en los modelos de negocio con un segmento reclamo. De lo contrario, los usuarios se cansarían de esperar y la red no prosperaría.

3°. Economías de escala. Esto quiere decir que las empresas que traten de entrar en el mercado tendrán que competir con las empresas ya establecidas que disfrutarán de economías de escala, por lo que tendrán costes más bajos.

4°. Una última barrera de entrada puede ser la relativa a las normativas y regulaciones que constantemente actualiza la Unión Europea. Asimismo, la tecnología *blockchain* no se encuentra completamente regulada debido a que va planteando nuevos retos jurídicos que no se han terminado de solventar. Por ello, pueden surgir regulaciones complicadas y difíciles de superar para poder entrar en el mercado.

2.2.4. Amenaza de productos sustitutivos.

Actualmente, la amenaza más relevante puede venir de parte de las empresas especializadas en organización de eventos. No existe ningún *marketplace* descentralizado para la organización de eventos. A pesar de ello, antes o temprano es irremediable que aparezcan nuevos servicios que puedan sustituir a los existentes, en concreto a los proporcionados por APPARTY. Sin embargo, existen una serie de factores que pueden aumentar la posibilidad de que los mismos constituyan una verdadera amenaza. De esta forma, sería un problema que existiese una percepción por parte de los clientes de que los

productos no se diferencian para resolver un mismo problema. Otra posible amenaza sería que la calidad y el rendimiento del sustitutivo fuese superior al precio que pidiese a cambio. Asimismo, otra amenaza sería que los clientes cuenten con la misma facilidad para acceder y utilizar ambos servicios.

2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes.

Actualmente no existe mucha rivalidad en la industria. Si bien existen empresas enfocadas en la organización de eventos universitarios, en realidad todas ellas funcionan como agencias tradicionales. Empresas como Unievento, Unicampus, Viaja Wäy o Voiash se dedican a organizar eventos multitudinarios o viajes universitarios. No ofrecen la posibilidad de organizar, por ejemplo una cena de clase o un cumpleaños. Por otra parte, existe una plataforma más parecida a nosotros denominada Privateaser. A pesar de que se encarga de organizar eventos es más bien una agencia online y no tanto un *marketplace*, puesto que son ellos los que se encargan de organizar los eventos así como contactar con las empresas encargadas de la celebración. Se trata más bien de una plataforma donde se puede tener acceso a una gran variedad de oferta. Sin embargo, no está dirigido concretamente a eventos universitarios, sino que de hecho ofrecen un servicio separado para empresas.

Por otro lado, existe un *marketplace* descentralizado que se ha ido haciendo cada vez más conocido denominado OpenBazaar. Surge a partir de una idea desarrollada en Toronto en 2014, sin embargo es a partir de 2016 cuando se lanza por primera vez el software. Se trata de un *marketplace* descentralizado donde los usuarios pueden comprar y vender todo tipo de productos. No obstante, está orientado a productos por lo que, por ahora, tampoco serían competidores directos nuestros aunque pueden servirnos de ejemplo en cuanto a la construcción del *marketplace*.

En definitiva, tras haber analizado las cinco fuerzas de Porter, podríamos concluir que la verdadera ventaja competitiva de APPARTY reside en la incorporación del *blockchain* al mundo de organización de los eventos universitarios. Está en conseguir eventos a medida manteniendo la privacidad y la seguridad de los usuarios y transacciones.

3. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.

Una vez estudiado el entorno en el que se encuentra nuestra empresa, vamos a analizar nuestra *startup* en sí. Para ello nos basaremos en el análisis DAFO.

3.1. Análisis DAFO.

De acuerdo con Díaz Olivera y Matamoros Hernández (2011), el análisis DAFO “evalúa una situación específica condicionada a los elementos externos e internos que coinciden en un determinado instante de la vida de la organización”. Añaden que “[l]os cambios constantes de los elementos evaluados inducen a la necesidad de realizar periódicamente el análisis DAFO con el fin de ajustar la formulación estratégica” para así “responder a la nueva situación del entorno y la propia organización”. Es así que este análisis nos va a permitir conocer mejor nuestra empresa, identificando los puntos a potenciar y aquellos a mejorar, para poder identificar cuál será la estrategia a seguir.

Por otra parte, dentro de la matriz podemos localizar dos factores internos y dos factores externos. Los primeros son la “D” y la “F”, que corresponden a debilidades y fortalezas, mientras que los segundos son la “A” y la “O”, referidos a las amenazas y oportunidades.

3.1.1. Debilidades.

Por un lado, consideramos que una de las mayores debilidades de APPARTY es la dependencia respecto del segmento reclamo. Necesitamos una amplia red de estudiantes para que las empresas puedan interesarse en actuar a través de nuestra plataforma. Ello conlleva realizar una gran inversión inicial para atraer un gran número de universitarios de la manera más rápida posible. Si bien es factible llevarlo a cabo, es uno de los puntos clave de los que puede depender el éxito de la empresa.

Por otro lado, dada la falta de conocimientos tecnológicos y técnicos entre los fundadores necesitamos conseguir un CTO para la empresa. Esto puede ser una tarea difícil ya que se trata de una empresa nueva por lo que necesitamos encontrar a alguien que tenga los conocimientos necesarios y confíe en el proyecto como para dedicarle su tiempo para ayudar a impulsarlo hacia delante.

Por último, otra debilidad es la falta de experiencia del equipo de fundadores. Es la primera vez que trataríamos de llevar a la realidad un plan de negocio, por lo que la inexperiencia puede jugar en contra. Asimismo, al tratarse de un equipo de universitarios que están finalizando la carrera, pueden encontrarse con otros proyectos laborales muy pronto lo que puede comprometer su compromiso con la *startup*.

3.1.2. Fortalezas.

Una de las principales fortalezas de la empresa es que podría ser la primera en ofrecer la organización de eventos personalizados mediante el uso de tecnología *blockchain*. Actualmente no existe ninguna empresa en el mercado que haya llevado esto a cabo. Encontramos, por un lado, empresas de organización de eventos tradicionales y, por otro lado, empresas que han implementado el *blockchain* para desarrollar un *marketplace*, de compraventa de productos, descentralizado.

En segundo lugar, si bien conseguir una gran red de universitarios puede ser complicado, una vez superado este punto se dispondría de una gran fortaleza para atraer a empresas. Estas querrán formar parte de aquello que les permita acceder a un gran número de clientes. Somos un gran instrumento de agregación de demanda.

Además de lo anterior, otra de las fortalezas de nuestra plataforma es la posibilidad que ofrece a las empresas de conseguir segmentar su mercado. Muchas de las empresas que no están especializadas en la organización de eventos no saben identificar a qué segmento en particular deben dirigirse. Nuestra plataforma sería la solución para esto.

Por último, otra fortaleza que posee la empresa es la privacidad que el *blockchain* aporta a los usuarios. Esto no solo puede permitir atraer un gran número de clientes sino que también puede ser una ventaja respecto del resto de plataformas actuales que recaban un

gran número de datos de los usuarios. Cada vez más aumentan las regulaciones en contra de estas prácticas.

3.1.3. Amenazas.

La principal amenaza que consideramos que tiene APPARTY es la posibilidad de que entren nuevos competidores en el mercado. Al igual que nosotros hemos visto una oportunidad de negocio que no se había desarrollado antes otros pueden haber decidido hacer lo mismo. Cada vez son más los negocios que incorporan tecnología *blockchain* en la oferta de sus productos o servicios. Además, como hemos visto, si bien existen barreras de entrada no son mucho más elevadas que en otros mercados. Incluso si entrasen en el mercado antes que nosotros ni si quiera tendrían barreras como grandes competidores que ya disfrutaban de economías de escala.

3.1.4. Oportunidades.

La tecnología *blockchain* se encuentra en constante crecimiento. A pesar de que todavía no se ha generalizado tanto su uso es muy probable que el reclamo de la misma aumente cada vez más con el paso de los años. A medida que tanto empresas como usuarios conozcan más el funcionamiento de esta tecnología, sus posibles aplicaciones y las numerosas ventajas que puede proporcionarles irán demandando más la inclusión de la misma en la oferta de servicios.

Otra de las grandes oportunidades que posee la empresa es la posibilidad de expandirse en el futuro. Ofrecer los servicios no solamente dentro de España sino llevarlo a otros países. En este sentido, debemos destacar la gran movilidad entre países que poseen los universitarios. Muchos pasan temporadas de estancia en el extranjero, por lo que pueden dar a conocer la plataforma. Además, es fácil ofrecer nuestros servicios en otras áreas geográficas del mundo, puesto que solo haría falta atraer a universitarios del lugar a la plataforma, y esto se puede conseguir a distancia.

Figura 9: Resumen análisis DAFO.



Fuente: Elaboración propia.

4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Una vez analizados el entorno externo e interno de la empresa debemos elaborar los objetivos estratégicos de la misma teniendo en cuenta todo lo anterior. Asimismo, dado que se trata de una empresa que está naciendo, el desarrollo de la estrategia podremos ir viéndolo a lo largo de los años en futuros planes anuales de seguimiento de los objetivos estratégicos.

Frente a la posibilidad de que entren nuevos competidores en el mercado que pensamos crear, debemos de actuar lo antes posible. Aprovecharemos nuestra principal ventaja

competitiva (inclusión del *blockchain* en la industria de organización de eventos) para irrumpir en el mercado tradicional existente y crear uno nuevo. No obstante para ello, debemos de conseguir una serie de objetivos concretos primero.

1°. Para conseguir atraer un gran número de universitarios rápido recurriremos a estrategias de publicidad como contratar a *influencers* para que promuevan nuestros servicios. Esta forma publicitaria ha ganado mucho peso en los últimos años llegando a ser una herramienta más efectiva que los tradicionales métodos, como anuncios televisivos o pósters publicitarios. Asimismo, realizaremos un gran evento de inauguración, que será una gran fiesta universitaria de entrada gratuita hasta una hora determinada, para que los jóvenes puedan tener una buena experiencia de referencia que les impulse a contratar nuestros servicios.

2°. A pesar de que el *blockchain* nos proporciona una gran ventaja competitiva, todavía existe mucho desconocimiento al respecto y la mayoría de los usuarios no están muy familiarizados con ella. Por ello, es muy importante garantizar una experiencia de usuario eficaz pero a la vez sencilla. Así, el diseño de la plataforma será lo más sencillo e intuitivo posible. Además, se incluirán una serie de prestaciones que faciliten el propósito del usuario como posibilidades de filtrado de la demanda, para las empresas, en función de sus características. Asimismo, se ofrecerán estas opciones a los universitarios para que así puedan acceder a ofertas que más se adapten a lo que buscan. Dentro de esto se encontraría también el funcionamiento de los acuerdos marco. Tras recibir las exigencias de los universitarios la plataforma lanzaría un mensaje a aquellas empresas que cumplan con las exigencias mínimas. De esta forma, no estarían abrumadas de mensajes de servicios que igual no pueden prestar.

Es importante aprovechar las oportunidades del entorno para conseguir diferenciarnos en el mercado y así, en caso de que aparezcan productos sustitutivos, el cliente entienda por qué debe acudir a nuestros servicios y no a otros. Precisamente por ello la experiencia de contratar nuestros servicios debe de ser única.

3°. Debemos aprovechar las circunstancias del entorno para crecer. En este sentido, con el terrible suceso del COVID-19 hemos visto que no podemos depender completamente de la celebración de actividades presenciales. Por ello, en nuestros objetivos futuros, debemos incluir la posibilidad de celebración de eventos virtuales. Trataríamos de asociarnos con algunas empresas, como restaurantes, que siguen ofreciendo servicios a

domicilio, para llevar a domicilio “packs” de quedadas con amigos. Se trataría de llevar bebida y aperitivos a cada uno de los amigos para que les acompañen durante sus reuniones por medios telemáticos. Además, podríamos añadir un juego sencillo y divertido para hacer más divertida la reunión. Si conseguimos hacer esto, podría ser también una gran estrategia publicitaria, ya que muchos de los universitarios publicarían en sus redes lo que están haciendo lo que promocionaría nuestros servicios.

Por otro lado, a partir del tercer año intentaremos expandir nuestros servicios a otras áreas geográficas de España. Primero, nos centraremos a aquellas con un gran elemento universitario como Granada o Barcelona. Poco a poco nos iremos expandiendo hasta llegar a actuar en otros países. A la hora de abordar esta cuestión probablemente nos centraremos más en aquellos destinos *Erasmus* pues, al formar parte de la Unión Europea, tendremos menos problemas de adaptación a la regulación del lugar.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.

Una vez finalizado el desarrollo del presente trabajo debemos remontarnos a los objetivos planteados al comienzo del mismo, y, comprobar uno a uno si hemos logrado cumplirlos.

1°. El primer objetivo a conseguir es explicar la idea de negocio, dejando claro por qué el *blockchain* es adecuado para la resolución del problema planteado.

A lo largo del capítulo II del trabajo se ha alcanzado este objetivo. Hemos explicado el problema detectado y cómo la idea de negocio pretende solventarlo. Asimismo, hemos dedicado un papel protagonista a la explicación del *blockchain* dentro de la misma. A lo largo de la descripción del problema hemos identificado ciertas dificultades relacionadas con la falta de privacidad en el tratamiento de los datos de los universitarios así como relativas a la falta de seguridad en las transacciones. Frente a esto, esta tecnología permite aportar privacidad puesto que no existe un único intermediario que disponga de los datos de todos los usuarios. Asimismo, las transacciones son seguras y están validadas. Además, gracias a los *smart contracts* se consiguen grandes ventajas como la posibilidad de obtener acuerdos personalizados a cada evento. También, debemos destacar la posibilidad de los pagos a través del *wallet* explicado y de tomar decisiones mediante un sistema de votación democrático.

2°. El segundo objetivo es trazar unas pinceladas generales sobre el modelo de negocio de la empresa, que nos permitan ver una especie de maqueta de la misma.

Para conseguir cumplir este objetivo se ha empleado el Business Model Canvas en el capítulo III. Gracias a este hemos conseguido ver un lienzo de cómo sería el modelo de negocio de nuestra empresa a rasgos generales. Hemos podido ver qué tipo de prestaciones buscan nuestros futuros usuarios, tanto empresas como universitarios, y diseñar una serie de servicios que consigan solucionarlo. Asimismo, hemos destacado la importancia de atraer al segmento reclamo, puesto que el éxito del negocio dependerá de la cantidad de universitarios que consigamos. Una vez obtenida una gran red tendremos un incentivo para que las empresas decidan emplear nuestros servicios. Además, hemos destacado el *blockchain* como el principal instrumento de aportación de valor a la

empresa. Por último, para poder implementar dicha tecnología hemos destacado la necesidad que asociarnos con *Alastria* y de contar con un CTO en nuestro equipo, pues son fundamentales en el proceso.

3°. El tercer y último objetivo será llevar a cabo un análisis del externo e interno de la empresa para poder definir los objetivos estratégicos que guiarán su actividad.

En el capítulo IV del trabajo, hemos realizado un análisis externo e interno de la empresa. En primer lugar, hemos desarrollado un análisis PESTEL para estudiar el entorno general. Una vez concluido el mismo, hemos empleado el modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar el entorno específico. Una vez comprendida la situación del entorno de la empresa hemos procedido a analizar la misma. Para ello, nos hemos servido de un análisis DAFO que nos ha permitido identificar las fortalezas y oportunidades que debe de explotar la empresa, así como las debilidades que debe superar y las amenazas que puede tener que enfrentar. Así, a partir de la detección del problema, pasando por las oportunidades de la industria y usando las fortalezas de la empresa hemos configurado una serie de objetivos estratégicos que deberán guiar la actuación de la misma. Dichos objetivos están orientados al lanzamiento de la empresa por lo que una vez comencemos a actuar en el mercado debemos de ir actualizándolos año tras año.

BIBLIOGRAFÍA

MANUALES Y ARTÍCULOS.

Abdelbaky, M. et al. (2020). Core Concepts, Challenges, and Future Directions in Blockchain: A Centralized Tutorial. *ACM Computing Surveys*, vol. 53, issue 1, pp. 1-39.

Anderson, E. & Jamison, B. (2015). Do the Top U.S. Corporations Often Use the Same Words in their Vision, Mission and Value Statements? *Journal of Marketing and Management*, La Sierra University School of Business, 6 (1), pp-1,15.

Belleflamme, P. & Peitz, M. (2019). Managing competition on a two-sided platform. *Wiley Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 28, issue 1, pp. 5-22.

Bhargava, H. & Rubel, O. (2019). Sales Force Compensation Design for Two-Sided Market Platforms. *Journal of Marketing Research*, vol. 56, issue 4, pp. 666-678.

Dumitrascu, M. & Feleaga, L. (2019). Mission, Vision, and Values of Organizations, the Catalysts of Corporate Social Responsibility. *Audit Financiar*. Vol. 17. Issue 153, pp. 142-148.

Hinz, O. et al. (2020). Estimating Network Effects in Two-Sided Markets. *Journal of management Information Systems*, vol. 37, issue 1, pp. 12-38.

Jerry, A. (2019). Mission Statements and Vision Statements: Examining The Relationship Toward Performance Outcomes. *Journal of Management & Marketing*, University of Mount Olive, Vol. 3, Issue 1, pp. 1-21.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. y Regnér, P. (2014). *Exploring Strategy. Text & Cases*. Harlow: Pearson Education Limited, Tenth edition, pp. 25-86.

Legakis Engel, M. (2018). Crafting the Ideal Mission Statement for your Organization. *Leader to leader*, Vol. 2018, Issue 87, pp. 7-12.

Magretta, J. (2014), *Para entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Grupo editorial Patria, pp. 15-145.

Parrondo, L. (2018). Tecnología blockchain, una nueva era para la empresa. UPF-Barcelona School of Management, *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol. 27, pp. 11-31.

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* 57.2, pp. 137-145.

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review* 86.1, pp. 78-97.

Ramani, V. (2018). Paths to stability and uniqueness in two-sided matching markets. *International Journal of Game Theory*, vol. 47, issue 4, pp. 1137-1150.

Schmitt, L. (2019). Challenges affecting the adoption of B2B electronic marketplaces. *Journal of Business Chemistry*, vol. 16, issue 3, pp. 154-164.

Smith, S. S. (2020). Blockchain, Smart Contracts and Financial Audit Implications. *IUP Journal of Accounting Research & Audit*, vol. 19, issue 1, pp. 8-17.

Subramanian, H. (2018). Decentralized Blockchain-Based Electronic Marketplaces. *Communications of the ACM*, vol. 61, issue 1, pp. 78-84.

Wolters Kluwer (fecha de publicación desconocida). Acuerdo Marco. *Guías Jurídicas*, disponible en https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAAUNDE3MztlbLUouLM_DxbIwMDCwNzAwuQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoA5FcmkTUAAAA=WKE, último acceso 13/03/2020).

RECURSOS DE INTERNET.

(2020) Coronavirus, crisis económica y renta básica. *El País*, (disponible en https://elpais.com/elpais/2020/03/11/opinion/1583929510_196303.html, último acceso, 21/04/2020).

(2018) La próxima crisis financiera llegará en 2020 y así será su impacto en los mercados, según JP Morgan. *el Economista*, (disponible en <https://www.economista.es/mercados-cotizaciones/noticias/9385737/09/18/La-proxima-crisis-financiera-llegara-en-2020-y-asi-sera-su-impacto-en-los-mercados-segun-JP-Morgan.html>, último acceso 13/03/2020).

Arrieta, E. (2018). Quién controla el ‘blockchain’ en España. *Expansión* (disponible en <https://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2018/04/27/5ae076cf22601d0b088b464c.html>, último acceso 8/04/2020).

Cañigüeral, A. (2018). Cómo revolucionar la economía colaborativa. *El País Economía*, (disponible en https://retina.elpais.com/retina/2018/05/11/tendencias/1526042310_124842.html, último acceso 15/03/2020).

Fernández Espinosa, L. (2016). Qué son los “smart contracts” o contratos inteligentes. *BBVA* (disponible en <https://www.bbva.com/es/smart-contracts-los-contratos-basados-blockchain-no-necesitan-abogados/>, último acceso 17/03/2020).

Guimón, P. (2020). El FMI pronostica para este año la mayor recesión desde la Gran Depresión de 1929. *El País*. (disponible en <https://elpais.com/economia/2020-04-09/el-fmi-preve-que-la-pandemia-provocara-el-mayor-impacto-en-la-economia-desde-la-gran-depresion.html>, último acceso 21/04/2020).

Molano, N. A. (2019). Claves para entender la tecnología “*blockchain*”. *BBVA* (disponible en <https://www.bbva.com/es/claves-para-entender-la-tecnologia-blockchain/>, último acceso 15/03/2020).

Trenza, A. (2018). Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve- Ejemplo (disponible en <https://anatreza.com/analisis-pestel/>, último acceso 17/03/2020).

Ramos Vega, C. (2018). El Business Model Canvas de Alex Osterwalder (disponible en <https://cristinaramosvega.com/business-model-canvas-alex-osterwalder/>, último acceso 22/03/2020).

ANEXOS.

ANEXO I: ENCUESTA DIRIGIDA A UNIVERSITARIOS.

EVENTOS UNIVERSITARIOS

*Obligatorio

1. ¿Estudias en Madrid? *

Marca solo un óvalo.

SI

No

2. ¿Qué edad tienes? *

3. Indica tu sexo *

Marca solo un óvalo.

Mujer

Hombre

Otro

4. ¿Qué estudias? *

5. ¿En qué centro estudias? *

6. ¿Dónde vives? *

Marca solo un óvalo.

- Piso compartido
- Residencia universitaria
- Colegio mayor
- Con familiares

7. Indica la frecuencia a que asistes a cada uno de los siguientes eventos *

Marca solo un óvalo por fila.

	Nada	En raras ocasiones	Varias veces	Bastante	Todas las semanas
Capeas	<input type="radio"/>				
Cenas de clase	<input type="radio"/>				
Cenas, comidas, meriendas con amigos	<input type="radio"/>				
Conciertos y festivales	<input type="radio"/>				
Cumpleaños	<input type="radio"/>				
Eventos deportivos	<input type="radio"/>				
Eventos de residencias y colegios mayores	<input type="radio"/>				
Fiestas de fin de exámenes	<input type="radio"/>				
Fiestas de facultades o universidades	<input type="radio"/>				

8. ¿Qué presupuesto sueles tener para las actividades seleccionadas? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 10€
- 10-20€
- 20-30€
- Más de 30€

9. ¿Cómo sueles pagar el evento? *

Marca solo un óvalo.

- En efectivo al organizador
- A través de transferencias o Bizum
- Cada cual su parte en el momento
- Con un bote común creado por el grupo

10. ¿En qué medida crees que se valora tu opinión al tomar decisiones en grupo? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy poco	<input type="radio"/>	Totalmente				

11. ¿Cómo sueles tomar las decisiones en grupo? *

Marca solo un óvalo.

- Votación entre todos los participantes
- El que lo propone suele decidir
- El líder del grupo toma las decisiones

12. ¿Estarías interesado en organizar los eventos a través de una app o plataforma? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

ANEXO II: APPARTY BUSINESS MODEL CANVAS.

ANEXO III: RESULTADOS ENCUESTA.

"APPARTY" BUSINESS MODEL CANVAS

Socios clave

¿Cuáles son tus socios clave para obtener una ventaja competitiva?

- Necesidad de un CTO dentro de la dirección de la compañía.
- Necesidad de asociarse con Alastria que nos proporcionará toda la red de blockchain.

Actividades clave

¿Cuáles son los pasos clave para avanzar hacia tus clientes?

- Promoción de los servicios.
- Continuo desarrollo e innovación de la plataforma y sus servicios.
- Adaptar los servicios ofrecidos a los cambios en la demanda.

Recursos clave

¿Qué recursos necesitas para hacer funcionar tu idea?

- Capital humano.
- Bienes para el desarrollo de la plataforma (servidores, ordenadores, tecnología blockchain).
- Propiedad intelectual.

Propuestas clave

¿Cómo harás más feliz la vida de tus clientes?

- **Red descentralizada** a través del uso de la tecnología blockchain (mayor transparencia y seguridad de las transacciones y eliminación de intermediarios)
- **Acuerdo Marco:** posibilidad de realizar ofertas personalizadas.
- **Smart Contracts:** regulación de los acuerdos y solución de posibles conflictos e incidencias.
- **Sistema de votación:** toma de decisiones eficaces en grupo.
- **Wallet:** posibilidad de congelar los pagos y eliminación de la tradicional colecta de dinero.

Relaciones con los clientes

¿Con qué frecuencia interactuarás con tus clientes?

- Valoración de satisfacción al finalizar la experiencia.
- Soporte técnico.
- Servicios automatizados de preguntas y respuestas.

Canales

¿Cómo vas a llegar a tus clientes?

- Directamente: a través de la web.
- A través de charlas realizadas en universidades, colegios mayores, residencias etc.
- Anuncios en redes sociales como Instagram o Facebook.
- Conferencias en las empresas y publicidad dirigida a las mismas.

Segmentos de clientes

¿Quiénes son tus clientes? Describe tu público objetivo en un par de palabras.

- Jóvenes universitarios que estudian en Madrid (18 a 23 años aproximadamente).
- Empresas que ofrecen sus servicios para eventos en grupo: restaurantes, locales, discotecas etc.

Estructura de costes

¿Cuánto planeas gastar en el desarrollo y la comercialización del producto durante un cierto período?

- Publicidad: tras una inversión inicial, los primeros años se destinarán el 3% de los ingresos a este propósito. Salarios de los miembros del equipo (1.500 euros al mes x 6 miembros), Gastos informáticos y de mantenimiento de la plataforma. Durante los primeros años se trabajará en espacios colaborativos de la universidad por lo que no se invertirá en infraestructuras.

Flujos de ingresos

¿Cuánto piensas ganar en un determinado período de tiempo? Compara tus costes con tus ingresos.

- Mecanismo de precios: freemium.
- Universitarios: cuenta gratuita.
- Empresas: diversas opciones de cuenta:
Prueba gratuita: 3 transacciones.
Basic: 50 euros al mes.
Gold: 100 euros al mes
Elite: 300 euros al mes.

Marca temporal	¿Estudias en Madrid?	¿Qué edad tienes?
2/17/2020 20:00:00	SI	22
2/17/2020 20:25:28	SI	22
2/17/2020 21:41:51	SI	22
2/17/2020 23:18:19	SI	22
2/17/2020 23:21:40	SI	22
2/17/2020 23:24:26	SI	22
2/17/2020 23:27:25	SI	22
2/17/2020 23:35:58	SI	22
2/17/2020 23:42:41	SI	22
2/17/2020 23:44:29	SI	22
2/17/2020 23:44:32	SI	23
2/17/2020 23:48:37	SI	22
2/17/2020 23:52:48	SI	22
2/18/2020 0:07:30	SI	18
2/18/2020 0:21:09	SI	22
2/18/2020 0:46:27	SI	22
2/18/2020 7:18:27	SI	22
2/18/2020 7:19:01	SI	22
2/18/2020 7:33:55	SI	22
2/18/2020 7:50:20	SI	22
2/18/2020 8:08:46	SI	22
2/18/2020 8:15:03	SI	20
2/18/2020 8:16:45	SI	20
2/18/2020 8:33:50	SI	20
2/18/2020 8:34:07	SI	20
2/18/2020 8:34:40	SI	20
2/18/2020 8:35:51	SI	21
2/18/2020 8:39:15	SI	20
2/18/2020 8:44:10	SI	20
2/18/2020 9:28:33	SI	22
2/18/2020 9:33:03	SI	20
2/18/2020 9:34:33	SI	20
2/18/2020 9:51:24	SI	22
2/18/2020 9:56:06	SI	19
2/18/2020 10:17:42	SI	22
2/18/2020 10:33:10	SI	19
2/18/2020 10:34:37	SI	18
2/18/2020 10:37:09	SI	22
2/18/2020 10:44:32	SI	18
2/18/2020 10:44:54	SI	20
2/18/2020 10:53:31	SI	22
2/18/2020 10:54:07	SI	18
2/18/2020 10:54:40	SI	18
2/18/2020 10:55:55	SI	18
2/18/2020 10:57:19	SI	18
2/18/2020 10:59:47	SI	19
2/18/2020 11:02:11	SI	18
2/18/2020 11:06:06	SI	18
2/18/2020 11:21:48	SI	22
2/18/2020 11:23:28	SI	22
2/18/2020 11:23:53	SI	22
2/18/2020 11:29:46	SI	22
2/18/2020 11:47:20	SI	22
2/18/2020 11:53:35	SI	22
2/18/2020 12:11:42	SI	20

2/18/2020 12:17:17	SI	23
2/18/2020 12:26:21	No	19
2/18/2020 12:59:48	SI	21
2/18/2020 13:15:49	SI	19
2/18/2020 13:59:03	No	21
2/18/2020 14:23:01	SI	22
2/18/2020 14:40:27	SI	18
2/18/2020 15:41:06	SI	20
2/18/2020 16:47:18	No	22
2/18/2020 17:27:12	SI	21
2/18/2020 17:37:33	SI	20
2/18/2020 17:39:06	SI	22
2/18/2020 17:40:50	SI	20
2/18/2020 17:44:50	SI	20
2/18/2020 17:45:30	SI	21
2/18/2020 17:48:45	SI	20
2/18/2020 17:51:09	SI	22
2/18/2020 17:56:27	SI	20
2/18/2020 17:57:43	SI	21
2/18/2020 18:01:30	SI	19
2/18/2020 18:01:45	SI	20
2/18/2020 18:02:24	SI	19
2/18/2020 18:02:35	SI	19
2/18/2020 18:02:44	SI	18
2/18/2020 18:02:56	SI	21
2/18/2020 18:03:12	SI	19
2/18/2020 18:04:35	SI	25
2/18/2020 18:10:57	SI	19
2/18/2020 18:12:02	SI	19
2/18/2020 18:19:18	SI	22
2/18/2020 18:20:07	SI	20
2/18/2020 18:21:50	SI	22
2/18/2020 18:25:31	SI	22
2/18/2020 18:27:20	SI	23
2/18/2020 18:31:46	SI	23
2/18/2020 18:37:10	SI	21
2/18/2020 19:02:20	No	21
2/18/2020 19:02:49	SI	20
2/18/2020 19:13:06	SI	20
2/18/2020 19:31:52	SI	21
2/18/2020 19:47:17	SI	20
2/18/2020 22:48:19	SI	21
2/18/2020 23:09:11	SI	22
2/18/2020 23:13:08	SI	22
2/18/2020 23:26:13	SI	22
2/18/2020 23:33:19	SI	22
2/19/2020 1:14:55	SI	22
2/19/2020 13:07:09	SI	22
2/19/2020 13:16:15	SI	16
2/19/2020 13:25:44	SI	22
2/19/2020 13:36:59	SI	22
2/19/2020 13:47:51	SI	23
2/19/2020 13:51:19	SI	23
2/19/2020 14:22:49	SI	22
2/19/2020 15:34:24	SI	22
2/19/2020 17:00:35	SI	19

2/19/2020 17:04:20	SI	19
2/19/2020 19:02:36	SI	20
2/19/2020 19:02:41	SI	18
2/19/2020 19:03:56	SI	19
2/19/2020 19:05:12	SI	19
2/19/2020 19:09:47	SI	21
2/19/2020 19:15:21	SI	19
2/19/2020 19:17:50	SI	19
2/19/2020 19:30:55	SI	22
2/19/2020 19:58:00	SI	18
2/19/2020 20:28:29	SI	20
2/19/2020 20:29:28	SI	20
2/19/2020 20:31:30	SI	20
2/19/2020 21:20:42	SI	19
2/20/2020 0:57:10	SI	20
2/20/2020 13:11:57	SI	22
2/20/2020 14:00:02	SI	22
2/20/2020 16:22:00	SI	22
22/2/20 12:32	SI	22
24/2/20 10:10	SI	22
24/2/20 11:43	SI	22
24/2/20 11:52	SI	20
24/2/20 11:52	SI	22
24/2/20 11:54	SI	23
24/2/20 12:02	SI	22
24/2/20 12:06	SI	23
24/2/20 12:12	SI	22
24/2/20 13:32	SI	23
24/2/20 14:30	SI	22
25/2/20 12:16	SI	20
26/2/20 18:22	SI	20
29/2/20 19:30	SI	23

Indica tu sexo	¿Qué estudias?
Hombre	Derecho y Ade
Hombre	Derecho y Ade
Hombre	Derecho y Ade
Mujer	Derecho y Ade
Mujer	Derecho y Ade
Hombre	Derecho y Ade
Hombre	Derecho y Ade
Hombre	Ingeniería Industrial
Mujer	Derecho y Ade
Mujer	Farmacia
Hombre	RRII
Mujer	Derecho y Ade
Mujer	Educación primaria y educación infantil
Mujer	ADE y RRII
Hombre	Ingeniería Industrial
Hombre	Ingeniería Industrial
Mujer	Enfermería
Mujer	Derecho y Ade
Mujer	Derecho y Business Analytics
Mujer	Derecho y Ade
Otro	Marketing
Hombre	Derecho y Ade
Hombre	Derecho y Ade
Mujer	Derecho y Ade
Mujer	Derecho y Ade
Mujer	Ingeniería informática y ADE
Mujer	Psicología
Mujer	Derecho y Ade
Mujer	Ade y RRII
Mujer	Traducción e interpretación
Mujer	Derecho
Hombre	Máster en Ingeniería Industrial
Mujer	Comunicación Audiovisual
Hombre	Derecho
Hombre	Derecho y Ade
Mujer	Derecho
Mujer	Derecho y Ade
Hombre	Derecho y Ade
Mujer	Políticas y Sociología
Hombre	Estudios internacionales y ADE
Hombre	Derecho y ciencias políticas
Mujer	Derecho y complementaria en Ade
Mujer	Periodismo
Mujer	Business administration
Mujer	ciencias políticas y sociología
Hombre	Derecho y Ade
Mujer	Derecho y Ade
Hombre	Derecho y Ade
Mujer	Derecho y Ade
Hombre	Derecho y Ade
Hombre	Derecho y Ade
Hombre	Derecho y Ade

Hombre	Derecho y Ade
Mujer	Ingeniería Electrónica
Mujer	Ingeniería en tecnologías de telecomunicación
Hombre	Derecho y Economía
Mujer	Matemáticas
Mujer	Derecho y Ade
Hombre	Derecho
Mujer	Criminología
Mujer	Derecho y Ade
Mujer	Derecho y RRII
Mujer	Magisterio
Mujer	Magisterio
Mujer	Educación Infantil y Primaria
Mujer	Educación Infantil
Mujer	Educación Infantil
Mujer	Educación Infantil y Primaria
Mujer	Derecho y Ade
Mujer	Ade
Mujer	Educación Infantil y Primaria
Mujer	Educación Infantil y Primaria
Mujer	Magisterio
Mujer	Criminología y trabajo social
Mujer	Ade y RRII
Mujer	Ingeniería biomédica
Mujer	Derecho y RRII
Mujer	Ade
Mujer	Psicología
Mujer	Psicología
Mujer	Psicología
Mujer	Derecho y Ade
Mujer	Medicina
Hombre	Derecho y Ade
Mujer	Derecho y Ade
Hombre	Derecho y Ade
Hombre	Derecho y Ade
Mujer	Ade y RRII
Mujer	Superior de música
Mujer	Magisterio
Mujer	Educación infantil
Hombre	Química
Mujer	Educación
Mujer	Magisterio
Mujer	Publicidad, RRPP y Comunicación
Mujer	Medicina
Hombre	Física
Mujer	Arquitectura
Mujer	Diseño
Hombre	Derecho y Ade
Otro	Agricultura sostenible y pesca fluvial
Hombre	Derecho y Ade
Hombre	Derecho y Ade
Hombre	Cine de animación
Hombre	Derecho y Ade
Hombre	Diseño digital y multimedia
Hombre	Ingeniería industrial
Hombre	Periodismo

Mujer	EEII+CCPP
Mujer	Ade
Mujer	Ingeniería química
Mujer	Relaciones Internacionales y Comunicación
Mujer	Economía
Mujer	Ingeniería Industrial
Mujer	Diseño
Mujer	Derecho y Ade
Mujer	Farmacia
Mujer	Artes escénicas y comunicación audiovisual
Mujer	Derecho y Ade
Mujer	Periodismo y comunicación
Mujer	Ade y RRH
Mujer	Derecho y RRH
Mujer	Magisterio
Mujer	Derecho y Ade
Mujer	Derecho y Ade
Hombre	Derecho y Ade
Mujer	Diseño
Mujer	Derecho y Ade
Mujer	Derecho y Ade
Otro	Cocina
Mujer	Ade y Marketing
Hombre	Marketing
Hombre	Ade y Marketing
Hombre	Ade y Marketing
Hombre	Ade y Marketing
Mujer	Ade y Marketing
Mujer	Derecho y Ade
Hombre	Derecho y Criminología
Mujer	Dirección y gestión hotelera internacional
Mujer	Derecho y Ade

¿En qué centro estudias?	¿Dónde vives?	Asistencia a Capeas
ICADE	Con familiares	Fiestas de fin de exámenes
ICADE	Piso compartido	Varias veces
ICADE	Con familiares	En raras ocasiones
ICADE	Residencia universitaria	En raras ocasiones
ICADE	Piso compartido	Varias veces
ICADE	Piso compartido	En raras ocasiones
ICADE	Piso compartido	En raras ocasiones
ETSII UPM	Con familiares	En raras ocasiones
ICADE	Con familiares	En raras ocasiones
ICADE	Piso compartido	Nada
ICADE	Con familiares	Varias veces
ICADE	Residencia universitaria	En raras ocasiones
UCM	Piso compartido	Nada
IE	Piso compartido	En raras ocasiones
ICADE	Con familiares	En raras ocasiones
Comillas	Con familiares	Varias veces
ICADE	Con familiares	En raras ocasiones
ETSII UPM	Con familiares	Nada
ETSII UPM	Con familiares	Nada
UAM	Con familiares	Nada
ICADE	Con familiares	En raras ocasiones
ICADE	Con familiares	Nada
ICADE	Con familiares	Nada
ESIC	Piso compartido	Todas las semanas
ICADE	Piso compartido	Varias veces
ICADE	Con familiares	Nada
ICADE	Con familiares	Nada
ICADE	Piso compartido	Varias veces
ETSII UPM	Con familiares	Nada
UAM	Con familiares	Nada
ICADE	Piso compartido	Varias veces
IE	Con familiares	Nada
UAM	Con familiares	Nada
Carlos III	Coelgio mayor	Nada
UPM	Con familiares	Nada
Humanidades	Residencia universitaria	Nada
Carlos III	Residencia universitaria	Nada
ICADE	Piso compartido	Nada
Carlos III	Con familiares	Nada
ICADE	Con familiares	En raras ocasiones
ICADE	Piso compartido	Varias veces
Carlos III	Residencia universitaria	Nada
Carlos III	Colegio mayor	Nada
Carlos III	Colegio mayor	Nada
Carlos III	Colegio mayor	En raras ocasiones
Carlos III	Colegio mayor	Nada
Carlos III	Colegio mayor	Nada
Carlos III	Residencia universitaria	Nada
ICADE	Piso compartido	En raras ocasiones
ICADE	Con familiares	En raras ocasiones
ICADE	Con familiares	Nada
ICADE	Con familiares	En raras ocasiones
ICADE	Piso compartido	En raras ocasiones
ICADE	Con familiares	Nada
ICADE	Residencia universitaria	Nada

ICADE	Piso compartido	En raras ocasiones
ETSII UPM	Con familiares	Nada
Carlos III	Con familiares	Nada
Carlos III	Colegio mayor	Nada
UAM	Piso compartido	Nada
ICADE	Piso compartido	En raras ocasiones
Carlos III	Con familiares	Nada
Universidad Francisco de Vitória	Con familiares	Nada
ICADE	Con familiares	Nada
ICADE	Residencia universitaria	Nada
Comillas	Residencia universitaria	En raras ocasiones
Comillas	Con familiares	Nada
Comillas	Con familiares	Nada
Comillas	Con familiares	Nada
Comillas	Residencia universitaria	Bastante
Comillas	Con familiares	Nada
CUNEF	Con familiares	Nada
ICADE	Con familiares	En raras ocasiones
Comillas	Con familiares	En raras ocasiones
Nebrija	Residencia universitaria	En raras ocasiones
Comillas	Con familiares	Nada
Comillas	Residencia universitaria	En raras ocasiones
ICADE	Residencia universitaria	Bastante
Rey Juan Carlos	Residencia universitaria	En raras ocasiones
ICADE	Con familiares	Varias veces
ICADE	Residencia universitaria	Varias veces
Nebrija	Residencia universitaria	En raras ocasiones
Villanueva	Residencia universitaria	Nada
Villanueva	Residencia universitaria	Nada
ICADE	Con familiares	En raras ocasiones
Universidad Complutense	Residencia universitaria	Varias veces
ICADE	Con familiares	En raras ocasiones
ICADE	Piso compartido	En raras ocasiones
ICADE	Piso compartido	En raras ocasiones
ICADE	Piso compartido	Bastante
ICADE	Con familiares	En raras ocasiones
Conservatorio superior de música	Piso compartido	Nada
Comillas	Con familiares	Nada
Comillas	Con familiares	Nada
UCM	Con familiares	Nada
Comillas	Con familiares	Nada
Comillas	Con familiares	Nada
ESIC	Con familiares	Varias veces
UAM	Piso compartido	Nada
UAM	Con familiares	Nada
UPM	Con familiares	Nada
Rey Juan Carlos	Con familiares	Nada
ICADE	Con familiares	En raras ocasiones
Universidad Canabica de Arguelles	Residencia universitaria	Todas las semanas
ICADE	Con familiares	En raras ocasiones
ICADE	Con familiares	En raras ocasiones
Utad	Piso compartido	Nada
ICADE	Piso compartido	En raras ocasiones
Nebrija	Piso compartido	Nada
ETSII	Con familiares	En raras ocasiones
Carlos III	Colegio mayor	Nada

Carlos III	Colegio mayor	Nada
ICADE	Residencia universitaria	Nada
ETSII UPM	Residencia universitaria	Nada
Comillas	Residencia universitaria	Varias veces
Carlos III	Residencia universitaria	En raras ocasiones
ICAI	Residencia universitaria	Nada
ESNE	Residencia universitaria	Nada
ICADE	Residencia universitaria	Nada
UCM	Residencia universitaria	Nada
Nebrija	Residencia universitaria	Nada
ICADE	Residencia universitaria	En raras ocasiones
Rey Juan Carlos	Piso compartido	Varias veces
ICADE	Residencia universitaria	En raras ocasiones
ICADE	Residencia universitaria	En raras ocasiones
Comillas	Con familiares	Nada
ICADE	Con familiares	En raras ocasiones
ICADE	Piso compartido	Nada
ICADE	Con familiares	En raras ocasiones
Rey Juan Carlos	Con familiares	Nada
ICADE	Con familiares	En raras ocasiones
ICADE	Con familiares	Varias veces
UFV	Piso compartido	Bastante
ESIC	Con familiares	Nada
ESIC	Con familiares	En raras ocasiones
ESIC	Con familiares	Nada
ESIC	Con familiares	Nada
ESIC	Con familiares	En raras ocasiones
ESIC	Piso compartido	En raras ocasiones
ICADE	Con familiares	En raras ocasiones
CEU	Con familiares	Nada
Vatel	Residencia universitaria	En raras ocasiones
ICADE	Con familiares	Varias veces

Asistencia a cenas de clase	Asistencia a Cenas, comidas	Asistencia a Conciertos y fes
Nada	Bastante	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Bastante	Bastante
Nada	Bastante	En raras ocasiones
Todas las semanas	Todas las semanas	Varias veces
Varias veces	Bastante	En raras ocasiones
Nada	Varias veces	En raras ocasiones
Varias veces	Varias veces	Nada
Bastante	Todas las semanas	Nada
En raras ocasiones	Bastante	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Bastante	Varias veces
En raras ocasiones	Todas las semanas	En raras ocasiones
Bastante	Todas las semanas	Varias veces
Nada	Bastante	En raras ocasiones
Bastante	Varias veces	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Todas las semanas	Varias veces
Todas las semanas	Todas las semanas	Bastante
Nada	Bastante	Varias veces
Varias veces	Varias veces	Nada
En raras ocasiones	Bastante	Nada
En raras ocasiones	Todas las semanas	Varias veces
En raras ocasiones	Todas las semanas	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Varias veces	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Todas las semanas	Varias veces
Todas las semanas	Todas las semanas	Todas las semanas
Bastante	Todas las semanas	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Bastante	Varias veces
En raras ocasiones	Varias veces	Nada
Nada	Varias veces	Nada
Nada	Todas las semanas	Bastante
Varias veces	Varias veces	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Varias veces	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Todas las semanas	En raras ocasiones
Varias veces	Todas las semanas	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Bastante	Varias veces
En raras ocasiones	Varias veces	Varias veces
Varias veces	Bastante	Bastante
En raras ocasiones	Varias veces	Nada
En raras ocasiones	Bastante	Varias veces
Nada	Varias veces	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Todas las semanas	Varias veces
En raras ocasiones	Todas las semanas	En raras ocasiones
Bastante	Bastante	Bastante
Nada	En raras ocasiones	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Todas las semanas	Varias veces
En raras ocasiones	Varias veces	Bastante
Bastante	Varias veces	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Bastante	Varias veces
En raras ocasiones	Varias veces	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Varias veces	Bastante
En raras ocasiones	Todas las semanas	En raras ocasiones
Nada	Todas las semanas	Varias veces
En raras ocasiones	Bastante	Bastante
En raras ocasiones	Bastante	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Todas las semanas	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Varias veces	Nada

Nada	Varias veces	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Varias veces	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Bastante	Varias veces
En raras ocasiones	Varias veces	En raras ocasiones
Nada	Varias veces	Nada
En raras ocasiones	Varias veces	En raras ocasiones
Nada	En raras ocasiones	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Bastante	Varias veces
Nada	Bastante	Nada
En raras ocasiones	Todas las semanas	Bastante
Nada	Varias veces	En raras ocasiones
Nada	Varias veces	En raras ocasiones
Nada	Varias veces	Varias veces
Nada	En raras ocasiones	En raras ocasiones
Nada	Varias veces	Bastante
Nada	Bastante	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Todas las semanas	En raras ocasiones
Nada	Varias veces	En raras ocasiones
Nada	Bastante	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Varias veces	En raras ocasiones
Nada	En raras ocasiones	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Varias veces	En raras ocasiones
Varias veces	Todas las semanas	Bastante
Nada	Varias veces	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Bastante	Varias veces
Nada	Varias veces	En raras ocasiones
Todas las semanas	Todas las semanas	Bastante
En raras ocasiones	Varias veces	Bastante
En raras ocasiones	Varias veces	Bastante
En raras ocasiones	Todas las semanas	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Todas las semanas	Varias veces
En raras ocasiones	Bastante	Bastante
En raras ocasiones	Varias veces	Nada
En raras ocasiones	Varias veces	En raras ocasiones
Bastante	Bastante	En raras ocasiones
Varias veces	Todas las semanas	En raras ocasiones
Bastante	Bastante	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Varias veces	En raras ocasiones
Nada	Bastante	En raras ocasiones
Varias veces	Todas las semanas	Bastante
Nada	Bastante	Varias veces
En raras ocasiones	Todas las semanas	Varias veces
En raras ocasiones	Bastante	Bastante
Varias veces	Bastante	Nada
Nada	Bastante	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Todas las semanas	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Bastante	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Todas las semanas	En raras ocasiones
Nada	Todas las semanas	Todas las semanas
En raras ocasiones	Varias veces	Varias veces
Nada	Varias veces	Nada
Nada	En raras ocasiones	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Varias veces	Varias veces
En raras ocasiones	Varias veces	Varias veces
Varias veces	Varias veces	En raras ocasiones
Nada	Varias veces	Nada

En raras ocasiones	Bastante	Bastante
En raras ocasiones	Todas las semanas	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Varias veces	Varias veces
Nada	Varias veces	Varias veces
En raras ocasiones	Varias veces	En raras ocasiones
Varias veces	Bastante	Varias veces
En raras ocasiones	Todas las semanas	Varias veces
Varias veces	Bastante	Varias veces
En raras ocasiones	Bastante	Nada
En raras ocasiones	Varias veces	Varias veces
Varias veces	Todas las semanas	Varias veces
En raras ocasiones	Varias veces	Varias veces
Varias veces	Varias veces	En raras ocasiones
Varias veces	Bastante	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Bastante	Varias veces
Varias veces	Varias veces	Varias veces
En raras ocasiones	Todas las semanas	Bastante
En raras ocasiones	Todas las semanas	Varias veces
En raras ocasiones	Bastante	En raras ocasiones
Varias veces	Todas las semanas	Varias veces
Varias veces	Varias veces	Bastante
Bastante	Bastante	Varias veces
Bastante	Todas las semanas	Varias veces
Bastante	Bastante	En raras ocasiones
Varias veces	Varias veces	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Varias veces	En raras ocasiones
Varias veces	Bastante	Bastante
Bastante	Todas las semanas	Varias veces
Varias veces	Todas las semanas	Varias veces
En raras ocasiones	Varias veces	Nada
Nada	Varias veces	Bastante
Varias veces	Todas las semanas	Varias veces

Asistencia a Cumpleaños	Asistencia a Eventos deportivos	Asistencia a Eventos de residencia
Bastante	En raras ocasiones	Nada
Bastante	En raras ocasiones	Varias veces
En raras ocasiones	En raras ocasiones	Nada
Todas las semanas	Nada	Bastante
Bastante	En raras ocasiones	Bastante
Varias veces	Bastante	Varias veces
Varias veces	Varias veces	Nada
Varias veces	Bastante	Nada
Varias veces	Nada	Nada
Todas las semanas	Todas las semanas	Nada
Varias veces	En raras ocasiones	En raras ocasiones
Todas las semanas	En raras ocasiones	Varias veces
Bastante	Nada	Nada
Bastante	En raras ocasiones	Nada
Bastante	Varias veces	Nada
Todas las semanas	Varias veces	Varias veces
Bastante	Nada	En raras ocasiones
Varias veces	Nada	Nada
En raras ocasiones	Varias veces	Nada
Bastante	En raras ocasiones	En raras ocasiones
Todas las semanas	En raras ocasiones	Nada
Todas las semanas	Nada	Nada
Todas las semanas	Nada	Nada
Todas las semanas	Todas las semanas	Todas las semanas
Todas las semanas	Nada	En raras ocasiones
Bastante	Todas las semanas	Nada
En raras ocasiones	Nada	Nada
Bastante	En raras ocasiones	Varias veces
Bastante	Bastante	Varias veces
Varias veces	Nada	En raras ocasiones
Varias veces	Nada	En raras ocasiones
Varias veces	Nada	Nada
Bastante	Nada	En raras ocasiones
Bastante	Nada	Todas las semanas
Bastante	En raras ocasiones	Nada
Bastante	Nada	Todas las semanas
Varias veces	En raras ocasiones	Varias veces
Varias veces	Nada	Nada
En raras ocasiones	Nada	Nada
Bastante	En raras ocasiones	Nada
Todas las semanas	En raras ocasiones	Varias veces
Bastante	Nada	Todas las semanas
En raras ocasiones	En raras ocasiones	Varias veces
Varias veces	Varias veces	Bastante
Bastante	Bastante	Todas las semanas
Varias veces	Nada	Bastante
Bastante	En raras ocasiones	Bastante
Bastante	Nada	Varias veces
Bastante	Bastante	Bastante
Bastante	En raras ocasiones	En raras ocasiones
Varias veces	En raras ocasiones	Nada
Bastante	Varias veces	Bastante
Bastante	Todas las semanas	Nada
Bastante	Bastante	Nada
Varias veces	En raras ocasiones	Bastante

Varias veces	En raras ocasiones	En raras ocasiones
Bastante	En raras ocasiones	Nada
Bastante	Nada	Nada
En raras ocasiones	Nada	En raras ocasiones
Varias veces	En raras ocasiones	Nada
Varias veces	Nada	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Nada	Nada
Bastante	En raras ocasiones	En raras ocasiones
Bastante	Nada	Nada
Bastante	Varias veces	En raras ocasiones
Bastante	En raras ocasiones	Varias veces
Varias veces	Varias veces	Nada
Varias veces	Nada	Nada
En raras ocasiones	Nada	Nada
Bastante	Nada	Bastante
Varias veces	En raras ocasiones	Nada
Varias veces	Nada	Nada
En raras ocasiones	Nada	Nada
Varias veces	En raras ocasiones	En raras ocasiones
Varias veces	Nada	En raras ocasiones
Varias veces	Nada	Nada
Varias veces	Nada	En raras ocasiones
Bastante	En raras ocasiones	Varias veces
Nada	Nada	Nada
Bastante	Varias veces	Nada
Bastante	Nada	Varias veces
Todas las semanas	En raras ocasiones	Varias veces
Bastante	En raras ocasiones	Varias veces
Bastante	En raras ocasiones	Varias veces
Varias veces	Nada	Nada
Bastante	En raras ocasiones	Bastante
Bastante	Bastante	Varias veces
Varias veces	Nada	En raras ocasiones
Varias veces	En raras ocasiones	En raras ocasiones
Bastante	Bastante	Bastante
Bastante	Nada	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Nada	Nada
Bastante	En raras ocasiones	Nada
Bastante	Nada	Nada
Bastante	Nada	Varias veces
Bastante	Nada	Nada
Todas las semanas	Nada	Nada
Todas las semanas	Todas las semanas	Varias veces
Varias veces	Varias veces	Nada
En raras ocasiones	En raras ocasiones	Nada
Bastante	Nada	Nada
Varias veces	Nada	Nada
Varias veces	Varias veces	Nada
Nada	Nada	Todas las semanas
Varias veces	En raras ocasiones	Nada
Varias veces	Bastante	Nada
Varias veces	En raras ocasiones	Nada
Varias veces	Nada	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Nada	Nada
En raras ocasiones	Nada	Nada
Varias veces	En raras ocasiones	En raras ocasiones

Bastante	Nada	Varias veces
En raras ocasiones	En raras ocasiones	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Nada	Nada
Varias veces	Nada	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Varias veces	En raras ocasiones
Bastante	En raras ocasiones	Varias veces
Varias veces	En raras ocasiones	En raras ocasiones
Varias veces	En raras ocasiones	Varias veces
Bastante	Nada	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Nada	Nada
Bastante	En raras ocasiones	En raras ocasiones
En raras ocasiones	Nada	Varias veces
Varias veces	Nada	En raras ocasiones
Varias veces	En raras ocasiones	Varias veces
Bastante	En raras ocasiones	Nada
Varias veces	En raras ocasiones	Nada
Varias veces	Nada	Nada
Varias veces	Varias veces	En raras ocasiones
Varias veces	Nada	Nada
Bastante	En raras ocasiones	Nada
Bastante	Varias veces	En raras ocasiones
Varias veces	Bastante	Todas las semanas
Bastante	En raras ocasiones	Nada
Varias veces	Varias veces	Varias veces
Todas las semanas	Todas las semanas	Nada
Varias veces	Bastante	Nada
En raras ocasiones	Todas las semanas	Nada
Bastante	En raras ocasiones	Nada
Bastante	Nada	Nada
Varias veces	Varias veces	En raras ocasiones
Varias veces	Varias veces	En raras ocasiones
Bastante	En raras ocasiones	En raras ocasiones

Asistencia a Fiestas de fin de curso	Asistencia a Fiestas de facultad	¿Qué presupuesto sueles tener?
Bastante	En raras ocasiones	Más de 30€
Bastante	Bastante	Más de 30€
En raras ocasiones	En raras ocasiones	Más de 30€
Todas las semanas	En raras ocasiones	10-20€
Bastante	Varias veces	20-30€
Bastante	Todas las semanas	20-30€
Bastante	Varias veces	20-30€
Varias veces	Varias veces	10-20€
Varias veces	Nada	20-30€
Todas las semanas	Varias veces	20-30€
Varias veces	En raras ocasiones	20-30€
Bastante	En raras ocasiones	20-30€
Todas las semanas	Todas las semanas	10-20€
Varias veces	Varias veces	20-30€
Bastante	Bastante	10-20€
Varias veces	Bastante	20-30€
Bastante	Varias veces	20-30€
Bastante	En raras ocasiones	10-20€
En raras ocasiones	Nada	10-20€
Bastante	Varias veces	10-20€
Bastante	Bastante	20-30€
Todas las semanas	Nada	10-20€
Todas las semanas	En raras ocasiones	10-20€
Todas las semanas	Todas las semanas	Más de 30€
Todas las semanas	Bastante	Más de 30€
Todas las semanas	Varias veces	Más de 30€
Varias veces	En raras ocasiones	20-30€
En raras ocasiones	Nada	20-30€
Bastante	En raras ocasiones	20-30€
En raras ocasiones	En raras ocasiones	10-20€
Varias veces	En raras ocasiones	Más de 30€
Nada	Nada	20-30€
Varias veces	Varias veces	Menos de 10€
Bastante	Varias veces	10-20€
Varias veces	Nada	10-20€
Nada	Varias veces	Menos de 10€
En raras ocasiones	Nada	10-20€
Nada	En raras ocasiones	10-20€
Nada	Nada	10-20€
Todas las semanas	Nada	20-30€
Todas las semanas	En raras ocasiones	20-30€
Todas las semanas	Varias veces	10-20€
En raras ocasiones	En raras ocasiones	Menos de 10€
Bastante	Bastante	10-20€
Todas las semanas	Varias veces	10-20€
Bastante	Bastante	10-20€
Todas las semanas	Bastante	20-30€
Bastante	Bastante	10-20€
Bastante	Bastante	Menos de 10€
Bastante	Varias veces	10-20€
En raras ocasiones	Varias veces	20-30€
Bastante	Bastante	Menos de 10€
Bastante	En raras ocasiones	Más de 30€
Bastante	Nada	20-30€
Todas las semanas	Nada	Más de 30€

En raras ocasiones	En raras ocasiones	20-30€
Varias veces	En raras ocasiones	Menos de 10€
Bastante	Bastante	10-20€
Nada	Nada	10-20€
En raras ocasiones	Nada	10-20€
Varias veces	Varias veces	20-30€
En raras ocasiones	En raras ocasiones	20-30€
Bastante	En raras ocasiones	10-20€
Bastante	Nada	10-20€
Todas las semanas	En raras ocasiones	Más de 30€
En raras ocasiones	En raras ocasiones	10-20€
En raras ocasiones	En raras ocasiones	20-30€
En raras ocasiones	Nada	10-20€
Nada	Nada	10-20€
Bastante	Bastante	10-20€
Todas las semanas	Nada	10-20€
Varias veces	En raras ocasiones	10-20€
En raras ocasiones	Nada	20-30€
Varias veces	Varias veces	Más de 30€
Varias veces	En raras ocasiones	20-30€
Nada	Nada	Menos de 10€
Varias veces	Varias veces	10-20€
Bastante	Bastante	20-30€
Bastante	Varias veces	20-30€
Todas las semanas	Bastante	10-20€
Bastante	Nada	Más de 30€
Bastante	Bastante	Más de 30€
Varias veces	En raras ocasiones	10-20€
Varias veces	En raras ocasiones	10-20€
Varias veces	Varias veces	20-30€
Varias veces	Nada	20-30€
Bastante	Bastante	Más de 30€
Todas las semanas	Nada	10-20€
En raras ocasiones	En raras ocasiones	20-30€
Bastante	Bastante	20-30€
Varias veces	Varias veces	Más de 30€
Bastante	En raras ocasiones	10-20€
Bastante	En raras ocasiones	20-30€
Bastante	Bastante	10-20€
Varias veces	Varias veces	10-20€
Todas las semanas	Todas las semanas	20-30€
Nada	Nada	20-30€
Todas las semanas	Bastante	20-30€
Bastante	Varias veces	10-20€
Bastante	En raras ocasiones	10-20€
Bastante	Bastante	20-30€
Varias veces	En raras ocasiones	10-20€
Varias veces	Nada	20-30€
Nada	Nada	Más de 30€
Varias veces	Varias veces	20-30€
En raras ocasiones	Nada	Más de 30€
Varias veces	En raras ocasiones	10-20€
Varias veces	Varias veces	20-30€
Nada	Nada	20-30€
Varias veces	En raras ocasiones	10-20€
Nada	Nada	20-30€

Nada	Nada	20-30€
Varias veces	Varias veces	10-20€
Varias veces	Varias veces	Más de 30€
Varias veces	Nada	10-20€
Nada	Nada	20-30€
Varias veces	En raras ocasiones	20-30€
Varias veces	Nada	10-20€
Nada	Nada	Más de 30€
Varias veces	En raras ocasiones	10-20€
Varias veces	Varias veces	10-20€
Bastante	En raras ocasiones	20-30€
Varias veces	Varias veces	20-30€
Varias veces	Nada	20-30€
Bastante	Nada	20-30€
Bastante	Nada	10-20€
En raras ocasiones	Nada	20-30€
En raras ocasiones	En raras ocasiones	20-30€
Varias veces	Varias veces	10-20€
Varias veces	En raras ocasiones	10-20€
Varias veces	Varias veces	10-20€
Varias veces	Varias veces	20-30€
Todas las semanas	En raras ocasiones	Más de 30€
Bastante	En raras ocasiones	Más de 30€
Varias veces	Varias veces	10-20€
En raras ocasiones	En raras ocasiones	10-20€
En raras ocasiones	Nada	10-20€
En raras ocasiones	En raras ocasiones	Más de 30€
Bastante	Nada	Más de 30€
Bastante	En raras ocasiones	20-30€
Bastante	Varias veces	10-20€
Nada	En raras ocasiones	20-30€
Bastante	Varias veces	20-30€

¿Cómo sueles pagar el evento?	¿En qué medida crees que s	¿Cómo sueles tomar las dec
A través de transferencias o Bizum	4	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	3	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	4	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	3	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	3	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	3	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	4	El que lo propone suele deci
Cada cual su parte en el momento	3	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	3	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	5	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	3	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	2	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	3	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	4	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	3	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	5	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	4	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	3	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	3	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	4	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	4	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	4	El que lo propone suele deci
En efectivo al organizador	4	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	5	El lider del grupo toma las de
En efectivo al organizador	5	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	4	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	4	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	4	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	4	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	5	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	5	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	4	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	4	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	3	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	5	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	4	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	4	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	1	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	4	El que lo propone suele deci
Cada cual su parte en el momento	5	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	2	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	4	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	3	El que lo propone suele deci
En efectivo al organizador	2	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	4	El que lo propone suele deci
En efectivo al organizador	5	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	3	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	5	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	3	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	3	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	3	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	4	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	4	El que lo propone suele deci
A través de transferencias o Bizum	4	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	3	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	4	El que lo propone suele deci

A través de transferencias o Bizum	4	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	4	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	4	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	4	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	3	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	3	El que lo propone suele deci
En efectivo al organizador	3	El que lo propone suele deci
A través de transferencias o Bizum	5	El que lo propone suele deci
En efectivo al organizador	4	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	4	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	3	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	5	El que lo propone suele deci
En efectivo al organizador	3	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	2	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	4	El que lo propone suele deci
En efectivo al organizador	3	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	3	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	4	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	4	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	3	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	4	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	3	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	4	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	3	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	4	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	4	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	3	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	4	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	4	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	3	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	4	El que lo propone suele deci
A través de transferencias o Bizum	4	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	4	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	4	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	4	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	4	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	4	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	3	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	4	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	3	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	3	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	3	El que lo propone suele deci
A través de transferencias o Bizum	5	El lider del grupo toma las de
A través de transferencias o Bizum	3	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	3	Votación entre todos los part
Con un bote común creado por el gru	4	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	2	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	4	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	1	El lider del grupo toma las de
En efectivo al organizador	3	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	3	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	4	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	3	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	1	El que lo propone suele deci
A través de transferencias o Bizum	2	El que lo propone suele deci
En efectivo al organizador	3	Votación entre todos los part

A través de transferencias o Bizum	3	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	4	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	4	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	3	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	2	El lider del grupo toma las de
Cada cual su parte en el momento	3	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	4	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	5	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	4	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	3	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	4	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	4	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	3	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	3	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	3	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	4	El que lo propone suele deci
A través de transferencias o Bizum	3	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	3	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	2	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	4	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	4	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	4	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	3	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	4	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	3	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	4	El que lo propone suele deci
A través de transferencias o Bizum	4	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	3	Votación entre todos los part
Cada cual su parte en el momento	4	Votación entre todos los part
En efectivo al organizador	4	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	3	Votación entre todos los part
A través de transferencias o Bizum	3	Votación entre todos los part

¿Estarías interesado en orga

Si
Si
Si
Si
Si
No
No
Si
Si
No
Si
Si
No
Si
No
Si
Si
Si
Si
Si
Si
No
No
No
No
Si
No
No
Si
No
Si
Si
No
No
Si
Si
No

Si
Si
Si
Si
No
No
No
Si
No
Si
No
No
No
Si
Si
No
Si
Si
No
Si
No
No
Si
No
Si
Si
Si
Si
Si
Si
Si
Si
No
Si
Si
Si
Si
Si
Si
Si
Si
No
Si
No
Si
No
Si
Si
Si
Si
No
Si
Si
Si
Si
No
Si

Si
Si
No
No
No
Si
No
Si
No
No
Si
Si
Si
Si
Si
Si
No
Si
No
Si
No
Si
Si
No
Si
Si
No
No
Si
Si