



Universidad Pontificia Comillas – Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales (ICADE)

# **PROYECTO DE CREACIÓN DE UNA START-UP: *APPARTY***

Uso de tecnología *blockchain* en el pago

Autor: Ignacio Corcoy Canet

Director: Carlos Martínez de Ibarreta Zorita

## RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo desarrollar el plan de negocio de una *start-up* que aplique tecnología *blockchain*, así, se traslada la idea de negocio - concebida y desarrollada en grupo- en el contexto del concurso “Comillas Emprende” a un *Business Plan*.

La empresa, Apparty, sigue el modelo de negocio de un marketplace, dado que es una plataforma online para la organización de eventos universitarios, en la que se juntan oferta y demanda; por un lado tenemos los estudiantes que quieren realizar un evento, y por el otro, las empresas receptoras de los mismos. Además, gracias a la implementación del *blockchain*, podemos aportar transparencia en el proceso de organización de eventos, así como seguridad a la hora de realizar el pago.

**Palabras clave:** Start-up, emprendimiento, blockchain, eventos universitarios, organización eventos, plan de negocio.

## ABSTRACT

The objective of this Final Degree Project is to develop the business plan of a start-up that applies blockchain technology. Thus, the business idea - conceived and developed in a group -, in the context of the “Comillas Emprende” competition, is transferred to a Business Plan.

The company, Apparty, follows the business model of a marketplace, given that it is an online platform for the organization of university events, in which supply and demand are brought together; on the one hand, we have the students who want to hold an event, and on the other, the companies that receive them. In addition, thanks to the implementation of the blockchain, we can provide transparency in the process of organizing events, as well as security when making payment.

**Keywords:** Start-up, entrepreneurship, blockchain, university events, event organization, business plan.

## INDICE DE CONTENIDO

0. Índice de figuras.....	5
□ Ilustraciones .....	5
□ Tablas .....	5
1. Introducción.....	7
1.1 Planteamiento de la idea y objetivo del trabajo.....	7
1.2 Metodología y estructura .....	8
2. Modelo de negocio.....	10
2.1 La propuesta de valor.....	10
2.2 El Marketplace .....	11
3. Tecnología empleada .....	17
3.1 Plataforma para el marketplace .....	17
3.2 Blockchain .....	19
4. Grupos de interés .....	21
4.1 Competencia.....	21
4.2 Clientes y proveedores.....	23
4.3 Las 5 fuerzas de Porter.....	26
5. Mercado objetivo y marketing.....	27
6. Proyecciones financieras .....	34
6.1 Precios.....	34
6.2 Viabilidad financiera .....	38
6.2.1 Escenario optimista .....	38
6.2.2 Escenario pesimista .....	43
6.2.3 El escenario intermedio .....	47
7. Responsabilidad Social Corporativa .....	50
7.1 Plan de impacto .....	50
7.2 Plan de crecimiento .....	52

8. Una mirada global: el Business Model Canvas .....	55
9. Conclusiones .....	58
10. Bibliografía .....	61
11. Anexos.....	63
11.1 Anexo I- Encuesta .....	63
11.2 Anexo II. Proyecciones financieras desglosadas mes a mes.....	67
11.2.1 Proyecciones escenario optimista .....	67
11.2.2 Proyecciones escenario pesimista .....	70

## 0. Índice de figuras

### ➤ Ilustraciones

Ilustración 1. Competidores .....	22
Ilustración 2. Competidores .....	23
Ilustración 3. Ecosistema proveedores/clientes; punto de vista estudiantes .....	24
Ilustración 4. Ecosistema proveedores/clientes; punto de vista empresas .....	25
Ilustración 5. Mercado objetivo .....	28
Ilustración 6. Marketing Funnel .....	30
Ilustración 7. Anuncio Google.....	32
Ilustración 8. LTV/CAC empresas .....	35
Ilustración 9. LTV/CAC estudiantes.....	37
Ilustración 10. Ventas del producto y su margen .....	41
Ilustración 11. Proyecciones ingresos, costes beneficios (optimista).....	43
Ilustración 12. Ventas y márgenes, escenario pesimista .....	46
Ilustración 13. Proyecciones ingresos, costes, beneficios (pesimista).....	47
Ilustración 14. Proyecciones financieras comparadas, tres escenarios .....	48
Ilustración 15. Proyecciones financieras, tres escenarios .....	49
Ilustración 16. Misión, Visión e Impacto.....	51
Ilustración 17. Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	52
Ilustración 18. Objetivos de crecimiento .....	53
Ilustración 19. Gestión de riesgo .....	54

### ➤ Tablas

Tabla 1. Precios suscripciones.....	34
Tabla 2. Inversión inicial.....	39
Tabla 3. Financiación inicial .....	39
Tabla 4. Estructura costes.....	40
Tabla 5. Ventas (optimistas).....	42
Tabla 6. Proyección resultados, optimista.....	42
Tabla 7. Inversión inicial, escenario pesimista.....	44
Tabla 8. Financiación, escenario pesimista .....	44
Tabla 9. Estructura costes, escenario pesimista.....	45
Tabla 10. Ventas, escenario pesimista .....	46
Tabla 11. Proyección resultados, pesimista.....	46

Tabla 12. Valores .....	51
Tabla 13. Metas aspiracionales.....	53

## 1. Introducción

El presente Trabajo de Fin de Grado se basa en un proyecto de creación de una start-up tecnológica, que –dentro del concurso “Comillas Emprende”- hemos llevado a cabo un grupo de cinco estudiantes de la universidad junto con un mentor externo. Por lo tanto, el equipo está integrado por: Enrique Renedo Guitard, María Díaz Arteaga, Fernando Vázquez Montis, María de la O Porras Aldana, Ignacio Corcoy Canet y nuestro mentor, Gael Arhan.

### 1.1 Planteamiento de la idea y objetivo del trabajo

El planteamiento general del trabajo parte del desarrollo de un plan de negocio de una empresa de nueva creación, una start-up, dentro del concurso “Comillas Emprende”. Por lo tanto, la idea de negocio que propusimos y desarrollamos, principalmente apoyándonos en la plataforma “Bridge4Bilions”, tenía como requisito la aplicación de tecnología *Blokchain*.

Para entender nuestra idea inicial, que luego se transformaría en la propuesta de valor de la empresa, es decir, el valor añadido que queremos aportar con nuestros servicios, hay que explicar cómo surgió la misma. Una vez reunido el grupo y teniendo claro las bases del concurso y sus requisitos, realizamos un *brainstorming* con ideas de negocios que nos parecieran interesantes y que aportasen algo nuevo o diferente; y después de bastante tiempo (ya que no es fácil encontrar algo interesante), nos dimos cuenta que la mejor idea -y más viable- era una aplicación que nos ayudase a la hora de celebrar un cumpleaños, de salir a cenar, de una fiesta: de organizar un evento en resumen.

En particular, detectamos un problema (basado en nuestra propia experiencia) de transparencia en el proceso de organización de dichos eventos, ya que en muchas ocasiones quien organizaba el evento se llevaba una comisión sin que los demás se enterasen, o elegía la opción que más le convenía o gustaba cuando quizás no era la preferida por el resto del grupo, etc. Este tipo de problemas tienen una solución muy simple (y barata) si se aplicaba tecnología de registro distribuido, por lo que ya teníamos “el dónde” encajaba el uso de tecnología *blockchain*: se implementaría su uso en el proceso de elección y de pago. Con ello, se eliminaría la figura del intermediario a la hora de contratar servicios con empresas de organización de eventos, restaurantes y locales para realizar fiestas en general. Otra de las repercusiones más inmediatas sería el

garantizar el medio de pago, haciéndolo completamente seguro, a la vez que se facilita la resolución de cualquier tipo de conflicto (protección de datos, riesgo de crédito), que pueda surgir entre el la empresa que presta el servicio y su cliente. El uso de esta tecnología también garantizaría la transparencia en dicho en el proceso de elección y se evitaría la morosidad en el pago.

El nombre que decidimos darle a la empresa es “Apparty”, y se trata de una página web, una plataforma online, destinada a la organización de eventos en restaurantes, ya sea una simple comida con amigos a la celebración de un cumpleaños, cenas de fin de curso, etc. En dicha plataforma se juntarían restaurantes y locales (que ofrecerían sus productos y servicios) con estudiantes universitarios y jóvenes profesionales (que serían los clientes). Esto otorgaría una cartera de clientes para los oferentes y una mayor variedad de oferta para los usuarios.

El objetivo del trabajo por lo tanto es diverso, por un lado se trata de trasladar esa idea de negocio a un plan de negocio, para cuyo desarrollo me he apoyado en el “Business Model Canvas”; así como plasmar esa experiencia de emprendimiento que hemos tenido como grupo de estudiantes, de pasar de un plano teórico a la *praxis*, usando como referencia el método “Lean Startup”. Como reto añadido, encontrábamos la necesidad de aplicar la tecnología al proyecto, por lo que en el trabajo también intentaremos explicar las ventajas que nos puede reportar el uso de esta tecnología de registro distribuido (“DLT”, en sus siglas en inglés) y como se adapta a nuestro negocio.

## **1.2 Metodología y estructura**

La metodología empleada a la hora de realizar el proyecto se basa principalmente en fuentes de información primarias, para la parte (práctica) del desarrollo del plan de negocio; y secundarias, para la parte (teórica) de redacción del TFG.

Por un lado tenemos la suerte de haber contado con la ayuda de expertos como, en materia de emprendimiento y tecnología blockchain, Gael Arhan (de “IoBuilders”) o Joachim Wolf (fundador de “Citylife”<sup>1</sup>). Además pudimos asistir a charlas y talleres de formación, organizados por la Universidad mediante el “Observatorio Fintech Everis

---

<sup>1</sup> Citylife es una startup de organización de eventos para estudiantes extranjeros, con presencia en varias ciudades de España, por lo que nos resultó muy útil los conocimientos de su CEO -el cual cuenta con un largo historial de emprendimiento-, ya que se trata de una empresa “competidora”.

Comillas” y presentados por profesionales de primera línea. Además, para el desarrollo del plan de negocio, nos apoyamos principalmente en la herramienta de emprendimiento de “BridgeforBillions”, los cuales se definen como una empresa que “construyen programas de emprendimiento que unen a todos los actores clave para apoyar a emprendedores en fases iniciales”; así como un estudio de campo, realizado mediante una encuesta a 143 estudiantes.

En cuanto a la parte más teórica, para la redacción del TFG, he ido siguiendo el método “Lean Startup” de Eric Ries (2011), así como –para la parte más visual del plan de negocio- me he apoyado en el “Modelo Canvas” de Osterwalder y Pigneur (2011); además del uso de modelos tradicionales de la estrategia empresarial y del marketing, como son “las 5 Fuerzas de Porter” o el “embudo del Marketing”, respectivamente. Para la búsqueda de información, me he apoyado en las bases de datos de ICADE, así como el uso del buscador “Google Scholar”.

Respecto a la estructura, partimos de una introducción, en la que -se explica de dónde y cómo- nace la idea para el Concurso, que posteriormente se traduce en el desarrollo de un plan de negocio y la redacción del TFG; además se expone los objetivos, metodología y estructura del mismo.

Posteriormente pasamos a analizar el modelo de negocio de la empresa Apparty, cuál es su propuesta de valor y como se configura; la cual se estructura como un *marketplace*, una plataforma online. Seguidamente se analiza el rol que juega la tecnología *blockchain* en la empresa, a la vez que se da un breve marco teórico de la misma.

En lo que se podría identificar como el siguiente bloque, se analizan los varios aspectos fundamentales de cualquier empresa, como lo son los competidores, clientes o el marketing, para concluir con las proyecciones financieras de la compañía, así como su plan estratégico a futuro.

Finalmente, se presenta –de manera visual y a modo de resumen- el Modelo Canvas, junto con las conclusiones del trabajo y la bibliografía.

## **2. Modelo de negocio**

Antes de entrar a ver en que va a consistir nuestra empresa, hay que mirar dentro de qué modelo de negocio se enmarca, es decir “la representación abstracta de una organización, ya sea de manera textual o gráfica, de todos los conceptos relacionados, acuerdos financieros, y el portafolio central de productos o servicios que la organización ofrece y ofrecerá con base en las acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos estratégicos” (Al-Debei, El-Haddadeh, Avison, 2008). Para ello, vamos a analizar en qué consiste la propuesta de valor de nuestra empresa y cuál sería la mejor manera para organizarnos con tal fin.

### **2.1 La propuesta de valor**

Como hemos comentado, Apparty nace de la idea de aportar transparencia y seguridad en el proceso de organización de un evento, para así ofrecer un espacio con la mayor oferta posible de eventos a la vez que se mantiene la calidad de los mismos. Desde el momento de identificación de dichas necesidades de mercado, hasta la visualización de la idea que podía solucionarlo y su plasmación, hemos recorrido un largo proceso.

Si bien en un principio contemplamos principalmente la organización de eventos en general (es decir, de todo tipo de eventos), conforme íbamos trabajando en el proyecto vimos que dada nuestra edad y experiencia universitaria, además de las relaciones con colegios mayores y residencias de estudiantes, tenía mucho más sentido y podríamos tener más impacto y llegar a más clientes si nos centrábamos en eventos universitarios en Madrid. Es por eso que tuvimos que pivotar mucho la idea, ya que cuánto más avanzábamos más nos dábamos cuenta de que el negocio de organización de viajes universitarios requería mucha inversión inicial y no nos viable económicamente si teníamos en cuenta la fuerte competencia que había en dicho sector.

Para poder dar un mejor servicio, y distinguirnos de otras empresas dedicadas a la organización de eventos, pensamos que en vez de organizar directamente nosotros los eventos sería más interesante buscar un grupo de clientes y ponerlo en contacto con las empresas que ya se dedican a ello, es decir posicionarnos como una plataforma en la que se juntarían oferta y demanda. Este cambio, que suponía un giro de 360° en nuestro modelo de negocio, surgió mientras estudiábamos el mercado objetivo y los clientes potenciales a los que podíamos llegar, ya que al ver la competencia que había en dicho

sector y hablándolo con nuestro mentor, decidimos que sería más oportuno actuar como una plataforma de intermediación entre clientes y proveedores. Por lo tanto, para las empresas de eventos y los restaurantes sería interesante anunciarse en nuestra plataforma, ya que accederían a más clientes y gracias al uso de tecnología *blockchain* tendrían el pago asegurado, evitando cualquier tipo de morosidad. En cambio, para los clientes que quisiesen celebrar un evento, se les daría una mayor y mejor variedad de ofertas (ya que podrían elegir diferentes planes, en función de las empresas), y como comentábamos, tendrían mayor transparencia en la organización y seguridad en el pago. A partir de ahí vimos que la opción de negocio que estábamos construyendo era claramente la de un marketplace, opción que –como comentábamos antes- ha crecido mucho a raíz de la crisis sanitaria del coronavirus, por lo que queda patente que es un modelo no solo adecuado para nuestro tipo de negocio sino que tiene mucha viabilidad en el futuro.

## 2.2 El Marketplace

Como veníamos comentando, nuestro negocio va a seguir el modelo de un “mercado en línea” (*marketplace*, en inglés), es decir un mercado de comercio electrónico que opera mediante internet. En éste los productos y servicios son proporcionados por una variedad de terceros (pueden ser pocos o muchos, aunque lo más corriente es que haya una gran cantidad), para que llegue a los consumidores finales o usuarios (que serían los clientes habituales de los oferentes) mediante la intervención del operador del mercado, que procesa dichas transacciones, es decir, que un marketplace actúa como un lugar en internet donde se junta oferta y demanda. Por lo tanto, se cuenta con una plataforma que actúa como intermediario para las transacciones entre clientes y proveedores; los vendedores podrán ofrecer sus productos y servicios, mientras los compradores podrán escoger esos productos y servicios entre las diferentes marcas.

Estas plataformas han tenido un crecimiento exponencial en las últimas décadas, lo que ha permitido un aumento del *e-commerce* (el comercio electrónico), lo cual también ha hecho crecer las plataformas de este estilo, retroalimentándose unos a otros. Estos “supermercados virtuales” han ganado mucho protagonismo, siendo los mayores y más conocidos ejemplos Amazon, Ebay o Alibaba<sup>2</sup>; proceso que hemos visto ha sido

---

<sup>2</sup> Basta ver que dichas compañías tenían una capitalización bursátil -a 04/03/2020- de 983,59 mil millones de dólares (Amazon), de 30,64 mil millones (Ebay) y de 568,63 mil millones (Alibaba).

fuertemente acelerado durante el 2020 a causa de las medidas de cuarentena y distanciamiento social implementadas por los gobiernos para combatir la pandemia del Covid-19, lo cual no solo ha obligado a muchos consumidores y familias a realizar sus compras mediante internet, sino que muchas personas han realizado por primera vez compras *online*, lo cual puede traducirse en potenciales clientes si dicha experiencia les ha resultado satisfactoria. Para entender este impresionante crecimiento vamos a analizar las principales ventajas que presentan este tipo de plataforma -tanto para el consumidor, los “asociados” y la plataforma en sí-, siguiendo lo propuesto por Ruiz González (2018):

- Fácil comparación para el usuario

Los marketplace representan un canal de venta muy completo, que permite al usuario comprar entre varios productos similares de diferentes marcas, además de aumentar las ventas de productos complementarios, ya que el usuario podrá realizar compras de diferentes productos relacionados a la vez (lo que da mayores ventas a las empresas). Esto se traduce en otra ventaja para el usuario, ya que las empresas tendrán que innovar, dar un buen servicio y mejorar sus productos constantemente, debido a esta fuerte competitividad.

- Asegura los pagos y entregas

Uno de las funciones de la plataforma consiste en asegurar el pago (al vendedor), de la misma forma que garantiza la entrega del producto adquirido (por el usuario). Por lo tanto, este sistema "anti-fraude" que gestiona la plataforma, permite favorecer un clima de confianza en las transacciones, lo que incentiva al usuario a seguir comprando.

- Aumentará tu visibilidad online

Un negocio de este tipo permite a las empresas que participan y que ofrecen sus productos tener una fuerte visibilidad online, ya que sus productos son accesibles a la vista de millones de usuarios (dependiendo de la plataforma evidentemente), accediendo a multitud de mercados que de forma contraria sería imposible, debido a los impedimentos logísticos, de costes o incluso geográficos. Por otra parte, el posicionamiento de las plataformas en los motores de búsqueda está muy optimizado, lo cual otorga todavía más visibilidad. Esto no solo supone algo fácil e incluso necesario

para las grandes empresas, sino que -será para las pequeñas y medianas empresas- una forma de darse a conocer y expandirse mediante el mercado online.

- Facilidad de uso

Como comentábamos, el lanzar una plataforma de éstas características es relativamente sencillo, ya que no requiere una inversión inicial muy grande, ni hace falta prácticamente ningún conocimiento informático avanzado. De la misma forma que no requiere tener una gran producción o inventario, o incluso tienda física, por lo que resultará un gran ahorro de costes para aquellos negocios que puedan sustituir la tienda física por la virtual.

- Obtención de datos y retroalimentación

Esta ventaja se encuentra a la orden del día, y es que las grandes plataformas brindan una oportunidad para las empresas que venden sus productos de obtener *feedback* de sus clientes, ya que con cada transacción y búsqueda que se realiza, quedan registrados los intereses, gustos, hábitos de consumo, etc., lo que va a permitir adaptar la oferta con mucha precisión y crear productos y servicios más personalizados. Y es que, este seguimiento del desarrollo y de los resultados, puede verificarse por medio de indicadores de performance, los llamados KPI (*Key Performance Indicator*). Además, las grandes bases de datos que se generan, permiten a la propia plataforma no solo monetizar dicha información, sino buscar con mayor precisión las empresas a las que les interesaría ofrecer sus productos en la plataforma, a la vez que facilitar la búsqueda de productos al usuario; y así casar con precisión la oferta con la demanda.

Para el servicio que queremos prestar queda claro que es el modelo más adecuado, ya que no supone mucho coste inicial y permite llegar a muchos posibles usuarios y clientes, que en nuestro caso (y como veremos más adelante en detalle) serán gente joven, estudiantes, jóvenes profesionales y restaurantes, locales de fiesta, respectivamente. Si bien en un principio queríamos desarrollar nuestros servicios mediante una *app*, después de una reunión con el CEO de “Citylife”<sup>3</sup> en la que le presentamos nuestra idea y proyecto, nos hizo ver que –en su experiencia- era más adecuado utilizar una página web. Esto se debe a que para el usuario el descargar una

---

<sup>3</sup> Citylife es una empresa instalada en las principales ciudades de España que ofrece servicios de organización de eventos, pequeños viajes y demás experiencias para estudiantes extranjeros que vienen a estudiar.

app puede resultar un estorbo y al final podría resultar una barrera para que usase nuestro servicio, ya que cada vez más tenemos los móviles saturados con aplicaciones, lo cual hace reticente al usuario a descargar más, sobre todo si es para un servicio nuevo de una empresa que está empezando; además, en caso de querer aumentar nuestros ingresos permitiendo la publicación de anuncios, es más fácil monetizar la publicidad de una página web que de una aplicación (para lo cual se requerirían muchas descargas y luego mantener su uso, es decir el tráfico en la app, cosa muy complicada en una app para organización de cenas y eventos).

En un momento de aumento del comercio online, es el mejor modelo para nuestra empresa, ya que los usuarios están acostumbrados a utilizar este tipo de plataformas, *apps* y tecnologías similares para contratar servicios o comprar productos (y todos tienen un *Smartphone* o acceso a internet); mientras que para las empresas, los marketplace cada vez más son la opción elegida para anunciarse y llegar a los clientes (basta pensar la aplicación “el Tenedor”, en el caso de restaurantes, o “Fever” en el caso de fiestas). Como se puede intuir, en nuestro caso, además de se trataría de un modelo B2C (*Business to Consumer*), lo cual hace referencia a la actividad comercial entre un negocio y un consumidor individual, es decir que se pone en contacto empresas (en nuestro caso restaurantes, discotecas, locales para eventos y fiestas, etc.) y los consumidores (que serían estudiantes, jóvenes profesionales); ya que el negocio de plataforma online también admitiría modelos B2B (*Business to Business*) o C2C (*Consumer to Consumer*).

A su vez, dentro de los marketplace se pueden distinguir diferentes modelos de negocio.

#### 1. Comisión

Se trata del modelo más común, y consiste en cobrar una comisión (en forma de porcentaje o tarifa fija) por cada transacción que se realiza en la plataforma. En este caso, resultará imprescindible fijar una comisión adecuada, mientras que se cuenta con la ventaja de que -el hecho de que publicar un anuncio no tenga ningún coste- atrae el flujo de usuarios.

#### 2. Tarifa de suscripción

En este modelo se cobra una cuota de entrada a la web, es decir, para acceder a los servicios de esa plataforma hay que pagar una cuota, la cual puede consistir en cantidad

que se paga mensualmente, anualmente o de forma única al acceder por primera vez. Es un modelo de negocio complicado para una plataforma que acaba de empezar, por lo que se suele ofrecer ofertas o suscripción gratis en un primer momento y así atraer nuevos clientes/usuarios, ya que serán éstos los que darán valor al marketplace.

### 3. Tarifa para anunciarse

En este caso se cobra una tarifa a aquellas empresas que quieran entrar a la plataforma para anunciarse o a aquellos usuarios que quieran publicar productos. A diferencia de la suscripción, en este caso solo se paga cuando se publica alguna oferta, por lo que resulta más ventajoso si el volumen de venta es menor o se realizan de forma esporádica. Para aquellos marketplace que se acaban de crear, resulta también una opción complicada, ya que se requiere tener una base de usuarios/clientes que justifique pagar una cantidad para acceder a ellos; mientras que resulta de utilidad para webs con pocas visitas.

Este modelo cuenta a su vez con una subcategoría, de anuncios destacados, lo cual consiste en cobrar para que los anuncio aparezca de forma destacada (las publicaciones son gratuitas, pero si quieres que tu producto aparezca de manera relevante habrá que pagar).

### 4. Comisión por contactar

Se trata de casos de productos o servicios de alto valor o lujo, ya que el pago se produce cuando se pone en contacto al proveedor con el cliente; además del hecho que en ocasiones es muy difícil evitar que los usuarios contacten fuera de la plataforma (evitando pagar).

### 5. Modelo *Freemium*

Consiste en ofrecer unos servicios básicos gratuitos pero cobrar por otros más avanzados y especiales, lo que hace indispensable que dichos servicios básicos “enganchen” al usuario, y que los de pago aporten un valor añadido muy atractivo. Es una forma muy interesante para iniciar, pero para que a la larga sea sostenible requiere que los usuarios abonados al Premium sean bastantes.

En un primer momento pensamos en utilizar el modelo de comisión, dado que parecía el más apropiado para atraer nuevos usuarios y aumentar la cartera de clientes, además de ser lo más corriente para las plataformas recién creadas. Pero como veremos más

adelante, debido a los márgenes y la viabilidad financiera de la empresa, nos resultaba más atractivo complementar el modelo de comisión con una tarifa de suscripción a las empresas que se quisiesen anunciar, pagadera mensualmente. Realmente vimos como nos proporcionaba unos pequeños ingresos, estables mes a mes, a la vez que para un restaurante o empresa no resulta un gran gasto. Para ello, y tal como nos indicó nuestro mentor, lo que se suele hacer en estos casos es ofrecer diferentes tipos de suscripción, según el servicio que se les ofrece: (i) Suscripción Basic (ii) Suscripción Standard (iii) Suscripción Premium. De todas formas, esto no impediría que los primeros meses, para atraer más clientes, se realizasen promociones o regalasen unos meses de suscripción gratuita.

### 3. Tecnología empleada

El uso de tecnología en nuestra empresa resultaría esencial, ya que seríamos una empresa que operaría en la red a través de una página web. El uso de dicha tecnología resultaría imprescindible, pero además, actualmente ya hay empresas de diseño web especializadas en construir marketplaces, por lo que se podría contratarlas para desarrollar nuestra plataforma o realizarlo por nuestra cuenta, lo cual llevaría más tiempo pero ahorraría costes (la elección de una opción u otra dependerá, como veremos, de las proyecciones y del escenario).

También resultaría fundamental el uso de tecnología blockchain, dado que es uno de los elementos diferenciadores de nuestra compañía, la cual se implementaría en el procedimiento de selección y de pago, otorgando una mayor transparencia y seguridad en el proceso.

#### 3.1 Plataforma para el marketplace

Tanto si se construyésemos la plataforma nosotros mismos o contratásemos a una empresa para hacerlo, cualquier marketplace cuenta con una serie de elementos:

##### a) Arquitectura de la página y hosting

Se hace referencia a la estructura del Marketplace, es decir tanto el software como el hardware que la componen, para asegurar que el sistema funciona y es seguro para los usuarios que operan en él. Para ello también es importante la selección de un servidor, en el cual se pueda ejecutar la plataforma, cuyos ejemplos más famosos podrían ser los servicios de *cloud computing* y *web services* de Amazon (“AWS”) y Microsoft (“Microsoft Azure”).

##### b) Privacidad

La privacidad se ha vuelto un tema cada vez de mayor relevancia en la red, por lo que, como cualquier página web o tienda online, hay que tener en cuenta la privacidad y la protección de los datos de los clientes y usuarios. Al encontrarnos en España, para atenernos a su legislación hay que tener en cuenta principalmente la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (consecuencia de la normativa europea, en particular del Reglamento UE 2016/679) y la Ley de Servicios de

la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico. Dicha legislación establece como hay que tratar con los datos de carácter personal, lo cual se traduce principalmente en la obligación de redactar (i) un Aviso legal (ii) una Política de Privacidad (iii) una Política de Cookies. Además, al manejar datos de usuarios, sería recomendable para encriptar las comunicaciones el obtener un certificado SSL, lo cual a su vez permite exponer el protocolo HTTPS en la web de cara a una mayor transparencia y protección hacia los clientes y usuarios.

#### c) Diseño

Se trata de un aspecto accesorio pero de gran importancia a la hora de brindar una experiencia positiva a los usuarios de la plataforma, ya que su uso tiene que ser sencillo y agradable tanto para las empresas y restaurantes que se quieran anunciar, como para los clientes que contraten los servicios.

#### d) Pasarelas de pago

Se encuentra íntimamente ligado con lo que comentábamos de la transparencia y seguridad que hay que otorgar y garantizar, ya que resulta la parte más sensible en el proceso de compra, al conectar la cuenta bancaria de los clientes con la de la plataforma para transferir el dinero. Para que un cliente realice una compra tiene que confiar en que la transacción se realice de forma segura, de ahí que muchas veces la reticencia a realizar compras online (sobre todo en sitios nuevos o pocos conocidos) y por lo que se recurre a intermediarios de confianza y conocidos (como Visa, Mastercard o Paypal). Este es uno de los puntos en los que nos queremos diferenciar, ya que hasta ahora, la mayoría de empresas que operan online prefieren delegar esta función a terceros, es decir las empresas externas que comentábamos, dado que tener tu propio sistema de pago o pasarela de pago es muy complicado, tanto para desarrollarlo (lo cual conlleva mucho trabajo para superar los controles administrativos y legales pertinentes) como para convencer a los clientes de que es seguro y que lo usen.

Es por eso que en Apparty queremos introducir la tecnología blockchain para realizar los pagos de forma segura y transparente, como vamos a analizar en el siguiente punto.

### 3.2 Blockchain

El uso de esta tecnología ha aumentado notablemente en la última década, principalmente asociado a la creación de criptomonedas, aunque su uso trasciende a más ámbitos. Antes que nada, la definición de ésta tecnología puede variar, pero de forma general, lo podemos entender como es “un sistema de registro distribuido que promueve la descentralización, transparencia e integridad de los datos”; por lo que resulta fundamental entender que es esa tecnología de registros distribuidos (“DLT”), dado que el *blockchain* no es otra cosa que un tipo de DLT, con sus características particulares. Por lo tanto, ¿en qué consiste? Pues es, fundamentalmente “una base de datos descentralizada y única, de la que existen múltiples copias idénticas distribuidas entre varios participantes, las cuales se actualizan de manera sincronizada por consenso de las partes” (Ugarte, 2018). Además, tenemos que tener en cuenta que –a la hora de actualizar los datos- no hay una autoridad central que verifique la veracidad de esos datos, sino que la verificación procederá por consenso de las partes, siguiendo el mecanismo de verificación que hayan pactado.

En cuanto a la tecnología *blockchain*, las transacciones individuales se procesan y almacenan en grupos o bloques, conectados unos a otros en orden cronológico para crear una cadena, quedando cerrado mediante criptografía (para asegurar la integridad y la seguridad de los datos). En particular, esto se realiza mediante un algoritmo matemático, el “hash”, que transforma esos bloques de datos en una nueva serie de caracteres con una longitud fija (por lo que pasad de ser un bloque aleatorio a uno único); a lo que –para añadir todavía más seguridad- se la añade una “prueba de trabajo” (el *Proof of Work*) para aquel que quiera acceder a los datos, la cual será comprobada por la red.

Aunque resultaría interesante analizar el funcionamiento de dichas tecnologías y como se aplican en particular a la hora de realizar un pago, por temas prácticos y de conformidad con el trabajo no vamos a entrar en ello, pero sí que podemos resaltar una serie de conceptos fundamentales que ponen de manifiesto Dolader Retamal, Bel Roig y Muñoz Tapia (2017), y es que la tecnología blockchain permite implementar una base de datos distribuida, pública e inmutable basada en una secuencia creciente de bloques. Esta base de datos proporciona de forma intrínseca tolerancia a fallos en nodos, robustez frente a manipulación y al ser pública, transparencia. Se considera como una de las

tecnologías con más potencial disruptivo de los últimos años, ya que las posibilidades que presenta el tener una base de datos distribuida e inmutable son inmensas. Entre los usos que se citan, además de las criptomonedas, es en el Internet de las cosas (“IoT”, en sus siglas en inglés), el Big Data o los *SmartContract*.

De las principales características que presenta esta tecnología ya vemos como encaja perfectamente en su aplicación a la hora de realizar los pagos en Apparty, ya que nos permite garantizar la tan preciada seguridad y transparencia a la hora de pagar, a la vez que se eliminan intermediarios. Para poder implementar y conocer mejor el blockchain, nuestro mentor, al trabajar en IoBuilders, una compañía que –como ellos mismos exponen- es “a venture builder company for blockchain-enabled businesses”, nos permitió entender mejor como se realizaría el pago con blockchain en nuestra compañía; siendo el principal requisito el acceso a una red descentralizada/blockchain, como puede ser la de Alastria. De hecho el uso de dicha tecnología a la hora de pagar no es algo nuevo, hay muchas compañías que ya lo usan y otras que ofrecen servicios de ese tipo<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> El ejemplo más claro de esto es la empresa española “Finweb”, que se dedica a desarrollar medios de pago electrónicos sobre tecnología Blockchain; o incluso la propia Mastercard ha lanzado un servicio para realizar las transacciones mediante blockchain (tal y como se puede ver en <https://newsroom.mastercard.com/eu/es/press-releases/mastercard-abre-el-acceso-de-su-api-de-blockchain-a-sus-socios-de-banca-y-comercio/>).

## 4. Grupos de interés

En Apparty entendemos la importancia y el impacto que tienen las empresas, por eso hemos analizado las relaciones con todos los grupos que interaccionan con la compañía, lo que se conoce como una visión “stakeholder”, en la que –tal y como de manifiesto Rodríguez Fernández (2003)-, la firma se entiende como una organización que, mediante la producción de bienes y servicios, desea satisfacer las necesidades de los diferentes grupos que la integran y de los cuales depende para su supervivencia. A lo largo del trabajo iremos viendo y analizando los distintos grupos y la responsabilidad social de la empresa, pero en este punto nos vamos a centrar en dos de los principales.

### 4.1 Competencia

A la hora de analizar el mercado y la competencia, hemos detectado que –a pesar de las diferencias que presentan- hay mucha competencia, ya que a la hora de realizar eventos hay mucha oferta: empresas que organizan solo cenas, solo viajes u otras que se encargan de todo tipo de eventos, otras que se encargan de solo organizar el evento o solo actúan de intermediarios entre clientes y organizadoras o incluso otras que integran el proceso completo; y muchos otros factores y pequeñas diferencias. Por lo tanto, para poder identificar nuestros competidores hemos reducido a las empresas similares a nosotros, que operan en el mismo segmento de mercado, para lo que hemos tenido en cuenta las compañías que operan principalmente en Madrid (misma localización geográfica que nosotros) y enfocada a eventos para universitarios (igual que Apparty).

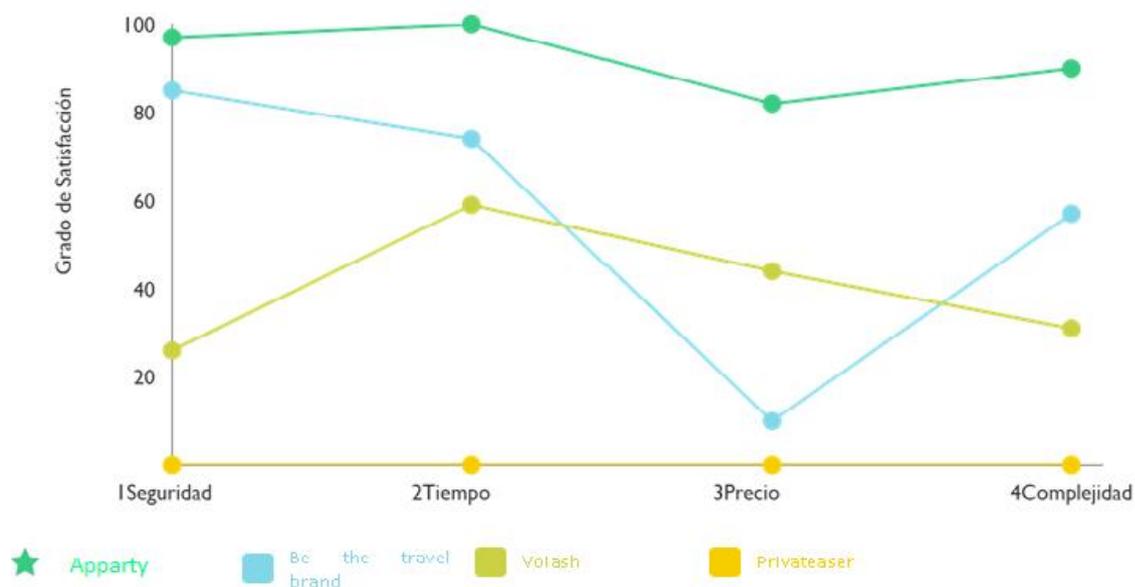
Para poder analizar la competencia, tanto en sus puntos fuertes como en la percepción de éstos y cómo podríamos mejorarlo, hemos seguido un proceso de: (i) identificación de los problemas de los clientes y sus necesidades (ii) importancia y ponderación de los distintos problemas y necesidades (iii) beneficios y mejoras que aportaríamos con nuestros servicios (iv) finalmente hemos seleccionado los cuatro atributos<sup>5</sup> (entendidos como las cualidades o características de un producto o servicio que los clientes utilizan para analizar y comparar con otros) más relevantes, tal y como se puede ver en las siguientes tablas. A su vez hemos distinguido entre las empresas que competirían más

---

<sup>5</sup> En la primera tabla los atributos seleccionados son: 1. Seguridad en el pago y en el tratamiento de datos 2. Precio (las comisiones) 3. Facilidad en la organización del evento (grupo grande de personas) que se adapte a sus necesidades y preferencias 4. Sencillez del uso de la plataforma. En el caso de la segunda tabla, dichos atributos son: 1. Seguridad en el pago obtenido 2. Tiempo invertido en conseguir clientes (estudiantes) 3. Precio 4. Complejidad del uso de la plataforma para ofrecer los servicios.

en el campo de organización de viajes y eventos universitarios, como son “Be the travel Band”, “Voiash” o “Privateaser” [Ilustración I]; y aquellas que actúan más como intermediarios, tales como “Unievento”, “Citylife” y “Unicampus” [Ilustración II].

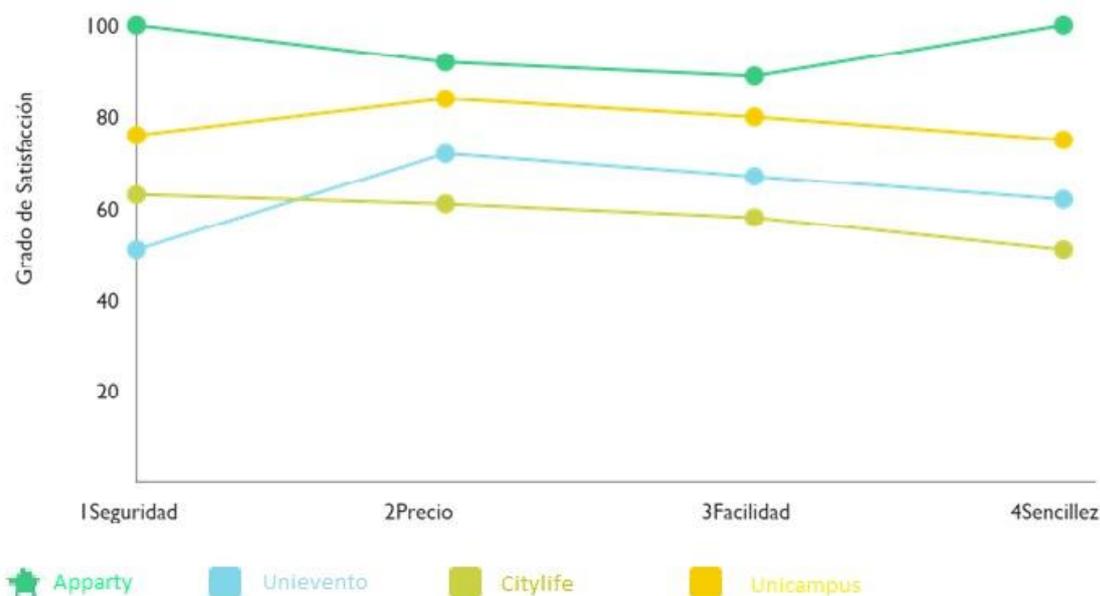
**Ilustración 1. Competidores**



*Fuente: Elaboración en grupo, usando la herramienta Bridge4Billions.*

Para los jóvenes estudiantes que deseen participar en eventos con gente de su entorno, ofrecemos la posibilidad de facilitar el pago del grupo y el tratamiento seguro de su información al concertar servicios con empresas. A diferencia de las páginas web de las propias empresas organizadoras de eventos como "Desalia" o "Be the travel brand", que proporcionan una buena organización, nuestra empresa aporta la posibilidad de que obtengan una oferta a medida a través de los acuerdos marco. Además, los estudiantes pueden acceder a una gran variedad de oferta de forma rápida y sencilla.

Ilustración 2. Competidores



Fuente: elaboración en grupo, usando la herramienta Bridge4Billions.

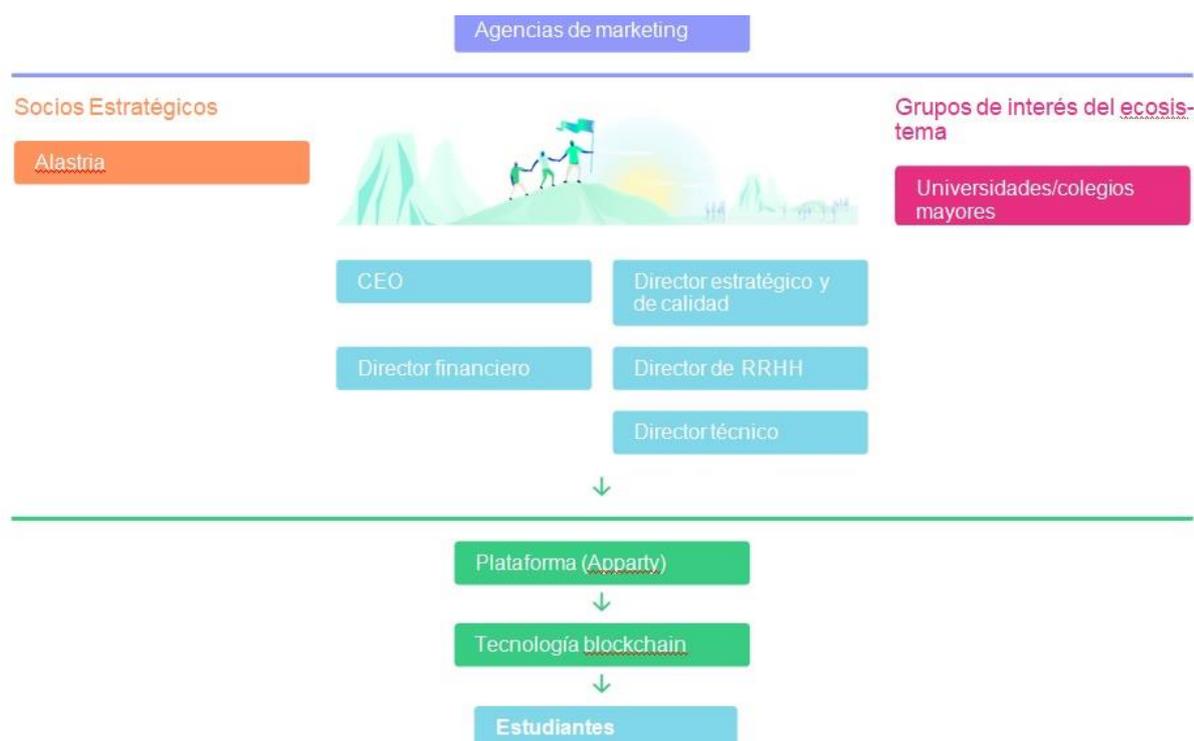
Para las empresas receptoras de eventos (es decir restaurantes, locales, etc...), representa una oportunidad para adquirir nuevos clientes y tener mayor volumen de negocio, ya que les permitiría acceder a nuestro marketplace. A su vez, a nuestros clientes les brindaríamos la posibilidad de acceder a un mayor número de ofertas, y disponer de la más ventajosa y adecuada respecto de sus intereses.

## 4.2 Clientes y proveedores

Siguiendo el esquema propuesto en el punto anterior, a la hora de analizar tanto los usuarios de la plataforma como (sobre todo) los clientes y proveedores, tendríamos que distinguir entre la parte del negocio consistente en las empresas/restaurantes que ofrecerían sus servicios en la plataforma, los cuales actúan principalmente como clientes nuestros (recordemos que para acceder al marketplace tendrían que pagar una cuota); y por otro lado tendríamos los usuarios de Apparty, los cuales también serían clientes nuestros (ya que les cobraríamos una pequeña comisión). Esto nos da una mejor visión de la estructura de la compañía y su funcionamiento, que a su vez se complementaría con el proveedor de la red blockchain, el cual podría actuar simplemente como proveedor o –si estuviese interesado en nuestro proyecto- como socio. Dado que nuestro negocio es completamente online y no tenemos muchos gastos operacionales (lo veremos más

en detalle al analizar la parte financiera de la empresa), podríamos considerar como el mayor proveedor la agencia de marketing digital que se encargase de diseñarnos la campaña de publicidad para nuestro lanzamiento, ya que resulta esencial para nuestro modelo de negocio llegar y conseguir el mayor número de clientes; esto lo matizaremos en el siguiente punto, puesto que la parte de marketing variará según el escenario que contemplemos, pero en ningún caso se va a realizar *in-house*.

**Ilustración 3. Ecosistema proveedores/clientes; punto de vista estudiantes**



*Fuente: elaboración en grupo, usando la herramienta Bridge4Billions.*

Se elaboran por un lado la parte de publicidad y marketing, y por otro lado se lleva a cabo un tratamiento de datos adecuado y seguro de la información de los clientes y usuarios a través de nuestro socio estratégico; es decir que los proveedores/socios de la red de blockchain<sup>6</sup> juegan un papel esencial al facilitar las transacciones de forma segura. Para que nuestro negocio tenga viabilidad, debemos explicar las ventajas que les proporcionaríamos a cada uno de los integrantes de la cadena, fundamentalmente en relación a identificación de clientes, cancelaciones, transparencia en el cobros, etc., dejando claro que eliminamos el número de intermediarios involucrados en el proceso. Para reducir los costes, aparte de la publicidad, no pensamos externalizar ninguna

<sup>6</sup> En las tablas se ha utilizado como ejemplo la red Alastria, pero podría ser otra.

actividad, sino más bien asociarnos con expertos en Blockchain así como añadir un experto técnico al sistema; y es que creemos que esa es la estrategia más eficiente para

**Ilustración 4. Ecosistema proveedores/clientes; punto de vista empresas**



nuestra compañía, al optimizar recursos y minimizar el número de intermediarios.

*Fuente: elaboración en grupo, usando la herramienta Bridge4Billions.*

Una vez desarrollada la plataforma, lo cual se podría subcontratar a una empresa especializada en ello o realizarlo nosotros mismos, lo que abarataría la inversión inicial, la idea es que -para supervisar el correcto funcionamiento de la plataforma y resolver las eventuales incidencias-, nos encargáramos nosotros mismos o (el caso más probable) que se encargase un experto, el cual entraría a formar parte de la compañía como socio. Por su parte, el usuario juega un papel fundamental puesto que facilita la información de relevancia que resulta necesaria, mostrando sus preferencias por el tipo de evento a que quiere asistir, gustos e intereses; lo cual se traduce en *Big Data* que se usaría para recomendar y mejorar la experiencia del usuario, y en caso de que así lo consintiese el usuario, podría venderse a otras empresas con fines publicitarios, etc. Por su parte, los actores del ecosistema (principalmente restaurantes, pero también otros locales de fiestas, bares o empresas de organización de eventos) acceden a una amplia base de

clientes, pudiendo adaptar sus ofertas o packs al tipo de preferencias que estos muestran, optimizando recursos de este modo. Además, podrían incluso introducir ofertas o descuentos por los altos niveles de contratación.

Para que nuestro negocio sea viable, debemos explicar las ventajas que les proporcionaríamos a cada uno de los integrantes de la cadena, fundamentalmente en relación al tratamiento de información y análisis de datos, puesto que en la mayoría de los casos suele existir desconfianza respecto de los intermediarios que recopilan los datos de los grupos de usuarios. De esta manera los usuarios son capaces de decidir la información que desean transmitir y cerciorarse de que dicho tratamiento es privado. Creemos firmemente que este canal se podría definir como el medio más seguro para la recopilación de datos privados de usuarios, eliminando los posibles riesgos derivados de intermediarios que pudieran traficar con la información evitando así problemas de privacidad.

### 4.3 Las 5 fuerzas de Porter

Para analizar mejor el entorno micro económico al que se enfrentaría Apparty, hemos pensado seguir modelo estratégico elaborado por Porter (1979):



## 5. Mercado objetivo y marketing

Antes de entrar en la parte de marketing propiamente dicha, cabría hacer un análisis del segmento de mercado al que nos dirigimos y del público objetivo, ya que si bien lo hemos ido anticipando, nos servirá para entender mejor el sistema de marketing por el que hemos optado.

### ➤ Público objetivo y su tamaño

Ya habíamos comentado que el segmento de mercado al que se dirige Apparty es el de estudiantes de Madrid por un lado, y de los restaurantes y locales de la misma área geográfica por otro; dado que como marketplace nuestra función es juntar esa oferta y demanda para realizar eventos, cenas, etc. Si bien en un primer momento contemplamos dirigirnos también a jóvenes trabajadores, que presentan un mercado más grande (en cantidad) y con mayor poder adquisitivo, no nos pareció lo más conveniente ya que también tienen menos tiempo y no salen tanto ni acuden a tantos eventos como en la época estudiantil; lo cual no significa que no puedan hacer uso de nuestros servicios, sino que pensamos que es más eficiente focalizar nuestros esfuerzos en llegar a los estudiantes y que –una vez concluyan sus estudios y empiecen a trabajar-, si han quedado satisfechos con nuestros servicios, sigan utilizando la plataforma. Además, al ser todos los socios de Apparty estudiantes, podemos aportar nuestra propia experiencia y contactos para empezar a difundir la plataforma y llegar antes a nuestro público, tanto a nivel de universidades como de colegios mayores y residencias de universitarios. Todavía hay más, para que la plataforma resulte atractiva para los restaurantes y locales, resulta evidente que hay que ofrecerles una cartera de clientes, que como decíamos ya contamos con ella gracias a nuestros propios compañeros de universidad y las residencias en las que hemos estado: esto a su vez se retroalimenta, cuantos más estudiantes estén interesados en nuestro marketplace más locales atractivo les resultará a los restaurantes, y cuanto mayor sea la oferta de locales y restaurantes a los que puedan acceder los estudiantes, más estudiantes querrán utilizar Apparty.

A la hora de transformar todo esto en un número cuantitativo -tal y como se muestra en la imagen *infra*- hemos tomado como referencia para:

Estudiantes→ el mercado disponible es la totalidad de estudiantes matriculados en Madrid<sup>7</sup> sin contar los estudiantes de Erasmus o intercambio, ya que sus estancias son cortas y si bien podrían usar nuestra plataforma no repetirían en los años. En lo que respecta al porcentaje del mercado al que llegaríamos, hemos realizado una encuesta entre dichos estudiantes para ver cual serían sus impresiones sobre la plataforma y si estarían dispuestos a usarla<sup>8</sup>.

Locales→en este caso, hemos partido del número de restaurantes en Madrid<sup>9</sup>, ya que serían los principales receptores de las cenas, celebraciones, eventos etc., aunque a esa cantidad habría que añadirle la de otro tipo de bares y locales en los que también se pueden realizar eventos. Respecto al porcentaje de clientes al que llegaríamos, hemos encontrado que alrededor del 90% de los sitios tiene un ratio de conversión menor a 12%, y que las páginas que reportaban un buen ROI final, tenían un ratio de conversión de alrededor de 5%; de modo que –tal y como propone la consultora Unbounce (2018)- el valor de un buen ratio de conversión oscila entre 4% y 12%, ante lo cual decidimos aplicar el 5%. Por último, a la hora de tener en cuenta el porcentaje de dicho mercado que usaría nuestra plataforma, y siguiendo los artículos de Burstein (2012) y Arrieta (2017), éste se situaría en una tasa del 3%.

#### Ilustración 5. Mercado objetivo

	<b>Mercado disponible</b> ¿Cuánta gente entraría dentro de este segmento de mercado?	<b>Clientes</b> Teniendo en cuenta las limitaciones, ¿a qué porcentaje del mercado conseguirías llegar?	<b>Mercado</b> El número aproximado de clientes a los que podrías llegar	<b>Compradores actuales</b> ¿Qué porcentaje del mercado compraría tu producto?	<b>Mercado objetivo</b> El número aproximado de clientes que podrían estar interesados en comprar tu producto
<b>Estudiantes</b>	310000	x 62	= 192200	x 5	= 9610
<b>Empresas</b>	44795	x 4	= 1791.8	x 3	= 53.754

Fuente: elaboración en grupo, usando la herramienta Bridge4Billions

<sup>7</sup> Los datos han sido recabados de la página web de la Propia Comunidad Autónoma de Madrid (<https://www.comunidad.madrid/servicios/educacion/sistema-universitario-madrileno>).

<sup>8</sup> Para mayor detalle, la encuesta se encuentra adjuntada en el **Anexo I**.

<sup>9</sup> De conformidad con un estudio del Instituto Estadístico de la Comunidad de Madrid "Unidades productivas y ocupados por ramas de actividad", en 2019 había 44795 unidades productivas dentro de la rama de hostelería (<http://www.madrid.org/iestadis/fijas/estructu/general/anuario/ianucap16.htm>).

Como se puede observar en la ecuación, tanto para el número de estudiantes como de locales, (dentro de las franjas en las que nos movíamos) hemos decidido coger la parte inferior para ser más conservadores, llegando en conclusión a un mercado objetivo total de 9.610 estudiantes y 53 locales.

### ➤ Marketing

Resulta uno de los pilares fundamentales de la empresa, ya que –como toda empresa que empieza- necesitamos darnos a conocer y llegar a los clientes, tanto a estudiantes como empresas. Por eso, además de todo lo que hemos ido comentando, para calcular y entender mejor cuáles son nuestras necesidades publicitarias hemos seguido el modelo del “Marketing Funnel”. Dicho modelo consiste en un proceso dirigido a los potenciales clientes o personas que les podría interesar el producto, a los cuales se les ofrece dicho servicio en Internet, intentando transformar la mayor cantidad de visitantes de la plataforma en clientes (Selman, 2017). El proceso consta de diferentes etapas o herramientas:

#### 1. TOFU (*Top of the Funnel*)

En la parte superior del embudo nos enfrentamos a personas que no conocen la empresa, que no saben de la plataforma, por lo que pueden ser tanto personas que acaban comprando como no, en el sentido que es muy complicado saber si serán clientes potenciales. En esta fase por lo tanto el objetivo es que dichas personas conozcan el servicio, la empresa → para ello lo que usaremos actividades tales como: repartir panfletos y colgar carteles publicitarios en universidades, residencias de estudiantes, cafeterías, restaurantes y demás lugares de afluencia estudiantil; contactar y difundir por redes sociales, tanto las nuestras propias, nuestros contactos, como crear presencia digital de la marca y poner anuncios en redes sociales; además también nos parece muy interesante poner un anuncio en Google.

#### 2. MOFU (*Middle of the Funnel*)

En el nivel medio del embudo, a la vez que se busca por un lado convertir a los visitantes de la plataforma o aquellos que ya han conocido Apparty, por otro lado se trata de separar los clientes potenciales de los que no. En este punto, dado que las personas ya saben cuál es el producto, el objetivo es convencer de que esa necesidad queda satisfecha con nuestra plataforma, es decir que hay que ofrecerles una

información más personalizada y detallada. El objetivo por lo tanto es mostrar que nuestro servicio es el más adecuado para ellos, y retener cuales son las características que hacen que se decidan, cuales son los clientes que más les interesamos → en este caso las actividades publicitarias se centrarían en publicidad personalizada en redes sociales (sobre todo en Instagram, como veremos más adelante); también resultaría muy interesante contratar una agencia de publicidad que nos diseñara alguna campaña publicitaria para atraer a esos clientes (técnica que también se podría emplear en el paso anterior).

### 3. BOFU (*Bottom of the Funnel*)

En el fondo del embudo nos encontramos ya en la situación de que los visitantes de la plataforma, que ya conocen el servicio y tienen una necesidad, deseo que se cubriría con el mismo, tienen que decidir si comprar nuestros servicios o acudir a otra empresa, a un competidor. Se trata de tomar medidas o incentivos que les ayude a decidirse, y que nos distinguan de la competencia → las actividades que aplicaríamos en este momento es la de utilizar ofertas y descuentos promocionales, sobre todo para primeras compras, así se incentivaría el probar el servicio; en esta línea también tenemos pensado realizar sorteos, concursos en redes sociales, ya que tienen mucho impacto en nuestro público objetivo.

Visualmente, el embudo de marketing nos quedaría así, para los locales y los usuarios (estudiantes) respectivamente:

**Ilustración 6. Marketing Funnel**



*Fuente: elaboración en grupo, usando la herramienta Bridge4Billions*

Además, este análisis y el de Fillol (2018) nos sirven para estimar la cantidad de inversión necesaria en marketing, ya que podemos calcular el coste de adquisición de cada nuevo cliente (“CAC”), que de manera sencilla podríamos definir con la formula: Gasto en marketing (en X periodo de tiempo)/nuevos clientes adquiridos (en ese mismo intervalo X de tiempo). En nuestro caso, para adquirir los 30 nuevos restaurantes/locales

(clientes) y los 300 nuevos estudiantes (clientes), tendríamos respectivamente un CAC de  $1.000/30= 33$  euros por local y  $4.000/300= 13$  euros por cada estudiante. Si bien estos datos pueden servir de indicativo, hay que tener en cuenta otros factores a la hora de calcular el CAC, que en Emprendedores (2017) resumen en tres cuestiones: (i) diferenciar entre los nuevos clientes de los que ya habían realizado alguna compra (ii) para calcular el gasto total de marketing, es decir el numerador de la fórmula, hay que incluir no solo los gastos directos de marketing y de ventas, sino que es necesario incluir los gastos indirectos que se generan (iii) saber valorar si el coste de adquisición de cada cliente es alto o bajo, es decir si el CAC obtenido es caro o barato.

En último lugar, me parece interesante ilustrar brevemente en qué consistirían las diferentes actividades de marketing que realizaríamos, haciendo especial hincapié en la publicidad en redes sociales dado que es lo que mayor volumen va a ocupar y nuestro medio principal; siendo las empresas más adecuadas para ello la red social Instagram y el buscador de Google. Esta inversión en publicidad, tal y como se detalla en las proyecciones financieras, va a variar mes a mes debido al fuerte componente cíclico de nuestro negocio; no esperamos tener el mismo volumen de contratación en épocas de exámenes, donde los estudiantes no tienen tanto ocio, que durante fiestas, celebraciones, fin de exámenes/cursos, etc. Consecuentemente la exposición publicitaria que vamos a realizar va a estar ligada a estos factores, además de tener en cuenta otros como el hecho de que las empresas (en promedio) invierten más en publicidad de cara a la campaña de navidad, del creciente “Black Friday”, etc., o que se invierte menos en épocas de crisis; además hay que tener en cuenta que los 4.000 y 1.000 euros que hablábamos en el CAC antes los entendemos como un coste operativo inicial, es decir que lo imputamos a la campaña publicitaria de “lanzamiento” como parte de la inversión inicial (mientras que ahora estamos analizando el gasto en marketing habitual). También es muy importante tener en cuenta que las herramientas de publicidad de Google e Instagram van dando mucho *feedback*, muchas estadísticas sobre quien ve tus anuncios, quienes entran en el, las tasas de conversión, las características de los usuarios que les interesa y a los que no; por lo que en realidad el gasto en publicidad lo iríamos moldeando en función de esas estadísticas y de los resultados que fuésemos obteniendo.

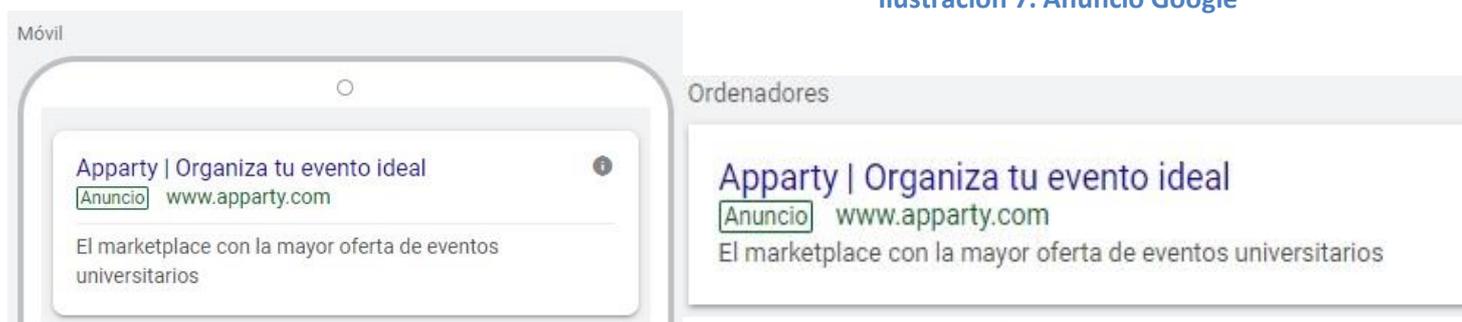
Antes de pasar a analizar las dos herramientas, hay que hacer un inciso en el hecho de que, antes de lanzar la empresa, una campaña publicitaria, usar dichas herramientas o contratar una agencia de marketing, habría que –evidentemente- tener preparada la

plataforma y haber creado ya una presencia en las redes sociales más importantes así como empezar a difundir la marca.

- Google Ads

Al tratarse de publicidad en un buscador (lo que se conoce como SEM), hay que entender su funcionamiento y los factores que determinan las características de la campaña publicitaria y su coste. Siguiendo lo expuesto en Localiza.me (2019), lo primero a tener en cuenta es el/los término de búsqueda, dado que las *key words* que se escojan son las que harán que aparezca tu anuncio al usuario que haya realizado esa búsqueda. Estas palabras clave determinarán si el anuncio aparece o no y con ello el número de búsquedas, cuanto más generalistas sean, aparecerá en más búsquedas pero será más costoso, y viceversa. Como resultado de esto, tenemos el “porcentaje de clicks”, es decir la cantidad de veces que se ha entrado en nuestro anuncio respecto al número de veces que ha aparecido el mismo (está claro que cuanto mayor sea este porcentaje más atractivo es el anuncio); esto nos lleva a resaltar –si bien es obvio- la importancia del anuncio, cuanto mejor redactado y más llamativo sea el contenido del anuncio más usuarios entraran en el. Y no solo el anuncio es importante, de la misma forma lo será la página web (la plataforma, en nuestro caso) a la que redirija el anuncio, la llamada “landing page”, sobre todo en caso de que ya hayas realizado alguna publicidad previa dado que retendrán las estadísticas y calidad de dicha campaña publicitaria. También hay que tener en cuenta la competencia, esta influirá notablemente en el coste del anuncio ya que Google opera mediante una especie de sistema de subasta: cuantos más anunciantes quieran emplear una palabra clave, mayor será el coste de ese término de búsqueda. Por último se podrían comentar otros factores como la geolocalización, ubicación del servidor, tiempo de carga de la página web, etc.

**Ilustración 7. Anuncio Google**



*Fuente: elaboración propia.*

Este sería un borrador del anuncio que veríamos, tanto en plataformas móviles como en ordenadores, lo que supondría un coste de unos 200-250 euros al mes, teniendo en cuenta la visibilidad deseada y las *key words* seleccionadas (Romero, 2020).

- Instagram

A este respecto, a pesar de que hay muchos aspectos en común con la publicidad en Google, tenemos que distinguir la publicidad en redes sociales (que se conoce como SMM), como es el caso. Ya no nos encontramos ante un buscador en el que el usuario está buscando algo en particular, tiene una necesidad que satisfacer o quiero comprar un bien o servicio, sino que le va a aparecer el anuncio sin que haya una búsqueda activa (también dependerá del formato de anuncio que se elija), aunque podrá ser seleccionado en función de sus gustos, intereses y necesidades. Como hemos ido comentando, consideramos que resulta el canal más adecuado para nuestra plataforma a la hora de llegar a los estudiantes universitarios de Madrid, dado que la mayoría hace un uso cotidiano de esta red social (ShareThis, 2018).

En este caso los factores más importantes a tener en cuenta son: la segmentación (estudiantes de 17-25 años), la ubicación del anuncio (Madrid), época del año y el formato del anuncio, los cuales pasaremos a ver a continuación. Actualmente los formatos que se ofrecen son múltiples, dado que el anuncio puede estar en las llamadas “historias”, puede ser con foto o sin, con video, por secuencia, de “colección”, situarse en el buscador, en la pestaña “explorar”, en IGTV o en “compras”. Teniendo esto en cuenta, además de los que indican Newberry y Adame (2020), la campaña publicitaria a la que optaríamos nosotros oscilaría entre los 350-500 euros mensuales, que a su vez variaría -como hemos dicho- considerablemente en función de la época del año.

## 6. Proyecciones financieras

En este punto vamos a analizar las proyecciones financieras de la compañía, lo cual responde a la necesidad de viabilidad de la empresa (para lo que hemos contemplado un escenario más pesimista y otro más optimista) y al precio del producto, ya que son aspectos totalmente interrelacionados y cuya fijación de uno depende del otro. A lo largo del trabajo he intentado introducir un poco de la narrativa y de la historia de cómo hemos ido dando con la idea, como la hemos ido moldeando y *testeando*<sup>10</sup>; por lo que siguiendo a Ries (2011) en la importancia de tener un circuito de información, de *feedback*, al que él llama de “crear-medir-aprender”, ha sido un poco lo que hemos ido haciendo, por lo que una vez presentado las estimaciones económicas que tendría la compañía, tendríamos nuestro producto mínimo viable.

### 6.1 Precios

Escoger el precio es una tarea complicada pero esencial, y es que -como comentábamos en Apparty hemos decidido crear dos líneas de ingreso, de modo que el precio que cobramos por nuestro servicio se divida en dos momentos, lo que cobraríamos por suscribirse/entrar en nuestro marketplace a los locales que quisiesen anunciarse y lo que se cobraría (en forma de comisión) en el momento que ya se hubiese contratado un servicio por parte de los usuarios que hacen uso de ella. En la parte de las suscripciones:

**Tabla 1. Precios suscripciones**

Tarifa	Precio	Cantidad relativa
<b>Basic</b>	30 €	10%
<b>Standard</b>	50 €	85%
<b>Premium</b>	200 €	5%

*Fuente: elaboración propia.*

<sup>10</sup> Cabe recordar en este punto como si bien en un principio tuvimos la idea de lanzar una app que organizase eventos de todo tipo para universitarios y para empresas (incluyendo incluso viajes de fin de carrera, fiestas de empresa, etc.), a raíz de ir confrontando la idea con nuestro mentor, de realizar una encuesta, ir analizando el mercado y sobre todo (diría yo) de estudiar la viabilidad económica de la empresa, hemos ido pivotando hacia un modelo de negocio distinto, a centrarnos en un público más concreto que conocemos mejor. El ejemplo más ilustrativo fue como, después de realizar una *pitch* de la idea a uno de los fundadores de una empresa (Citylife) que se dedicaba a lo que nosotros queríamos hacer (aunque centrados en estudiantes extranjeros), nos dimos cuenta de que teníamos que cambiar nuestra empresa y pasamos de ser una app a configurarnos como un marketplace.

Creemos que nuestra estrategia de precios debe de estar enfocada hacia las empresas. Establecer un precio para poder participar en la plataforma para los estudiantes sería más bien una barrera para nuestro negocio, es por eso que creemos fundamental que el acceso a la plataforma para los universitarios sea gratuito. Por lo tanto, dentro del servicio de marketplace, cobraremos una suscripción mensual a las empresas por "ofertar" sus servicios en nuestra plataforma. No obstante, la tarifa de suscripción no será estática sino que ofreceremos tres modalidades (básica, estándar y premium) con diferentes prestaciones, y, consecuentemente, con diferentes precios; que como hemos visto serían de 30 euros la suscripción básica, la estándar de 50 euros y la premium de 200 euros, de manera mensual. Como habrá un número distinto de empresas que obtenga cada tipo de tarifa, tras hacer las proyecciones, hemos calculado que el precio "medio" de todas las suscripciones es de alrededor de 55 euros (ponderando el peso de cada una); lo cual es una cantidad razonable según lo que hemos podido analizar y comparar para un marketplace de nuestras características y la competencia.

También es interesante, si bien no es el indicador más idóneo para nuestra plataforma, ver cuál sería una estimación del promedio de ingresos que un cliente generará a lo largo de su vida útil como cliente (lo que en la ilustración a continuación se ha denominado como "LTV") y ponerlo en relación con el coste que supondría adquirir dicho cliente. Para el cálculo de este indicador hemos tenido en cuenta (i) la Frecuencia con la que los clientes comprarían el servicio (ii) su Duración, es decir durante cuánto tiempo serían clientes nuestros, y (iii) el Valor del pedido, es decir cuántos servicios compraría a la vez. En la parte de las comisiones, es decir aquella proveniente de los clientes (estudiantes), tenemos:

**Ilustración 8. LTV/CAC empresas**



*Fuente: elaboración en grupo, usando la herramienta Bridge4Billions.*

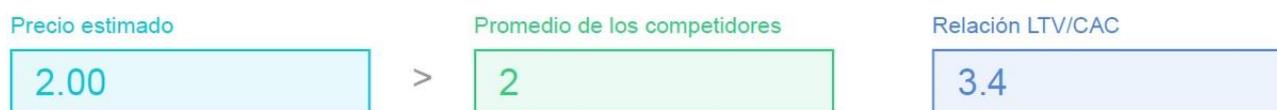
Nuestra estrategia de precios en este caso se centra en cobrar una comisión una vez se haya efectuado la compra de un servicio en nuestra plataforma y se haya organizado el evento en cuestión. La cantidad que hemos estimado más oportuna, teniendo en cuenta los datos actuales de lo que los estudiantes gastan en estos tipos de eventos y lo que estarían dispuestos a pagar por nuestros servicios (y lo que ya pagan por servicios

similares de la competencia), hemos obtenido<sup>11</sup> que los estudiantes gastan -en media- alrededor de 20 euros por eventos; lo cual variará evidentemente dependiendo del tipo de evento, del organizador del evento, etc. Una vez determinado el precio medio, la cantidad a la que ascendería nuestra comisión sería del 10%, por lo que (de media) cobraríamos dos euros por cada estudiante que contratase un evento en nuestra plataforma; la forma de cobrar dicha comisión no se aplicaría directamente a cada estudiante sino que se aplicaría a la totalidad del número de participantes, es decir en caso de una cena de cumpleaños de 15 personas, cobraríamos el 10% de la cantidad total, lo cual hemos calculado que rondaría sobre los 2 euros por persona (30 en total, en este caso). Este precio medio, coincide además con el promedio que cobra la competencia por dicho servicio, con lo cual creemos que nos adaptamos bien al mercado y a la competencia, dado que la diferenciación que queremos alcanzar como empresa no va estar basada en una estrategia de precios. En Apparty, también queremos ser conscientes del segmento de mercado con el que trabajamos, ya que los jóvenes estudiantes no son precisamente los que tienen un poder adquisitivo más alto, por lo que en un primer momento es posible, como comentábamos en puntos anteriores, que realicemos ofertas, descuentos, regalo, etc., de manera que dicha comisión les saldría “gratis”; ya no podemos olvidarnos de que nuestro primer paso –fundamental para lanzar la plataforma- es precisamente conseguir una buena cantidad de estudiantes, es decir de usuarios que vayan a utilizar la plataforma para acceder a eventos, y poder ofrecer esa cartera de potenciales clientes a los locales para que les interese anunciarse en nuestra plataforma, y así iniciar ese proceso de retroalimentación que nos brindaría un modelo de crecimiento muy fuerte. Por último, comentar otra estrategia de precios en relación con la comisión, y es que –dependiendo de cómo evolucione la empresa- tenemos contemplado el repercutir esta comisión a las empresas en vez de a los estudiantes, ya que, de lo contrario, los estudiantes podrían llegar a tener la percepción de que organizar el evento estaría siendo más caro que de la forma tradicional, en cuyo caso podrían dejar de utilizar la plataforma. No obstante, para las empresas no supone un coste muy elevado que puedan absorber, ya que se están ahorrando costes en la captación de clientes, puesto que, tendrían toda la demanda ya a su disposición así como ventajas en cuanto a la transparencia y seguridad de sus transacciones.

---

<sup>11</sup> Para ver en mayor profundidad, examinar la encuesta realizada (**Anexo I**).

### Ilustración 9. LTV/CAC estudiantes



Fuente: elaboración en grupo, usando la herramienta Bridge4Billions.

En cuanto a la relación entre la vida útil de los clientes y el coste de adquirir nuevos, respecto a los estudiantes, encontramos que la Frecuencia que en nuestro caso sería de una media de 15 eventos al año (los cuales quedarían repartidos de manera muy irregular, debido al componente estacional que ya hemos comentado, dado que un estudiante puede acudir a 3 eventos la semana que acabe exámenes, pero no ir a ninguno durante la época de estudio). Mientras que para la Duración, hemos estimado lo más oportuno tener en cuenta la duración de un grado (que sería de 4, o 5 años para el doble grado), pero para ser más conservadores hemos tomado como referencia una duración de 3 años<sup>12</sup>. Por último, tenemos que en nuestro caso, el Valor de pedido sería de uno, dado que es raro organizar más de un evento a la vez; en total, nos daría un valor LTV de  $15 \cdot 3 \cdot 1 = 45$ .

En todo este análisis de precios, hemos tenido en cuenta la “disposición a pagar” que tendrían nuestros clientes, dado que si no ninguno estaría dispuesto a contratar en nuestra plataforma: por eso hemos decidido seguir la estrategia que exponíamos de centrarnos en conseguir llegar al número máximo de estudiantes posibles en un primer momento, para crear la cartera de clientes más grande posible y así atraer a un mayor número de locales a nuestra plataforma. Consecuentemente, creemos que lo más conveniente es por lo tanto centrarnos en la captación de usuarios, sin repercutirles ningún coste (no cobrarles por nuestro servicio), para así atraer a más clientes al marketplace y que dicha dinámica se retroalimente, para finalmente acabar repercutiendo el coste de nuestros servicios a las empresas (que serían las que mayor capacidad económica tendrían para absorber ese coste). Para obtener correctamente una cifra aproximada de la disposición a pagar, hemos tenido en cuenta (i) cuanto estarían dispuestos a pagar por nuestro servicio (ii) cuanto actualmente se gasta un estudiante en este tipo de eventos (iii) la competencia. Los datos los hemos recabado de la encuesta

<sup>12</sup> También hay que tener en cuenta que –precisamente esto– es uno de los temas que a lo largo del tiempo nos gustaría mejorar, es decir, que nuestro servicio brindase una experiencia tan positiva entre los clientes que –una vez concluida la carrera–, nuestra plataforma hubiese calado tanto entre la comunidad estudiantil, que aquellos que continuasen trabajando en Madrid siguiesen usando nuestra aplicación (lo cual nos aportaría una oportunidad muy grande de crecimiento).

realizada a 143 estudiantes de Madrid (**Anexo I**) para lo que hemos obtenido una media de lo que consume cada estudiante en este tipo de eventos de alrededor de 20€.

## **6.2 Viabilidad financiera**

Para ver en qué consistirían exactamente el futuro financiero de nuestra compañía, hemos decidido crear dos escenarios posibles, uno más optimista y otro pesimista; en ellos seguiremos el mismo análisis para ver las necesidades económicas de la empresa y estimar sus costes, ingresos y beneficios. Los pasos que seguiremos para ambos escenarios consistirán en: exponer los activos fijos y capital operativo inicial (es decir, la inversión inicial) frente a la financiación que pensamos obtener para ello, luego pasaremos a desglosar los costes de la empresa y por último, las predicciones de ventas.

Antes que nada (y para toda la casuística), el primer paso para poner en marcha nuestro proyecto sería contactar con los jóvenes, es decir, contar con una bolsa de estudiantes que deseen organizar un evento concreto para así poder contactar con las diferentes empresas y poder ofrecer posibles opciones. Para ello, tal y como hemos expuesto previamente, pensamos que se podrían hacer uso de las herramientas publicitarias que hemos analizado en el apartado de marketing, ya que necesitamos darnos a conocer en el mundo universitario para poder arrancar.

### **6.2.1 Escenario optimista**

En este escenario, cogeríamos las proyecciones de venta más ambiciosas (en cuanto a número de clientes, de suscripciones a la plataforma, de eventos contratados, etc.), por lo que consecuentemente –a mayor volumen de negocio- también contaríamos con un mayor gasto en general; derivado de la adquisición de una oficina en la que trabajar y atender a nuestros clientes, una mayor inversión en el mantenimiento de la plataforma (al tener más tráfico), además de que nuestro sueldo sería ligeramente mayor (sobre todo en el momento que la empresa empiece a obtener beneficios) y que en este caso, para poder tener un mayor conocimiento y estar más preparados para nuevos cambios y oportunidades, realizaríamos cursos de formación.

- Inversión inicial

**Tabla 2. Inversión inicial**

	<b>Coste (en €)</b>	<b>Amortización</b>
<b>Activos fijos</b>		
La plataforma <sup>13</sup>	20.000	10 años
Equipamiento informático	6.000	5 años
<b>Capital operativo</b>		
Panfletos y anuncios	4.000	-
Equipamiento oficina	1.000	-
<b>TOTAL</b>	<b>31.000</b>	

*Fuente: elaboración propia.*

En cuanto a la financiación

**Tabla 3. Financiación inicial**

<b>Fuente financiación</b>	<b>Cantidad (en €)</b>	<b>Interés</b>
Capital Social (aportaciones socios <sup>14</sup> )	5*2.000	-
Préstamo bancario	60.000	0,5% a 3 años
<b>TOTAL</b>	<b>70.000</b>	

*Fuente: elaboración propia.*

Como podemos ver, la financiación de la compañía provendría tanto de recursos propios como de financiación ajena (a través de bancos). Por lo tanto, para hacer frente al lanzamiento de Apparty contaríamos con un exceso de  $70.000 - 31.000 = 39.000$  €. Pero teniendo en cuenta que el primer año tenemos previsto tener unas pérdidas de unos 85.000 euros, y que no tendríamos beneficios hasta el segundo año, ese exceso no nos permitiría hacer frente a las pérdidas, por lo que –como veremos a continuación–, a la hora de calcular los costes hemos incluido un salario que percibiríamos como trabajadores de la empresa, pero al ser los 5 los fundadores, estamos dispuestos a renunciar a él para darle viabilidad a la empresa; lo cual nos otorga de un amplio

<sup>13</sup> Como veíamos, hay distintas maneras de crear la plataforma (subcontratarlo, diseñarlo nosotros mismos, etc.), y para este escenario hemos contado con la subcontratación a una empresa especializada para que nos diseñe un *marketplace* de calidad.

<sup>14</sup> Sería una aportación de 2.000 por socio.

margen (de 108.000 €), ya que nuestra idea sería empezar a cobrar una vez haya beneficio.

- Gastos

Los gastos de la compañía, quedarían desglosados de esta manera<sup>15</sup>:

**Tabla 4. Estructura costes**

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Sueldos</b>			
Trabajadores <sup>16</sup>	108.000,00 €	108.000,00 €	118.800,00 €
Atención al cliente <sup>17</sup>	0,00 €	28.600,00 €	46.800,00 €
Campañas de publicidad	27.969,33 €	19.000,00 €	6.119,27 €
<b>Gastos operacionales</b>			
Publicidad	7.018,21 €	16.224,78 €	46.969,33 €
Mantenimiento plataforma	7.300,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Red Blockchain	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Cuota autónomos	4.380,00 €	4.380,00 €	4.380,00 €
Arrendamientos	0,00 €	9.600,00 €	9.600,00 €
Formación	0,00 €	0,00 €	1.800,00 €
Suministros y otros	0,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>160.667,53 €</b>	<b>187.104,78 €</b>	<b>235.768,60 €</b>

*Fuente: elaboración propia.*

Una de las principales ventajas de la empresa radica su modelo de negocio de *marketplace*, dado que al tener toda la presencia y operativa online, nos ahorramos numerosos costes; eso no quita que haya unos gastos de mantenimiento y que, al

<sup>15</sup> Para ver el gasto mes a mes hay que acudir al **Anexo II**, lo cual resulta muy interesante para ver el componente de estacionalidad de nuestro negocio.

<sup>16</sup> Hace referencia a los propios fundadores, que también trabajaríamos en la empresa. El salario que hemos estimado es de 21.600 € al año cada uno (1.500 € al mes+ 2 pagas extras)→la idea es vincular este salario a la existencia de beneficios, ya que como hemos dicho, nos otorgaría una mayor flexibilidad para aguantar las pérdidas de los primeros años.

<sup>17</sup> El primer año realizaríamos todas las tareas nosotros mismos, pero teniendo en cuenta el volumen de ventas y crecimiento que esperamos tener, será necesario contratar una persona el segundo año y otra más el tercero

aumentar el volumen de negocio, tenemos previsto alquilar una pequeña oficina para poder tener presencia física en caso de que haya algún problema, además de contar un espacio en el que trabajar todos juntos<sup>18</sup>. Por lo tanto, el principal gasto en el que incurrimos sería la publicidad; tal y como exponíamos en el apartado de marketing, hemos decidido dividir la inversión en marketing en dos apartados (i) presencia continua en las redes sociales y Google, en este caso hemos decidido vincular la cantidad invertida en función de las ventas, aunque siempre manteniendo un mínimo de visibilidad, dado que es esencial para el negocio (ii) campañas de publicidad y agencias, se trata de hacer verdaderas campañas de publicidad (incluso diseñadas por empresas especializadas en ello), sobre todo durante el primer y segundo año, ya que es cuando más nos tenemos que dar a conocer y llegar a más público.

Esta estructura de costes, añadido a la flexibilidad que estamos dispuestos a asumir y darle a la empresa, permite que trabajemos con unos márgenes muy altos, como se puede ver a continuación.

#### Ilustración 10. Ventas del producto y su margen

##### Datos de lanzamiento al mercado

Líneas de ventas	Unidades	Precio/u.	COGS/u.	Margen/unidad
Suscripciones plataforma	Cada Suscripción	55,5 €	8,74 €	46,76 € (84,26%)
Comisiones evento	Cada estudiante	2 €	1,61 €	0,39 € (19,55%)

##### Crecimiento anual

Ventas	Primer año	%	Segundo año	%	Tercer Año
Suscripciones plataforma	64.540,86 €	221%	206.580,88 €	424%	1.371.159,30 €
Comisiones evento	12.627,24 €	195%	27.917,21 €	149%	66.236,14 €

*Fuente: elaboración en grupo, usando la herramienta Bridge4Billions.*

- Ingresos

En este caso, se trata de analizar el volumen de ventas que esperamos alcanzar, para lo cual hemos distinguido entre los ingresos derivados de las suscripciones y las comisiones, de igual manera que si se quiere ver detalladamente las ventas mes a mes se puede acudir al **Anexo II**.

<sup>18</sup> El primer año, para ahorrar costes, podríamos teletrabajar; y en caso de que resultase más cómodo o no obtuviésemos los ingresos previstos, podríamos alargar esa configuración.

**Tabla 5. Ventas (optimistas)**

	2021	2022	2023
<b>Ventas por comisión</b>	12.627,24 €	27.917,21 €	66.236,14 €
<b>Ventas por suscripción</b>	64.540,86 €	206.580,88 €	1.371.159,30 €
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>77.168,11 €</b>	<b>234.498,10 €</b>	<b>1.437.395,44 €</b>

*Fuente: elaboración propia.*

Como podemos observar, el coste de nuestros servicios recaería prácticamente en su totalidad sobre las empresas, de acorde con el modelo de crecimiento y estrategia que queremos adoptar; en el cual nos centramos en adquirir y captar estudiantes para posteriormente atraer a los locales y restaurantes, lo que formaría un efecto “bola de nieve”, disparando nuestro crecimiento y volumen de venta (tal y como se puede ver en la Ilustración 10).

- Beneficios/pérdidas

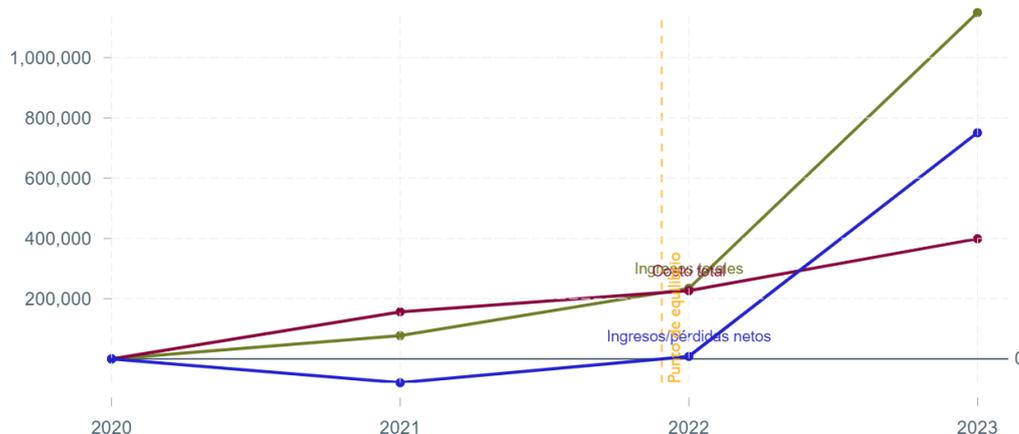
Por último, tenemos que ver cuáles son las eventuales pérdidas que esperamos tener y los beneficios, haciendo especial atención al *break even point*.

**Tabla 6. Proyección resultados, optimista**

	2021	2022	2023
Total Ventas	77.168,11 €	234.498,10 €	1.437.395,44 €
Total Costes	160.667,53 €	187.104,78 €	235.768,60 €
<b>Beneficio</b>	<b>-83.499,42 €</b>	<b>47.393,31 €</b>	<b>1.201.626,84 €</b>

*Fuente: elaboración propia.*

**Ilustración 11. Proyecciones ingresos, costes beneficios (optimista)**



En el primer año esperamos tener pérdidas (hasta unos 85.000 euros), así como en el segundo año también creemos que arrancaremos con pérdidas hasta finalmente alcanzar el umbral de rentabilidad a finales del año 2021 (para más detalle, ver **Anexo II**). Finalmente, el último año esperamos ya obtener una gran facturación y unos fuertes beneficios, dado que a diferencia de los primeros años, ya contaremos con muchos más usuarios en la plataforma, tanto estudiantes como empresas; a la vez que se reducirá el gasto en campañas de publicidad, que tendrá que ser más intensivo en los primeros años. Para poder estimar el número de empresas y de estudiantes, hemos asumido estacionalidad, es decir, que al estar centrado el negocio en los estudiantes universitarios de Madrid, durante el verano este número se reduce considerablemente y en consecuencia lo harán también el número de suscripciones. Además, hemos visto como tenemos pensado reforzar la plantilla con incorporaciones para reforzar las actividades de atención al cliente y publicidad, asegurando que cada vez más sean los que conozcan de la iniciativa y que se puedan resolver las incidencias de forma rápida. Por último mencionar, que a diferencia del otro escenario (con ventas más bajas), en este hemos decidido incrementar las partidas de gasto para ir con mayor soltura y sin tener que ajustarlo todo, además de que en este caso se añadirían cursos de formación para los empleados.

### 6.2.2 Escenario pesimista

Si bien la dinámica -en cuanto a planteamiento estratégico, lanzamiento y aspectos financieros de la compañía-, son los mismos, la principal diferencia para las estimaciones de este escenario radica en un menor volumen de venta, por lo que, para

poder hacer frente a esta situación en muchos casos reduciríamos costes y tendríamos que trabajar mucho nosotros mismos; cabe recordar que –también para este escenario– se pueden ver la proyecciones financieras detalladas mes a mes en el **Anexo II**.

- Inversión inicial

**Tabla 7. Inversión inicial, escenario pesimista**

	<b>Coste</b>	<b>Amortización</b>
<b>Activos fijos</b>		
La plataforma <sup>19</sup>	18.000	10 años
Equipamiento informático	-	-
<b>Capital operativo</b>		
Panfletos y anuncios	4.000	-
Equipamiento oficina	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>22.000</b>	

*Fuente: elaboración propia.*

En este escenario, se reduciría tanto el gasto de creación de la plataforma (aunque no mucho, dado que es la herramienta principal de nuestro negocio), del mismo modo que seríamos nosotros mismos los que aportaríamos el equipamiento necesario, trabajando con nuestros ordenadores personales, por ejemplo.

**Tabla 8. Financiación, escenario pesimista**

<b>Fuente financiación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Interés</b>
Capital Social (aportaciones socios <sup>20</sup> )	5*2.000	-
Préstamo bancario	40.000	0,5 % a 5 años
<b>TOTAL</b>	<b>50.000</b>	

*Fuente: elaboración propia.*

Aquí también reduciríamos la financiación ajena, quedando una inversión final de 28.000, que nos ayudaría a hacer frente a las pérdidas esperadas para los dos primeros años.

<sup>19</sup> En este caso la plataforma la diseñaríamos nosotros mismo o contrataríamos a alguien que realizase el servicio más barato.

<sup>20</sup> Sería una aportación de 2.000 por socio.

- Gastos

**Tabla 9. Estructura costes, escenario pesimista**

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Sueldos</b>			
Trabajadores	108.000,00 €	108.000,00 €	108.000,00 €
Atención al cliente	0,00 €	14.300,00 €	31.200,00 €
Refuerzo de publicidad	30.000,00 €	20.046,08 €	0,00 €
<b>Gastos operacionales</b>			
Publicidad	4.341,25 €	15.270,34 €	38.246,08 €
Plataforma	7.300,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Red Blockchain	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Cuota autónomos	4.380,00 €	4.380,00 €	4.380,00 €
Arrendamientos	0,00 €	0,00 €	9.600,00 €
Formación	-	-	-
Suministros y otros	0,00 €	0,00 €	4.800,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>160.021,25 €</b>	<b>170.996,42 €</b>	<b>192.026,08 €</b>

*Fuente: elaboración propia.*

Como podemos observar, en este escenario tendríamos que buscar reducir costes (para hacer frente a un menor número de ventas), por lo que seguramente los primeros años tendríamos que trabajar gratuitamente, así como realizar teletrabajo para reducir el gasto de oficina y no contratar a nadie para que nos ayude. De todas formas, de cara al tercer año, en el que las ventas ya se esperan que crezcan, hemos contemplado la opción de realizar esas “mejoras” que acabo de comentar, condicionado a la presencia de beneficios, naturalmente. Por otro lado, al reducir gastos y “apretarnos el cinturón”, mejoraríamos los márgenes de nuestros productos.

## Ilustración 12. Ventas y márgenes, escenario pesimista

Datos de lanzamiento al mercado

Líneas de ventas	Unidades	Precio/u.	COGS/u.	Margen/unidad
Suscripciones plataforma	Cada Suscripción	55.5 €	4,42 €	51,08 € (92,04%)
Comisiones evento	Cada estudiante	2 €	0.72 €	1,28 € (63,90%)

Crecimiento anual

Ventas	Primer año	%	Segundo año	%	Tercer Año
Suscripciones plataforma	43.027,24 €	221%	137.720,59 €	424%	914.106,20 €
Comisiones evento	9.470,43 €	195%	27.917,21 €	149%	81.391,57 €

Fuente: elaboración en grupo, usando la herramienta Bridge4Billions.

- Ventas

Pasemos a analizar las ventas:

**Tabla 10. Ventas, escenario pesimista**

	2021	2022	2023
<b>Ventas por comisión</b>	9.470,43 €	27.917,21 €	81.391,57 €
<b>Ventas por suscripción</b>	43.027,24 €	137.720,59 €	914.106,20 €
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>52.497,67 €</b>	<b>165.637,80 €</b>	<b>995.497,77 €</b>

Fuente: elaboración propia.

- Beneficios/pérdidas

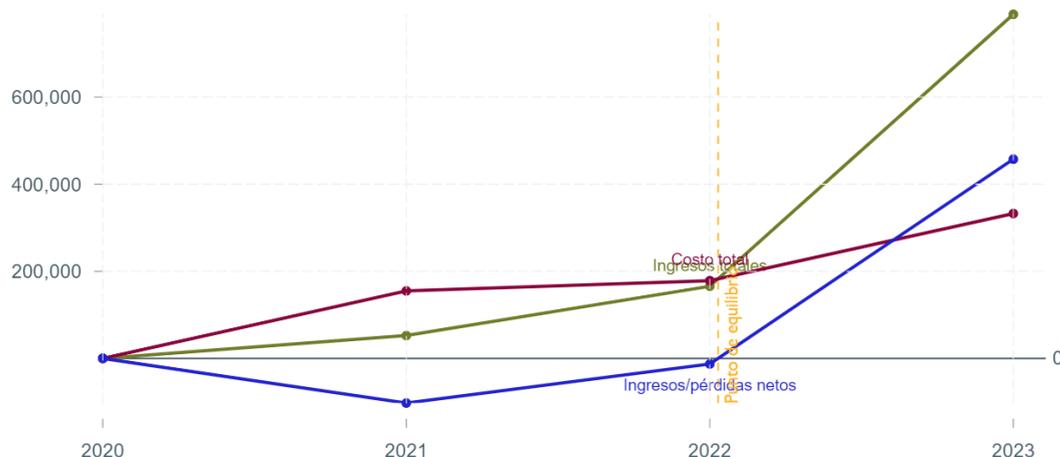
Por último, vemos como serían los resultados en este escenario, haciendo especial atención una vez más al *break even point*.

**Tabla 11. Proyección resultados, pesimista**

	2021	2022	2023
Total Ventas	52.497,67 €	165.637,80 €	995.497,77 €
Total Costes	160.021,25 €	170.996,42 €	192.026,08 €
<b>Resultado</b>	<b>- 107.523,58 €</b>	<b>- 5.358,62 €</b>	<b>803.471,69 €</b>

Fuente: elaboración propia.

**Ilustración 13. Proyecciones ingresos, costes, beneficios (pesimista)**



Como podemos ver, bajo estas estimaciones, los dos primeros años se tendrían pérdidas (el primer año incluso superando los 100.000 euros), situándose el umbral de rentabilidad ya en el tercer año; a diferencia del escenario optimista, donde ya en el segundo año se alcanzaba la rentabilidad. Incluso si miramos la evolución mes a mes, en el escenario optimista encontrábamos el primer mes en positivo al cabo de un año, así como la mayoría de los meses del segundo año<sup>21</sup> (de hecho el segundo año en su conjunto es positivo), mientras que en este escenario sigue siendo negativo.

### 6.2.3 El escenario intermedio

Resulta interesante introducir un tercer escenario, el que mayor probabilidad tiene, respecto a los dos otros escenarios, dado que se sitúan más en los extremos. Sin entrar a ver los detalles, podemos decir que en este caso –más probable– tanto las ventas, como los gastos y por lo tanto, también los beneficios, se situarían en un punto intermedio respecto de las proyecciones anteriores. De forma visual tenemos:

**Tabla 12. Proyecciones resultados, escenario "probable"**

	2021	2022	2023
Total Ventas	64.832,89 €	200.067,95 €	1.216.446,61 €
Total Costes	160.344,39 €	179.050,60 €	213.897,34 €

<sup>21</sup> Recordemos el carácter estacional del negocio.

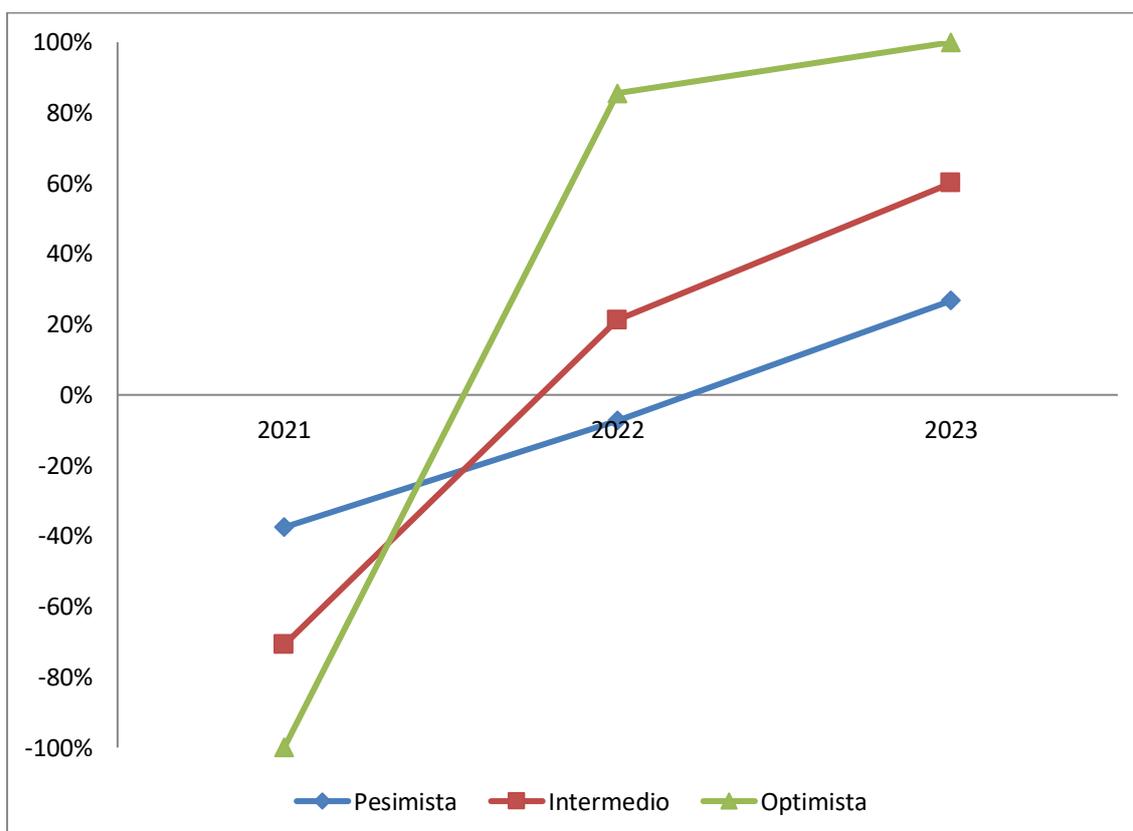
<b>Resultado</b>	- 95.511,50 €	21.017,35 €	1.002.549,26 €
------------------	---------------	-------------	----------------

*Fuente: elaboración propia.*

En este caso, también vemos como el primer año incurriríamos en pérdidas, para alcanzar el umbral de rentabilidad a finales del segundo casi tercero, ya que, si bien el segundo año -en global- resultaría positivo, todavía habría muchos parte del año en negativo (excepto los meses de mayor actividad, es decir, cuando más eventos universitarios se realizan).

Por último, resulta interesante comparar las proyecciones de los tres escenarios contemplados, dado que a pesar de las diferencias que presentan, hay un hilo conductor; ya que el planteamiento y estrategia de la empresa es la misma, lo único que intentamos adaptar las condiciones en función del escenario<sup>22</sup>. Podemos ver, tanto el crecimiento de los resultados [Ilustración 14], como su crecimiento porcentual respecto al resto de escenarios [Ilustración 15].

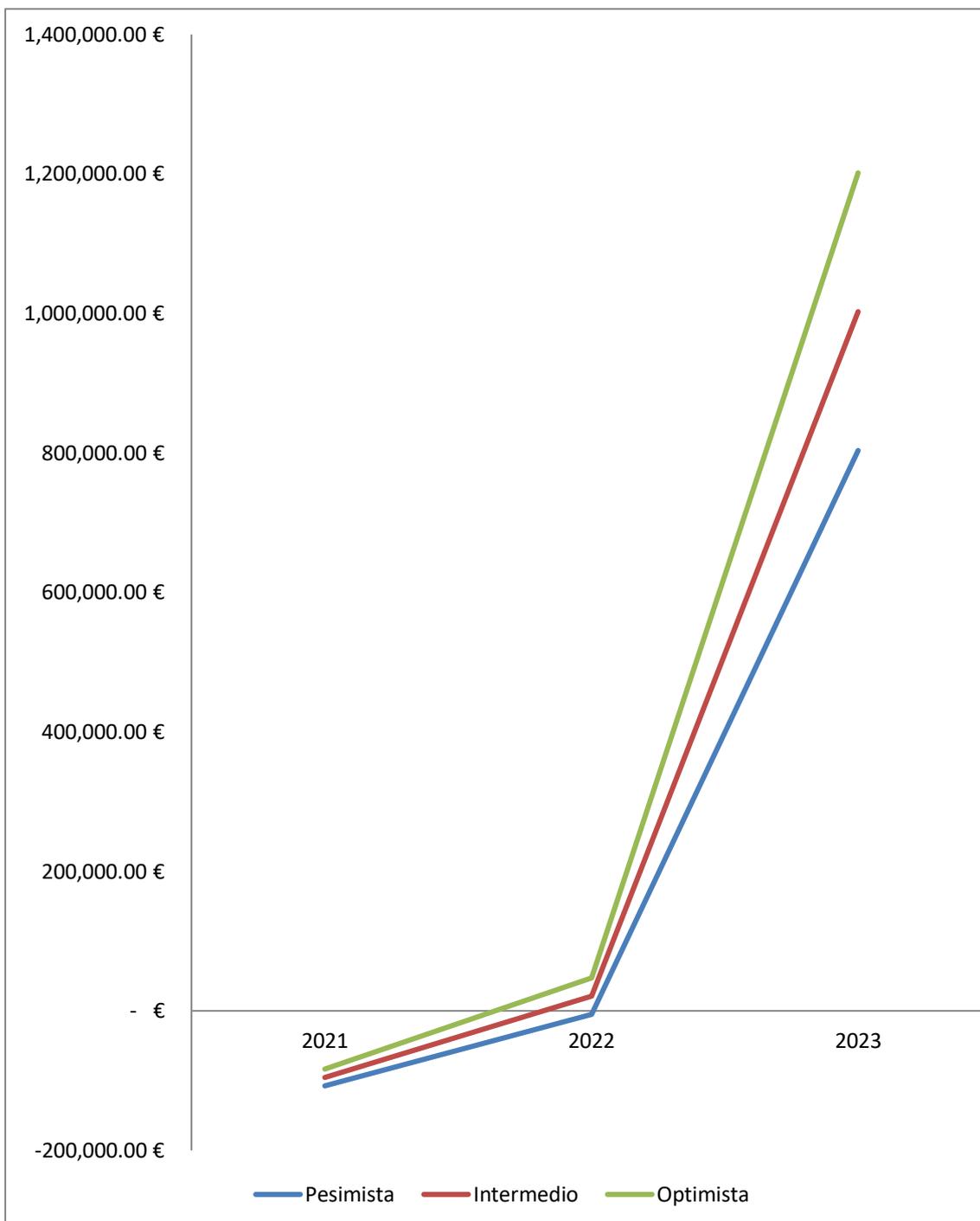
**Ilustración 14. Proyecciones financieras comparadas, tres escenarios**



*Fuente: elaboración propia.*

<sup>22</sup> Recordemos que, la principal diferencia entre los escenarios es las proyecciones de venta, ante lo cual se amolda un poco nuestro enfoque y estrategia.

Ilustración 15. Proyecciones financieras, tres escenarios



Fuente: elaboración propia.

## **7. Responsabilidad Social Corporativa**

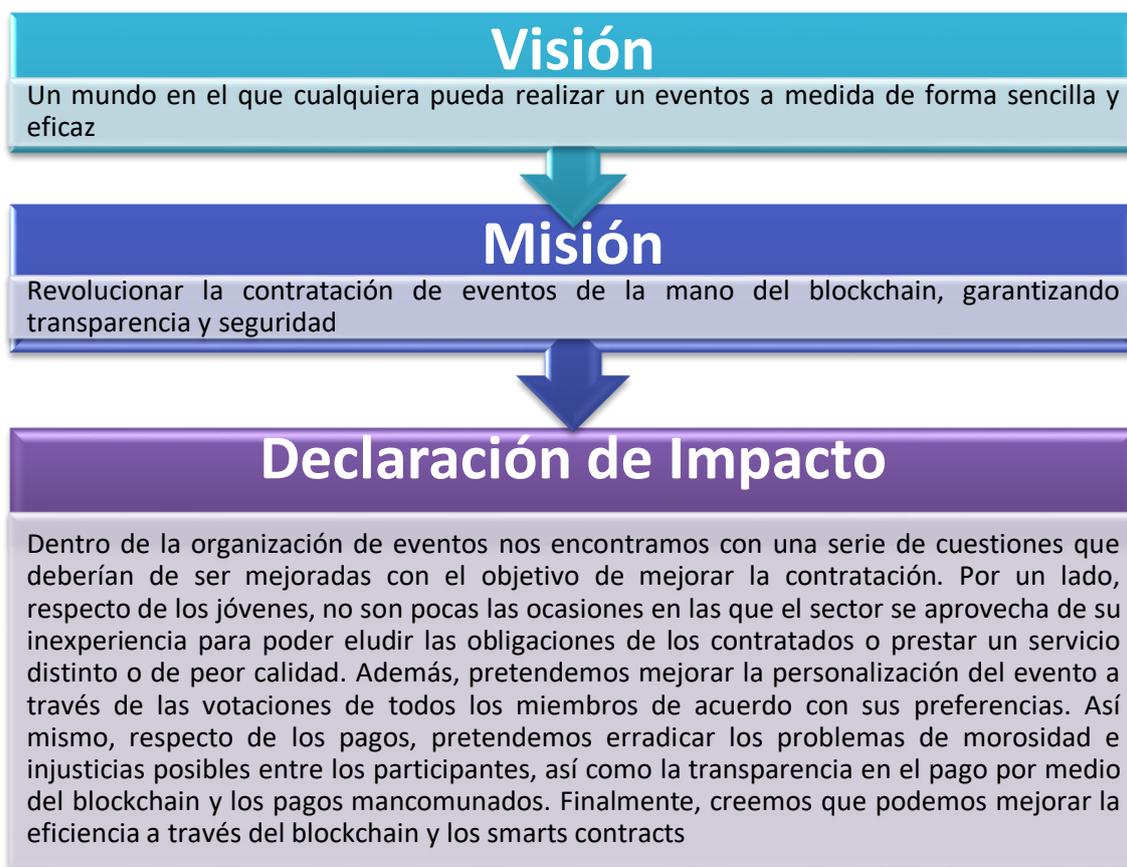
Como cualquier start-up del siglo XXI, en Apparty también creemos en la importancia social y medioambiental de las empresas, por lo que –desde nuestra humilde aportación– también queremos dejar una huella positiva en nuestra comunidad y en el mundo. Y es que la RSC ya no es una moda, ha pasado de ser una simple entrada en la página web corporativa, de ser unas declaraciones de buena intención, a tener que destinar recursos económicos y humanos a esos desafíos y compromisos; a ser una parte estructural y básica de cualquier sociedad.

Además como pone de manifiesto García (2021), el término RSC alude al concepto más extendido y de mayor alcance, dado que cada vez más se están desarrollando numerosas variantes del término, para ajustarlo a un tipo de organización más adecuado (como puede ser la responsabilidad social organizacional, la universitaria, la corporativa interna o la social individual. El término hace referencia al desafío que adoptan las empresas de responsabilidad económica, social y medioambiental; que se tiene que plasmar mediante políticas, internas estrategias y procedimientos que palien dichas preocupaciones.

### **7.1 Plan de impacto**

Es una herramienta que nos ayudará a definir el sistema del que formamos parte, cómo podemos y vamos a tratando de influir en él, así como la manera de medir si realmente estamos generando un cambio.

### Ilustración 16. Misión, Visión e Impacto



*Fuente: elaboración propia.*

Para poder medir ese impacto, así como exponer nuestra manera de trabajar y relacionarnos, vamos a manifestar una serie de valores, que se pueden plasmar ya en algunas de nuestras acciones:

**Tabla 13. Valores**

1. INNOVACIÓN	2. EFICIENCIA DE RECURSOS	3. CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS
Incluir la tecnología blockchain en el sector para así mejorar la contratación e impulsar las nuevas tecnologías.	Aprovechar al máximo las ofertas y descuentos de las empresas para así solicitar la comisión más adecuada atendiendo al evento.	Desde APPARTY, queremos asegurar que los eventos contratados se llevan a cabo según lo previsto, de la manera más transparente en cada caso.

*Fuente: elaboración propia.*

Por último, como miembros de una comunidad global, creemos que podemos aportar nuestro granito de arena a la agenda de desarrollo sostenible elaborada por Naciones Unidas, es decir el conjunto de “objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos”. En particular, los Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que podemos contribuir –en nuestra medida- son los expuestos en la siguiente Ilustración (15), junto a unos indicadores de resultados, que nos ayudarán a valorar nuestro progreso.

**Ilustración 17. Objetivos de Desarrollo Sostenible**



*Fuente: elaboración en grupo, usando la herramienta Bridge4Billions.*

## 7.2 Plan de crecimiento

Creemos tanto la misión, visión, valores, como el plan propuesto están alineados con la cultura y pensamiento del equipo, de cara al desarrollo de este proyecto. En Apparty, cada año intentaríamos perseguir objetivos cada vez más ambiciosos, hasta construir una plataforma en la que se puedan llevar a cabo transacciones de muy diversa índole, es decir ir proporcionando un servicio cada vez más amplio (viajes, por ejemplo) a la vez que se conserva la calidad del mismo. Una de las claves para conseguirlo, es la personalización del evento, por lo que resulta esencial conocer los diferentes perfiles de estudiantes y sus preferencias, adecuándose así a las exigencias de los usuarios. La

inclusión de la tecnología también resulta esencial, por lo que intentaremos rodearnos de expertos, tanto a la hora de desarrollar la plataforma como para resolver las exigencias y desafíos que surjan en el futuro; además de que nosotros mismos vamos a ir mejorando o aprendiendo, de ahí que –desde el inicio- hayamos contemplado la posibilidad de aumentar nuestros conocimientos con cursos de formación. Finalmente al haber fijado diversos objetivos para cada año, en el caso de que no se cumplieran, podrían aplazarse al año siguiente, dado que somos una compañía muy versátil y por ello podemos adaptarnos a las nuevas exigencias, además de ser objetivos realizables y medibles, que se ajustan a la realidad del negocio. Para todo esto, creemos conveniente introducir una serie de objetivos, un tanto ambiciosos, que podríamos denominar como “metas aspiracionales”.

**Tabla 14. Metas aspiracionales**

<p><b>Meta aspiracional 1</b></p> <p>Desarrollar nuevas ofertas en nuestro marketplace como organización de viajes para grupos u organización de "quedadas en casa": a raíz del COVID-19 hemos observado una nueva oportunidad de negocio, Apparty podría llevar las bebidas y el "tapeo" a domicilio para amenizar las reuniones a través de medios telemáticos</p>
<p><b>Meta aspiracional 2</b></p> <p>Conseguir una expansión geográfica de nuestros servicios. Llevarlos a otras ciudades con un gran componente universitario como Barcelona o Granada</p>
<p><b>Meta aspiracional 3</b></p> <p>Que los actuales estudiantes que finalicen sus estudios sigan haciendo uso de la plataforma, ampliándose así el segmento del mercado (universitarios + trabajadores)</p>

*Fuente: elaboración en grupo, usando la herramienta Bridge4Billions*

Si tuviésemos que diseñar un plan a 3 años, definiendo esos objetivos de crecimiento que deseamos tener, y unos “resultados clave” que nos ayuden a cuantificar el resultado obtenido en esos objetivos, tendríamos un gráfico así:

**Ilustración 18. Objetivos de crecimiento**



<p>Llevar a cabo la organización de un elevado número de eventos de colegios mayores, residencias universitarias y similares</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratio de conversión de estudiante- usuario elevado</li> <li>• Tener un registro de las contrataciones</li> </ul>	<p>Obtener ventajas competitivas variadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor variedad en las compras de los usuarios.</li> <li>• Mayor registro de empresas en el Marketplace que indique gran variedad de empresas diferentes donde elegir.</li> </ul>	<p>Colaboración con <i>influencers</i> o personas de interés público.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor presencia en redes sociales y medios publicitarios.</li> <li>• Mayor número de usuarios y empresas en el marketplace</li> </ul>
<p>Desarrollo de un Marketplace en el que empresas de diferentes sectores puedan darse a conocer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener al alcance ofertas y descuentos competitivos</li> <li>• Poder ofrecer diferentes alternativas a los usuarios</li> </ul>	<p>Adecuar la oferta a los diferentes perfiles estudiantiles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir encuestas de satisfacción</li> </ul>	<p>Expandir a diferentes sectores nuestra idea de negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir más variedad de eventos posibles a organizar (viajes, eventos deportivos, conciertos)</li> </ul>

Fuente: elaboración en grupo, usando la herramienta Bridge4Billions

Por último, pasamos a analizar los factores adversos con los que nos vamos a encontrar:

### Ilustración 19. Gestión de riesgo

<p><b>Riesgo Legal</b></p> <p><b>Retos del sector</b></p> <p>Estrategia de reducción</p> <p>Modificación de exigencias relativas al tratamiento de datos y requisitos en relación a los Smart Contracts. Por ello, es necesario conocer las diferentes iniciativas legislativas aprobadas</p>	<p><b>Riesgo de Competencia</b></p> <p><b>Evolución del sector</b></p> <p>Estrategia de reducción</p> <p>La inclusión de esta tecnología por la competencia debido a las múltiples ventajas que esta ofrece. No se puede hacer nada respecto de este asunto, simplemente adelantarse a la competencia tal y como venimos haciendo</p>
<p><b>Riesgo de Personal</b></p> <p><b>Falta de conocimiento</b></p> <p>Estrategia de reducción</p> <p>Formar al personal en Blockchain y los términos legales para evitar incidencias por falta de conocimiento de los empleados sobre el sector.</p>	<p><b>Riesgo Tecnológico y Operacional</b></p> <p><b>Incidencias técnicas</b></p> <p>Estrategia de reducción</p> <p>Que la creación de un equipo de atención al cliente que resuelva de forma sencilla las posibles incidencias que pudieran complicar la contratación</p>

Fuente: elaboración en grupo, usando la herramienta Bridge4Billions

## 8. Una mirada global: el Business Model Canvas

El *Business Model Canvas* o lienzo de modelo de negocio, es una plantilla de gestión estratégica que se desarrolla de forma visual y cuyo objetivo es describir el modelo de negocio que se quiere crear o implementar a una empresa de nueva creación. Para ello, los autores que inventaron este modelo dieron primero una definición de lo que entendían por modelo de negocio, como el punto de partida sobre el que se “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”; y para ello construyeron este lienzo de 9 partes, que resalta las propuestas de valor, la oferta, la infraestructura, clientes y viabilidad económica (Osterwalder y Pigneur, 2011). Por lo tanto, los nueve módulos que describen son:

1. Segmentos de mercado. Una empresa atiende a uno o varios grupos de personas o entidades, los clientes a los que se dirige. Unos ejemplos de segmentos de mercado podrían ser los mercados de masa, el nicho de mercado, el mercado segmentado, el diversificado o la plataforma multilateral.
2. Propuestas de valor. Se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para el segmento previamente definido, es decir se solucionan las necesidades y problemas de sus clientes. Dichos valores pueden ser cuantitativos (como el precio o la velocidad del servicio) o cualitativos (como el diseño, la marca u ofrecer una experiencia).
3. Canales. Para llevar esa propuesta de valor a los segmentos de mercado a los que se dirige, la empresa se comunica a través de canales de comunicación, distribución y venta. El tipo de canal se puede dividir entre canales directos e indirectos y entre canales propios o de socios; además el canal se dividirá en cinco fases: información, evaluación, compra, entrega y posventa.
4. Relaciones con clientes. Son las relaciones que establece la empresa con los diferentes segmentos de mercado, para su captación, fidelización, etc. Los tipos de relaciones que se pueden crear son variados, desde la asistencia personal hasta autoservicios, etc.
5. Fuentes de ingresos. Se trata de analizar los ingresos que se generan al vender, los flujos de caja que la empresa obtiene cuando los clientes deciden comprar la propuesta de valor, es decir, adquieren el bien o servicio que se les ofrece. Las modalidades

posibles de generación de ingresos son muchas: encontramos la clásica compraventa, pero también los préstamos, alquileres, arrendamientos con opción a compra, o –como en nuestro caso- cuotas de suscripción y comisiones.

6. Recursos clave. Se analizan los activos necesarios para poder desarrollar y ofrecer la propuesta de valor (en forma de bien o servicio). Estos recursos pueden ser tangibles (un edificio) o intangibles (una patente, marca, derechos de autor), así como pueden ser humanos, económicos, físicos o intelectuales.

7. Actividades clave. Para que la empresa funcione tiene que detallar las acciones más importantes para su viabilidad. Los propios autores lo dividen en tres categorías: actividades de producción, actividades de resolución de problemas y actividades de plataforma/red.

8. Asociaciones clave. Los servicios que se subcontratan y los recursos que se adquieren, se trata de la red de socios estratégicos y de proveedores, indispensables para el correcto funcionamiento del negocio. Los modalidades que pueden adoptar este tipo de alianzas son muchas, ya que se pueden adoptar con proveedores, socios, clientes o incluso, con la competencia; además, también podemos encontrar la creación de vehículos específicos de alianza, como puede ser la creación de una empresa conjunta, una *joint venture*.

9. Estructura de costes. Para poner en marcha el negocio es necesario incurrir en una serie de gastos, siendo las dos principales estructuras de costes: según costes y según valor.

El modelo de Apparty quedaría gráficamente así:

## Asociaciones Clave

- Proveedores de red blockchain

Ya sea como simples proveedores o como socios estratégicos en la compañía

- Colegios mayores y residencias de estudiantes

Entablar relaciones con los colegios mayores y residencias de Madrid, no solo para darnos a conocer y que nos dejen sus espacios para anunciarnos; que contraten nuestros servicios a la hora de realizar eventos

- Universidades

En este caso sería más de cara a ayudarnos a arrancar, dejarnos anunciarnos en sus instalaciones

## Actividades clave

- Como *marketplace*→ continuo mantenimiento y mejora de la plataforma
- Importancia del Marketing:
  - fuerte presencia en RRSS
  - campañas publicitarias
  - uso del *Word of mouth*, en los primeros momentos se hará uso de los conocidos en universidades, colegios mayores y residencias, así como panfletos

## Recursos clave

- Tecnológicos

Un buen *software* que permita ofrecer una plataforma de calidad a los usuarios

- Humanos

En este caso hace referencia a la habilidad para crear una base de clientes grande

## Valor añadido

- Para los estudiantes:

Facilitar la organización de eventos, brindando transparencia en el proceso así como seguridad en el pago; además de recibir la oferta de mayor calidad

- Para los locales:

Se les brinda acceso a una gran base de clientes, así como la oportunidad de adaptar sus ofertas a los intereses y necesidades del momento



## Relaciones

- Asistencia personal en caso de incidencias (atención al cliente)
- Continua personalización y adaptación a las demandas del cliente→ mediante uso de *Big Data* y *KPIs*
- Control de calidad mediante reseñas y calificaciones, tanto en la propia plataforma como en RRSS

## Canales

- Canal propio y directo  
Todo se realiza *online* mediante la plataforma
- Solo en casos excepcionales (o incidencia) se podrá contratar vía telemática o presencialmente

## Clientes

1. Los usuarios:

- jóvenes→ estudiantes de Madrid  
- futura expansión a jóvenes trabajadores

Buscan organizar eventos de manera transparente y segura, sin perder tiempo en ponerse de acuerdo en quien organiza, a que lugares pueden ir, etc.

2. Empresas:

- restaurantes  
- locales  
- bares  
- organizadoras de eventos

Acceden a muchos clientes sin necesidad de darse a conocer o salir a buscarlos, además de ahorrarse problemas de organización con grandes grupos o de impagos

## Costes

- Mantenimiento de la plataforma→ El funcionamiento de la plataforma es esencial para el negocio, no puede fallar
- Gasto en publicidad→ Es el principal gasto de la empresa, indispensable para poder llegar al público objetivo; siendo de especial relevancia en RRSS como Instagram

## Ingresos

- Suscripciones a la plataforma (fijas)→ tres paquetes de suscripción  
1. Básica (30 euros) 2. Estándar (50 euros) 3. Premium (200 euros)
- Comisiones por evento celebrado (variables, en función de los hábitos de consumo y exigencias del mercado)→ alcanzaría entorno al 10%

## 9. Conclusiones

En conclusión, con el presente trabajo se ha tratado de describir y desarrollar el plan de negocio de una start-up, juntando el aspecto práctico que conlleva todo proceso de emprendimiento con la parte teórica y de innovación, al implementar el uso de la tecnología *blockchain* en el modelo de negocio.

Por lo tanto, podemos decir que Apparty nace de una idea de cinco estudiantes que –al identificar una problemática vivida en sus propias carnes<sup>23</sup>- deciden empezar un proyecto que permita aportar una mayor transparencia en el proceso de organización de eventos, así como una mayor seguridad en el pago, mediante la implementación de tecnología.

También, resulta muy interesante analizar todo el proceso (que se podría definir como creativo incluso) que supone llevar una idea a la realidad, ya que hemos visto como desde la idea inicial, de organizar eventos de todo tipo -aportando una mayor seguridad y transparencia-, lo hemos ido moldeando, mediante un proceso de ensayo-error, hasta llegar a un modelo de negocio completamente distinto de lo inicialmente planteado. Apparty ha acabado siendo una plataforma online (por lo tanto, un *marketplace*) para la organización de eventos universitarios, en ella se juntan oferta y demanda de estos servicios, es decir, por un lado tenemos a los estudiantes que quieren organizar cenas, cumpleaños, fiestas, celebraciones de fin de curso/exámenes, y por el otro a los locales receptores de dichos eventos. Para el primer grupo supone el acceso a una plataforma en la que encontrar la mejor oferta -y más adecuada al tipo de evento que se quiere realizar-, a la vez que se garantiza la transparencia y seguridad del proceso de contratación; mientras que para el otro grupo supone el acceso a una base de clientes muy grande, de manera planificada (dado que los grupos grandes siempre son más difíciles de organizar), evitándose problemas de morosidad. Consecuentemente, para que esto sea posible, hemos visto que el plan más adecuado es el de llegar primero a los estudiantes universitarios, dado que podemos hacer uso de nuestros amigos y conocidos para dar a conocer nuestra plataformas, de igual manera que contamos con nuestra propia universidad, así como residencias universitarias y colegios mayores; una vez

---

<sup>23</sup> A la hora de realizar un evento universitario habíamos visto como se perdía tiempo, costaba llegar a un acuerdo del lugar donde celebrarlo, saber si los precios que se estaban pagando eran los más competitivos, si alguien se estaba llevando una comisión, etc.

conseguido esa bolsa de clientes, nos resultaría más fácil atraer a los locales que se quisiesen anunciar, creándose el efecto “bola de nieve” que ya conocemos: más estudiantes que hacen uso de la plataforma, más empresas que se quieren anunciar, y a su vez, más empresas que se quieren anunciar, más estudiantes que quieren hacer uso.

En cuanto al uso de tecnología de registro distribuido, fuente de la diferenciación que queremos darle a nuestros servicios, necesitamos contar con un proveedor o socio estratégico de esa red blockchain, por lo que tenemos pensado o bien la posibilidad de contratar ese servicio o bien su inclusión –como decía- con la condición de socio (de Alastria, por ejemplo). De igual modo, hemos visto como resulta imprescindible (de hecho será nuestro principal gasto) una fuerte presencia en las Redes Sociales, dado que es el mejor canal para llegar a nuestro público objetivo –estudiantes universitarios de Madrid- para posteriormente llegar a las locales y restaurantes; en particular, consideramos una estrategia de marketing continua, mediante herramientas como Instagram o Google Ads, además de la realización de campañas de publicidad y, sobre todo al inicio, de repartir panfletos y poner anuncios en universidades, residencias y colegios mayores.

En cuanto a la viabilidad financiera de Apparty, hemos analizado un rango de expectativas muy amplio, que hemos plasmado en dos escenarios posibles: (i) El más optimista, en el cual, si bien el primer año incurriamos en pérdidas, el negocio ya empezaba a ser rentable en el segundo, con unas proyecciones muy interesantes a futuro, además de contar con inversión suficiente para mantener unos buenos estándares de calidad de servicio (ii) El más pesimista, en este escenario las ventas no escalaban tan velozmente, por lo que incurriríamos en pérdidas los dos primeros años, no siendo rentables hasta el tercero, además de que supondría mucho más esfuerzo por nuestra parte así como tener que controlar al máximo los gastos (tendríamos que “apretarnos mucho el cinturón”). Para poder obtener las ventas proyectadas, seguiríamos un modelo de doble ingreso, por un lado cobraríamos a las empresas una tarifa de suscripción a la plataforma, y por el otro, una comisión cada vez que se contratase y realizase un evento; además, cabría también la posibilidad<sup>24</sup> de cobrar por permitir anuncios en la plataforma

---

<sup>24</sup> Si bien hago aquí mención de esta posibilidad, durante el trabajo no se ha mencionado ni analizado la misma, dado que es una posibilidad que *a priori* no contemplamos, preferimos centrar nuestros esfuerzos y fuentes de ingresos en las mencionadas *supra*.

o incluso vender los datos de los usuarios, es decir, sus hábitos de consumo e intereses (con su consentimiento, evidentemente).

Por lo tanto, consideramos que la empresa tiene unas perspectivas muy sólidas, con mucho potencial de crecimiento, ya que si la plataforma tiene éxito, se podría escalar a otras ciudades universitarias como Barcelona o Granada, además de expandir la oferta de eventos a viajes u otros. De la misma forma, se abriría una gran oportunidad si –de llegar a calar el uso de la plataforma entre los universitarios-, éstos continuasen utilizándola una vez concluidos sus estudios, cuestión para nada baladí, ya que abriría una oportunidad de mercado muy amplia. En la otra cara de la moneda, tenemos que entender nuestras limitaciones, dado que nos movemos en un mercado con una fuerte competencia, con un público con unos gustos y patrones de consumo muy cambiantes, a los cuales puede resultar difícil de llegar.

Por último, hacer una breve mención a la situación vivida a raíz de la crisis sanitaria causada por el Covid-19 y las implicaciones que ello conlleva a nuestro negocio. Si bien el modelo que manejamos presenta fortalezas en cuanto –ya desde el principio- ofrecemos nuestros servicios exclusivamente online, además que podemos realizar toda la operativa mediante teletrabajo; exigencias que se han visto puestas de manifiesto estos últimos meses, solo basta pensar como se ha acelerado el proceso de digitalización y ha aumentado la venta online. También hay que tener en cuenta la amenaza que supone esta crisis sanitaria, ya que la imposición de cuarentenas y la implantación de las llamadas “medidas de distanciamiento social” por parte de los gobiernos supone la quiebra de muchos restaurantes, locales, empresas de eventos, etc., al no poderse organizar eventos; y por extensión, si no se realizan eventos y cierran locales, nuestra plataforma también se vería afectada.

## 10. Bibliografía

Al-Debei, M.M., El-Haddadeh, R., & Avison, D.E. (2008). Defining the Business Model in the New World of Digital Business. *AMCIS*.

Arrieta, E. (2017). Amazon lidera Internet seguido de Alibaba y El Corte Inglés. *Expansión*. Disponible en: <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/08/20/59970402e5fdeadf3e8b460a.html> [Último acceso 16/04/2020]

Burstein, D. (2012). Conversion Rate: Average website conversion rates, by industry. *Marketingexperiments*. Disponible en: <https://marketingexperiments.com/conversion-marketing/conversion-rate-averages> [Último acceso 13/04/2020]

Emprendedores (2017). Qué cálculos debes hacer para captar nuevos clientes. *Revista Emprendedores*. Disponible en: <https://www.emprendedores.es/gestion/calculos-para-captar-clientes/> [Último acceso 20/04/2020]

Fernández, J. M. R. (2008). Modelo stakeholder y responsabilidad social: el gobierno corporativo global. *M@ n@ gement*, 11(2), 81-111.

Filloi, G. (2018). Cuánto invertir en marketing, la fórmula para emprendedores. *Blog*. Disponible en: <https://gemmafilloi.com/la-formula-para-saber-cuanto-invertir-en-marketing/> [Último acceso 20/04/2020]

García, F. N. (2012). Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica. *ESIC editorial*.

Localiza.me (2017). ¿Cuánto cuesta la publicidad en Google? Disponible en: <https://localiza.me/blog/cuanto-cuesta-publicidad-google/> [Último acceso 23/04/2020]

Newberry, C., Adame, A. (2020). Cómo Hacer Publicidad en Instagram: una Guía de 5 Pasos. *Blog Hootsuite*. Disponible en: <https://blog.hootsuite.com/es/publicidad-en-instagram-para-empresas/#costo> [Último acceso 26/04/2020]

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Barcelona: *Deustos SA Ediciones*.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.

Retamal, C. D., Roig, J. B., & Tapia, J. L. M. (2017). La blockchain: fundamentos, aplicaciones y relación con otras tecnologías disruptivas. *Economía industrial*, 405, 33-40.

Ries, E. (2011). El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua.

Romero Ugarte, J. L. (2018). Tecnología de registros distribuidos (DLT): una introducción. *Boletín económico/Banco de España* [Artículos], n. 4, 2018, 12 p.

Romero, I. (2020). Cuánto cuesta anunciarse en Google Ads y cuánto dinero invertir en cada campaña. *Blog Metricool*. Disponible en: <https://metricool.com/es/cuanto-cuesta-anunciarse-google-ads/> [Último acceso 27/04/2020]

Ruiz González, I. (2018). ¿Qué son los Marketplaces y cómo sacarles el máximo partido? *Blog PrestaShop*. Disponible en: <https://www.prestashop.com/es/blog/que-son-los-marketplaces-y-como-sacar-el-maximo-partido-de-ellos?ab=1> [Último acceso 04/03/2020]

Selman, H. (2017). Marketing digital. *Ibukku*.

ShareThis (2018). ¿Cuánto cuestan los anuncios de Instagram? Cómo calcular y reducir los costos de anuncios de Instagram. Disponible en: <https://sharethis.com/es/best-practices/2018/06/how-much-do-instagram-ads-cost/> [Último acceso 25/04/2020]

Unbounce (2018). What is the average conversion rate for a landing page? Disponible en: <https://unbounce.com/average-conversion-rates-landing-pages/> [Último acceso 15/04/2020]

Unbounce (2018). What's the best conversion rate for a landing page? Disponible en: <https://unbounce.com/best-conversion-rates-landing-pages/> [Último acceso 15/04/2020]

¿CÓMO ANUNCIARSE EN GOOGLE? LA PUBLICIDAD EN INTERNET. *Blog LosMartesnohayLuna*. Disponible en: <https://losmartesnohayluna.com/publicidad-en-internet/> [Último acceso 23/04/2020]

## 11. Anexos

### 11.1 Anexo I- Encuesta

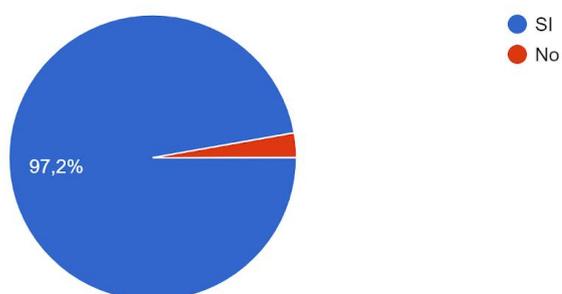
Formulario completo:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdsM3YAVRknEIyu0A6TBZCbCM9m\\_GzTPVpe2WNIJapTznIWUg/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdsM3YAVRknEIyu0A6TBZCbCM9m_GzTPVpe2WNIJapTznIWUg/viewform)

Respuestas:

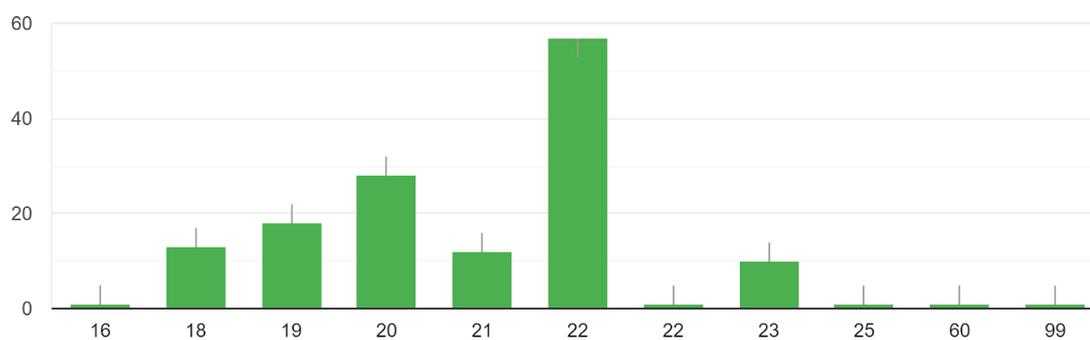
¿Estudias en Madrid?

143 respuestas



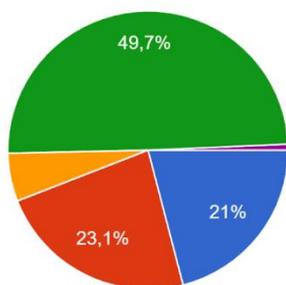
¿Qué edad tienes?

143 respuestas



### ¿Dónde vives?

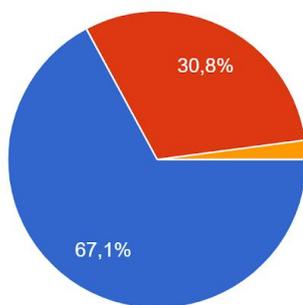
143 respuestas



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

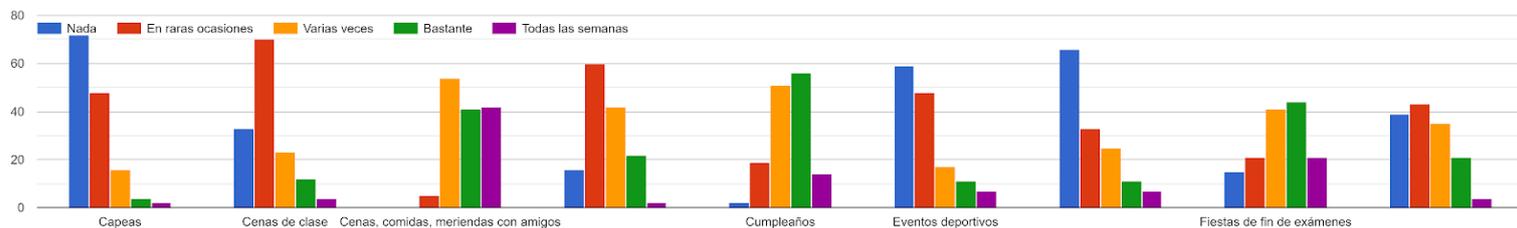
### Indica tu sexo

143 respuestas



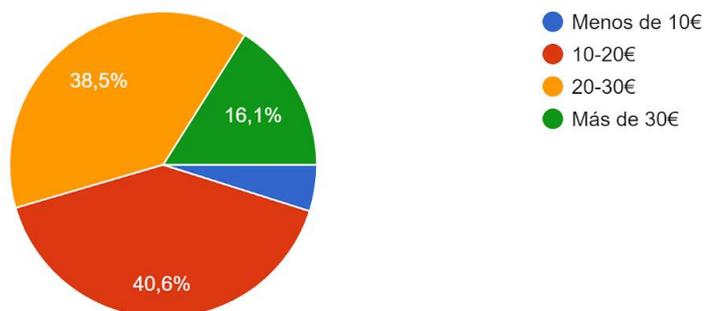
- Mujer
- Hombre
- Otro

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



### ¿Qué presupuesto sueles tener para las actividades seleccionadas?

143 respuestas



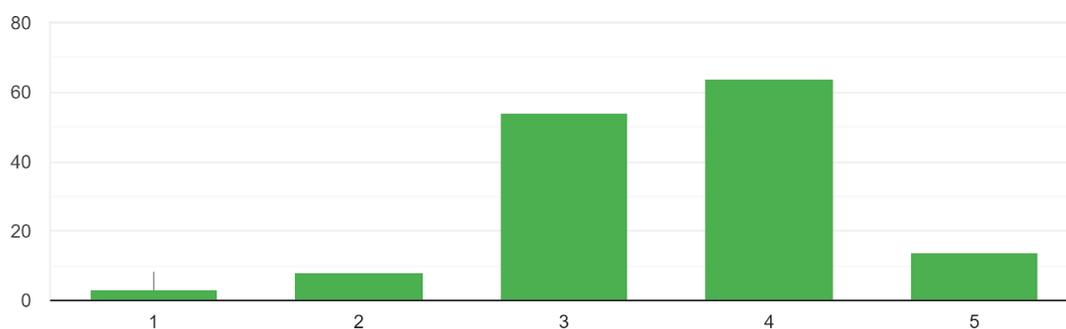
### ¿Cómo sueles pagar el evento?

143 respuestas



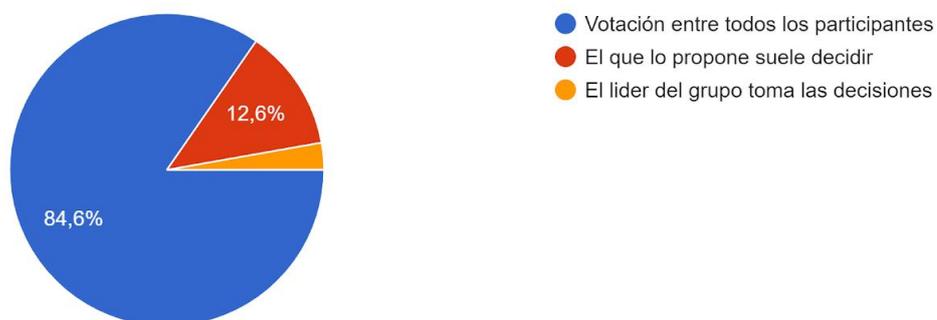
### ¿En qué medida crees que se valora tu opinión al tomar decisiones en grupo?

143 respuestas



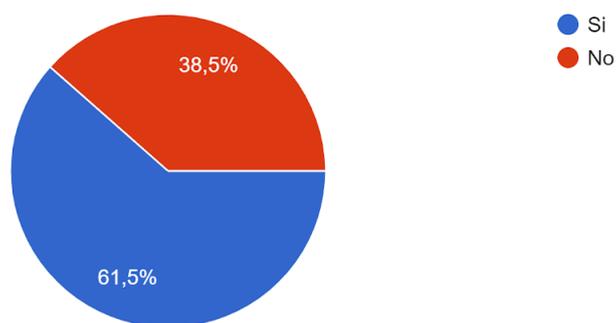
### ¿Cómo sueles tomar las decisiones en grupo?

143 respuestas



### ¿Estarías interesado en organizar los eventos a través de una app o plataforma?

143 respuestas



## 11.2 Anexo II. Proyecciones financieras desglosadas mes a mes

### 11.2.1 Proyecciones escenario optimista

<b>2021</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
<b>Ventas por suscripción</b>	1.665,00 €	2.331,00 €	3.263,40 €	4.568,76 €	5.939,39 €	6.533,33 €	4.573,33 €	3.201,33 €	5.762,39 €	8.067,35 €	8.874,09 €	9.761,50 €
Nº empresas	30	42	59	82	107	118	82	58	104	145	160	176
Crecimiento	-	1,4	1,4	1,4	1,3	1,1	0,7	0,7	1,8	1,4	1,1	1,1
Básica	90,00 €	126,00 €	176,40 €	246,96 €	321,05 €	353,15 €	247,21 €	173,04 €	311,48 €	436,07 €	479,68 €	527,65 €
Stándar	1.275,00 €	1.785,00 €	2.499,00 €	3.498,60 €	4.548,18 €	5.003,00 €	3.502,10 €	2.451,47 €	4.412,64 €	6.177,70 €	6.795,47 €	7.475,02 €
Premium	300,00 €	420,00 €	588,00 €	823,20 €	1.070,16 €	1.177,18 €	824,02 €	576,82 €	1.038,27 €	1.453,58 €	1.598,93 €	1.758,83 €
<b>Ventas por comisión</b>	400,00 €	480,00 €	576,00 €	864,00 €	1.209,60 €	1.209,60 €	846,72 €	592,70 €	1.007,60 €	1.511,40 €	1.964,81 €	1.964,81 €
Nº estudiantes	200	240	288	432	605	605	423	296	504	756	982	982
Comisión	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Precio Medio Cena / Persona	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €
Crecimiento	1	1,2	1,2	1,5	1,4	1	0,7	0,7	1,7	1,5	1,3	1
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>2.065,00 €</b>	<b>2.811,00 €</b>	<b>3.839,40 €</b>	<b>5.432,76 €</b>	<b>7.148,99 €</b>	<b>7.742,93 €</b>	<b>5.420,05 €</b>	<b>3.794,03 €</b>	<b>6.769,99 €</b>	<b>9.578,75 €</b>	<b>10.838,90 €</b>	<b>11.726,31 €</b>
Publicidad	11.406,50 €	1.281,10 €	3.353,27 €	4.271,64 €	3.357,45 €	1.387,15 €	1.271,00 €	1.379,40 €	2.877,00 €	1.383,15 €	1.433,56 €	1.586,32 €
Red Blockchain	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Gastos de personal	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000
Nuevas incorporaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de plataforma	5000	300	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Formación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuota de autónomos	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365
Arrendamientos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Suministros y otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL COSTES</b>	<b>26.271,50 €</b>	<b>11.446,10 €</b>	<b>13.418,27 €</b>	<b>14.336,64 €</b>	<b>13.422,45 €</b>	<b>11.452,15 €</b>	<b>11.336,00 €</b>	<b>11.444,40 €</b>	<b>12.942,00 €</b>	<b>11.448,15 €</b>	<b>11.498,56 €</b>	<b>11.651,32 €</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-24.206,50 €</b>	<b>-8.635,10 €</b>	<b>-9.578,87 €</b>	<b>-8.903,88 €</b>	<b>-6.273,46 €</b>	<b>-3.709,22 €</b>	<b>-5.915,95 €</b>	<b>-7.650,37 €</b>	<b>-6.172,01 €</b>	<b>-1.869,40 €</b>	<b>-659,66 €</b>	<b>74,99 €</b>

<b>2022</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
<b>Ventas por suscripción</b>	<b>10.737,65 €</b>	<b>12.348,29 €</b>	<b>13.459,64 €</b>	<b>14.805,60 €</b>	<b>17.766,72 €</b>	<b>16.878,39 €</b>	<b>13.502,71 €</b>	<b>10.802,17 €</b>	<b>16.203,25 €</b>	<b>22.684,55 €</b>	<b>24.953,01 €</b>	<b>32.438,91 €</b>
Nº empresas	193	222	243	267	320	304	243	195	292	409	450	584
Crecimiento	1,10	1,15	1,09	1,1	1,2	0,95	0,8	0,8	1,5	1,4	1,1	1,3
Básica	580,41 €	667,48 €	727,55 €	800,30 €	960,36 €	912,35 €	729,88 €	583,90 €	875,85 €	1.226,19 €	1.348,81 €	1.753,45 €
Stándar	8.222,52 €	9.455,90 €	10.306,93 €	11.337,62 €	13.605,15 €	12.924,89 €	10.339,91 €	8.271,93 €	12.407,90 €	17.371,05 €	19.108,16 €	24.840,61 €
Premium	1.934,71 €	2.224,92 €	2.425,16 €	2.667,68 €	3.201,21 €	3.041,15 €	2.432,92 €	1.946,34 €	2.919,50 €	4.087,31 €	4.496,04 €	5.844,85 €
<b>Ventas por comisión</b>	<b>1.966,00 €</b>	<b>2.359,20 €</b>	<b>2.831,04 €</b>	<b>3.255,70 €</b>	<b>2.930,13 €</b>	<b>2.344,10 €</b>	<b>1.640,87 €</b>	<b>1.148,61 €</b>	<b>1.722,91 €</b>	<b>2.412,08 €</b>	<b>2.412,08 €</b>	<b>2.894,50 €</b>
Nº estudiantes	983	1180	1416	1628	1465	1172	820	574	861	1206	1206	1447
Comisión	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Precio Medio Cena	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €
Crecimiento	1	1,2	1,2	1,15	0,9	0,8	0,7	0,7	1,5	1,4	1	1,2
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>12.703,65 €</b>	<b>14.707,49 €</b>	<b>16.290,68 €</b>	<b>18.061,30 €</b>	<b>20.696,85 €</b>	<b>19.222,49 €</b>	<b>15.143,58 €</b>	<b>11.950,78 €</b>	<b>17.926,17 €</b>	<b>25.096,63 €</b>	<b>27.365,09 €</b>	<b>35.333,41 €</b>
Publicidad	13.105,55 €	1.470,75 €	2.629,07 €	1.903,06 €	2.034,84 €	961,12 €	757,18 €	1.195,08 €	5.468,89 €	1.501,93 €	1.547,30 €	2.650,01 €
Red Blockchain	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Gastos de personal	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000
Nuevas incorporaciones	0	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600
Gastos de plataforma	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Formación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuota de autónomos	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365
Arrendamientos	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Suministros y otros	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
<b>TOTAL COSTES</b>	<b>24.570,55 €</b>	<b>14.235,75 €</b>	<b>15.394,07 €</b>	<b>14.668,06 €</b>	<b>14.799,84 €</b>	<b>13.726,12 €</b>	<b>13.522,18 €</b>	<b>13.960,08 €</b>	<b>18.233,89 €</b>	<b>14.266,93 €</b>	<b>14.312,30 €</b>	<b>15.415,01 €</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-11.866,90 €</b>	<b>471,74 €</b>	<b>896,61 €</b>	<b>3.393,23 €</b>	<b>5.897,01 €</b>	<b>5.496,36 €</b>	<b>1.621,40 €</b>	<b>-2.009,30 €</b>	<b>-307,73 €</b>	<b>10.829,70 €</b>	<b>13.052,79 €</b>	<b>19.918,40 €</b>

<b>2023</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
<b>Ventas por suscripción</b>	<b>45.166,07 €</b>	<b>54.199,28 €</b>	<b>73.169,03 €</b>	<b>87.802,83 €</b>	<b>92.192,98 €</b>	<b>87.583,33 €</b>	<b>70.066,66 €</b>	<b>56.053,33 €</b>	<b>112.106,66 €</b>	<b>168.159,99 €</b>	<b>218.607,98 €</b>	<b>306.051,18 €</b>
Nº empresas	643	772	1042	1250	1312	1247	997	798	1596	2394	3112	4357
Crecimiento	1,10	1,2	1,35	1,2	1,05	0,95	0,8	0,8	2	1,5	1,3	1,4
Básica	2.250,27 €	2.700,32 €	3.645,43 €	4.374,52 €	4.593,24 €	4.363,58 €	3.490,87 €	2.792,69 €	5.585,39 €	8.378,08 €	10.891,50 €	15.248,10 €
Stándar	35.522,07 €	42.626,48 €	57.545,75 €	69.054,90 €	72.507,64 €	68.882,26 €	55.105,81 €	44.084,65 €	88.169,29 €	132.253,94 €	171.930,12 €	240.702,17 €
Premium	7.393,73 €	8.872,48 €	11.977,85 €	14.373,42 €	15.092,09 €	14.337,48 €	11.469,99 €	9.175,99 €	18.351,98 €	27.527,97 €	35.786,36 €	50.100,90 €
<b>Ventas por comisión</b>	<b>2.894,50 €</b>	<b>4.052,29 €</b>	<b>4.862,75 €</b>	<b>5.592,17 €</b>	<b>5.032,95 €</b>	<b>4.026,36 €</b>	<b>2.818,45 €</b>	<b>1.972,92 €</b>	<b>4.340,42 €</b>	<b>8.680,83 €</b>	<b>9.548,91 €</b>	<b>12.413,59 €</b>
Nº estudiantes	1447	2026	2431	2796	2516	2013	1409	986	2170	4340	4774	6207
Comisión	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Precio Medio Cena	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €
Crecimiento	1	1,4	1,2	1,15	0,9	0,8	0,7	0,7	2,2	2	1,1	1,3
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>48.060,56 €</b>	<b>58.251,57 €</b>	<b>78.031,78 €</b>	<b>93.395,00 €</b>	<b>97.225,92 €</b>	<b>91.609,69 €</b>	<b>72.885,11 €</b>	<b>58.026,25 €</b>	<b>116.447,07 €</b>	<b>176.840,82 €</b>	<b>228.156,90 €</b>	<b>318.464,76 €</b>
Publicidad	9.723,81 €	2.912,58 €	3.901,59 €	2.334,87 €	2.430,65 €	2.290,24 €	1.822,13 €	2.901,31 €	7.569,06 €	3.536,82 €	5.703,92 €	7.961,62 €
Red Blockchain	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Gastos de personal	9900	9900	9900	9900	9900	9900	9900	9900	9900	9900	9900	9900
Nuevas incorporaciones	3900	3900	3900	3900	3900	3900	3900	3900	3900	3900	3900	3900
Gastos de plataforma	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Formación	300	300	300	300	300	300	-	-	-	-	-	-
Cuota de autónomos	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365
Arrendamientos	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Suministros y otros	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
<b>TOTAL COSTES</b>	<b>26.288,81 €</b>	<b>18.177,58 €</b>	<b>19.166,59 €</b>	<b>17.599,87 €</b>	<b>17.695,65 €</b>	<b>17.555,24 €</b>	<b>16.787,13 €</b>	<b>17.866,31 €</b>	<b>22.534,06 €</b>	<b>18.501,82 €</b>	<b>20.668,92 €</b>	<b>22.926,62 €</b>
<b>EBITDA</b>	<b>21.771,75 €</b>	<b>40.074,00 €</b>	<b>58.865,19 €</b>	<b>75.795,12 €</b>	<b>79.530,28 €</b>	<b>74.054,44 €</b>	<b>56.097,99 €</b>	<b>40.159,93 €</b>	<b>93.913,01 €</b>	<b>158.339,00 €</b>	<b>207.487,97 €</b>	<b>295.538,15 €</b>

## 12.2.2 Proyecciones escenario pesimista

<b>2021</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
<b>Ventas por suscripción</b>	1.110,00 €	1.554,00 €	2.175,60 €	3.045,84 €	3.959,59 €	4.355,55 €	3.048,89 €	2.134,22 €	3.841,60 €	5.378,23 €	5.916,06 €	6.507,66 €
Nº empresas	20	28	39	55	71	78	55	38	69	97	107	117
Crecimiento	-	1,4	1,4	1,4	1,3	1,1	0,7	0,7	1,8	1,4	1,1	1,1
Básica	60,00 €	84,00 €	117,60 €	164,64 €	214,03 €	235,44 €	164,80 €	115,36 €	207,65 €	290,72 €	319,79 €	351,77 €
Stándar	850,00 €	1.190,00 €	1.666,00 €	2.332,40 €	3.032,12 €	3.335,33 €	2.334,73 €	1.634,31 €	2.941,76 €	4.118,47 €	4.530,31 €	4.983,35 €
Premium	200,00 €	280,00 €	392,00 €	548,80 €	713,44 €	784,78 €	549,35 €	384,54 €	692,18 €	969,05 €	1.065,96 €	1.172,55 €
<b>Ventas por comisión</b>	300,00 €	360,00 €	432,00 €	648,00 €	907,20 €	907,20 €	635,04 €	444,53 €	755,70 €	1.133,55 €	1.473,61 €	1.473,61 €
Nº estudiantes	150	180	216	324	454	454	318	222	378	567	737	737
Comisión	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Precio Medio Cena	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €
Crecimiento	1	1,2	1,2	1,5	1,4	1	0,7	0,7	1,7	1,5	1,3	1
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.410,00 €</b>	<b>1.914,00 €</b>	<b>2.607,60 €</b>	<b>3.693,84 €</b>	<b>4.866,79 €</b>	<b>5.262,75 €</b>	<b>3.683,93 €</b>	<b>2.578,75 €</b>	<b>4.597,29 €</b>	<b>6.511,78 €</b>	<b>7.389,67 €</b>	<b>7.981,27 €</b>
Publicidad	11.341,00 €	3.191,40 €	2.260,76 €	2.184,69 €	2.243,34 €	1.263,14 €	1.184,20 €	1.257,87 €	2.459,73 €	2.260,47 €	2.295,59 €	2.399,06 €
Red Blockchain	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Gastos de personal	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000
Nuevas incorporaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de plataforma	5000	300	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Formación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuota de autónomos	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365
Alquileres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Suministros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL COSTES</b>	<b>26.206,00 €</b>	<b>13.356,40 €</b>	<b>12.325,76 €</b>	<b>12.249,69 €</b>	<b>12.308,34 €</b>	<b>11.328,14 €</b>	<b>11.249,20 €</b>	<b>11.322,87 €</b>	<b>12.524,73 €</b>	<b>12.325,47 €</b>	<b>12.360,59 €</b>	<b>12.464,06 €</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-24.796,00 €</b>	<b>-11.442,40 €</b>	<b>-9.718,16 €</b>	<b>-8.555,85 €</b>	<b>-7.441,55 €</b>	<b>-6.065,39 €</b>	<b>-7.565,27 €</b>	<b>-8.744,13 €</b>	<b>-7.927,44 €</b>	<b>-5.813,69 €</b>	<b>-4.970,92 €</b>	<b>-4.482,79 €</b>

<b>2022</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
<b>Ventas por suscripción</b>	7.158,43 €	8.232,19 €	8.973,09 €	9.870,40 €	11.844,48 €	11.252,26 €	9.001,81 €	7.201,45 €	10.802,17 €	15.123,03 €	16.635,34 €	21.625,94 €
Nº empresas	129	148	162	178	213	203	162	130	195	272	300	390
Crecimiento	1,10	1,15	1,09	1,1	1,2	0,95	0,8	0,8	1,5	1,4	1,1	1,3
Básica	386,94 €	444,98 €	485,03 €	533,54 €	640,24 €	608,23 €	486,58 €	389,27 €	583,90 €	817,46 €	899,21 €	1.168,97 €
Stándar	5.481,68 €	6.303,93 €	6.871,29 €	7.558,42 €	9.070,10 €	8.616,59 €	6.893,28 €	5.514,62 €	8.271,93 €	11.580,70 €	12.738,77 €	16.560,40 €
Premium	1.289,81 €	1.483,28 €	1.616,77 €	1.778,45 €	2.134,14 €	2.027,43 €	1.621,95 €	1.297,56 €	1.946,34 €	2.724,87 €	2.997,36 €	3.896,57 €
<b>Ventas por comisión</b>	1.966,00 €	2.359,20 €	2.831,04 €	3.255,70 €	2.930,13 €	2.344,10 €	1.640,87 €	1.148,61 €	1.722,91 €	2.412,08 €	2.412,08 €	2.894,50 €
Nº estudiantes	983	1180	1416	1628	1465	1172	820	574	861	1206	1206	1447
Comisión	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Precio Medio Cena	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €
Crecimiento	1	1,2	1,2	1,15	0,9	0,8	0,7	0,7	1,5	1,4	1	1,2
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>9.124,43 €</b>	<b>10.591,39 €</b>	<b>11.804,13 €</b>	<b>13.126,10 €</b>	<b>14.774,61 €</b>	<b>13.596,36 €</b>	<b>10.642,68 €</b>	<b>8.350,05 €</b>	<b>12.525,08 €</b>	<b>17.535,11 €</b>	<b>19.047,42 €</b>	<b>24.520,44 €</b>
Publicidad	11.368,66 €	3.059,14 €	3.180,41 €	2.656,30 €	1.738,73 €	679,82 €	532,13 €	835,01 €	4.124,84 €	1.701,40 €	1.761,90 €	3.678,07 €
Red Blockchain	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Gastos de personal	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000
Nuevas incorporaciones	0	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300
Gastos de plataforma	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Formación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuota de autónomos	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365
Alquileres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Suministros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL COSTES</b>	<b>21.483,66 €</b>	<b>14.474,14 €</b>	<b>14.595,41 €</b>	<b>14.071,30 €</b>	<b>13.153,73 €</b>	<b>12.094,82 €</b>	<b>11.947,13 €</b>	<b>12.250,01 €</b>	<b>15.539,84 €</b>	<b>13.116,40 €</b>	<b>13.176,90 €</b>	<b>15.093,07 €</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-12.359,23 €</b>	<b>-3.882,74 €</b>	<b>-2.791,28 €</b>	<b>-945,21 €</b>	<b>1.620,88 €</b>	<b>1.501,54 €</b>	<b>-1.304,46 €</b>	<b>-3.899,95 €</b>	<b>-3.014,76 €</b>	<b>4.418,71 €</b>	<b>5.870,52 €</b>	<b>9.427,37 €</b>

<b>2022</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
<b>Ventas por suscripción</b>	30.110,71 €	36.132,85 €	48.779,35 €	58.535,22 €	61.461,98 €	58.388,88 €	46.711,11 €	37.368,89 €	74.737,77 €	112.106,66 €	145.738,65 €	204.034,12 €
Nº empresas	429	514	694	833	875	831	665	532	1064	1596	2075	2904
Crecimiento	1,10	1,2	1,35	1,2	1,05	0,95	0,8	0,8	2	1,5	1,3	1,4
Básica	1.500,18 €	1.800,21 €	2.430,29 €	2.916,35 €	3.062,16 €	2.909,05 €	2.327,24 €	1.861,80 €	3.723,59 €	5.585,39 €	7.261,00 €	10.165,40 €
Stándar	23.681,38 €	28.417,65 €	38.363,83 €	46.036,60 €	48.338,43 €	45.921,51 €	36.737,21 €	29.389,76 €	58.779,53 €	88.169,29 €	114.620,08 €	160.468,11 €
Premium	4.929,16 €	5.914,99 €	7.985,23 €	9.582,28 €	10.061,39 €	9.558,32 €	7.646,66 €	6.117,33 €	12.234,65 €	18.351,98 €	23.857,57 €	33.400,60 €
<b>Ventas por comisión</b>	3.473,40 €	4.862,75 €	5.835,30 €	6.710,60 €	6.039,54 €	4.831,63 €	3.382,14 €	2.367,50 €	5.445,25 €	10.890,50 €	11.979,55 €	15.573,41 €
Nº estudiantes	1447	2026	2431	2796	2516	2013	1409	986	2269	4538	4991	6489
Comisión	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
Precio Medio Cena	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €
Crecimiento	1	1,4	1,2	1,15	0,9	0,8	0,7	0,7	2,3	2	1,1	1,3
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>33.584,11 €</b>	<b>40.995,61 €</b>	<b>54.614,66 €</b>	<b>65.245,82 €</b>	<b>67.501,52 €</b>	<b>63.220,52 €</b>	<b>50.093,25 €</b>	<b>39.736,39 €</b>	<b>80.183,02 €</b>	<b>122.997,16 €</b>	<b>157.718,20 €</b>	<b>219.607,53 €</b>
Publicidad	2.718,81 €	2.049,78 €	2.730,73 €	1.631,15 €	1.687,54 €	1.580,51 €	1.252,33 €	1.986,82 €	6.013,73 €	2.459,94 €	3.154,36 €	10.980,38 €
Red Blockchain	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Gastos de personal	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000
Nuevas incorporaciones	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600
Gastos de plataforma	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Formación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuota de autónomos	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365
Alquileres	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Suministros	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
<b>TOTAL COSTES</b>	<b>16.633,81 €</b>	<b>14.764,78 €</b>	<b>15.445,73 €</b>	<b>14.346,15 €</b>	<b>14.402,54 €</b>	<b>14.295,51 €</b>	<b>13.967,33 €</b>	<b>14.701,82 €</b>	<b>18.728,73 €</b>	<b>15.174,94 €</b>	<b>15.869,36 €</b>	<b>23.695,38 €</b>
<b>EBITDA</b>	<b>16.950,30 €</b>	<b>26.230,83 €</b>	<b>39.168,92 €</b>	<b>50.899,68 €</b>	<b>53.098,99 €</b>	<b>48.925,00 €</b>	<b>36.125,92 €</b>	<b>25.034,57 €</b>	<b>61.454,29 €</b>	<b>107.822,21 €</b>	<b>141.848,84 €</b>	<b>195.912,15 €</b>