



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS



TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

Desarrollo de un plan de negocio para una
aplicación móvil para la consulta y reserva de
locales nocturnos

Titulación: Máster en Ingeniería Industrial (MII)

Área: Emprendimiento

Autor: Antonio Aguilera González

Tutor: Pablo Rosa Casado

Madrid, 20 de julio de 2023

Declaro, bajo mi responsabilidad, que el Proyecto presentado con el título **Desarrollo de un plan de negocio para una aplicación móvil para la consulta y reserva de locales nocturnos** en la ETS de Ingeniería - ICAI de la Universidad Pontificia Comillas en el curso académico **2022-2023** es de mi autoría, original e inédito y no ha sido presentado con anterioridad a otros efectos. El Proyecto no es plagio de otro, ni total ni parcialmente y la información que ha sido tomada de otros documentos está debidamente referenciada.



Fdo.: **Antonio Aguilera González**

Fecha: **27/08/2023**

Autorizada la entrega del proyecto

EL DIRECTOR DEL PROYECTO

Firmado por 05687365V PABLO ROSA (R: B87258786) el día 28/08/2023 con un certificado emitido por AC Representación

Fdo.: **Pablo Rosa Casado**

Fecha: **27/08/2023**

Resumen

El sector del ocio nocturno, que comprende discotecas, bares y conciertos, se destaca como una fuente principal de entretenimiento, en especial para la juventud. No obstante, este sector enfrenta desafíos significativos, entre los que destacan la falta de centralización de información sobre locales y las complicaciones en el proceso de reservas.

En este Trabajo de Fin de Máster (TFM) se propone una solución innovadora: una aplicación móvil diseñada para centralizar y simplificar el acceso a la información y servicios relacionados con el ocio nocturno. Esta herramienta no solo proporcionará detalles de diferentes eventos y establecimientos, sino que también facilitará la reserva en estos lugares.

El modelo de negocio propuesto se desglosa meticulosamente, abordando aspectos clave como la estructura comercial, segmentación de clientes, canales de comunicación y estrategias financieras. Se han empleado herramientas analíticas de vanguardia, como el Value Proposition Canvas, para garantizar un enfoque holístico.

Se presenta una evaluación exhaustiva del mercado, incluyendo un análisis detallado de la competencia y factores externos que pueden influir en la adopción de la aplicación. Para asegurar que el producto propuesto sea viable y atienda a las necesidades reales del mercado, se realizaron experimentos, entrevistas y cuestionarios, culminando en la definición de un Producto Mínimo Viable (MVP).

El TFM concluye con proyecciones financieras para la aplicación, así como una reflexión sobre su impacto potencial y las perspectivas futuras en el sector del ocio nocturno.

Palabras clave

Ocio nocturno, Aplicación móvil, Reserva, Locales, Emprendimiento, Modelo de negocio, MVP (Producto Mínimo Viable).

Summary

The nightlife sector, which includes nightclubs, bars and concerts, stands out as a major source of entertainment, especially for young people. However, this sector faces significant challenges, including the lack of centralized information on venues and complications in the booking process.

In this Master's Thesis, an innovative solution is proposed: a mobile application designed to centralize and simplify access to information and services related to nightlife. This tool will not only provide details of different events and establishments, but will also facilitate booking at these venues.

The proposed business model is meticulously broken down, addressing key aspects such as commercial structure, customer segmentation, communication channels and financial strategies. State-of-the-art analytical tools, such as the Value Proposition Canvas, have been employed to ensure a holistic approach.

A comprehensive market assessment is presented, including a detailed analysis of the competition and external factors that may influence the adoption of the application. To ensure that the proposed product is viable and addresses real market needs, experiments, interviews and questionnaires were conducted, culminating in the definition of a Minimum Viable Product (MVP).

The Master's Thesis concludes with financial projections for the application, as well as a reflection on its potential impact and future prospects in the nightlife sector.

Keywords

Nightlife, Mobile App, Booking, Venues, Entrepreneurship, Business Model, MVP (Minimum Viable Product).

Desarrollo de un plan de negocio para una aplicación móvil
para la consulta y reserva de locales nocturnos

Antonio Aguilera González

Agradecimientos

Después de tanto tiempo y tantas horas de trabajo, hoy es el día: escribo este apartado de agradecimientos para terminar mi trabajo de fin de máster y, con él, finalizar el Máster en Ingeniería Industrial y el Máster en Dirección y Administración de Empresas (MBA) de la Universidad Pontificia Comillas. Han sido dos años de enormes descubrimientos, tanto académicos como personales. Ha habido muchas risas y lágrimas derramadas. Ha habido muchos momentos de tristeza y de celebración. Han sido muchas horas en el aula y en clase bajo la tenue luz de mi habitación y el sonido de las teclas del ordenador. Por esto y por mil cosas más, quiero dar las gracias a todas aquellas personas que me han ayudado y apoyado a lo largo de este proceso.

A Pablo Rosa Casado, tutor de este trabajo y profesor del colegio, por darme la oportunidad y la confianza de trabajar con él en este proyecto y por haber tenido el placer de aprender muchas cosas interesantes durante el mismo.

A la Universidad de Comillas, al profesorado y a todo su personal, por estar siempre a mi disposición y por haber hecho de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería ICAI prácticamente mi segunda casa. Me he sentido tratado de forma totalmente profesional y me habéis enseñado muchas cosas, tanto dentro como fuera de clase.

A todos mis compañeros de máster, tanto los de primero como los de segundo, por haberme acogido de esta manera tan increíble, por haber compartido conmigo tantos buenos y malos momentos, por haber trabajado codo con codo, por haberme apoyado tanto en lo académico como en lo personal, por haber celebrado conmigo cada uno de esos aprobados, por todas las horas en la biblioteca, en casa de cada uno, en cafetería y fuera de clase.... Siempre habéis estado ahí.

Por último y muy especialmente, a mis padres, mis hermanos, mi familia y mis amigos más cercanos, por ser el gran apoyo incondicional que siempre he tenido, por sus sabios consejos, su confianza y sobre todo su gran comprensión. Ellos saben día a día todo el esfuerzo y dedicación que he puesto. Sin todos ellos nunca hubiera llegado a donde estoy ahora.

Antonio Aguilera González

Índice general

Índice de figuras	13
Índice de tablas	15
1. Introduction	17
1.1. Antecedentes	17
1.2. Estado de la cuestión	18
1.2.1. El sector nocturno en la economía española	18
1.2.2. Captación del cliente	18
1.3. Motivación	19
1.4. Objetivos y ámbito de aplicación	20
1.5. Metodología	21
1.6. Recursos a emplear	28
2. Desarrollo	31
2.1. Problema	31
2.2. Solución	32
2.2.1. Misión de la empresa	34
2.2.2. Visión de la empresa	34
2.2.3. Características y beneficios	34
2.3. Modelo de negocio inicial	35
2.3.1. Value proposition	36
2.3.2. Customer segmentation	37
2.3.3. Channels	39
2.3.4. Relationship with customers	41
2.3.5. Revenue channels	42
2.3.6. Cost structure	43
2.3.7. Key Partners	44

2.3.8.	Key Activities	45
2.3.9.	Key resources	46
2.4.	Value Proposition Canvas	47
2.4.1.	Perfil del cliente	47
2.4.2.	Propuesta de valor	48
2.5.	Identificación de hipótesis	50
2.6.	Tamaño del mercado	52
2.7.	Competición	54
2.7.1.	Competición en la industria	54
2.7.2.	Posibilidad de nuevos competidores en la industria	58
2.7.3.	Poder de proveedores	59
2.7.4.	Poder de los clientes	60
2.7.5.	Amenaza de productos sustitutivos	61
2.8.	Experimentos, entrevistas y cambios propuestos	62
2.8.1.	Validación del problema	62
2.8.1.1.	Cuestionario Cuantitativo	62
2.8.1.2.	Cuestionario Cualitativo	65
2.8.1.3.	Conclusiones y aprendizajes	66
2.8.2.	Validación de la solución	67
2.8.3.	Validación de los bloques de negocio	70
2.9.	MVP Final	72
2.9.1.	Pantallas	73
2.9.1.1.	Inicio y login	73
2.9.1.2.	Menú Principal para clientes	75
2.9.1.3.	Información y adquisición	77
2.9.1.4.	Menú Principal para locales y promotores	78
2.9.2.	Customer journeys	81
2.9.2.1.	Registro e inicio de sesión	82
2.9.2.2.	Búsqueda y reserva de locales nocturnos	84
2.9.2.3.	Acceso del local a información sobre un evento	86
2.10.	Proyecciones financieras	87
2.10.1.	Supuestos y drivers del modelo económico	88
2.10.1.1.	Ingresos	88
2.10.1.2.	Gastos	89
2.10.2.	Proyecciones financieras	92

2.10.3. Necesidades financieras	95
3. Conclusiones	99
3.1. Hallazgos y resultados	99
3.2. Evaluación del impacto social y medioambiental	100
3.3. Recomendaciones y futuras líneas de actuación	102
4. Bibliografía	105

Índice de figuras

1.1.	Business Model Canvas: Un gráfico visual estratégico que proporciona una visión estructurada de los elementos clave de un modelo de negocio. Adaptado de <i>UNIR</i> [UNIR, 2021].	23
1.2.	TAM, SAM y SOM: Representación visual del Mercado Total Disponible, Mercado Disponible Disponible y Mercado Disponible Disponible. Adaptado de <i>Kasem</i> [Kasem, 2020].	24
1.3.	Las cinco fuerzas de Porter: las cinco fuerzas fundamentales que determinan la intensidad competitiva y el atractivo de un mercado. Adaptado de <i>Rice University y OpenStax</i> [Rice University y OpenStax, 2023].	25
1.4.	El Funnel Model: navegar por las etapas del viaje del cliente desde la fase de descubrimiento hasta la fase de promoción. Adaptado de <i>Sproutsocial</i> [sproutsocial, 2023].	27
1.5.	El Value Proposition Canvas: la herramienta que nos permite entender y diseñar nuestra propuesta de valor en relación directa con las necesidades, deseos y tareas de nuestros clientes. Adaptado de <i>B2B International</i> [B2B International, 2023].	28
1.6.	Captura de pantalla de la Herramienta Figma.	29
2.1.	Logo de Gout.	33
2.2.	Modelo de negocio inicial. <i>Nota</i> . Elaboración propia.	36
2.3.	Segmentación de clientes. <i>Nota</i> . Elaboración propia.	39
2.4.	Canales. <i>Nota</i> . Elaboración propia.	40
2.5.	Funnel de clientes. <i>Nota</i> . Elaboración propia.	42
2.6.	Value Proposition Canvas de Gout. <i>Nota</i> . Elaboración propia.	50
2.7.	Market Size para Gout. <i>Nota</i> . Elaboración propia.	53
2.8.	Logo de Fever. Adaptado de <i>SoftDoit</i> [SoftDoit, 2023].	55

2.9. Logo de Fever. Adaptado de <i>elreferente</i> [elreferente, 2023a].	56
2.10. Logo de Nyxell. Adaptado de <i>elreferente</i> [elreferente, 2023b].	56
2.11. Logo de Resident Advisor. Adaptado de <i>Resident Advisor</i> [Resident Advisor, 2023].	57
2.12. Logo de Nclub. Adaptado de <i>NCLUB</i> [NCLUB, 2023].	57
2.13. Pantallas de Carga e Inicio.	73
2.14. Pantallas de Login y pantalla de registro (pantalla 6).	74
2.15. Menú principal para clientes.	75
2.16. Interacciones de la pantalla principal.	76
2.17. Información del usuario.	77
2.18. Información del local.	78
2.19. Menú principal para locales/promotores.	79
2.20. Pantallas para los locales/promotores.	80
2.21. Flujos de la aplicación. <i>Nota.</i> Realizado en la aplicación de Figma. . .	81
2.22. Registro de usuario.	83
2.23. Flujo de inicio de sesión.	83
2.24. Búsqueda del local.	84
2.25. Compra de entradas y consumibles.	85
2.26. Consulta de la entrada comprada.	85
2.27. Inicio de sesión para locales y promotores.	86
2.28. Acceso a información del local (en este caso, a la lista de reservas de un evento).	87
2.29. Desglose mensual de los empleados de Gout.	90
2.30. Desglose mensual de ingresos durante los 3 primeros años.	93
2.31. Desglose de los gastos de explotación mensuales durante los 3 primeros años.	94
2.32. Ingresos netos mensuales durante los 3 primeros años.	95
2.33. Ingresos netos mensuales durante los 3 primeros años.	96
3.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas a los que contribuye Gout. Entre ellos figuran el ODS 3, el ODS 8, el ODS 9 y el ODS 11. Adoptado de <i>Objetivos de Desarrollo Sostenible</i> [Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2023].	101

Índice de tablas

2.1. Tabla de precios de los servicios de Gout.	88
2.2. Unidades vendidas anualmente de cada línea de negocio de Gout. . .	89
2.3. Tabla de costes variables de Gout.	90
2.4. Salarios de los puestos de Gout.	91
2.5. Otros gastos.	91
2.6. Beneficio bruto total de los 3 primeros años.	92
2.7. Total de gastos de explotación durante los 3 primeros años.	93
2.8. Ingresos netos totales durante los 3 primeros años.	94
2.9. Saldo de caja durante los 3 primeros años.	96

Capítulo 1

Introduction

1.1. Antecedentes

El sector del ocio nocturno es como se conoce comúnmente a todas las actividades populares de recreación, ocio y entretenimiento que se realizan o están disponibles desde el atardecer o noche hasta las primeras horas de la mañana. El sector incluye bares, pubs, discotecas, casinos... además de conciertos, espectáculos de música en vivo, clubes, cines alternativos, etcétera [[LibertadDigital, 2023](#)].

Este tipo de actividades son un punto de reunión para muchas personas que buscan disfrutar y compartir tiempo con amigos y seres queridos, especialmente entre los jóvenes. Sin embargo, cuando intentan acceder y disfrutar de estos servicios, particularmente en el caso de las discotecas y pubs, a menudo se encuentran con varias dificultades y preguntas sin respuesta. Algunos de los desafíos más comunes incluyen el desconocimiento de los locales disponibles, la falta de información detallada sobre las características de estos lugares, las dificultades a la hora de realizar reservas anticipadas, y la independencia y heterogeneidad de los actores que conforman este sector.

El objetivo de este Trabajo de Fin de Máster es elaborar un plan de negocio para la creación de una aplicación móvil que concentre todos los locales nocturnos de cada ciudad, poniendo especial énfasis en discotecas y pubs. Esta aplicación permitirá al cliente explorar los diferentes locales disponibles, informarse sobre sus característi-

cas y precios, y adquirir de manera anticipada la entrada al establecimiento (si es requerida) o aprovechar las diversas ofertas que cada local pueda ofrecer.

1.2. Estado de la cuestión

1.2.1. El sector nocturno en la economía española

Según publicó en 2019 la Federación de Asociaciones de Ocio Nocturno de España antes de la pandemia, el sector nocturno representa el **1,8 % del PIB español**, con 20.000 millones de euros anuales de facturación y con más de 200.000 trabajadores vinculados, la gran mayoría jóvenes [[Irati Bartolomé, 2021](#)].

Por desgracia, con la llegada de la pandemia del coronavirus, el sector ha sido uno de los sectores más afectados con las restricciones que se impusieron. Las restricciones de aforo, la distancia de seguridad y las medidas específicas para discotecas y pubs, entre otras muchas, provocaron una enorme caída en la facturación del sector. Según España de Noche (Federación Nacional de Empresarios de Ocio y Espectáculos, la patronal del sector), el sector habría tenido una caída en la facturación que ronda los 16.800 millones de euros [[Álvaro Pérez-Alberca, 2022](#)].

En la actualidad, el encarecimiento de las facturas de electricidad y gas también suponen un gran problema para los locales nocturnos, debido a su alto consumo energético en materia de luces, climatización, aparatos frigoríficos, etc. [[LibreMercado, 2022](#)].

1.2.2. Captación del cliente

Como hemos dicho previamente, mucha es la incertidumbre y los problemas que tiene el cliente a la hora de intentar adquirir uno de los servicios del mundo nocturno.

Para captar al cliente, los discotecas y pubs actualmente cuentan con métodos como:

- **Relaciones públicas.** En el sector nocturno, se entiende por *relaciones públicas* a las personas que se encargan de llevar a cabo un conjunto de acciones de comunicación estratégica para atraer al cliente al local. Principalmente, los relaciones públicas emplean dos tipos de estrategia:
 - Presencial. En este caso, el relaciones públicas se sitúa en la calle e intentar captar al cliente mediante comunicación directa ofreciéndole alguna oferta.
 - Digital. El relaciones pública difunde las ofertas y eventos del local a sus contactos mediante redes sociales y mensajería.
- **Redes sociales.** En la actualidad, la mayoría de locales nocturnos cuentan con sus propios usuarios en las redes sociales con los que muestran su local, los distintos eventos, las ofertas, etc.
- **Páginas web propias.** Algunos locales nocturnos, aunque pocos, también cuentan con su propia página web, en la que disponen información sobre el local, los eventos que van a realizar, e incluso la posibilidad de preventa de su entrada.
- **Aplicaciones móviles y plataformas.** Existen actualmente algunas aplicaciones móviles y plataformas mediante las que el cliente puede consultar algunos locales nocturnos y ofertas. Este es el caso de aplicaciones como *Fe-ver*.
- **Otros.** Algunos locales recurren a otros métodos de publicidad más clásicos, como carteles, MUPIs (paradas de autobuses), anuncios en la radio...

1.3. Motivación

Hoy en día somos muchísimos los jóvenes y adultos a los que nos gusta salir con nuestros amigos y familiares por la noche a tomar algo y disfrutar. Como se ha comentado previamente, a la hora de salir nos surgen muchas dudas y problemas para poder hacerlo. Siempre vamos con prisa para poder llegar al local, con la inseguridad de saber si podremos salir esa noche o no, si tendremos que hacer mucha cola, si conseguiremos entrar, si el local merecerá la pena, si habrá música acorde con lo que

buscamos, etc. No sería la primera vez que nos hemos quedado sin poder entrar en un sitio y teniendo que volver a casa porque no hay más opciones o porque ya se nos ha hecho muy tarde haciendo colas muy largas o buscando un u otro local. Incluso muchas veces recurrimos desesperados a buscar cualquier local que haya disponible y pagar altos precios para poder entrar.

Ante todos estos problemas, empecé a hablar con mis amigos y contactos cercanos y descubrí que todos tenían los mismos problemas y la misma incertidumbre a la hora de salir. Algunos comentaban la existencia de aplicaciones y plataformas parecidas para restaurantes, y en ese momento me planteé la posibilidad de hacer algo parecido con el sector del ocio nocturno.

Fue entonces cuando surgió la idea que condujo a este Trabajo de Fin de Máster: elaborar un plan de negocio para el desarrollo de una aplicación móvil destinada a facilitar la búsqueda y gestión de locales nocturnos. Con esta herramienta, los usuarios podrían obtener información detallada sobre los diferentes establecimientos disponibles, conocer sus características, precios y ofertas, e incluso adquirir entradas con anticipación. De este modo, las preocupaciones y dificultades asociadas a la experiencia de la vida nocturna podrían verse notablemente reducidas.

1.4. Objetivos y ámbito de aplicación

Como se ha comentado en el apartado anterior, el objetivo principal de este trabajo será responder a la pregunta: "*¿Es factible la creación de una aplicación móvil de reservas y ofertas para locales nocturnos?*", además de la realización de su plan de negocio correspondiente. Para la consecución del proyecto, los objetivos serán los siguientes:

- Definir la misión y visión del negocio.
- Identificar el mercado objetivo.
- Identificar y analizar los factores clave que influyen en el éxito de una aplicación móvil para la reserva de entradas y ofertas en locales nocturnos.

- Analizar los retos y oportunidades asociados con el inicio de una empresa en el sector de las aplicaciones móviles para locales nocturnos.
- Detallar las ofertas de productos o servicios.
- Identificar cualquier riesgo y desafío potencial.
- Crear un plan de acción para el desarrollo y lanzamiento de la aplicación.
- Realización de un *mockup* de la aplicación móvil que sirva como MVP. Un *mockup* es un fotomontaje a través del cual los diseñadores gráficos pueden presentar sus propuestas a los clientes [Imborrable, 2021]. Así, sin entrar en la programación de la aplicación móvil, podremos mostrar cómo queremos que funcione la aplicación y lo que podemos realizar con ella.
- Desarrollar la viabilidad de la idea a nivel de negocio. Identificar proyecciones financieras.
- Evaluar el impacto que dicha aplicación puede tener en el mercado de ocio nocturno y en la sociedad en general.

1.5. Metodología

En términos generales, para elaborar el plan de empresa se utilizará la denominada *Metodología Lean Startup*.

El método Lean Startup es el método utilizado para ir de proyecto en empresa, centrándose en las necesidades del cliente, contando con su feedback para modificar el producto hasta desarrollar la versión final. Una frase que describe muy bien la metodología Lean Startup es: “Fracasa rápido, fracasa rápido... pero sobre todo fracasa barato”. Así, podremos aprender de los fracasos y de las cosas que no estamos teniendo en cuenta en el desarrollo de nuestra empresa.

Para llevar a cabo el método, habrá diferentes metodologías y herramientas para las distintas fases del proceso que podremos utilizar:

- **Business model Canvas.** Para desarrollar nuestro modelo de negocio utilizaremos el llamado *Business Model Canvas*. El Business Model Canvas (BMC)

es una herramienta de gestión estratégica utilizada para organizar y definir el modelo de negocio de una empresa. El BMC divide el negocio en nueve bloques que agrupan las características fundamentales de la empresa que se va a crear:

- ***Value proposition.*** Describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes.
- ***Customer segmentation.*** Define los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que una empresa pretende llegar y servir.
- ***Choice of channels.*** Describe cómo una empresa se comunica con sus segmentos de clientes y llega a ellos para ofrecer una propuesta de valor.
- ***Relationship with customers.*** Describe los tipos de relaciones que una empresa establece con segmentos específicos de clientes.
- ***Revenue channels.*** Representa el efectivo que una empresa genera de cada segmento de clientes.
- ***Cost structure.*** Todos los costes en los que se incurre para operar un modelo de negocio.
- ***Key partners.*** Describe la red de proveedores y socios que hacen funcionar el modelo de negocio.
- ***Key activities.*** Las actividades más importantes para ejecutar la propuesta de valor de una empresa.
- ***Key resources.*** Describe los activos más importantes necesarios para que funcione un modelo de negocio.

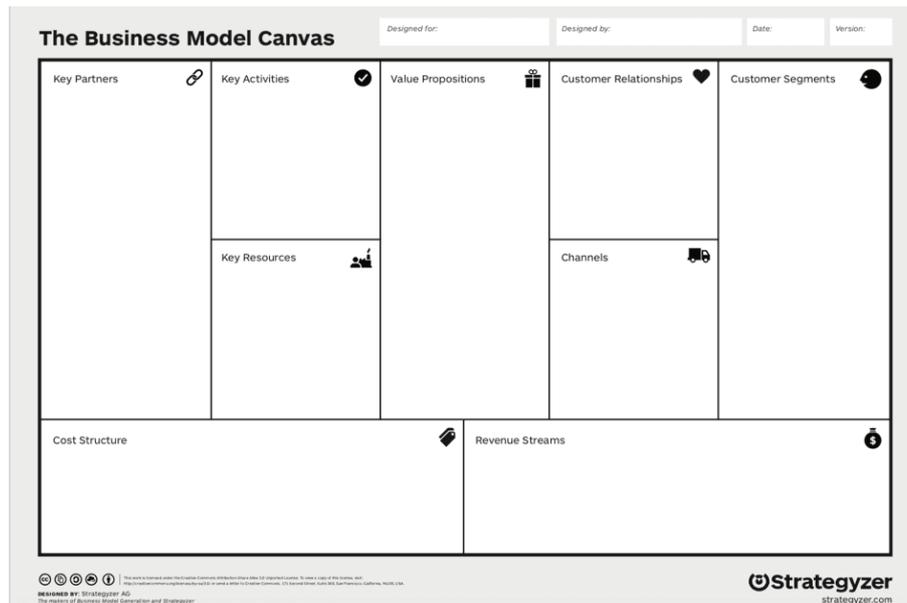


Figura 1.1: Business Model Canvas: Un gráfico visual estratégico que proporciona una visión estructurada de los elementos clave de un modelo de negocio. Adaptado de UNIR [UNIR, 2021].

- **TAM, SAM, SOM.** El método TAM SAM SOM es una herramienta de análisis de mercado utilizada para evaluar el tamaño potencial del mercado y el grado de competencia en ese mercado.
 - **TAM** viene de “**Mercado Total Disponible**” (en inglés, *Total Available Market*) y se refiere al tamaño total del mercado para un producto o servicio en una zona geográfica determinada. Se trata del mercado teórico máximo y no tiene en cuenta las limitaciones que pueden impedir que un producto llegue a todos los clientes potenciales.
 - **SAM** viene de “**Mercado Disponible Servible**” (en inglés, *Serviceable Available Market*) y se refiere al segmento del mercado total al que la empresa puede llegar y servir. Es el mercado en el que la empresa puede competir eficazmente y donde se encuentra su público objetivo.
 - **SOM** viene de “**Mercado Obtenible Servible**” (en inglés, *Serviceable Obtainable Market*) y se refiere a la parte del mercado servible disponible que la empresa puede captar realmente. Esto se basa en las capacidades de la empresa y la competencia en el mercado.

En resumen, TAM es el mercado total disponible, SAM es el mercado en el que la empresa puede competir eficazmente y SOM es la cuota de mercado que

la empresa puede captar. Esta herramienta es útil para evaluar el potencial de un mercado y desarrollar estrategias eficaces de penetración en el mismo.

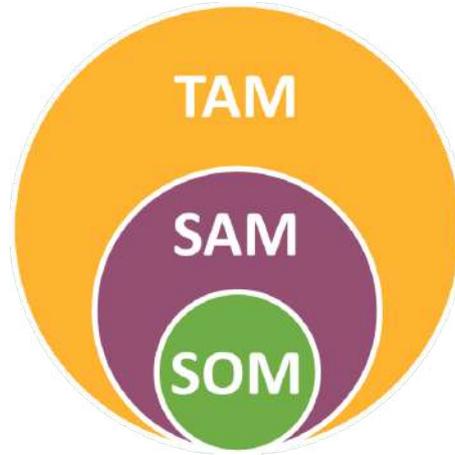


Figura 1.2: TAM, SAM y SOM: Representación visual del Mercado Total Disponible, Mercado Disponible Disponible y Mercado Disponible Disponible. Adaptado de *Kasem* [Kasem, 2020].

- **Modelo de las 5 fuerzas de Porter.** Este modelo fue creado por el profesor de la Harvard Business School Michael Eugene Porter para analizar el atractivo de un sector y su posible rentabilidad. El modelo examina cinco fuerzas diferentes que pueden afectar al entorno competitivo de un sector y, en consecuencia, a la rentabilidad de las empresas de ese sector. Las cinco fuerzas son:
 - **Rivalidad competitiva (*competitive rivalry*).** Examina el número y la fuerza de tus competidores. Si tienes muchos competidores y ofrecen productos y servicios igual de atractivos, lo más probable es que tengas poco poder, porque los proveedores y compradores se irán a otra parte si no consiguen un buen trato contigo. Por otro lado, si nadie más puede hacer lo que haces, entonces a menudo sueles tener una gran fuerza.
 - **Amenaza de Nuevos Entrantes (*threat of new entrants*).** Esta fuerza considera lo fácil o difícil que es para los competidores entrar en el mercado. Cuanto más fácil les resulte, mayor será el riesgo de que se reduzca la cuota de mercado de una empresa. Las barreras de entrada incluyen ventajas en costes, acceso a inputs, economías de escala y marcas bien reconocidas.

- ***Poder de los proveedores (power of suppliers)***. Esta fuerza analiza lo fácil que les resulta a tus proveedores aumentar sus precios. Esto depende del número de proveedores de cada input esencial; la singularidad de tu producto o servicio; el tamaño relativo y la fuerza del proveedor; y el coste de cambiar de un proveedor a otro.
- ***Poder de los clientes (power of customers)***. Esta fuerza tiene en cuenta la facilidad con la que los clientes pueden hacer bajar los precios. Una vez más, esto depende del número de clientes, la importancia de cada uno de ellos para tu empresa y el coste que les supondría cambiar tus productos y servicios por los de otra empresa.
- ***Amenaza de sustitución (threat of substitution)***. Se refiere a la probabilidad de que tus clientes encuentren una forma diferente de hacer lo que ofreces. Por ejemplo, si suministra un producto de software único que automatiza un proceso importante, la gente puede sustituirlo haciendo el proceso manualmente o subcontratándolo.

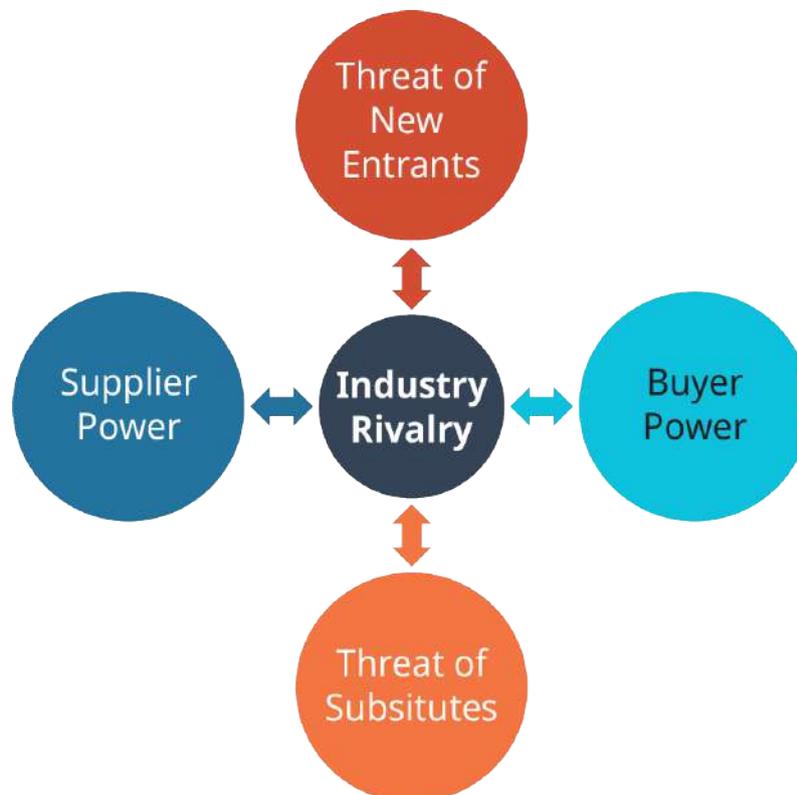


Figura 1.3: Las cinco fuerzas de Porter: las cinco fuerzas fundamentales que determinan la intensidad competitiva y el atractivo de un mercado. Adaptado de *Rice University* y *OpenStax* [Rice University y OpenStax, 2023].

- **Funnel Model.** El “Funnel model”, también conocido como embudo de ventas o de marketing, es un concepto que ilustra el recorrido teórico del cliente hacia la compra de un producto o servicio. Se utiliza la metáfora del embudo porque, al igual que en un embudo físico, el número de clientes potenciales disminuye cuanto más nos acercamos a la decisión final de compra. Este modelo puede dividirse en varias etapas, entre las que se incluyen:

- **Descubrimiento (*awareness*).** Es la fase inicial en la que los clientes potenciales conocen tu producto o servicio. En esta fase, debes centrarte en la visibilidad y el reconocimiento de la marca, atrayendo al mayor número posible de clientes potenciales.
- **Consideración (*consideration*).** En esta fase, los clientes potenciales conocen tu producto o servicio y se plantean si podría satisfacer sus necesidades o resolver su problema. Están evaluando las distintas opciones disponibles en el mercado, incluida la competencia. Es crucial proporcionar información más detallada sobre tu oferta y sus ventajas.
- **Conversión (*conversion*).** Aquí, los clientes potenciales tienen toda la información que necesitan y están decidiendo si seguir adelante con la compra. Tu atención debe centrarse en hacer que este proceso sea lo más fácil posible y sin fricciones.
- **Fidelización (*loyalty*).** Una vez realizada la compra, el siguiente objetivo es fidelizar al cliente. Esto implica mantener una relación con el cliente, asegurarse de que está satisfecho con el producto o servicio y resolver cualquier problema o preocupación de forma rápida y eficaz.
- **Promoción (*advocacy*).** En esta última fase, los clientes satisfechos se convierten en defensores de tu marca. Pueden dejar comentarios positivos, recomendar sus servicios a otras personas e incluso convertirse en clientes habituales.

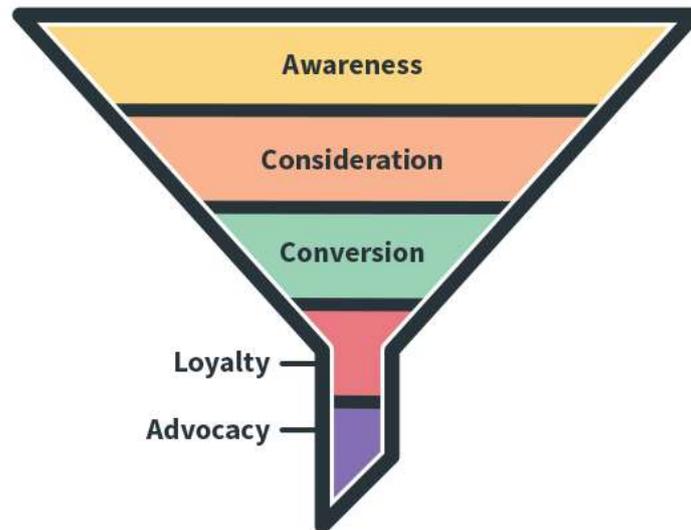


Figura 1.4: El Funnel Model: navegar por las etapas del viaje del cliente desde la fase de descubrimiento hasta la fase de promoción. Adaptado de *Sproutsocial* [sproutsocial, 2023].

- **Value Proposition Canvas.** El Value Proposition Canvas es una herramienta que permite a las empresas asegurarse de que sus productos y servicios se estén alineando de la mejor manera posible con los deseos y necesidades de sus clientes. El modelo consta de dos partes principales: el perfil del cliente (Customer Segment) y la propuesta de valor (Value Proposition).

En la parte del perfil del cliente, se consideran tres elementos clave:

- **Trabajos del cliente (*customer jobs*).** Se refieren a las tareas que los clientes están tratando de realizar. Estos pueden ser funcionales (por ejemplo, "necesito transportarme de A a B"), emocionales (por ejemplo, "quiero sentirme seguro") o sociales (por ejemplo, "quiero ser visto en un coche de lujo").
- **Dolencias (*pains*).** Son los obstáculos o problemas que los clientes enfrentan al tratar de realizar sus trabajos. Pueden ser cosas que les molestan o frustran, o riesgos que quieren evitar.
- **Ganancias (*gains*).** Son los resultados y beneficios que los clientes desean. Estos pueden ser resultados tangibles (por ejemplo, "quiero llegar a B más rápido") o intangibles (por ejemplo, "quiero disfrutar del viaje").

Por otro lado, en la parte de propuesta de valor, se consideran también tres elementos:

- **Productos y Servicios** (*products and services*). Se refieren a lo que la empresa ofrece para ayudar a los clientes a realizar sus trabajos.
- **Alivios a las Dolencias** (*pain relievers*). Son las formas en que los productos y servicios de la empresa alivian las dolencias de los clientes.
- **Creadores de Ganancia** (*gain Creators*). Son las formas en que los productos y servicios de la empresa crean ganancias para los clientes.

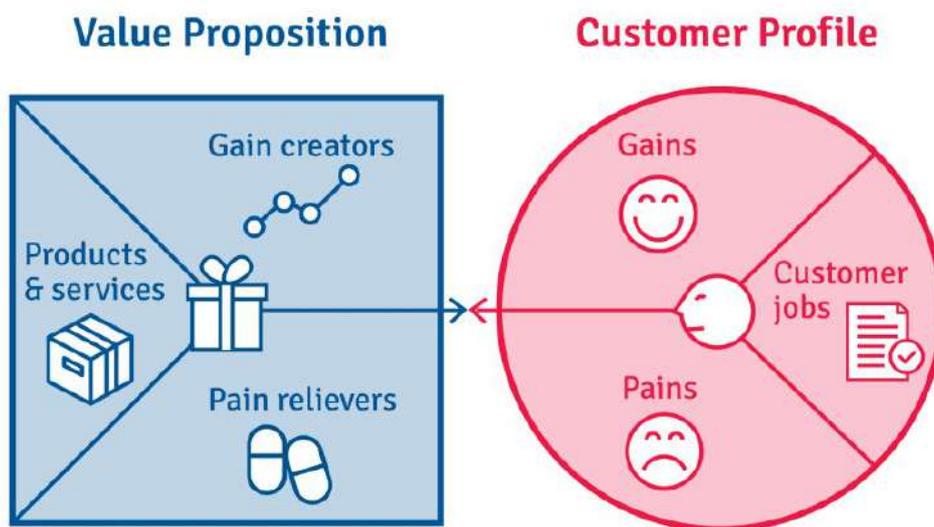


Figura 1.5: El Value Proposition Canvas: la herramienta que nos permite entender y diseñar nuestra propuesta de valor en relación directa con las necesidades, deseos y tareas de nuestros clientes. Adaptado de *B2B International* [B2B International, 2023].

1.6. Recursos a emplear

Para la realización de este proyecto se utilizarán herramientas como:

- **LaTeX**. Se utilizará LaTeX para la redacción y maquetación de este trabajo de fin de máster.

- **Figma.** Se utilizará la herramienta Figma para la realización del mockup del producto. En la figura 1.6 podemos observar un ejemplo del entorno de Figma.
- **Formularios de Google.** Se utilizará la herramienta para la realización de encuestas y la obtención de información en las entrevistas.
- **Excel.** Se utilizará Excel para los cálculos de costes e inversiones del proyecto.
- **Canva o PowerPoint.** Se utilizará Canva o PowerPoint para preparar las presentaciones ante el tribunal y organismos encargados de la valoración del presente trabajo.

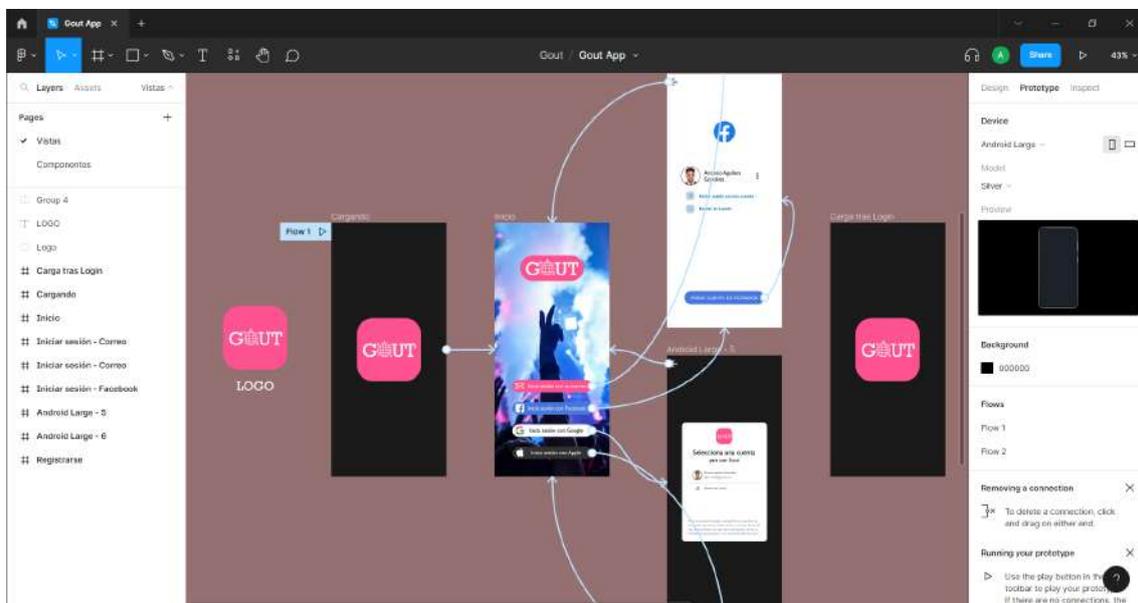


Figura 1.6: Captura de pantalla de la Herramienta Figma.

Capítulo 2

Desarrollo

2.1. Problema

En la sociedad actual, el ocio nocturno representa una parte integral de la vida cotidiana y las interacciones sociales. Esta industria, que incluye bares, discotecas y pubs, es un motor clave de la economía y de la cultura local. Sin embargo, existen varios problemas que complican la experiencia del consumidor en este sector, ya sea para un cliente local o un visitante que explora las ofertas de ocio de una nueva ciudad. A la hora de intentar adquirir y disfrutar de estos servicios, especialmente en el caso de las discotecas y pubs, son muchos los problemas y dudas que le surgen al cliente. Algunos que podemos mencionar son:

- **El desconocimiento de la oferta de ocio.** Los consumidores a menudo desconocen la diversidad de los locales disponibles para el ocio nocturno, como bares, pubs, discotecas y conciertos. Sin una fuente consolidada de información, es difícil para ellos explorar y seleccionar la opción más adecuada para sus gustos y preferencias. Este problema no se limita al desconocimiento de la oferta de ocio en su localidad, sino que también se extiende a otros lugares a los que los clientes puedan desplazarse.
- **Falta de información detallada sobre los locales.** Además del desconocimiento de las opciones disponibles, los consumidores carecen de información detallada sobre las características de los locales, como los precios, el aforo del

local, el estilo de música que se reproduce en el local, las reglas de vestimenta (el llamado *dress code* [Gil Fernández, 2020]), los eventos y ofertas especiales (como los *reservados* [Reservados en Madrid, 2023]), las restricciones de edad, la edad media de los clientes, entre otros aspectos relevantes. Este problema puede dar lugar a situaciones en las que el cliente paga una entrada y luego se encuentra insatisfecho con la experiencia, simplemente por su desconocimiento previo del local.

- **La dificultad o inexistencia de sistemas de preventa o reserva.** Actualmente, muchos locales nocturnos no ofrecen la opción de comprar entradas o realizar reservas anticipadas, teniendo el cliente muchas veces como única opción acudir presencialmente al local y hacer largas colas para adquirir una entrada, y con la posibilidad de que, tras la espera, no lo consiga. Por otro lado, los locales que sí disponen de preventa de entradas normalmente lo hacen por páginas web propias o intermediarios muy diversos. Es común el caso en el que la única forma de conseguir una entrada de forma anticipada sea mediante relaciones públicas, esto es, personas que trabajan para el local o hacen de intermediarios y se llevan una comisión.
- **La heterogeneidad e independencia de los integrantes del sector.** El sector del ocio nocturno está compuesto por una gran cantidad de actores y locales independientes que operan de manera autónoma. Esta falta de coordinación y estandarización resulta en una experiencia de cliente fragmentada y variable. Prácticamente no existe ningún organismo que agrupe o haya intentado homogeneizar el mundo del sector nocturno, a diferencia de otros sectores como el de reserva de restaurantes, el reparto a domicilio o el transporte, donde empresas como *TheFork*, *Glovo* o *Uber*, respectivamente, están consiguiendo que el cliente tenga un fácil acceso a los servicios de cada uno de los integrantes de estos sectores.

2.2. Solución

La solución propuesta es el desarrollo de un marketplace digital integral, diseñado para facilitar la interacción entre los consumidores y los proveedores de servicios de ocio nocturno. El nombre de la empresa propuesta será *Gout*.

Gout tiene como objetivo conectar eficientemente a los usuarios con una variedad de opciones de locales nocturnos, creando un espacio donde la demanda y la oferta de ocio nocturno pueden interactuar de manera fluida y transparente.

Gout es un acrónimo ingenioso que combina las palabras “Go” y “Out”, reflejando perfectamente la esencia de nuestra empresa. Alentamos a nuestros usuarios a salir de casa y disfrutar de la vibrante vida que los rodea. Nuestro nombre encapsula nuestra misión de facilitar la búsqueda y el acceso a los locales de ocio nocturno, permitiendo a nuestros usuarios tener una experiencia de ocio nocturno sin estrés y más gratificante.

“Gout”, además de ser una contracción fácil de recordar y pronunciar, transmite un sentido de movimiento, aventura y diversión, elementos clave en la experiencia que nuestra plataforma busca proporcionar. Esta elección de nombre refuerza nuestro compromiso de romper las barreras y simplificar los procesos asociados a la organización de salidas nocturnas, motivando a nuestros usuarios a aprovechar la vida nocturna de su localidad. Además, el nombre es corto, memorable y fácil de pronunciar en varios idiomas, lo que lo hace adecuado para nuestra visión de expansión global.



Figura 2.1: Logo de Gout.

2.2.1. Misión de la empresa

MISIÓN:

“Mejorar la experiencia de ocio nocturno facilitando la identificación, selección y acceso a locales de ocio a través de nuestra plataforma integral. Nos comprometemos a proporcionar a los usuarios una herramienta esencial para organizar sus noches y a los propietarios de locales un canal efectivo para promocionar su negocio.”

2.2.2. Visión de la empresa

VISIÓN:

“Ser la plataforma de referencia en el sector del ocio nocturno a nivel global, reconocida por la innovación y calidad de la información que proporcionamos, enriqueciendo la experiencia de ocio nocturno y apoyando el crecimiento y visibilidad de los negocios de ocio nocturno.”

2.2.3. Características y beneficios

Gout está diseñada para abordar y resolver los problemas identificados en la sección anterior, aprovechando el poder de la economía de plataforma para ofrecer las siguientes características y beneficios:

- **Consolidación de la información.** La plataforma agrupa y presenta una amplia variedad de opciones de ocio nocturno disponibles en una ciudad o región determinada. Esto elimina el problema de la falta de conocimiento sobre la oferta de ocio, ya que los usuarios pueden explorar y comparar diferentes locales y eventos en un solo lugar.
- **Información detallada y actualizada.** Los perfiles de los locales incluyen información detallada y actualizada, incluyendo precios, aforo, estilo de música-

ca, reglas de vestimenta, eventos especiales, restricciones de edad y más. Esto ayuda a los usuarios a tomar decisiones informadas y evitar sorpresas desagradables.

- **Facilitación de preventas y reservas.** Los usuarios pueden comprar entradas o hacer reservas anticipadas a través de la plataforma, eliminando la necesidad de hacer largas colas y enfrentarse a la incertidumbre de conseguir una entrada.
- **Personalización.** La plataforma permite a los usuarios personalizar sus preferencias y realizar búsquedas basadas en criterios específicos. Esto ayuda a los usuarios a encontrar fácilmente los locales que se ajustan a sus gustos y preferencias.
- **Canal de retroalimentación eficaz.** La plataforma proporciona un sistema de valoraciones y comentarios que permite a los usuarios compartir sus experiencias y a los proveedores de servicios recibir retroalimentación.

En resumen, la plataforma propuesta busca mejorar la experiencia de ocio nocturno para los consumidores, facilitando el descubrimiento, la elección y el acceso a los locales y eventos de su preferencia. Al mismo tiempo, ofrece a los proveedores de servicios una herramienta eficaz para promocionar su oferta, interactuar con los clientes y recibir retroalimentación útil.

2.3. Modelo de negocio inicial

Un esquema general de nuestro modelo de negocio inicial se puede ver en la figura 2.2. En los siguientes apartados iremos viendo cada una de las dimensiones del modelo de forma detallada.



Figura 2.2: Modelo de negocio inicial. *Nota.* Elaboración propia.

2.3.1. Value proposition

Nuestra propuesta de valor en Gout se centra en transformar la experiencia de ocio nocturno a través de una solución integral que aborda los desafíos clave identificados. Gout se propone cambiar cómo los usuarios descubren, exploran y disfrutan del ocio nocturno, creando una experiencia de usuario fluida y personalizada. Algunas características de nuestra plataforma son:

- **Acceso Unificado.** Proveemos una plataforma única que integra una gran variedad de opciones de ocio nocturno, facilitando la exploración y selección del local más adecuado para los usuarios.
- **Mapa Interactivo.** Ofrecemos un mapa detallado e interactivo, fácil de usar, que permite a los usuarios localizar y explorar los locales de una manera sencilla y rápida, optimizando su experiencia y ahorrando tiempo.
- **Transparencia e información completa.** Proporcionamos información detallada y actualizada de cada local, incluyendo el tipo de música, precios, aforo, restricciones de edad, reglas de vestimenta y ofertas especiales, que permite a los usuarios tomar decisiones más informadas.

- **Preventa y Reservas.** Gout permite la preventa y reserva de entradas, ayudando a los usuarios a planificar su ocio nocturno con anticipación, evitando las largas colas y mejorando la experiencia.
- **Promoción Efectiva.** Nuestra plataforma ofrece una oportunidad para que los locales aumenten su visibilidad y alcance, llegando a su público objetivo y aumentando su afluencia.

Nuestro objetivo es garantizar que cada salida nocturna sea una experiencia inolvidable, y estamos comprometidos a hacer de Gout la guía de confianza para la vida nocturna. En el **Value Proposition Canvas** podremos ver más a fondo los beneficios que aportamos a nuestros clientes y cómo lo hacemos a través de nuestro producto (sección 2.4).

2.3.2. Customer segmentation

Nuestro modelo de negocio en Gout se basa en una estructura de mercado de dos caras, donde servimos tanto a los clientes individuales (B2C) como a los negocios (B2B). Ambos forman una red vital para nuestro modelo de negocio y ambos se benefician de la plataforma, lo que nos permite monetizar ambos lados de la red.

- **B2C - Clientes Individuales:** Nuestros usuarios individuales abarcan a cualquier persona que desee aprovechar la vida nocturna, sin embargo, nuestro objetivo principal son los grupos demográficos más jóvenes y activos. Esta segmentación incluye:
 - *Estudiantes.* Este grupo demográfico suele ser joven y activo, con un deseo de explorar y disfrutar de la vida nocturna. Los estudiantes suelen ser abiertos a nuevas experiencias y son consumidores frecuentes de ocio nocturno.
 - *Trabajadores jóvenes y adultos.* Este grupo incluye profesionales con edades comprendidas entre los 25 y 35 años que buscan disfrutar de su tiempo libre después del trabajo y durante el fin de semana. Estos individuos valoran la comodidad y la eficiencia, y aprecian la capacidad de planificar y reservar su ocio nocturno con anticipación.

- *Turistas*. Los turistas a menudo buscan experiencias locales únicas y la vida nocturna puede ser una parte importante de su experiencia de viaje. Los turistas apreciarían la capacidad de descubrir y explorar los locales locales a través de una plataforma unificada.
- **B2B - Socios comerciales (locales):** En el lado B2B, servimos a una variedad de locales de ocio nocturno. Esto puede incluir, pero no se limita a:
 - *Discotecas*. Son locales destinados principalmente a bailar y disfrutar de la música, suelen tener un gran aforo y suelen trabajar con DJ's o música muy diversa.
 - *Bares de Copas / Cervecerías / Pubs*. Son lugares más destinados a la charla y la reunión con amigos. A menudo ofrecen una variedad de bebidas y a veces música en vivo.
 - *Terrazas / Azoteas*. Son espacios abiertos, a menudo con vistas, donde la gente puede disfrutar de la vida nocturna al aire libre.
 - *Locales temáticos (rock, salsa, bachata...)*. Estos lugares se centran en un género musical o temático específico, ofreciendo una experiencia única.
 - *Karaokes*. Locales donde los clientes pueden cantar canciones populares frente a sus amigos o un público.
 - *Locales de entretenimiento interactivo*. Estos locales agrupan a las salas de billar, bares deportivos y lugares que proporcionan mesas de billar, dardos, beerpong, pantallas de televisión para ver deportes y otros tipos de entretenimiento activo para los clientes.
 - *Clubs de música en vivo (jazz, conciertos...)*. Locales donde se ofrece música en vivo, proporcionando una experiencia más dinámica y auténtica.
 - *Beach Clubs (locales de playa)*. Estos locales ofrecen un ambiente de fiesta al lado del mar, a menudo combinando elementos de bares, discotecas y restaurantes.
 - *Lounges*. Ambientes más relajados y sofisticados, generalmente con música suave y donde se puede mantener una conversación.
 - *Speakeasy Bars*. Estos locales toman inspiración de los bares clandestinos de la época de la Prohibición en los Estados Unidos, y a menudo tienen una entrada secreta y un ambiente retro.

Es importante tener en cuenta que cada uno de estos tipos de locales atrae a diferentes segmentos de clientes y tiene sus propias necesidades y desafíos únicos. Sin embargo, todos ellos pueden beneficiarse de la visibilidad adicional, la facilidad de reserva y los análisis de clientes proporcionados por una plataforma como Gout. Nuestro objetivo es proporcionar una solución integral que aborde las necesidades de todos estos grupos de clientes, proporcionándoles valor y una experiencia mejorada.



Figura 2.3: Segmentación de clientes. *Nota.* Elaboración propia.

2.3.3. Channels

Gout se basa en un enfoque multicanal para alcanzar y servir a nuestros clientes y socios:

- Aplicación móvil.** Este es nuestro principal canal de comunicación y distribución, donde los usuarios pueden descubrir locales, hacer reservas y precomprar consumiciones. Por otro lado, nuestros socios comerciales podrán gestionar su presencia en Gout, actualizar la información de su local, ver estadísticas y responder a las reseñas de los usuarios.
- Sitio web.** Aunque nuestro enfoque principal es la aplicación móvil, también mantenemos un sitio web actualizado para proporcionar los mismos servicios que la app, proporcionar soporte y fomentar la descarga de la aplicación. Este canal les permite a nuestros socios comerciales gestionar su presencia en Gout,

actualizar la información de su local, ver estadísticas y responder a las reseñas de los usuarios. Además, la optimización de motores de búsqueda (SEO) será crucial para garantizar que el sitio web de Gout aparezca en los resultados de búsqueda cuando los usuarios busquen términos relacionados con la vida nocturna y las salidas en la ciudad.

- **Redes Sociales.** Utilizaremos las redes sociales para interactuar con nuestros usuarios, compartir novedades y promociones y fomentar una comunidad activa en torno a Gout.
- **Equipo de Ventas y Atención al Cliente.** Para la adquisición y gestión de relaciones con los socios, contaremos con un equipo de ventas dedicado, que se comunicará con los locales por correo electrónico, teléfono y visitas presenciales. También tendremos un equipo de soporte para responder a las consultas y resolver los problemas de nuestros clientes y socios.
- **Email marketing y Boletines Informativos.** Regularmente nos comunicaremos con nuestros clientes y socios a través de correo electrónico y boletines para mantenerlos informados sobre las actualizaciones de la plataforma y las oportunidades de promoción.

Cabe mencionar que todos estos canales están interconectados para ofrecer una experiencia fluida tanto a nuestros usuarios como a nuestros socios comerciales.



Figura 2.4: Canales. *Nota.* Elaboración propia.

2.3.4. Relationship with customers

En el proceso de conectar con los clientes y cultivar relaciones sólidas, Gout empleará el modelo de embudo de marketing, también conocido como Funnel Model. Este modelo describe el viaje del cliente desde el primer punto de contacto con nuestra marca hasta convertirse en un cliente fiel y, finalmente, en un promotor. La estrategia de relación con los clientes de Gout se estructura en torno a las siguientes etapas del embudo:

- **Descubrimiento (awareness).** Para esta etapa, la estrategia se centrará en aumentar la visibilidad de Gout. Esto se hará a través de canales como las redes sociales, el SEO, la publicidad en línea y las relaciones públicas, destinadas a atraer a los clientes potenciales y a crear conciencia sobre la marca y sus servicios.
- **Consideración (consideration).** Una vez que los clientes potenciales conozcan a Gout, se implementarán estrategias para mantenerlos interesados y llevarlos al siguiente nivel. Esto podría incluir ofrecer contenido relevante y de valor en el sitio web y las redes sociales, destacar testimonios de usuarios y resaltar las características únicas de la plataforma. Podemos compartir historias de nuestros locales o crear contenido en nuestras redes sociales.
- **Conversión (conversion).** En esta etapa, los esfuerzos estarán enfocados en convertir a los interesados en usuarios activos de Gout. Esto puede implicar proporcionar incentivos para la descarga y el uso de la aplicación, como ofertas especiales para nuevos usuarios o descuentos.
- **Fidelización (loyalty).** Una vez que los usuarios comiencen a usar Gout, se centrarán en mantenerlos comprometidos y satisfechos con la plataforma. Esto se puede lograr a través de un excelente servicio al cliente, actualizaciones y mejoras regulares de la plataforma, y ofertas especiales para usuarios regulares. Podemos también implementar un programa de puntos o recompensas para los usuarios que utilicen la aplicación con frecuencia.
- **Promoción (advocacy).** En esta última etapa, la meta es convertir a los usuarios leales en defensores de la marca. Estos usuarios pueden ayudar a promover Gout compartiendo su experiencia positiva con sus redes personales

y sociales. Para fomentar esto, se podría considerar la implementación de un programa de referencias o recompensas.



Figura 2.5: Funnel de clientes. *Nota.* Elaboración propia.

2.3.5. Revenue channels

Como plataforma digital integral de ocio nocturno, Gout generará ingresos a través de varios canales. De nuevo, los canales de ingresos vendrán tanto de parte de los usuarios como de los propios locales:

- **Usuarios de la plataforma (B2C):**
 - *Comisiones por transacciones:* Gout, como un marketplace de ocio nocturno, genera ingresos cobrando una comisión por cada transacción realizada por los usuarios a través de la plataforma. Esto puede incluir la reserva de mesas, la compra de entradas e incluso los pedidos anticipados de bebida, comida u otros consumibles.
 - *Suscripciones premium para usuarios:* Gout puede ofrecer una opción de suscripción premium a sus usuarios. Esta suscripción proporcionaría a los

usuarios beneficios adicionales como acceso anticipado a eventos, descuentos en servicios y productos, entre otros. Esta es una fuente de ingresos recurrente y ayuda a fomentar la lealtad y retención de los usuarios.

■ **Socios comerciales, locales (B2B):**

- *Publicidad y Promociones Patrocinadas:* Gout tiene la posibilidad de generar ingresos significativos al ofrecer a los negocios la opción de destacar sus eventos o servicios en el sitio web y aplicación de Gout. Esto proporciona a los negocios una mayor visibilidad y atractivo para los usuarios de la plataforma, lo que puede traducirse en mayores ventas y mejores resultados para sus eventos y promociones.

Estos tres canales representan un modelo de negocio diversificado y escalable que puede adaptarse y crecer de acuerdo con las tendencias del mercado y las necesidades de los usuarios y proveedores de servicios de ocio nocturno. Además, al identificar y separar estos canales de ingresos, Gout puede enfocarse en optimizar y adaptar sus estrategias para cada segmento, lo que puede resultar en un crecimiento más sólido y sostenible.

2.3.6. Cost structure

La estructura de costos para Gout, como plataforma de mercado en línea, estaría compuesta por varios componentes clave:

- **Desarrollo y mantenimiento de la Plataforma.** Este es uno de los principales gastos para Gout. Esto incluiría el costo de desarrollo de software, pruebas, depuración, implementación y mantenimiento del sitio web y la aplicación móvil, además de los servidores donde alojamos nuestros datos.
- **Gastos de Operación y Administración.** Esto incluiría los salarios del personal, alquiler de oficinas, suministros de oficina, gastos de viaje y cualquier otro costo general de administración del negocio.
- **Gastos de Marketing y Publicidad.** Para atraer tanto a usuarios como a negocios a la plataforma, Gout tendría que invertir en marketing y publicidad.

Esto podría incluir gastos en SEO, marketing en redes sociales, marketing por correo electrónico, publicidad en línea, entre otros.

- **Atención al Cliente.** Para proporcionar soporte a los usuarios y negocios en la plataforma, Gout tendría que invertir en un equipo de soporte al cliente. Este equipo estaría encargado de resolver problemas, responder a consultas y asegurar que todos los usuarios de la plataforma tengan una experiencia positiva.
- **Gastos Legales y de Cumplimiento.** Estos son los costos asociados con el cumplimiento de las regulaciones gubernamentales y la industria, así como los costos legales asociados con la operación de un negocio en línea.

2.3.7. Key Partners

Los socios clave son esenciales para el éxito de Gout, ya que nos ayudan a ofrecer una experiencia superior a nuestros usuarios y a hacer crecer nuestra plataforma. Aquí están los principales socios que hacen posible nuestro servicio:

- **Locales de Ocio Nocturno.** Aunque también pueden formar parte de nuestros canales de ingresos, los locales de ocio nocturno son aliados nuestros al ser los proveedores principales de los servicios que promocionamos. Son un pilar fundamental para Gout ya que sin ellos no habría producto que ofrecer a los usuarios.
- **Proveedores de Tecnología.** Para garantizar que nuestra plataforma funciona correctamente y está a la vanguardia, nos asociamos con proveedores de tecnología de alto nivel. Esto incluye servicios de alojamiento, procesadores de pagos, servicios de seguridad digital, mapas interactivos (como Google Maps) y proveedores de tecnología de desarrollo de aplicaciones.
- **Agencias de Marketing y Publicidad.** Estas agencias nos ayudan a promocionar nuestra plataforma a nuevos usuarios y a aumentar nuestra visibilidad en el mercado.
- **Proveedores de Servicios Legales.** Dada la naturaleza de nuestro negocio, conociendo la incertidumbre del ocio nocturno y todas las regulaciones alrede-

dor de este, el cumplimiento de las leyes y regulaciones es de suma importancia. Es posible que necesitemos proveedores de servicios legales para asesorarnos en estos temas, asegurarnos de que operamos dentro de la ley y poder solucionar cualquier posible conflicto.

2.3.8. Key Activities

Las actividades clave de Gout, como plataforma de mercado para el ocio nocturno, podrían incluir:

- **Desarrollo de la plataforma.** Esto incluiría todas las actividades necesarias para diseñar, construir y mantener la plataforma en funcionamiento. Esto incluiría el desarrollo de software, pruebas, depuración, actualizaciones y mantenimiento.
- **Adquisición y retención de clientes.** Esto incluiría todas las actividades de marketing y ventas destinadas a atraer tanto a los consumidores (B2C) como a los locales nocturnos (B2B) a la plataforma.
- **Actualización de contenido y gestión de calidad.** Esto implicaría asegurar que la información sobre los locales y eventos esté actualizada, sea precisa y esté completa. También podría implicar la implementación de mecanismos de revisión y calificación para garantizar la calidad de la experiencia de los usuarios.
- **Atención al Cliente.** Brindar un servicio de atención al cliente excepcional es fundamental para la retención y satisfacción del cliente. Esto incluirá responder a consultas, resolver problemas y recibir feedback tanto de usuarios como de locales. Además, es posible que se necesiten servicios de moderación para garantizar que las interacciones en la plataforma se mantengan positivas y constructivas.
- **Gestión de relaciones con los socios y proveedores.** Esto implicaría gestionar las relaciones con los socios y proveedores clave, incluyendo negociaciones de contratos, gestión de cuentas para los locales, resolución de problemas, etc.

- **Cumplimiento legal y normativo.** Esto implicaría asegurar que la empresa cumple con todas las leyes y regulaciones aplicables en las jurisdicciones en las que opera, lo que podría implicar el manejo de permisos, licencias, impuestos, etc.
- **Análisis de datos y mejora continua.** el análisis de los datos de los usuarios y las transacciones para obtener información valiosa que pueda utilizarse para mejorar la plataforma y las estrategias de la empresa. En este sentido, la creación y explotación de un *'data moat'* o ventaja competitiva a través del uso exclusivo de los datos recopilados es fundamental. Al tener una amplia base de usuarios y negocios interconectados, Gout puede recoger y analizar datos sobre hábitos y preferencias de los clientes, así como sobre el rendimiento de los locales y eventos. Esta valiosa información no solo permite a Gout mejorar constantemente sus servicios y personalizar la experiencia del usuario, sino que también proporciona una ventaja competitiva significativa que puede ser difícil de replicar para los competidores potenciales.

2.3.9. Key resources

Los recursos clave (Key Resources) son los activos esenciales que una empresa necesita para funcionar efectivamente. En el caso de Gout, estos recursos clave incluirían:

- **Tecnología.** Gout es una plataforma digital y por lo tanto su recurso más importante es la tecnología que permite su funcionamiento. Esto incluye la plataforma web y de aplicación, los servidores, el software de análisis de datos, entre otros.
- **Datos.** Como una plataforma que conecta a usuarios y proveedores de servicios de ocio nocturno, los datos recopilados son un recurso inestimable. Estos datos permiten a Gout mejorar sus servicios, ofrecer recomendaciones personalizadas y obtener información útil para los proveedores de servicios.
- **Talento Humano.** El equipo de Gout, compuesto por desarrolladores, diseñadores, expertos en marketing, analistas de datos, profesionales de atención

al cliente, entre otros, son un recurso clave para garantizar el funcionamiento exitoso de la plataforma.

- **Relaciones con Socios y Locales Nocturnos.** Las relaciones de Gout con sus socios y los proveedores de servicios de ocio nocturno son esenciales para su modelo de negocio. Estos socios y locales proporcionan los servicios que Gout ofrece a sus usuarios, y por lo tanto, sin ellos la empresa no podría ofrecer ningún servicio a los particulares.

2.4. Value Proposition Canvas

Como hemos mencionado previamente en la introducción, el Value Proposition Canvas es una herramienta poderosa que nos permite desglosar nuestro producto, en este caso Gout, en términos de los beneficios que aporta a los clientes y cómo alivia sus dolencias. También nos ayuda a entender más profundamente a nuestros clientes, describiendo sus “trabajos” o tareas a realizar, las ganancias que esperan obtener y las dolencias que buscan evitar. Este análisis nos permite asegurar que nuestra propuesta de valor se alinea de manera óptima con las necesidades y deseos de nuestros clientes.

2.4.1. Perfil del cliente

En la parte del perfil del cliente, como dice el modelo, consideramos:

1. Customer Jobs (Trabajos del cliente)

- Encontrar y reservar locales nocturnos que se adapten a sus preferencias y necesidades.
- Planificar una noche de ocio nocturno (una salida, evento especial, celebración, etc.).
- Comprar entradas y realizar reservas de forma anticipada y segura.

2. Pains (Dolencias):

- Dificultad para encontrar información completa y transparente sobre locales y eventos. Incertidumbre al no conocer la calidad de los locales o eventos.
- El esfuerzo y tiempo invertido en planificar salidas nocturnas y coordinar a las diferentes personas.
- Dependencia de relaciones públicas (personas intermediarias) para la pre-compra de entradas.
- Las largas colas para comprar una entrada y el riesgo de quedarse sin entrar.

3. Gains (Ganancias):

- Comodidad y rapidez en la planificación y ejecución de una noche de ocio.
- Variedad de opciones y personalización de la experiencia nocturna. Descubrimiento de nuevas experiencias y locales.
- Mayor transparencia en el proceso de reserva y compra. Seguridad y garantía de disponibilidad de entradas y reservas. Sentirse informado y seguro en sus decisiones de ocio nocturno.
- Experiencia de ocio nocturno agradable y sin problemas.

2.4.2. Propuesta de valor

En la parte de propuesta de valor, como dice el modelo y repitiéndose un poco con la ya hecha en el business model canvas, consideramos:

1. Products and Services (Productos y Servicios):

- Plataforma digital integral de ocio nocturno: reservas, eventos, promociones y opiniones.
- Personalización y recomendaciones basadas en el análisis de datos del comportamiento del usuario.
- Servicios premium (acceso anticipado a eventos, descuentos exclusivos, etc.).

2. Pain Relievers (Alivios a las Dolencias):

- Menos incertidumbre: Gout proporciona detalles completos y transparentes de los locales (horario de los eventos, edad mínima, código de vestimenta, precios, tipo de música, etc.).
- Reducción del esfuerzo de planificación: Gout facilita la planificación de salidas nocturnas al recopilar todas las opciones en un solo lugar.
- Ofrece una solución fácil y conveniente para la compra de entradas: las entradas se pueden comprar de forma segura y eficiente y se mantienen en el móvil.
- Elimina la necesidad de intermediarios y simplifica el proceso de precompra de entradas.
- Proporciona una experiencia de reserva y compra directa, evitando las colas y el riesgo de quedarse sin entrar.

3. Gain Creators (Creadores de Ganancia):

- Gout centraliza y unifica en una sola aplicación todos los locales nocturnos, funcionando como una 'ventanilla única' para la planificación y ejecución de actividades de ocio nocturno.
- Interfaz de usuario sencilla y atractiva. Gout proporciona un mapa interactivo diversificado y un amplio catálogo de locales, aumentando la variedad de opciones disponibles.
- Aumenta la satisfacción del cliente al ofrecer una experiencia nocturna personalizada y garantizada.
- Descubrimiento de nuevas experiencias: Gout promueve eventos y locales que los usuarios podrían no haber descubierto por sí mismos.

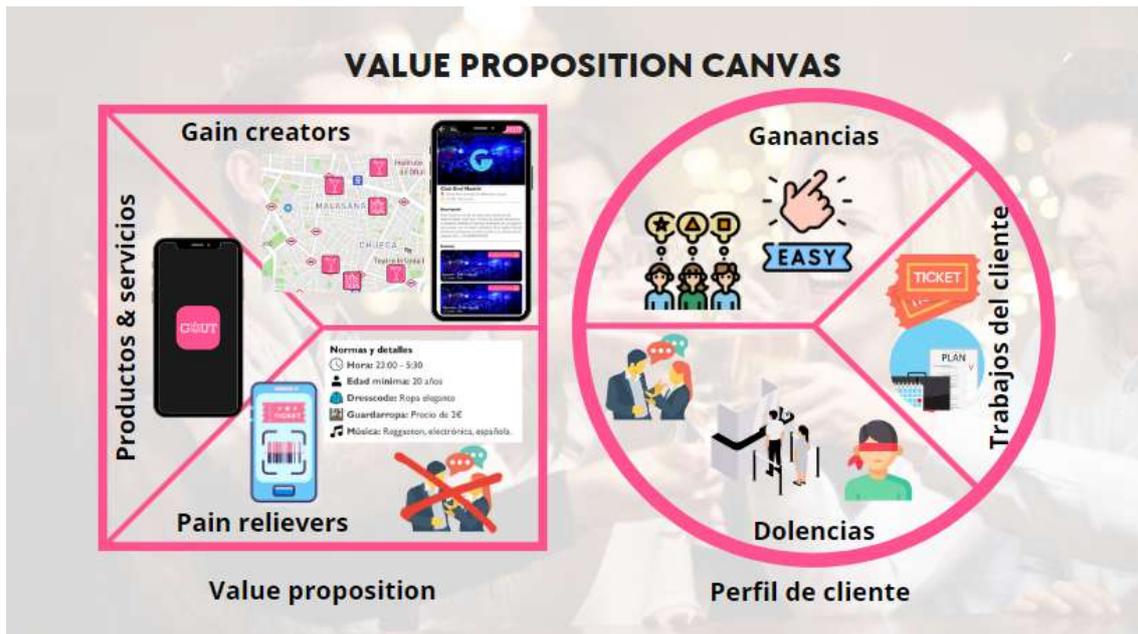


Figura 2.6: Value Proposition Canvas de Gout. *Nota.* Elaboración propia.

2.5. Identificación de hipótesis

El éxito de cualquier empresa emergente descansa en la verificación y validación de un conjunto de suposiciones fundamentales o hipótesis subyacentes al modelo de negocio propuesto. Estas hipótesis representan nuestras creencias más fuertes y presunciones sobre lo que es necesario para que Gout tenga éxito en el mercado del ocio nocturno. Por lo tanto, nuestro enfoque en las etapas iniciales de la empresa será probar estas hipótesis de la forma más rápida y eficiente posible. A continuación, presentamos las principales hipótesis que guiarán nuestra estrategia y nuestras decisiones de negocio en Gout:

1. **Demanda en el mercado.** Creemos que existe una demanda insatisfecha en el mercado de ocio nocturno para una plataforma que facilite la interacción entre los clientes y los locales de manera más eficiente y transparente.
2. **Monetización.** Las estructuras de precios y las fuentes de ingresos propuestas (p. ej., comisiones por transacciones, publicidad patrocinada, suscripciones premium) serán aceptables y atractivas tanto para los usuarios finales como para los locales.

3. **Relación con los socios.** Los socios clave, como los locales de ocio nocturno y los proveedores de tecnología, estarán dispuestos a colaborar y apoyar la plataforma.
4. **Estrategia de Adquisición de Clientes.** Suponemos que nuestras estrategias de marketing y adquisición de clientes, complementadas con la recomendación boca a boca, serán efectivas para construir y mantener una base de usuarios considerable.
5. **Legalidad.** Pese a las complicaciones del sector y la cantidad de problemas que suelen surgir, la empresa podrá operar dentro de los marcos legales y regulatorios existentes, y gestionar cualquier riesgo legal asociado al sector del ocio nocturno. Cabe mencionar la posibilidad de que puedan aparecer incidencias relacionadas con el acceso al local, como que un cliente nos haya comprado una entrada y posteriormente el local no le deje acceder.
6. **Gestión de Operaciones.** Suponemos que seremos capaces de desarrollar, mantener y escalar nuestra plataforma, además de mantener al día la información sobre nuestros locales y proporcionar un excelente servicio de atención al cliente.

Además de las anteriores, podemos destacar dos **hipótesis “asesinas”**. La "hipótesis asesina" (o "killer hypothesis") es la suposición que, si resulta ser falsa, podría hacer que todo el modelo de negocio fracase. Estas son:

1. **Dificultades de acceso en locales nocturnos.** Gout se basa en la suposición de que los clientes a menudo enfrentan problemas como desconocimiento del local, desinformación, largas colas, interacciones desagradables con los porteros, etc. Si esta hipótesis resulta ser falsa, es decir, si la mayoría de los clientes no enfrentan estos problemas o no los consideran lo suficientemente significativos como para buscar una solución alternativa, la propuesta de valor de Gout podría no ser atractiva para ellos.
2. **Adopción de la tecnología por parte de los usuarios y los locales.** La idea de Gout se basa en la suposición de que los usuarios y los locales están dispuestos a adoptar una nueva plataforma tecnológica para interactuar entre ellos. Si esta hipótesis resulta ser falsa, es decir, si los usuarios y los locales no

están dispuestos o no son capaces de adoptar la tecnología, o si prefieren los métodos existentes de interacción, todo el modelo de negocio de Gout también se vendría abajo.

2.6. Tamaño del mercado

En esta sección, analizaremos el tamaño del mercado para nuestra aplicación de ocio nocturno Gout en España utilizando el método TAM SAM SOM. Este método nos permitirá estimar el Mercado Total Disponible (TAM), el Mercado Disponible Servible (SAM) y el Mercado Obtenible Servible (SOM). Al utilizar esta metodología, podremos identificar el alcance potencial de nuestra empresa y establecer metas realistas de penetración en el mercado. Con esta información, podremos tomar decisiones informadas sobre el lanzamiento y crecimiento de nuestra empresa y diseñar una estrategia de marketing efectiva para llegar a nuestro público objetivo.

Para calcular el TAM, debemos primero definir el mercado. En este caso, el mercado sería el mercado de actividades de ocio nocturno en España. Según se estima, esta actividad es consumida por más de 17 millones de españoles y más de 40 millones de extranjeros [Europa Press Turismo, 2019]. Por lo tanto, nuestro TAM se define como la suma de estos dos grupos, lo que nos da:

$$\text{TAM} = 17.000.000 + 40.000.000 = \mathbf{57 \text{ millones de personas.}}$$

A continuación, para calcular el SAM, tendremos en cuenta el número de personas dentro de ese TAM que son capaces de usar nuestra aplicación Gout. Gout se lanzará inicialmente solo en España y está diseñada para servir a los clientes que tienen acceso a Internet y un smartphone. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), en 2023, aproximadamente el 94 % de la población española usa Internet y alrededor del 92 % tienen un smartphone con acceso a Internet [Bastero, 2022]. Dado que nuestro mercado objetivo también incluye a extranjeros que visitan España, debemos considerar que el porcentaje de estos visitantes que tienen acceso a Internet y un smartphone puede ser diferente. Si suponemos que este porcentaje es similar al de los españoles, nuestro SAM puede calcularse como:

$$\text{SAM} = 57 \text{ millones (TAM total)} \times 92 \% \text{ (porcentaje con smartphone e Internet)}$$

≈ 52 millones de personas.

Finalmente, para calcular el SOM, tendremos en cuenta la parte del SAM que razonablemente esperamos captar en el corto plazo. Esta suele ser una estimación basada en factores como la competencia, nuestra capacidad para llegar al mercado y las tendencias de crecimiento. Suponemos que, debido a la competencia y otros factores del mercado, seremos únicamente capaces de captar un 5 % del SAM en los primeros años. Así, nuestro SOM se calcula como:

$$\text{SOM} = 52 \text{ millones (SAM)} \times 5\% = \mathbf{2.500.000 \text{ personas.}}$$

Por lo tanto, con las cifras proporcionadas y las suposiciones realizadas, nuestro TAM sería de 57 millones de personas, nuestro SAM de 52 millones y nuestro SOM de 2,5 millones de personas. Estas son estimaciones y pueden variar en función de factores de mercado y de la empresa. Sin embargo, nos proporcionan una indicación útil de la oportunidad de mercado que existe para Gout en España.

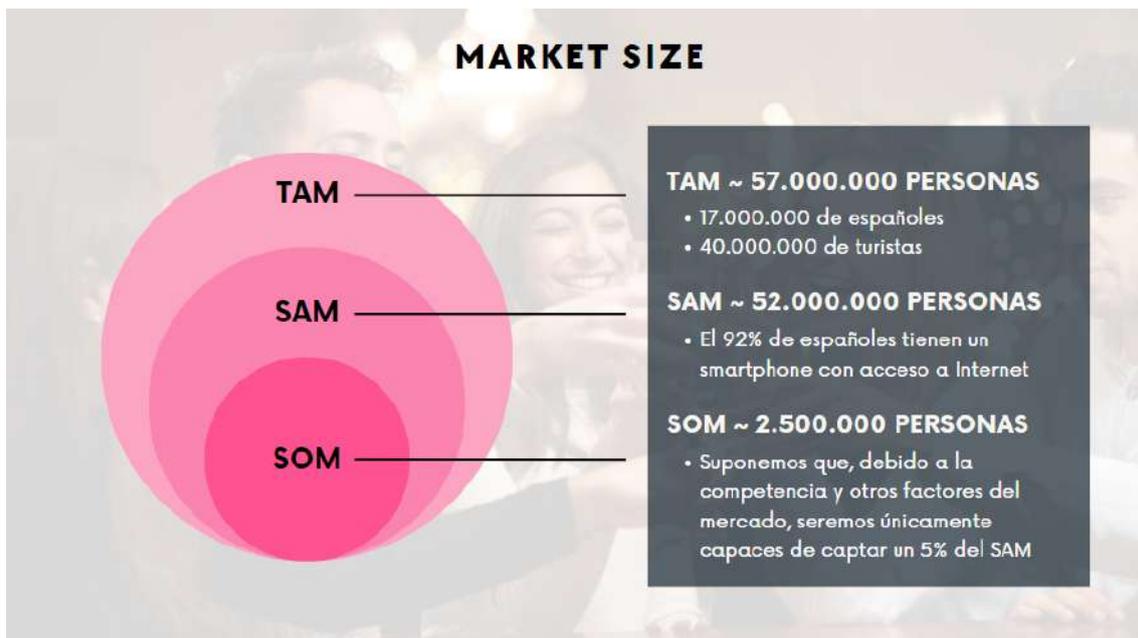


Figura 2.7: Market Size para Gout. *Nota.* Elaboración propia.

2.7. Competición

La sección de competencia es fundamental en cualquier plan de negocios, ya que ayuda a evaluar las fuerzas que pueden afectar la posición de la empresa en el mercado y a desarrollar estrategias para lidiar con estas fuerzas. Uno de los modelos más utilizados para analizar la competencia en un sector es el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Las Cinco Fuerzas de Porter nos proporciona una herramienta para entender tanto la competencia existente en el sector como la posible futura competencia, así como las fuerzas que pueden afectar la rentabilidad. Este análisis nos ayudará a entender el atractivo del sector del ocio nocturno y las barreras potenciales para entrar en él.

Las cinco fuerzas que se analizan en este modelo son: la competencia en la industria, la posibilidad de nuevos competidores en la industria, el poder de los proveedores, el poder de los clientes y la amenaza de productos sustitutos. En los siguientes sub-apartados, exploraremos cada una de estas fuerzas en detalle, y cómo podrían afectar a la posición competitiva de Gout en el sector del ocio nocturno en España.

2.7.1. Competición en la industria

Para comprender el panorama competitivo en el que Gout operará, es esencial analizar la competencia existente en el sector de servicios de ocio nocturno en España. Este análisis se centrará en dos tipos de competidores: directos e indirectos.

Los competidores directos son aquellos que ofrecen un producto o servicio similar y que se dirigen al mismo segmento de mercado. En el caso de Gout, esto podría incluir otras aplicaciones o plataformas digitales que proporcionan servicios de reservas de ocio nocturno, así como los servicios tradicionales de reservas que aún son utilizados por algunos establecimientos y consumidores. Estos competidores representan una amenaza directa, ya que los clientes pueden optar por utilizar sus servicios en lugar de los de Gout.

Por otro lado, los competidores indirectos son aquellos que, aunque no ofrecen exactamente el mismo producto o servicio, satisfacen de alguna forma la misma

necesidad o deseo del consumidor.

El mercado de ocio nocturno en España es amplio y diversificado, con una gran cantidad de opciones disponibles para los consumidores. Esto significa que la competencia es intensa, tanto de competidores directos como indirectos. Sin embargo, también significa que hay una gran oportunidad para aquellos que pueden ofrecer una propuesta de valor única y convincente a los consumidores, como lo hace Gout con su plataforma fácil de usar, su amplia gama de opciones y su enfoque en proporcionar experiencias de ocio nocturno personalizadas y de alta calidad.

Algunos de los competidores de Gout en este espacio incluyen:

- **FourVenues.** Nuestra competencia más fuerte y más directa (especialmente en Madrid) es Fourvenues, un software de gestión avanzada para locales de ocio. Esta aplicación sirve para que gestores controlen listas de invitados, venta de entradas, reservas, CRM propio con información de cliente, asignación de roles a trabajadores... El inconveniente de esta aplicación es que trabaja con cada promotor o local de forma independiente, no unifica a todos los locales en una única plataforma en la que el cliente pueda ver todos los que existen. Para que el cliente pueda hacerse con la entrada necesita que le envíen un enlace concreto de ese local para estar en lista. Así, el cliente no puede “elegir” entre todos los locales disponibles antes de ir. Fourvenues cuenta con muchas de las discotecas más grandes de España: Panda Club, Teatro Barceló, Opium Beach Marbella, Jowke...



Figura 2.8: Logo de Fever. Adaptado de *SoftDoit* [SoftDoit, 2023].

- **Fever.** Fever, aunque no está centrada en el sector del ocio nocturno, es el competidor con más tamaño de todos. Fever es una empresa global de entretenimiento que ayuda a los usuarios a descubrir las mejores experiencias en sus ciudades, desde conciertos y festivales hasta obras de teatro y pop-ups gastronómicos. Dentro de esa oferta de eventos ofreces algunos relacionados con el

ocio nocturno. Fundada en España en 2014 y con sede en Madrid, Fever opera en más de una docena de ciudades de todo el mundo. La plataforma de Fever es un mercado bidireccional que combina un algoritmo de sugerencias basado en la recolección de datos con las elecciones de los usuarios para sugerir los mejores eventos en su ciudad. Los usuarios pueden comprar boletos directamente a través de la aplicación o el sitio web de Fever. Fever ha experimentado un crecimiento significativo y ha levantado varias rondas de financiación para expandir su presencia global.



The logo for Fever consists of the word "fever" in a bold, lowercase, sans-serif font. The letters are black and have a slightly rounded, modern feel.

Figura 2.9: Logo de Fever. Adaptado de *elreferente* [elreferente, 2023a].

- **Nyxell.** Nyxell, aunque no es muy grande, es el competidor con el modelo de negocio más parecido a nosotros. Compite de forma directa en el sector de ocio nocturno. La aplicación se encuentra disponible para locales de las ciudades de Zaragoza, Salou, Badajoz, Santiago de Compostela, Santander y Valladolid. Pese a ello, actualmente la interfaz de usuario es pobre y la personalización es prácticamente inexistente, así que podríamos superarles aprovechando este factor.



Figura 2.10: Logo de Nyxell. Adaptado de *elreferente* [elreferente, 2023b].

- **Resident Advisor.** Resident Advisor (RA) es una plataforma online de música electrónica con sede en Londres que fue fundada en 2001. RA incluye noticias, reseñas, características, listas de reproducción y eventos, con un enfoque en la música electrónica y la cultura de club. Una característica importante

de RA es su base de datos de eventos de música electrónica, que los usuarios pueden buscar por ubicación, artista, promotor o lugar. También tiene una función de venta de boletos para ciertos eventos, y se considera una autoridad en el espacio de la música electrónica.

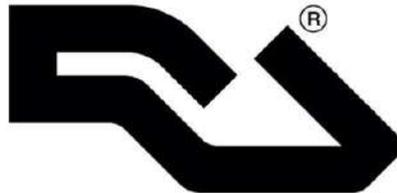


Figura 2.11: Logo de Resident Advisor. Adaptado de *Resident Advisor* [Resident Advisor, 2023].

- **Nclub.** Aunque no dispone de preventa o reserva directa de entradas o reservas, Nclub se establece como una red social para salir de fiesta, en la que puedes ver información sobre los locales y qué amigos van a asistir a cada uno. Incluso la aplicación móvil te permite ir a esos locales con nuevas personas a las que no conoces, con un formato similar a *Tinder*.



Figura 2.12: Logo de Nclub. Adaptado de *NCLUB* [NCLUB, 2023].

También cabe destacar que son numerosos los **pequeños promotores** que recogen distintos locales y trabajan de forma independiente con su propia plataforma o página web. Podemos mencionar por ejemplo a *Planletsgo* en Madrid, que recoge locales como Uñas Chung Lee, Ocho y Medio Club, y Medias Puri, o *Pinely*, otra plataforma muy similar a *Nyxell* que recoge a muchas de las discotecas y locales de Málaga.

2.7.2. Posibilidad de nuevos competidores en la industria

Además de los competidores existentes en el mercado, siempre es importante estar atento a las empresas emergentes que podrían representar una amenaza o una oportunidad en el futuro. Algunos factores a considerar incluyen:

- **Evolución de la tecnología.** Los avances tecnológicos pueden permitir la entrada de nuevos competidores en el mercado. Por ejemplo, el desarrollo de nuevas tecnologías de pago móvil o de reconocimiento facial podría permitir la aparición de nuevas empresas que utilicen estas tecnologías para ofrecer una experiencia de evento o de preventa mejorada. Para Gout, esto podría significar la aparición de nuevas aplicaciones o plataformas que ofrecen servicios similares o superiores.
- **Cambios en el comportamiento del consumidor.** A medida que los comportamientos y las preferencias de los consumidores cambian, pueden surgir nuevos competidores para satisfacer estas necesidades cambiantes. Por ejemplo, los consumidores podrían empezar a dejar de ir a discotecas, ir a eventos más pequeños y personalizados, dejar de consumir bebidas con alcohol...
- **Entrada de grandes jugadores de otras industrias.** Las grandes empresas de otros sectores podrían entrar en el mercado de eventos nocturnos si ven una oportunidad de diversificar su cartera o de aprovechar su base de clientes existente. Por ejemplo, una gran empresa de medios o una red social popular podría decidir entrar en el mercado de eventos nocturnos para aumentar sus ingresos y mantener a sus usuarios más tiempo en su plataforma. Incluso empresas que ya tienen un Marketplace parecido como *Uber Eats* o *TheFork* podrían lanzarse a intentarlo. También un gran grupo de locales agrupados podría intentar lanzar su propia plataforma (por ejemplo, *Pacha Group*).
- **Regulaciones y políticas gubernamentales.** Los cambios en las regulaciones y políticas gubernamentales pueden abrir la puerta a nuevos competidores. Por ejemplo, si el gobierno decide relajar las restricciones sobre los eventos nocturnos, podrían surgir nuevas empresas que se aprovechen de esta oportunidad.

Estos son solo algunos ejemplos de cómo podrían surgir nuevos competidores en la industria. Para mantenerse competitivo, Gout debe estar siempre atento a estos desarrollos y ser capaz de adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado.

2.7.3. Poder de proveedores

El poder de los proveedores en la industria de Gout se refiere a cuánto control o influencia ejercen los proveedores de Gout sobre los precios y términos de los servicios que proporcionan. Los proveedores principales para Gout son los lugares de ocio nocturno (discotecas, bares, salas de conciertos, etc.) y las empresas de tecnología que soportan la infraestructura de la plataforma.

- **Locales de ocio nocturno (bares, discotecas, etc.).** Son proveedores clave para Gout, ya que son la fuente principal de los eventos que Gout ofrece a sus usuarios. Si bien hay muchas opciones disponibles en términos de lugares de ocio nocturno, cada uno tiene una oferta única de eventos y una reputación concreta, lo que podría darles poder de negociación. Además, algunos de estos lugares pueden tener acuerdos exclusivos con otras plataformas de reservas, lo que podría limitar la capacidad de Gout para ofrecer ciertos eventos.
- **Empresas de Tecnología.** Gout también depende de varios proveedores de tecnología para operar su plataforma, incluyendo proveedores de hosting, servicios de base de datos, y tal vez proveedores de soluciones de pago, seguridad digital, mapas interactivos (Google Maps) y otros servicios. Estos proveedores pueden tener una considerable cantidad de poder, ya que Gout depende de su tecnología para operar su plataforma de manera eficiente y segura.

Para gestionar el poder de los proveedores, es clave que Gout diversifique lo máximo posible. Concretamente, en el caso de los locales, cuanto más locales tengamos, más locales querrán unirse y menos dependencia tendremos hacia unos u otros locales. Además, Gout puede buscar establecer acuerdos de largo plazo con sus proveedores para asegurar precios y términos de servicio favorables. Podría ser útil invertir en la construcción de relaciones sólidas con los proveedores para facilitar la negociación y la cooperación, especialmente en un sector tan tornadizo. Para

atraer inicialmente a los locales, Gout podría buscar ofrecer incentivos atractivos, como comprometerse a pagar mínimo una cantidad de las entradas, las vendan luego o no.

2.7.4. Poder de los clientes

El poder de los clientes se refiere a la capacidad que tienen los clientes de influir en el precio y las condiciones de las ofertas de una empresa. En el caso de Gout, los clientes son los usuarios de la plataforma que buscan descubrir y reservar eventos de ocio nocturno.

- **Negociación de Precios.** Los clientes de Gout podrían tener cierto poder en términos de negociación de precios, ya que hay varias otras plataformas disponibles donde pueden descubrir y reservar eventos de ocio nocturno. Si los clientes consideran que los precios de Gout son demasiado altos en comparación con otras opciones, podrían optar por reservar a través de una plataforma diferente. Sin embargo, este poder de negociación puede ser limitado si Gout ofrece acceso a eventos exclusivos o si la plataforma proporciona una experiencia de usuario superior a la de sus competidores.
- **Influencia sobre el Servicio.** Los clientes también pueden influir en los servicios que ofrece Gout. Por ejemplo, si un gran número de clientes solicita un tipo de locales concretos o mejoras en la plataforma, Gout podría considerar implementar estas sugerencias para mantener la satisfacción del cliente. Del mismo modo, si los clientes no están satisfechos con la calidad de los eventos disponibles en la plataforma de Gout, podrían optar por utilizar una plataforma de la competencia, lo que podría influir en la selección de eventos de Gout.

Para manejar el poder de los clientes, Gout puede centrarse en ofrecer un servicio de alta calidad y en mantener la satisfacción del cliente. Esto podría implicar la implementación de un servicio de atención al cliente efectivo, mantener la plataforma actualizada y receptiva, y asegurar que ofrece una amplia variedad de eventos de alta calidad. Además, Gout puede buscar formas de diferenciarse de sus competidores para reducir la sensibilidad de los clientes al precio y aumentar su lealtad.

2.7.5. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que pueden reemplazar el servicio o producto que ofrece una empresa. En el caso de Gout, su servicio principal es ofrecer una plataforma de descubrimiento y reservas para eventos de ocio nocturno. Por lo tanto, cualquier servicio o producto que pueda cumplir con este mismo propósito podría considerarse un sustituto.

- **Venta Directa de Entradas.** Una alternativa a Gout es la venta directa de entradas por parte de los locales de ocio nocturno. Los clientes pueden comprar entradas directamente de los sitios web de los locales o de la taquilla en el lugar.
- **Actividades Alternativas de Ocio.** Aparte de las alternativas directas, también existen actividades alternativas de ocio nocturno que pueden considerarse como sustitutos de los eventos que Gout ofrece. Por ejemplo, los clientes pueden optar por ir a cenar, ver una película, asistir a un concierto o evento deportivo, o simplemente pasar la noche en casa.

Al igual que con sus rivales directos, Gout puede mitigar la amenaza de los productos sustitutos ofreciendo un servicio superior y diferenciándose de sus competidores. Esto puede lograrse a través de una mejor experiencia de usuario, una mayor variedad de eventos, acceso a eventos exclusivos, o precios competitivos. Además, el establecimiento de asociaciones sólidas con locales de ocio nocturno puede ayudar a Gout a asegurar su posición en el mercado y a disuadir a los clientes de utilizar servicios sustitutos.

2.8. Experimentos, entrevistas y cambios propuestos

2.8.1. Validación del problema

En este apartado el objetivo será validar el problema al que Gout pretende ofrecer solución, esto es, los descritos al comienzo de este trabajo (sección 2.1) y la parte derecha del Value Proposition Canvas (el perfil del cliente, sección 2.4.1). Para ello, llevamos a cabo una serie de pasos.

En primer lugar, nos propusimos entender mejor el panorama competitivo actual en el sector nocturno y de locales nocturnos. Realizamos un análisis competitivo exhaustivo (como se describió en la sección 2.7) para identificar las soluciones que actualmente existen en el mercado. Este análisis nos permitió identificar las brechas y las oportunidades no cubiertas por los competidores actuales.

Por otro lado, consideramos esencial obtener un feedback directo de potenciales usuarios, por lo que implementamos una encuesta a través de Google Forms para comprender mejor las experiencias, frustraciones y deseos de nuestro público objetivo con respecto a la vida nocturna y a los servicios de los locales nocturnos. Los participantes de la encuesta incluyeron una mezcla de amigos y conocidos, así como una selección más amplia de participantes para garantizar una visión más generalizada.

Las preguntas de la encuesta se centraron en la experiencia de los participantes al planificar y asistir a eventos nocturnos, las dificultades que experimentaron y los aspectos que consideraban más importantes para una buena experiencia nocturna.

2.8.1.1. Cuestionario Cuantitativo

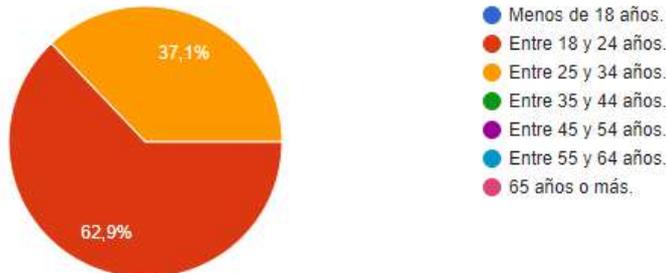
Para las preguntas cuantitativas, solicitamos a los encuestados que calificaran su satisfacción con las opciones actuales de la vida nocturna, la frecuencia con la que asistían a eventos nocturnos, el número de consumiciones que compraban cada noche,

entre otras. Las preguntas y resultados cuantitativos se muestran a continuación:

¿Cuál es tu edad?

[Copiar](#)

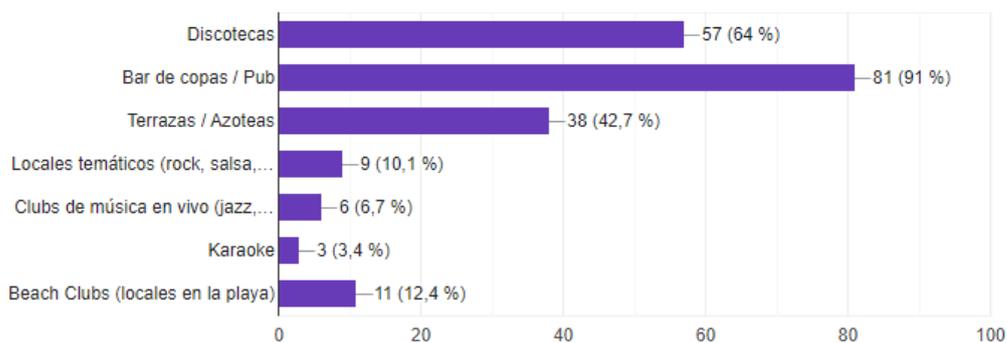
89 respuestas



¿Qué tipo de local sueles frecuentar más de noche?

[Copiar](#)

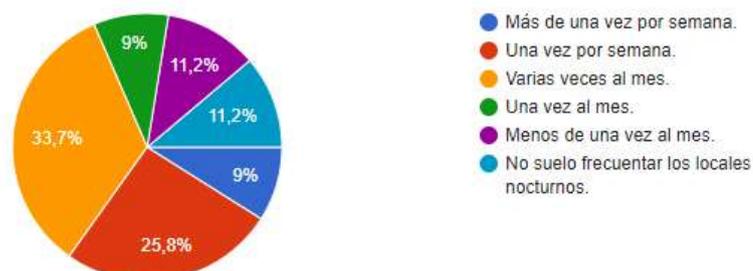
89 respuestas



¿Con qué frecuencia sueles salir a locales nocturnos (pubs, bares, discotecas, clubs de baile...)?

[Copiar](#)

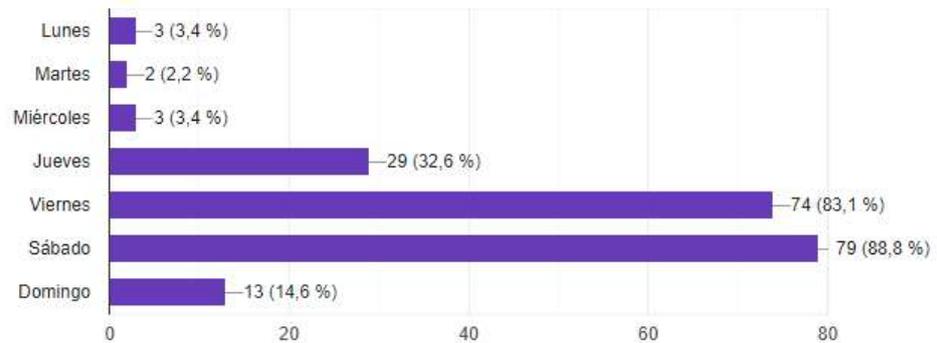
89 respuestas



¿Qué días de la semana sueles salir?

 Copiar

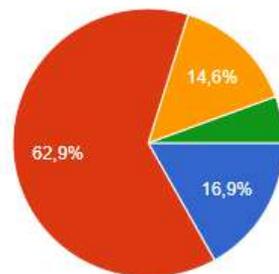
89 respuestas



¿Sueles ir a más de un local en una misma noche?

 Copiar

89 respuestas

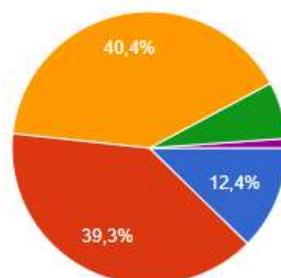


- Siempre, suelo ir a varios locales en una misma noche.
- A veces, depende del plan de la noche.
- Raramente, solo suelo ir a un local en una misma noche.
- Nunca, siempre voy a un solo local en una misma noche.

¿Tomas alcohol cuando sales a locales nocturnos? Si es así, ¿cuántas bebidas consumes?

 Copiar

89 respuestas



- No, nunca o casi nunca bebo alcohol cuando salgo a locales nocturnos.
- Una o dos bebidas.
- Entre tres y cuatro bebidas.
- Entre cinco y seis bebidas.
- Más de seis bebidas.

¿Tomas alcohol cuando sales a locales nocturnos? Si es así, ¿cuántas bebidas consumes?

 Copiar

89 respuestas



2.8.1.2. Cuestionario Cualitativo

Complementamos estas preguntas cuantitativas con dos preguntas cualitativas diseñadas para captar las opiniones y emociones de los encuestados sobre su experiencia de vida nocturna. Estos comentarios cualitativos proporcionan una visión profunda de las necesidades, deseos y frustraciones de nuestros clientes potenciales. A continuación, destacamos algunas de las respuestas más representativas y repetidas entre las diferentes preguntas cualitativas:

1. ¿Has tenido algún otro problema similar o parecido en un local nocturno? Si es así, ¿podría describirlo?

- “Que dejen pasar a las chicas y no a los chicos”.
- “No me dejan pasar por cómo voy vestido (dress code)”.
- “No me dejan entrar por mi edad, aún siendo mayor de edad”.
- “Hay mucha cola”.
- “Me cobran lo que quieren por la entrada”.
- “Salí un momento a tomar el aire y ya no me dejaban volver a entrar (aún con sello)”.
- “El ropero es muy caro”.
- “Las consumiciones eran muy caras”.

- “Hay consumidores que no controlan cuántas copas llevan, y ello da lugar a situaciones muy incómodas y estresantes”.
- “Insuficiencia de seguridad”.

2. ¿Qué otros servicios o actividades te gustaría encontrar en los locales nocturnos?

- “Copas más baratas”.
- “Eventos y juegos para interactuar con el resto de personas del local”.
- “Recena” (tras la fiesta, tener la oportunidad de poder comer o picar algo).
- ”Mayor ventilación”.
- “Más locales *Silent Disco*” (un nuevo tipo de discoteca en el que, en lugar de poner música por altavoces, todos los clientes llevan auriculares en los que suena la misma música y que pueden quitarse cuando ellos quieran).
- “Más música en directo en los locales”.
- “Billar, dardos, juegos de mesa...”.
- “Servicio de cachimbas”.
- “Zonas para hablar con más calma (lejos de la música)”.
- “Zona de fumadores”.

2.8.1.3. Conclusiones y aprendizajes

Los resultados de la encuesta validaron nuestra hipótesis de que existe un problema real en la industria nocturna, y que los usuarios están buscando una solución más optimizada y conveniente.

Podemos ver como efectivamente existe un problema en el acceso a los diferentes locales, y características del local que no se ajustan al cliente y que descubre posteriormente tras haber adquirido la entrada o consumición. Además, denotamos también muchos otros problemas y situaciones que pueden dar lugar a problemas legales o sociales, algunos de los cuales hemos comentado previamente y otros no (falta de seguridad, incomodidad, dress code, etc.).

En conjunto, el análisis competitivo y los resultados de la encuesta proporcionaron una validación sólida de que existe un problema que requiere una solución más eficaz y atractiva, proporcionando el punto de partida para el desarrollo de Gout.

2.8.2. Validación de la solución

Además del cuestionario y el análisis de competencia, para validar la solución propuesta (la app móvil) decidí hacer pequeñas entrevistas personales y recoger comentarios de una variedad de personas a lo largo del desarrollo de la aplicación móvil y a medida que la idea de negocio y el presente trabajo evolucionaba (la mayoría, conocidos y amigos cercanos). Esta retroalimentación fue crucial para ayudarnos a entender cómo nuestra solución podría ser percibida y utilizada por los usuarios potenciales.

Las personas a las que les mostré nuestra aplicación variaron en edad, profesión, y frecuencia de participación en la vida nocturna, lo cual nos proporcionó una gama diversa de perspectivas. La mayoría eran clientes frecuentes de locales de ocio nocturno e incluso, en algunos casos, trabajadores de los propios locales (relaciones públicas, promotores o camareros). Les pedimos que evaluaran la funcionalidad de la aplicación, la usabilidad, la estética y, más importante aún, si creían que la aplicación resolvería las frustraciones que experimentaban con la vida nocturna, como las identificadas en nuestra encuesta.

La retroalimentación que recibimos fue en gran medida positiva, con muchos encuestados expresando entusiasmo por la personalización, la conveniencia y la novedad que Gout ofrece. Sin embargo, también surgieron temas críticos que nos permitieron mejorar nuestra solución. Uno de los grandes errores que cometimos y del que nos dimos cuenta era que **no habíamos incluido un front-end para locales y promotores, solo nos habíamos centrado en hacer una aplicación para el cliente**, sin tener en cuenta las necesidades de los locales y promotores.

En general, tras el análisis competitivo, la encuesta y las entrevistas personales, para lograr la diferenciación y el éxito de Gout, nuestra solución, la plataforma final, deberá incluir funcionalidades para clientes y locales como las que se exponen a continuación. Para los **clientes**, la aplicación de Gout incluirá, además del servicio

básico de información y compra/reserva, características como:

- **Interfaz de Usuario Sencilla y Atractiva.** Una interfaz intuitiva y fácil de usar puede marcar una gran diferencia en la experiencia del usuario. Las características podrían incluir búsqueda eficiente de eventos/locales, filtros para ordenar por tipo de música, precio de entrada, puntuación de la audiencia, etc.
- **Personalización.** Desarrollar algoritmos de recomendación (por ejemplo, con AI) para personalizar la experiencia del usuario basada en sus gustos, intereses, y comportamiento previo en la aplicación. Esto podría incluir recomendaciones de locales, eventos, o promociones que podrían interesar al usuario.
- **Programa de Fidelidad.** Implementar un programa de puntos o recompensas para los usuarios que utilicen la aplicación con frecuencia. Los puntos podrían ser canjeados por descuentos, acceso VIP, o incluso entradas gratuitas.
- **Integración con Redes Sociales.** Nclub parece ser el único competidor que ha incorporado elementos de red social en su aplicación. Podríamos considerar agregar características que permitan a los usuarios planificar sus noches con amigos, como la capacidad de ver qué eventos están considerando sus amigos, planificar asistir a eventos juntos o incluso compartir fotos o experiencias después del evento en sus redes sociales directamente desde la aplicación. Esto no sólo mejora la funcionalidad de la aplicación, sino que también ayuda a aumentar su visibilidad y alcance.
- **Comentarios y Reseñas.** Permitir a los usuarios calificar y revisar los locales y eventos. Esto puede ayudar a los usuarios a tomar decisiones informadas y también proporcionar feedback valioso a los locales.
- **Seguridad.** Incluir funcionalidades que mejoren la seguridad de los usuarios, como compartir su ubicación en tiempo real con amigos de confianza o funcionalidades que permitan a los usuarios reportar comportamientos inadecuados o peligrosos.

Para los **locales/promotores**, la aplicación incluirá un apartado propio con características como:

- **Gestión de reservas y capacidad.** Permitir a los locales gestionar las reservas y la capacidad de sus eventos puede ayudar a evitar la sobre-capacidad y asegurar una experiencia de calidad para los asistentes.
- **Reporting en tiempo real.** Permitir que los locales vean cuántas entradas se han vendido para sus eventos en tiempo real puede ayudarles a planificar mejor y tener una idea más clara de la popularidad de sus eventos. Además, el local o promotor puede tener diferentes indicadores para ver otras estadísticas (porcentaje de un género u otro, consumiciones más solicitadas, etc.).
- **Seguimiento de Reservados.** Si los clientes tienen peticiones especiales (por ejemplo, una mesa VIP en una ubicación), los locales podrán rastrear y gestionar estas solicitudes a través de la plataforma.
- **CRM de clientes.** Proporcionar un CRM de clientes permitiría a los locales rastrear a sus clientes habituales y entender mejor sus comportamientos y preferencias. Esto podría ayudarles a diseñar eventos más atractivos y a fomentar la lealtad del cliente.
- **Análisis de eventos.** Proporcionar análisis en profundidad de los eventos puede ayudar a los locales a entender qué tipos de eventos son más populares, qué días de la semana o horarios atraen a más gente, etc. Esto podría ayudarles a planificar mejor sus futuros eventos.
- **Herramienta de comunicación directa con los clientes.** Proporcionar una herramienta que permita a los locales comunicarse directamente con los clientes (por ejemplo, para enviar recordatorios de eventos, promociones, etc.) podría ayudar a aumentar la asistencia a los eventos y mejorar la relación con los clientes.

Estos comentarios y características se han tenido en cuenta y se han realizado los ajustes correspondientes en nuestra aplicación. El resultado final es una solución mejorada que creemos que se alinea mejor con las necesidades y deseos de nuestro público objetivo, y que mostraremos posteriormente en la sección [2.9](#).

2.8.3. Validación de los bloques de negocio

La validación de los bloques de negocio implica el examen minucioso de los diferentes componentes de nuestro modelo de negocio para asegurar su viabilidad y efectividad. Para Gout, estos bloques incluyen nuestra propuesta de valor, la segmentación de clientes, los canales, la relación con los clientes, las fuentes de ingresos, la estructura de costos, los socios clave, las actividades clave y los recursos clave.

Para validar estos bloques, hemos llevado a cabo un conjunto de acciones, tales como:

- **Propuesta de Valor.** Nuestra propuesta de valor se ha validado a través de la retroalimentación obtenida durante la validación de la solución. Confirmamos que nuestros clientes potenciales valoran las características y beneficios que Gout proporciona.
- **Segmentación de Clientes.** Validamos nuestra segmentación de clientes a través de la encuesta y los comentarios recibidos. Comprobamos que nuestro público objetivo se siente frustrado con la experiencia de la vida nocturna actual y está interesado en una solución como Gout.
- **Canales.** En el análisis competitivo hemos podido comprobar cómo prácticamente toda la competencia está basada en plataformas vía app móviles o websites.
- **Relación con los clientes.** Este bloque habría de evaluarse una vez la empresa ha empezado a marchar y es posible evaluar la efectividad de las campañas de concienciación, el SEO, la tasa de conversión de una acción deseada...
- **Fuentes de Ingresos y Estructura de Costos.** Este es el bloque más importante que necesitamos validar. En la sección [2.10](#) haremos posteriormente las correspondientes proyecciones financieras para validar nuestra estructura de ingresos y costos.
- **Socios Clave, Actividades Clave, y Recursos Clave.** Al igual que en Relación con los clientes, estos bloques habría que evaluarlos una vez se ha lanzado nuestro producto. En este caso, para la validación de estos tres bloques, podríamos plantearnos preguntas como:

- ¿Los socios están cumpliendo con sus obligaciones contractuales y proporcionando el valor esperado?
- ¿Están satisfechos con la relación y dispuestos a seguir colaborando a largo plazo?
- ¿Están tus actividades de marketing y ventas atrayendo y convirtiendo a suficientes clientes?
- ¿Están tus actividades de desarrollo de productos resultando en mejoras significativas en la calidad y la funcionalidad de tu producto?
- ¿Están tus actividades de soporte al cliente manteniendo a los clientes satisfechos y reduciendo la tasa de churn? (la tasa de churn, también conocida como tasa de abandono o tasa de cancelación, es una métrica de negocios que calcula el número de clientes que dejan de usar un producto durante un período de tiempo determinado dividido por los clientes restantes).
- ¿Tienes acceso a la tecnología, los equipos y las infraestructuras que necesitas?
- ¿Tienes el talento y las habilidades necesarias en tu equipo?
- ¿Tienes suficiente capital para financiar tus operaciones y tu crecimiento?

2.9. MVP Final

Una vez establecida la base del problema, validado el modelo de negocio y recogido un rico conjunto de datos a través de cuestionarios y entrevistas, es momento de dar el penúltimo paso en el desarrollo de Gout: la presentación del Producto Mínimo Viable Final (o MVP Final). Este es el escenario en el que todas nuestras ideas, datos y observaciones se unen para dar vida a un producto tangible y funcional.

El MVP es una versión simplificada de la aplicación, diseñada con el propósito de proporcionar las funcionalidades básicas y esenciales para los usuarios. La idea es poder probar, aprender, adaptar y evolucionar el producto antes de su lanzamiento completo y oficial.

En esta sección, procederemos a describir y analizar en profundidad nuestro MVP. Comenzaremos presentando las pantallas principales de la aplicación y describiendo sus funcionalidades individuales. Este recorrido nos permitirá comprender las interacciones básicas que los usuarios podrán tener con Gout y cómo estas contribuirán a mejorar su experiencia nocturna.

Posteriormente, profundizaremos en los flujos principales entre las pantallas. Este análisis nos permitirá entender cómo se conectan y fluyen las diferentes funcionalidades de la app, proporcionando un recorrido intuitivo y atractivo para el usuario. Este camino representa el viaje del usuario desde el momento que abre la aplicación hasta que logra su objetivo, ya sea descubrir un nuevo lugar, pre-comprar una entrada u otra de las muchas funcionalidades.

Así, vamos a embarcarnos en la presentación detallada del MVP de Gout, un hito significativo en nuestro camino hacia el cambio en la experiencia nocturna.

2.9.1. Pantallas

2.9.1.1. Inicio y login

Al abrir la aplicación, nos encontramos con una pantalla de carga con el logo de Gout (figura 2.13). Tras cargar la aplicación, se mostrará una pantalla de inicio en la que el usuario puede iniciar sesión de distintas formas. En este caso, es importante diferenciar entre el inicio de sesión para clientes que para locales o promotores. Los 4 primeros botones sirven para que un usuario consiga iniciar sesión. En el caso de los locales, para acceder, deberán hacerlo a través del botón naranja que hay debajo del todo.

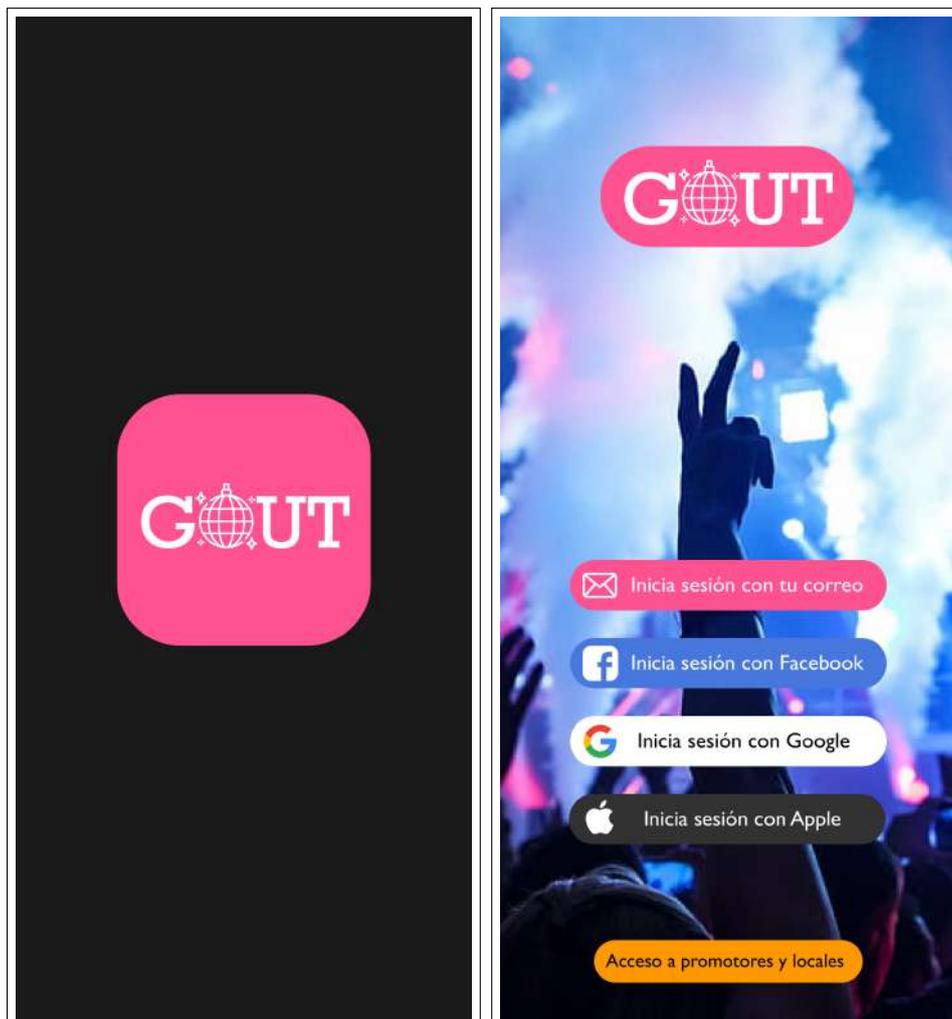


Figura 2.13: Pantallas de Carga e Inicio.

Una vez pulsado uno de los 5 botones, se abrirá el login correspondiente (figura 2.14). También, si queremos crearnos un usuario, tendremos una pantalla de registro.

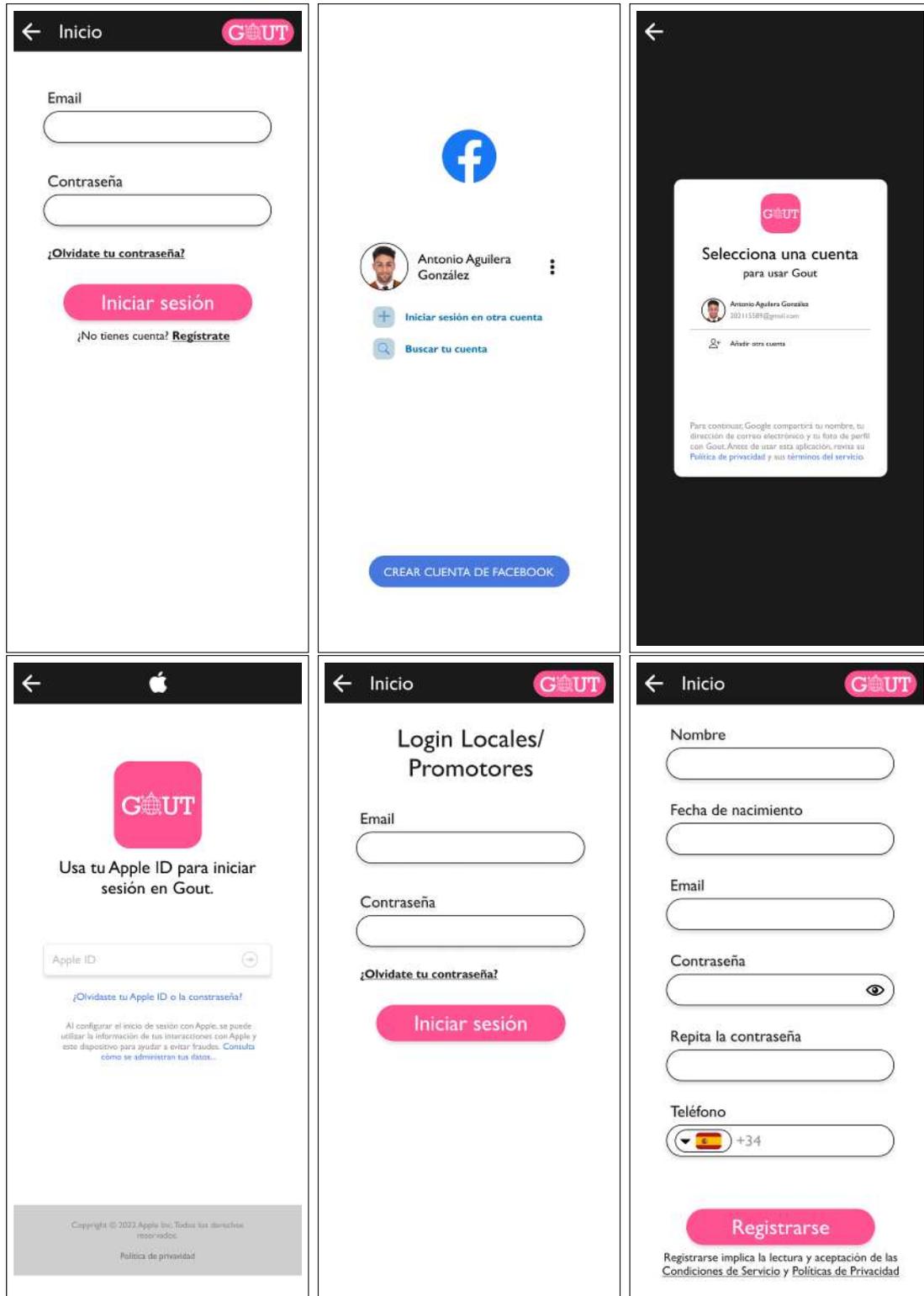


Figura 2.14: Pantallas de Login y pantalla de registro (pantalla 6).

2.9.1.2. Menú Principal para clientes

Una vez hemos iniciado sesión como clientes, se nos mostrará una pantalla con un mapa interactivo (figura 2.15). En este mapa podemos observar los distintos tipos de locales, cada uno con su logo correspondiente. Este mapa es deslizable (*scrollable*) para que pueda observarse qué locales hay. En el ejemplo mostrado, el mapa corresponde a la ciudad de Madrid.

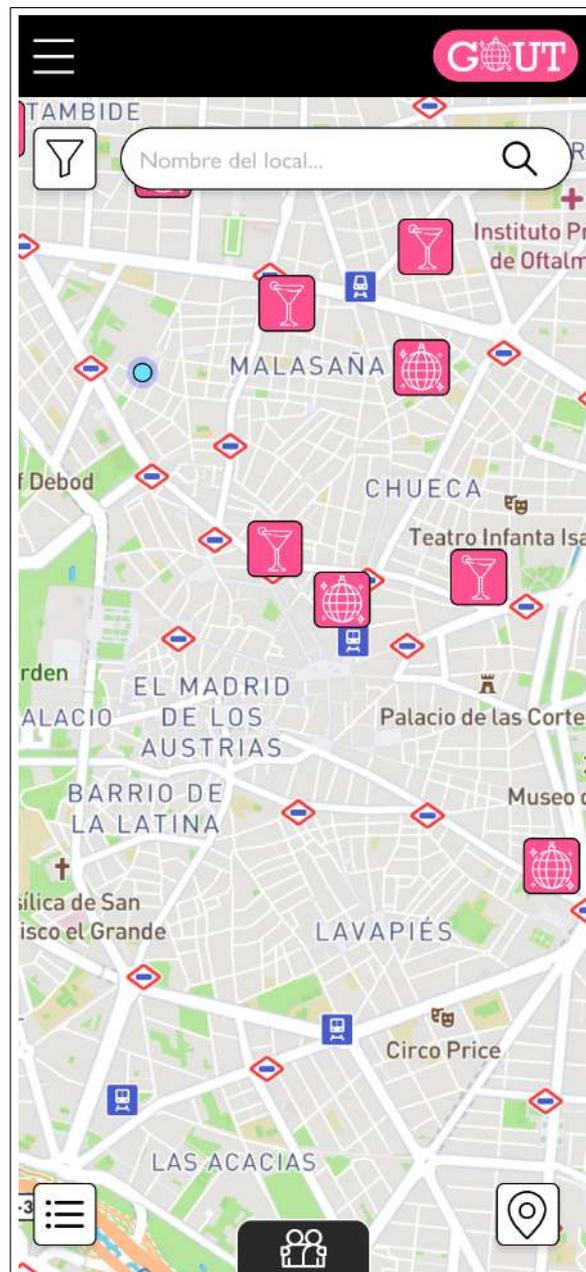
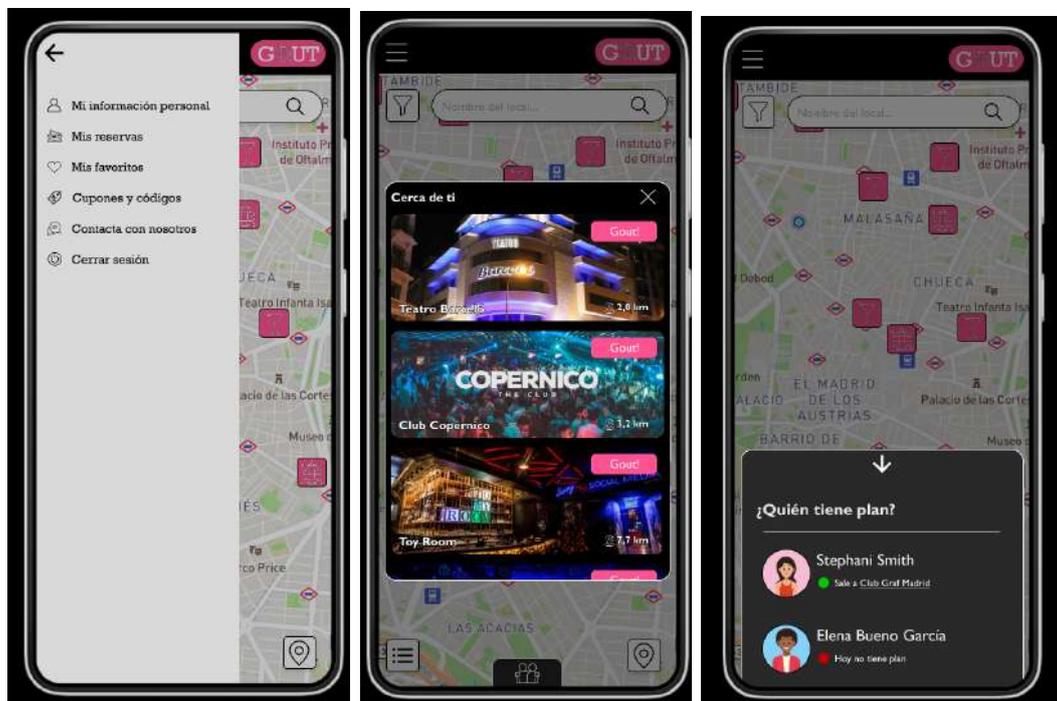


Figura 2.15: Menú principal para clientes.

Además del mapa, en la parte de arriba hay un buscador en el que puedes buscar un local concreto o una ciudad concreta, además de un botón para filtrar los locales por características como su precio, valoración, el tipo de local, horario... Abajo, en la parte izquierda tenemos un botón que despliega los locales más cercanos a ti en formato lista, por si preferimos verlos en formato listas a formato mapa (figura 2.16b). En la parte de abajo, en medio, encontramos en negro un botón para desplegar el panel social. En el panel social, el usuario puede ver si sus contactos han comprado entradas de algún local concreto (figura 2.16c).



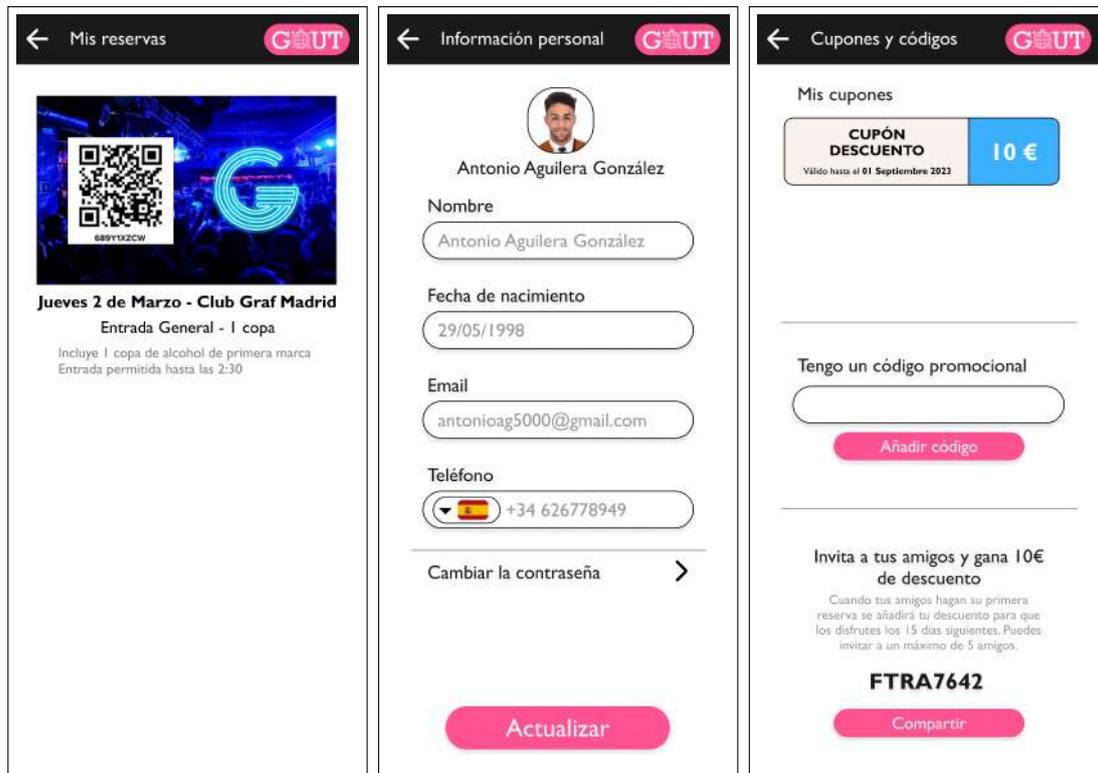
(a) Menú Ham-
burguer

(b) Cerca de ti

(c) Panel Social

Figura 2.16: Interacciones de la pantalla principal.

Por último, en la parte de arriba a la izquierda, en el encabezado, encontramos un botón menú (lo que se suele llamar un *menú hamburguer*). Al desplegarse (figura 2.16a), tenemos la opción de navegar a las pantallas de información personal, reservas, locales favoritos, cupones y códigos, soporte técnico e incluso el cierre de sesión. Algunas de estas pantallas se muestran en la figura 2.17.



(a) Mis reservas

(b) Mi información personal

(c) Cupones y códigos

Figura 2.17: Información del usuario.

2.9.1.3. Información y adquisición

Tras haber elegido un local en el menú principal, o ser redirigidos al local desde el *Panel Social* o el panel *Cerca de ti*, se nos abrirá una pantalla como la que se muestra en la figura 2.18a. En la pantalla del local podemos ver su nombre, una foto, su ubicación, su valoración general, una breve descripción y los próximos eventos que van a realizar. Si presionamos en la valoración, podremos ver las reseñas que han dejado los distintos usuarios en un panel desplegable (figura 2.18b).

Si navegamos por los próximos eventos que va a realizar el local podemos observar la fecha de realización, las horas, y un botón para adquirir las entradas o consumiciones. Presionando en este botón, la aplicación nos redirige a una pantalla como la que muestra la figura 2.18c. En esta pantalla podemos ver las características del evento: hora, edad, dresscode, precio de guardarropa, música, entre otros. Además,

podemos ver las distintas ofertas y consumiciones que el local ofrece la posibilidad de pre-adquirir antes del evento.

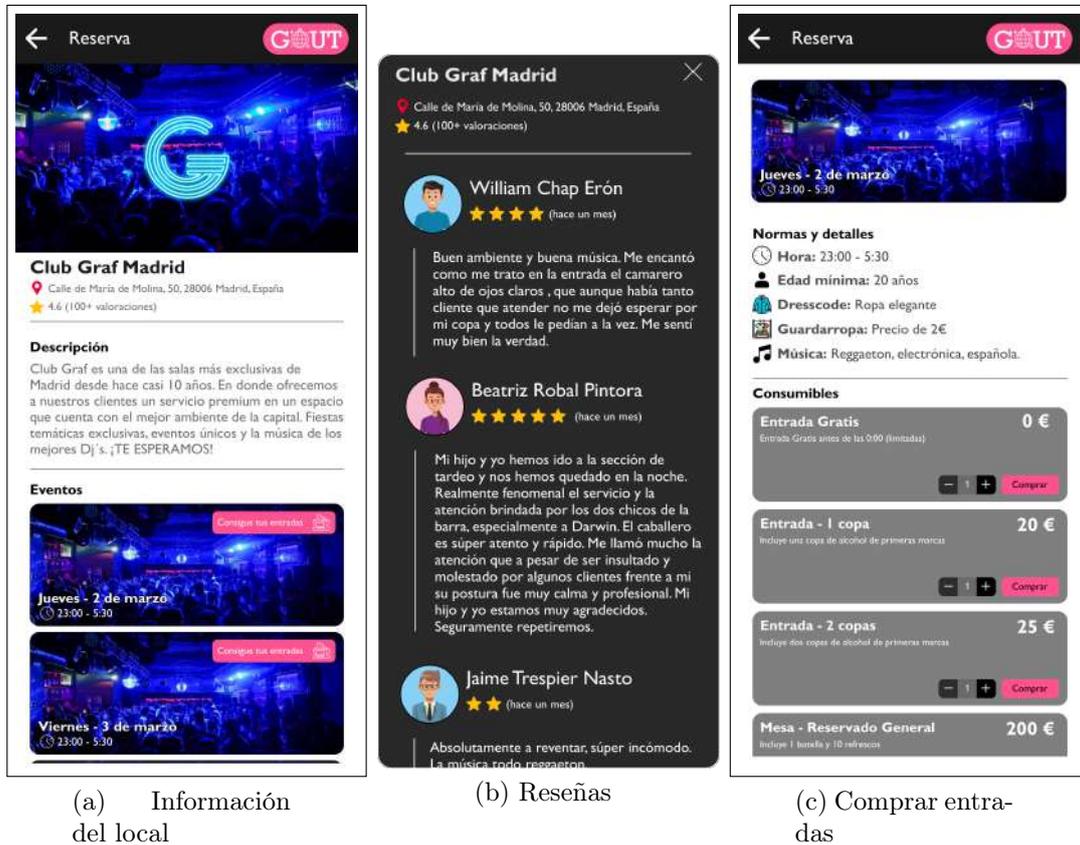


Figura 2.18: Información del local.

2.9.1.4. Menú Principal para locales y promotores

Si en lugar de iniciar sesión como clientes lo hacemos como locales/promotores, se nos abrirá un menú como el de la figura 2.19. En el menú podemos ver las distintas opciones para que el local o promotor consulte información: las analíticas, el CRM de clientes, las listas y reservas del evento y la información del evento. En un futuro podrían incluirse más opciones para que el local pueda consultar y editar más información.



Figura 2.19: Menú principal para locales/promotores.

Pulsando en un u otro botón abriremos la pestaña correspondiente. En las analíticas podemos ver información del local como sus ventas totales, los productos más vendidos, los ratios de conversión... En las reservas y entradas podemos ver qué usuarios han comprado una entrada para un evento (qué producto, para cuántas personas, cuánto dinero ha pagado...). En el CRM podremos ver la información de cada cliente como su correo electrónico, su teléfono, su nacionalidad, e incluso tener la posibilidad de chatear con él. Por último, en la información de eventos podremos actualizar la información de cada evento, así como los consumibles que hay disponibles para él.

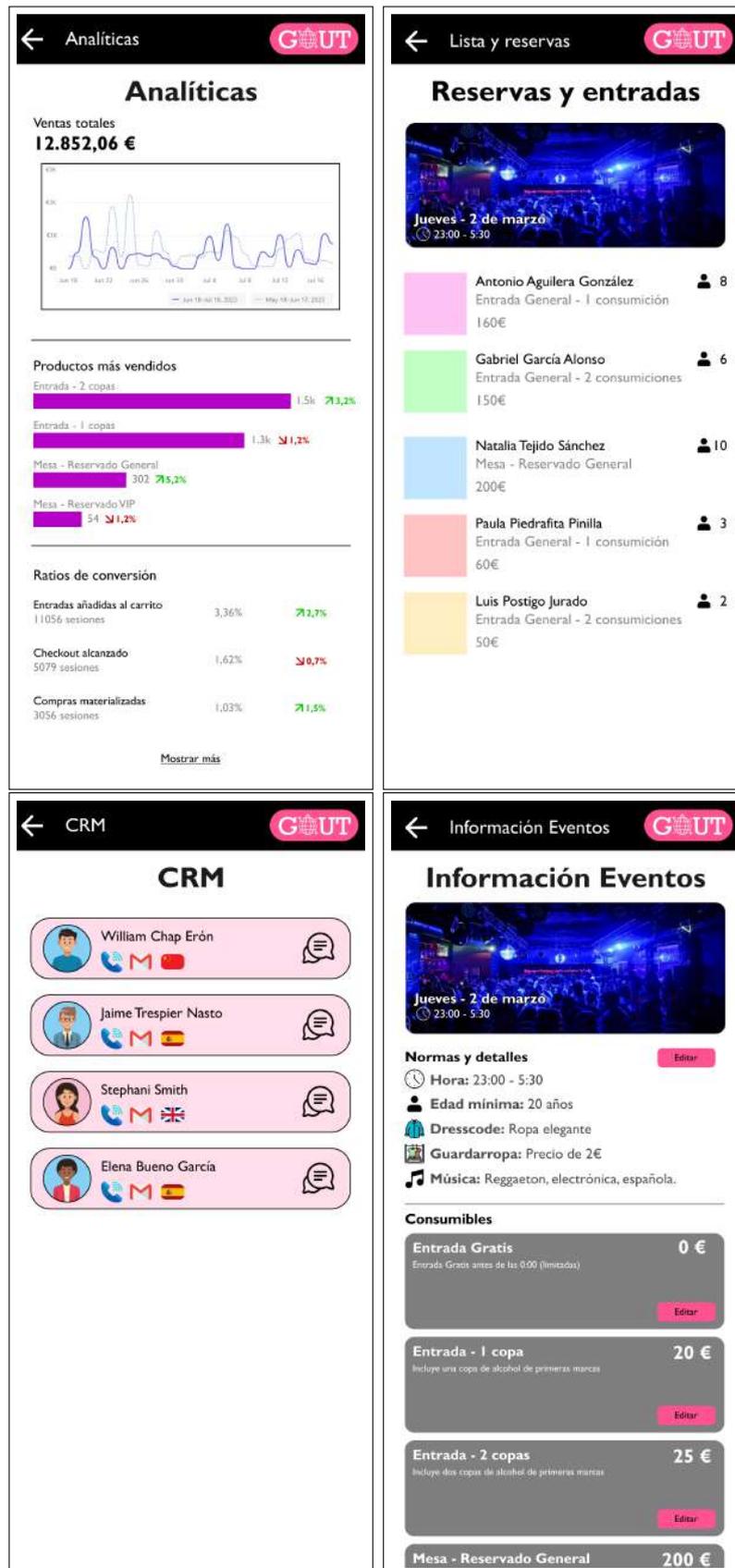


Figura 2.20: Pantallas para los locales/promotores.

2.9.2. Customer journeys

Una vez que hemos examinado las pantallas individuales de la aplicación Gout, es esencial entender cómo interactúan entre sí para formar flujos de usuario coherentes y eficientes. Los flujos de la aplicación son esencialmente la representación del recorrido del usuario desde su punto de entrada en la aplicación hasta la realización de una tarea concreta, pasando por todas las interacciones intermedias necesarias. Podemos ver un esquema general de los flujos entre las pantallas de la aplicación en la figura 2.21.

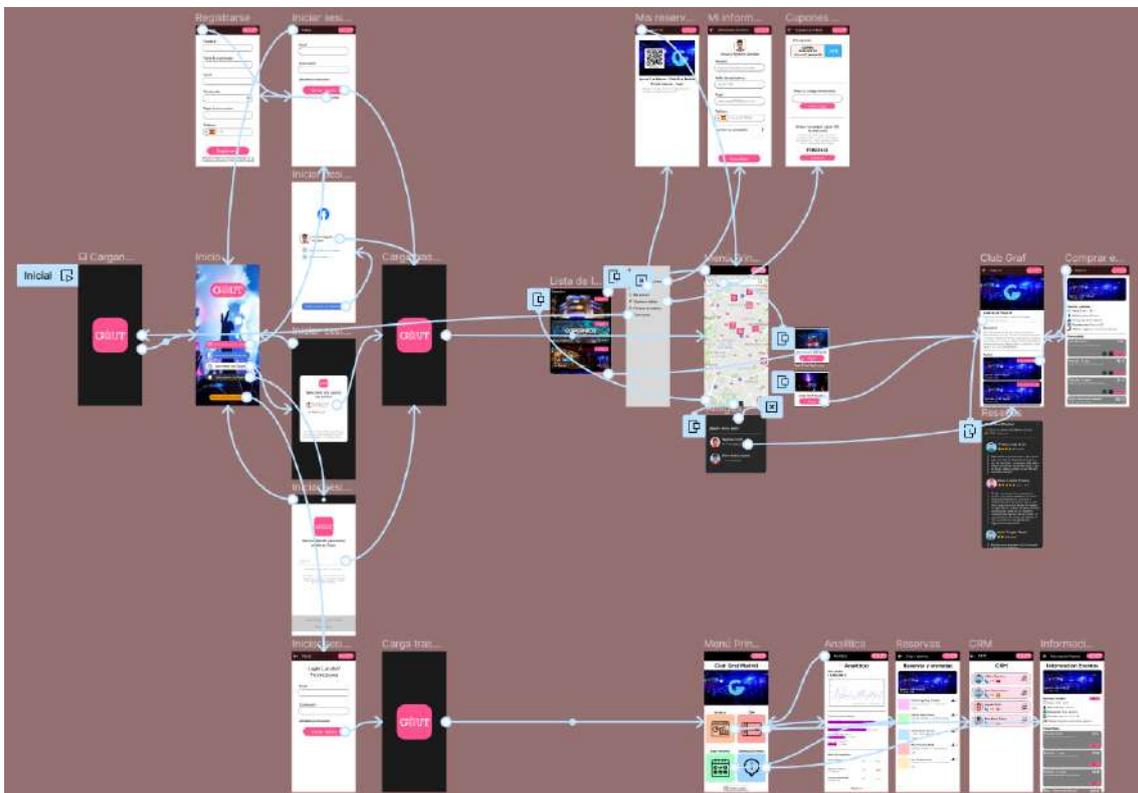


Figura 2.21: Flujos de la aplicación. *Nota.* Realizado en la aplicación de Figma.

Un buen flujo de aplicación asegura que los usuarios puedan navegar e interactuar con la aplicación de manera intuitiva y sencilla. Es importante que los flujos de la aplicación estén diseñados de manera que los usuarios puedan realizar sus tareas con la menor cantidad de pasos y complicaciones posibles.

En esta sección, vamos a detallar los principales flujos de usuario dentro de la aplicación Gout. Estos flujos incluirán procesos como el registro e inicio de sesión,

la búsqueda y reserva de locales nocturnos, y el acceso de los locales a la lista de reservas, entre otros. Cada flujo será discutido en términos de las pantallas involucradas y las interacciones del usuario necesarias para completar cada tarea. Con esto, proporcionaremos una visión más clara de cómo la aplicación funciona en su conjunto y de cómo se espera que los usuarios interactúen con ella.

2.9.2.1. Registro e inicio de sesión

Partimos de la pantalla de Inicio, en la que tenemos los 5 posibles botones para iniciar sesión. En el caso de los locales y promotores, no se pueden registrar sin más, ya que para ello tiene que contactarnos previamente y ser cualificado, esto es, que validemos todos los datos y le demos de alta). Una vez dado de alta en nuestra plataforma se les facilitará un usuario de forma independiente.

Con respecto a los clientes particulares, tienen 4 opciones de inicio de sesión: con su Facebook, su usuario de Google, su usuario de Apple, o mediante un usuario con su correo electrónico. Las 3 primeras formas harán que el cliente inicie sesión de forma automática y se le redirija al menú principal con el mapa interactivo de locales. Sin embargo, si el usuario no tiene ninguna de las otras 3 opciones o simplemente prefiere tener un usuario para la plataforma de forma independiente, podrá hacerlo con su correo electrónico. Para ello elige el botón de “Iniciar sesión con tu correo”.

Si el cliente no cuenta con usuario, podrá crearlo mediante el botón “*Registrarse*” que aparece debajo del botón de inicio de sesión, que le redirigirá a una pantalla para introducir sus datos.

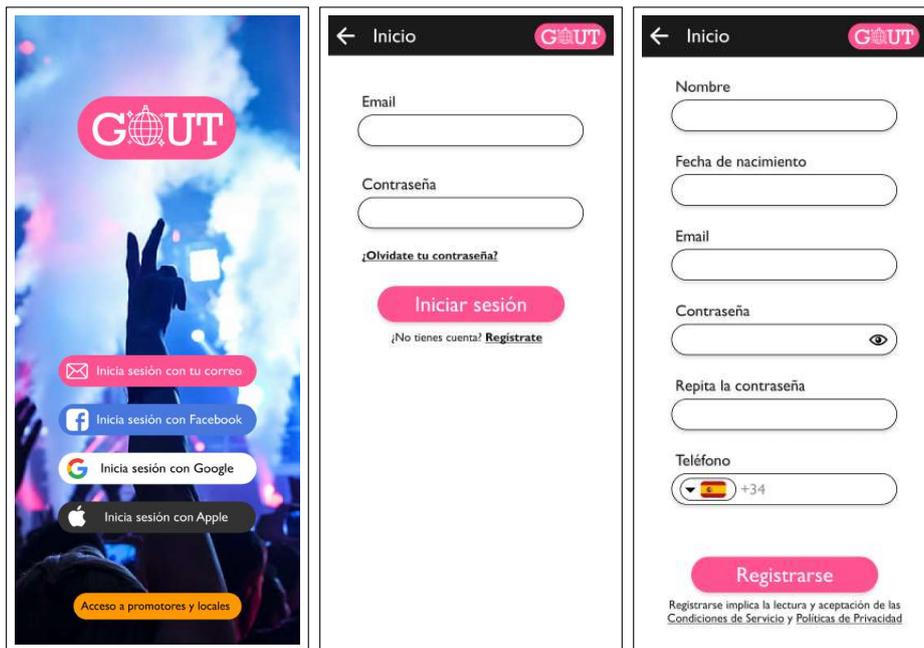


Figura 2.22: Registro de usuario.

Una vez con un usuario creado, introducirá su correo electrónico y la contraseña que se ha asociado. Hecho esto, podrá iniciar sesión y será redirigido al menú principal.

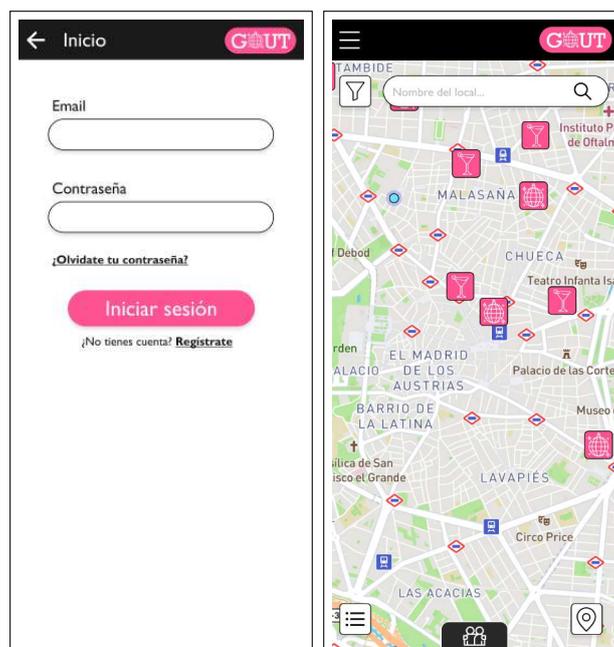


Figura 2.23: Flujo de inicio de sesión.

2.9.2.2. Búsqueda y reserva de locales nocturnos

Una vez el cliente ha iniciado sesión se encontrará en el menú principal y podrá buscar un local que le interese. Para ello, puede desplazarse por el mapa y observar a su alrededor, añadiendo filtros o no en la parte superior. También puede introducir el nombre del local mediante el buscador de arriba o acceder a la lista de los locales que tiene más cerca. Una vez el cliente encuentra el local al que desea ir, pincha en “Gout!” y así accede a la pantalla del local.

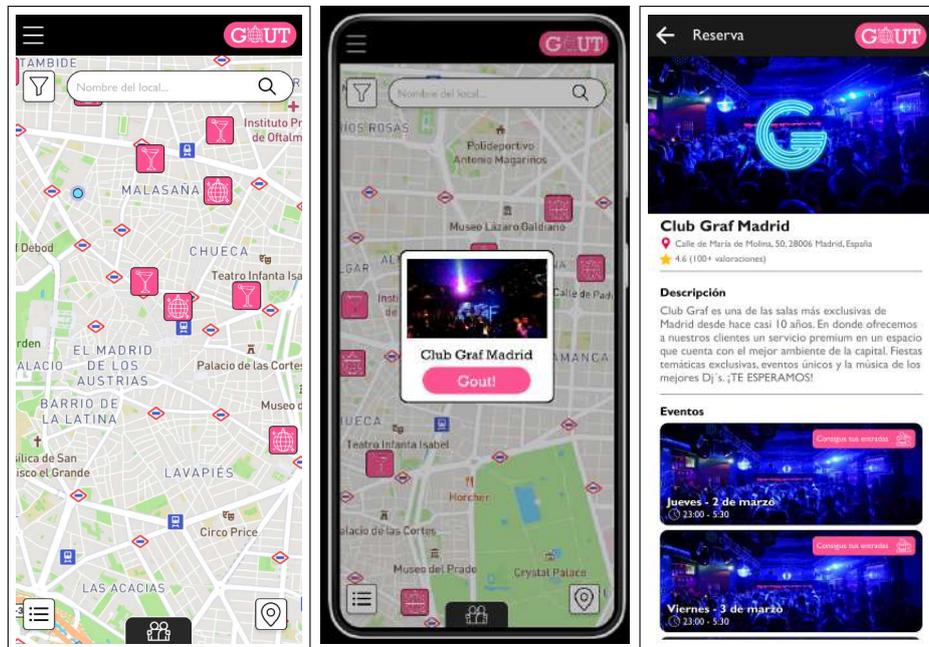


Figura 2.24: Búsqueda del local.

Una vez en la pantalla del local, buscará el evento al que desea ir y presionará en “Consigue tus entradas”. Hecho esto, podrá ver las características del evento y podrá seleccionar el tipo de entrada y consumibles que quiere pre-comprar entre los disponibles.

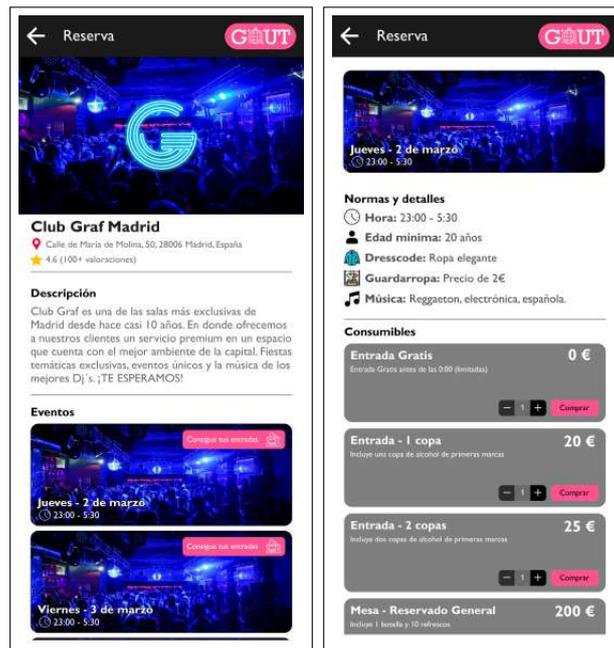


Figura 2.25: Compra de entradas y consumibles.

Cuando ha adquirido el cliente la entrada, si desea consultar su entrada tendrá que volver al menú principal, donde desplegará el menú lateral con el botón de arriba a la izquierda para acceder a la sección de “Mis reservas”. En esa sección encontrará su entrada.

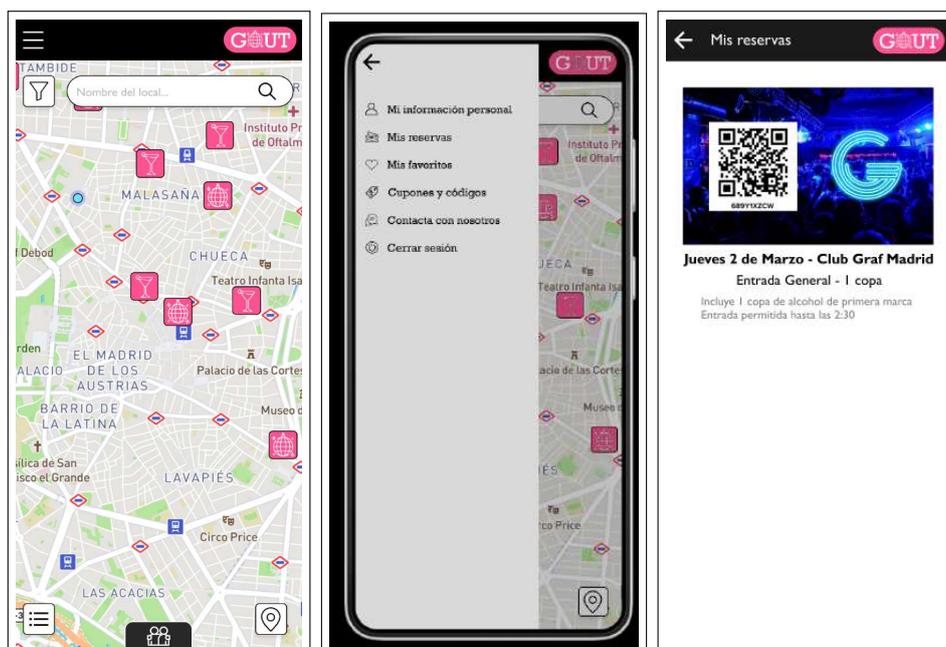


Figura 2.26: Consulta de la entrada comprada.

2.9.2.3. Acceso del local a información sobre un evento

Si un local o promotor quiere consultar información sobre su local, tendrá que iniciar sesión en la parte de abajo de la pantalla de Inicio. Una vez iniciada sesión, accederá al menú principal para promotores y locales.

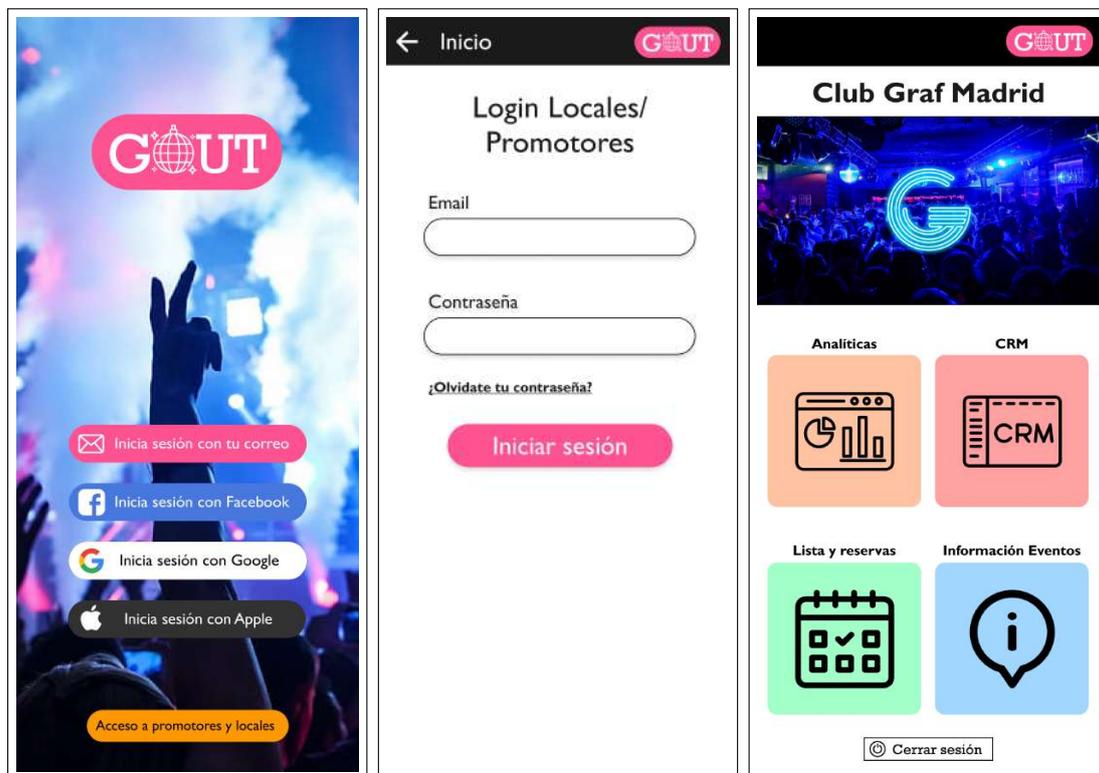


Figura 2.27: Inicio de sesión para locales y promotores.

Una vez en el menú principal, tendrá que elegir el botón que le lleve a la pantalla de la información que quiere consultar sobre su local. En este caso, si por ejemplo quiere acceder a la lista de clientes para un evento, tendrá que seleccionar el botón de “Lista y reservas”.

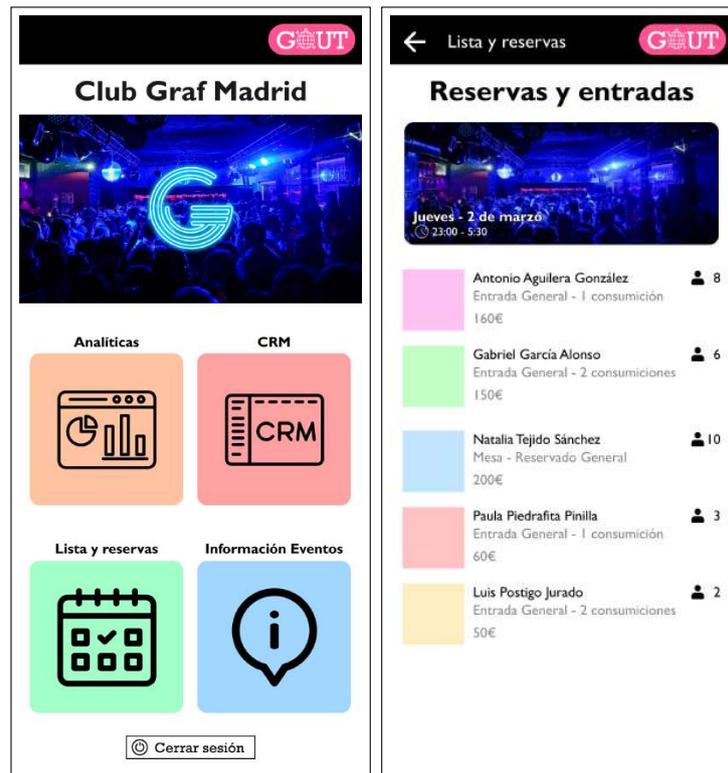


Figura 2.28: Acceso a información del local (en este caso, a la lista de reservas de un evento).

2.10. Proyecciones financieras

La sección siguiente de este informe profundiza en los aspectos fundamentales de la planificación financiera de Gout, proyectando nuestra trayectoria empresarial para los próximos tres años. En la elaboración de este plan financiero global, hemos tenido en cuenta meticulosamente todos los elementos analizados en nuestro modelo de negocio, incluidos los canales de ingresos y costes. Nuestro modelo financiero proporciona una comprensión crítica de nuestra salud financiera y potencial de crecimiento. Sirve de modelo para nuestras decisiones estratégicas e ilustra cómo se asignarán nuestros recursos para cumplir nuestra misión.

2.10.1. Supuestos y drivers del modelo económico

En esta sección exponemos los principales supuestos en los que se basan nuestras proyecciones financieras.

2.10.1.1. Ingresos

Como se ha mencionado previamente, tendremos 3 canales de ingresos: 2 destinados a los clientes (B2C), y otro destinado a los propios locales (B2B).

Primeramente, en la parte B2C, tenemos las **comisiones por transacción**, esto es, las comisiones que se aplican cada vez que un usuario compra una entrada o consumible en Gout. Estas comisiones serán los dos primeros años de 1€ por transacción, y el tercer año (cuando tengamos más clientes) de 1,5€. Se ha decidido este pricing debido a que la mayoría de competencia y de empresas de compra-venta suelen imponer un precio parecido.

En segundo lugar, siguiendo en la parte B2C, tenemos las **suscripciones**, esto es, la posibilidad de que los usuarios se suscriban a nuestra app para recibir noticias exclusivas, descuentos, puntos, entre otras muchas ventajas frente al resto de usuarios. Esta suscripción tendrá un precio de 10€ al mes.

Por último, en la parte B2C tendremos la llamada **priorización de locales**, esto es, los locales tendrán la posibilidad de pagarnos para que su local salga más destacado en nuestra aplicación o sea más recomendado que los demás. Esta priorización tendrá un coste de 50€ los dos primeros años, y de 100€ el tercer año.

Podemos ver un resumen de estos precios en la tabla 2.1.

	2024	2025	2026
Comisiones por transacción	1€	1€	1,5€
Suscripciones	10€	10€	10€
Priorización de locales	50€	50€	100€

Tabla 2.1: Tabla de precios de los servicios de Gout.

Con respecto a las cantidades de cada una de las tres líneas, supondremos que ini-

cialmente empezaremos con 600 transacciones el primer mes. Esto es bastante poco, sabiendo que un solo local, dependiendo del tamaño, es capaz de vender 300 entradas en una sola noche. Estas primeras transacciones se podrían conseguir inicialmente en locales pequeños, a los que le interese publicitarse en nuestra aplicación para captar a más gente (podríamos desplegarlos inicialmente en los locales de Madrid o Málaga). El número de transacciones irá creciendo a un 10 % mensualmente.

Por otro lado, supondremos que nuestro número de suscripciones mensuales será un 1 % del número de transacciones, esto es, entre un 1 y 5 % de los usuarios estarán suscritos (muchos harán más de una transacción al mes).

Con respecto a los locales que paguen una priorización, supondremos que el primer año ningún local querrá pagar la priorización. Será a partir del comienzo del segundo año tendremos un primer local priorizado. Desde ese primer local, supondremos que el número de locales que quieren priorizarse crecerá un 10 % mensualmente.

Así, sumando las unidades de cada línea de negocio que conseguimos cada mes, podemos resumir el número de unidades vendidas en la tabla 2.2.

	2024	2025	2026
Comisiones por transacción	12.831	40.268	126.378
Suscripciones	128	403	1.264
Locales priorizados	0	21	67

Tabla 2.2: Unidades vendidas anualmente de cada línea de negocio de Gout.

2.10.1.2. Gastos

En primer lugar tendremos gastos variables por cada pago que se haga en la aplicación, esto es, por cada unidad vendida de cualquiera de las 3 líneas de negocio. Estos pagos se deben a que para que el cliente pueda pagarnos esas unidades necesitaremos una **pasarela de pago**. Supondremos que por cada unidad vendida perderemos 1 céntimo en la transacción (tabla 2.3).

	2024	2025	2026
COGS - Comisiones por transacción	0.01€	0.01€	0.01€
COGS - Suscripciones	0.01€	0.01€	0.01€
COGS - Priorización de locales	0.01€	0.01€	0.01€

Tabla 2.3: Tabla de costes variables de Gout.

Los principales gastos de Gout serán los **salarios de sus empleados**. En este caso, inicialmente tendremos a un manager, un encargado de ventas y atención al cliente, y un software developer. Posteriormente, el segundo y tercer año tendremos a dos personas en ventas y atención al cliente y a dos developers (figura 2.29). El salario medio de cada uno de ellos se muestra en la tabla 2.4, y crecerán un 6% anualmente. Se tendrá en cuenta que un 30% del salario se irá en impuestos de seguridad social y otros impuestos.

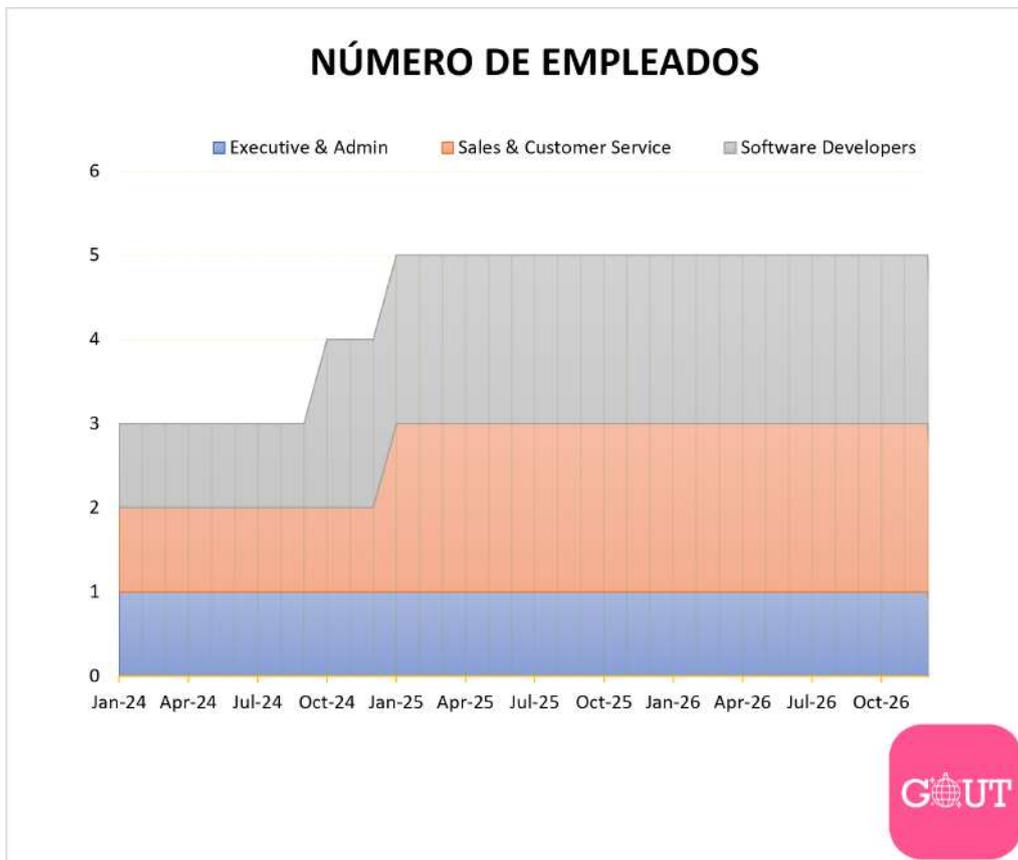


Figura 2.29: Desglose mensual de los empleados de Gout.

Headcount	Av. Salary
Executive & Admin	35.000€
Sales & Customer Service	30.000€
Software Developers	35.000€

Tabla 2.4: Salarios de los puestos de Gout.

Por otro lado, tendremos los gastos asociados a los programas de ventas & marketing, que se medirán por el coste de adquirir una transacción (el llamado CPL o *cost per lead*); los gastos generales & administrativos y los gastos de viaje, cuyos tamaños serán por cada empleado para cada mes; y por último los gastos legales & profesionales, cuyos tamaños serán por cada empleado para cada mes. Estos datos se muestran en la tabla 2.5.

Otros Gastos	Medición	
Gastos en Ventas & Marketing	(por cada transacción)	€0.20
Gastos Generales y Administrativos	(por empleado y mes)	€100
Alquiler y suministros	(por empleado y mes)	€200
Viajes	(por empleado y mes)	€50
Desarrollo de la app & Back-office	(total)	€80.000

Tabla 2.5: Otros gastos.

Además, para el cálculo de los gastos de alquiler y suministros hemos tenido en cuenta que no tendremos oficina propia, si no que estaremos en un espacio coworking. De esta forma, por cada empleado se gastarán 200 euros al mes en alquiler y suministros.

Hay que destacar también que el desarrollo inicial de la plataforma y el back-office que implica se realizará los 3 meses previos a su lanzamiento oficial, y se estiman en un coste de unos 80.000€ muy por encima de los 25.000-30.000€ mínimos base que estiman empresas developers como *PresupuestoAPP* o *Yeeply*. Esta subida se debe a la exigencia de nuestra app de contar con diferentes funcionalidades: que funcione en Android e iOS, que tenga inicio de sesión personal y con RRSS, que esté conectada a una página web con CRM, que sea multi-idioma, que tenga notificaciones Push, que tengo un chat en tiempo real, que cuente con un mapa y geolocalización...

Una vez la versión inicial de la app esté desarrollada, nuestros developers de la empresa serán los encargados de optimizarla y comprobar su funcionamiento.

2.10.2. Proyecciones financieras

En la siguiente sección presentamos nuestras previsiones financieras detalladas para los próximos 3 años. Estas cifras representan nuestras mejores estimaciones de rendimiento futuro, basadas en nuestra estrategia empresarial, análisis de mercado e hipótesis financieras. Ofrecen una visión del futuro potencial de nuestro negocio e ilustran nuestro camino hacia la rentabilidad y el crecimiento. Teniendo en cuenta todos los supuestos anteriores, el beneficio bruto total se muestran en la tabla 2.6. Además, en la gráfica 2.30 podemos observar los ingresos mes a mes. Hay que destacar que el escalón de subida que se produce en el primer mes del tercer año se debe al aumento de las comisiones de 1 € a 1,5 €.

	2024	2025	2026
Comisiones por transacciones	€ 12.831	€ 40.268	€ 189.567
Suscripciones	€ 1.283	€ 4.027	€ 12.638
Locales Priorizados	€ 0	€ 1.069	€ 6.711
Ingresos totales	€ 14.114	€ 45.364	€ 208.916
Costes variables (COGS)	€ 130	€ 407	€ 1.908
Beneficio bruto total	€ 13.984	€ 44.957	€ 207.007

Tabla 2.6: Beneficio bruto total de los 3 primeros años.

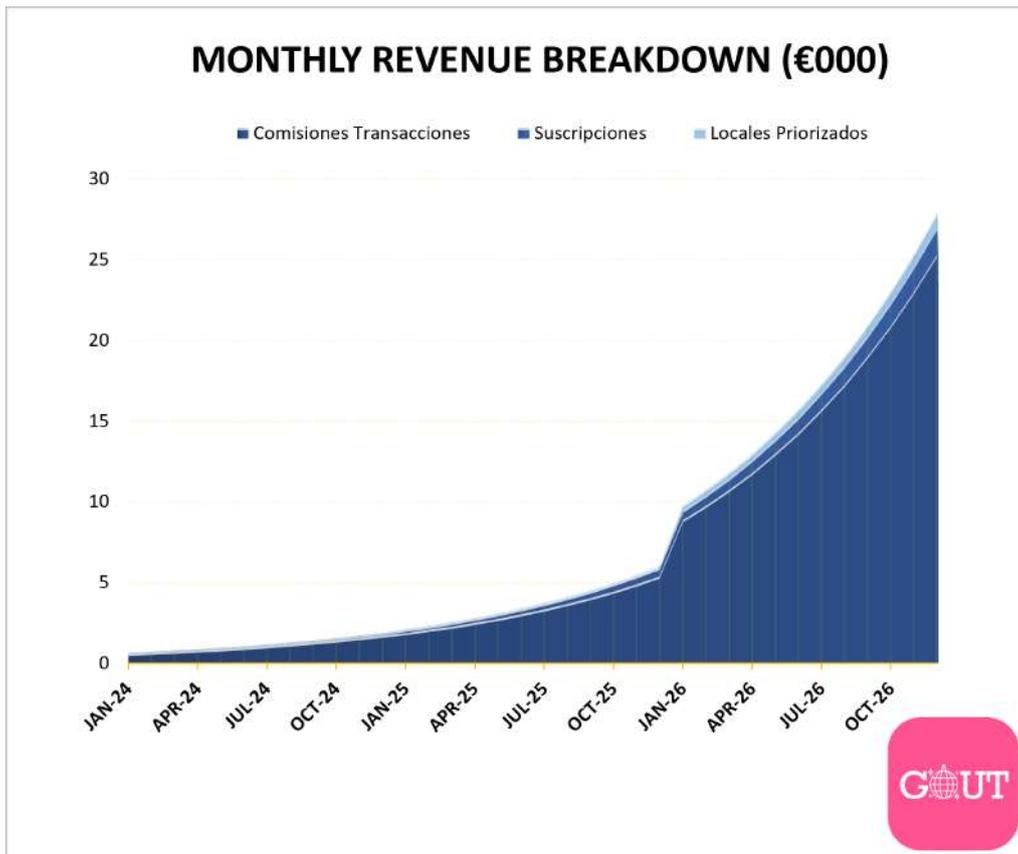


Figura 2.30: Desglose mensual de ingresos durante los 3 primeros años.

Por otro lado, y de nuevo teniendo en cuenta todos los supuestos anteriores, los gastos de explotación se muestran en la tabla 2.7.

	Previo	2024	2025	2026
Executive & Admin		€ 35.000	€ 37.100	€ 39.326
Sales & Customer Service		€ 30.000	€ 63.600	€ 67.416
Software Developers		€ 43,750	€ 74.200	€ 78.652
Salario bruto total		€ 108.750	€ 174.900	€ 185.394
Seguridad Social & Otros		€ 32.625	€ 52.470	€ 55,618
Gasto total en nóminas		€ 141.375	€ 227.370	€ 241.012
Gastos en Ventas & Marketing		€ 2.566	€ 8.054	€ 25.276
Gastos Gen. y Administrativos		€ 3.900	€ 6.000	€ 7.500
Alquiler y suministros		€ 7.800	€ 12.000	€ 12.000
Viajes		€ 1.950	€ 3.000	€ 3.000
Desarrollo app & back-office	€ 80.000			
Total gastos de explotación	€ 80.000	€ 157.591	€ 256.424	€ 288.788

Tabla 2.7: Total de gastos de explotación durante los 3 primeros años.

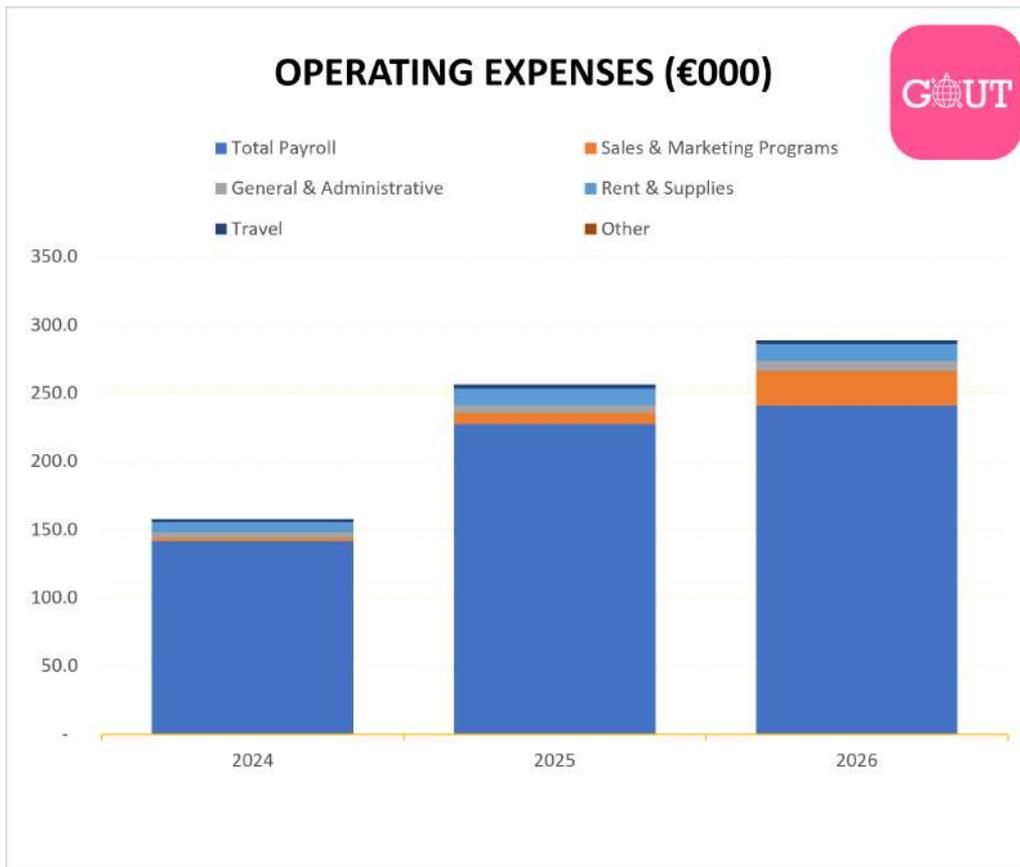


Figura 2.31: Desglose de los gastos de explotación mensuales durante los 3 primeros años.

De este modo, los ingresos netos pueden calcularse como se muestra en la tabla 2.8.

	Previo	2024	2025	2026
Beneficio bruto total		€ 13.984	€ 44.957	€ 207.007
Total gastos de explotación	€ 80.000	€ 157.591	€ 256.424	€ 288.788
Ingresos netos	€ (80.000)	€ (143.607)	€ (211.467)	€ (81.781)

Tabla 2.8: Ingresos netos totales durante los 3 primeros años.

Como vemos, los ingresos netos serán negativos durante los 3 primeros años. Sin embargo, si hacemos el desglose mes a mes, podemos ver que el evento de ruptura se alcanza en noviembre del tercer año (Figura 2.32).

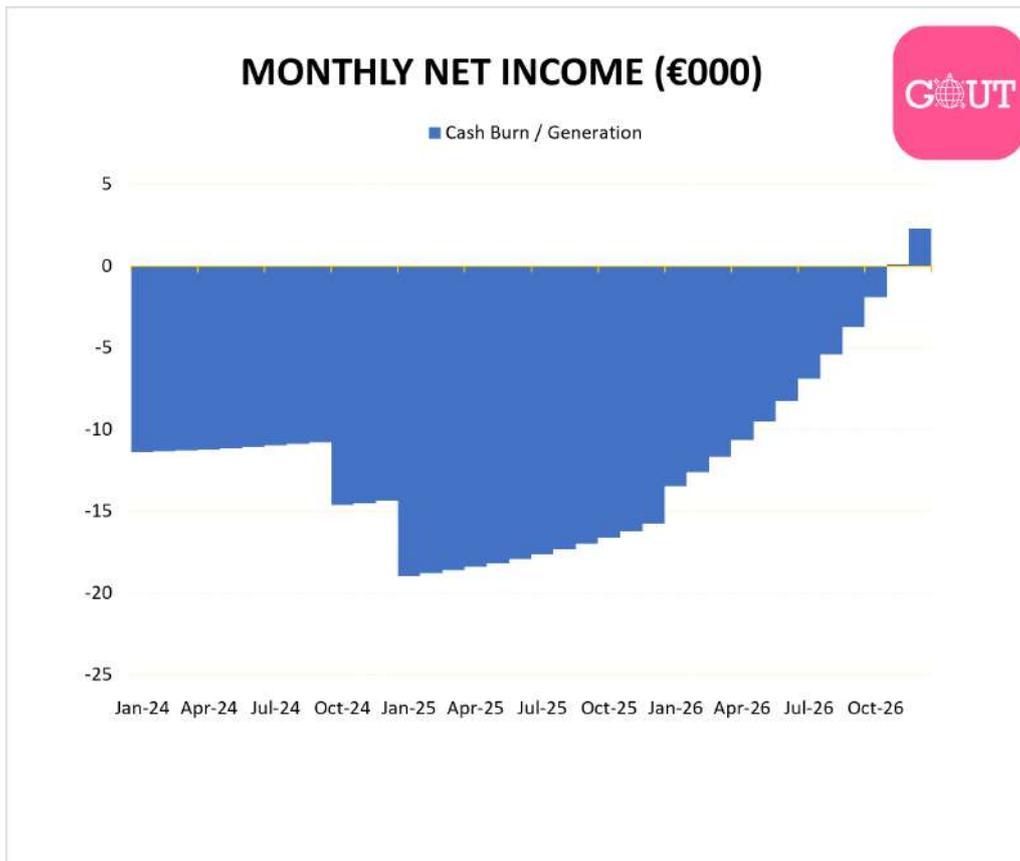


Figura 2.32: Ingresos netos mensuales durante los 3 primeros años.

2.10.3. Necesidades financieras

Inicialmente, se propone una inversión inicial de 250.000 €. El objetivo sería que la inversión inicial en su totalidad viniese de la llamada **financiación FFF** (por sus siglas en inglés, *family, friends and fools*). En caso de no conseguir la cifra deseada, podríamos intentar levantar dinero en pequeños fondos de Venture Capital. Con esta inversión inicial podríamos poner en marcha la empresa (tabla 2.9).

Posteriormente, para que el flujo de caja siga siendo positivo, se propone recaudar otros 300.000 € a principios del segundo año, antes del segundo mes, punto en el que el flujo de capital pasa a ser negativo. En ese punto la compañía deberá haber alcanzado el **hito de las 2.000 transacciones mensuales**. Además, para conseguir esa financiación estaremos dispuestos a ceder parte del accionariado de la empresa (un 30 o 40 %).

	Previo	2024	2025	2026
Saldo de caja inicial	€ 250.000	€ 170.000	€ 26.393	€ 114.926
Ingresos netos	€ (80.000)	€ (143.607)	€ (211.467)	€ (81.781)
Captación de capital	€ -	€ -	€ 300.000	€ -
Saldo de caja al cierre	€ 170.000	€ 26.393	€ 114.926	€ 33.146

Tabla 2.9: Saldo de caja durante los 3 primeros años.

Así, el flujo de caja mensual de la empresa será el que se muestra en la figura 2.33.

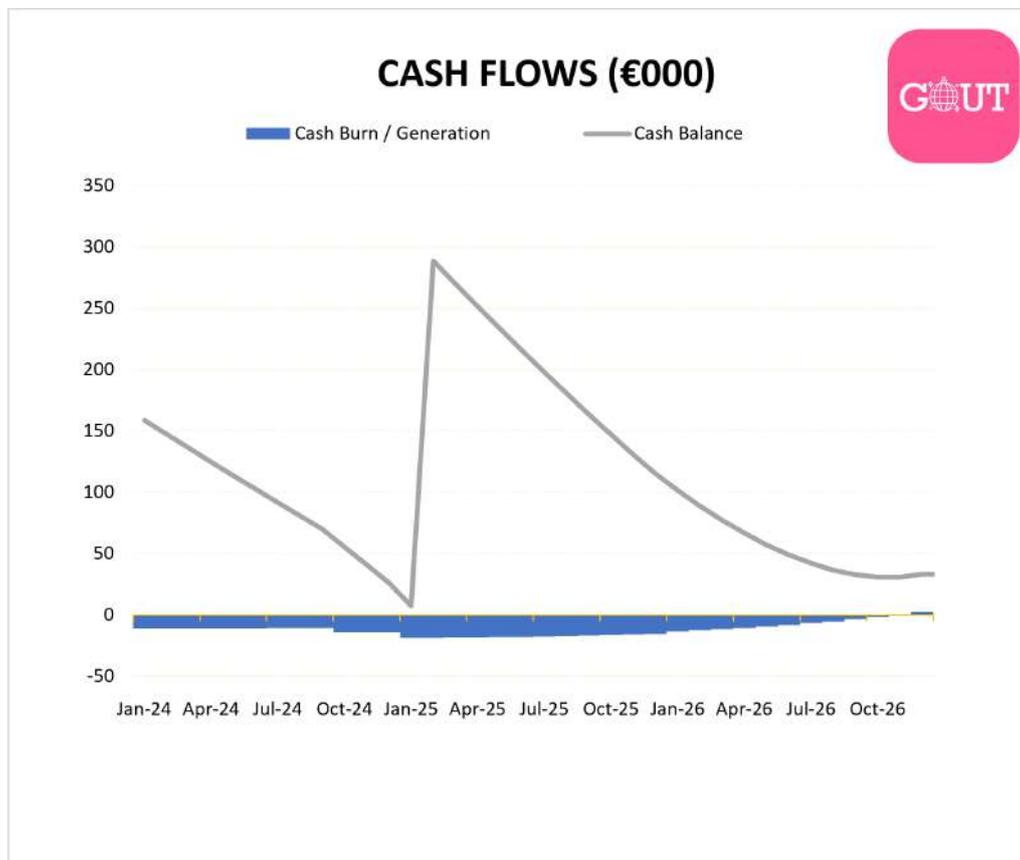


Figura 2.33: Ingresos netos mensuales durante los 3 primeros años.

Como podemos ver en el modelo financiero anterior, estos ingresos totales de 550.000€ serían suficientes para que la empresa sobreviviera a sus tres primeros años y empezara a generar beneficios. A pesar de ello, y dado que este modelo es un modelo muy básico, ante cualquier imprevisto o gasto que no se haya tenido en cuenta (menores beneficios, gastos extras, crisis...) podemos ver que, con la inversión

solicitada, al final del tercer año la empresa cierra con 33.000 euros, un pequeño colchón financiero para hacer frente a imprevistos. Si, a pesar de ello, se necesitara más capital, se reuniría más dinero.

Capítulo 3

Conclusiones

3.1. Hallazgos y resultados

Durante la realización de este estudio, hemos obtenido diversos hallazgos esenciales que han moldeado la dirección y desarrollo de nuestro proyecto, Gout. Un descubrimiento primordial fue la identificación de una oportunidad desatendida en el sector de la economía nocturna. El hecho de que no existiera una solución efectiva y accesible para la reserva y gestión de locales nocturnos, reveló una oportunidad significativa en el mercado. Este hallazgo resultó fundamental para definir la idea de nuestro negocio y para desarrollar la plataforma Gout.

Además, la encuesta subrayó la problemática del acceso a los locales nocturnos y validó la importancia de las funcionalidades propuestas para nuestra aplicación. La demanda de una solución que facilitara el acceso a los locales nocturnos y la gestión de las reservas fue evidente entre los encuestados, lo que influyó significativamente en el diseño y funcionalidad de Gout.

Asimismo, se hizo patente la necesidad de establecer alianzas estratégicas con actores clave del sector, como los propietarios de los locales y promotores, esenciales para el funcionamiento de nuestra plataforma.

Por otro lado, se confirmó la viabilidad de nuestro modelo de ingresos basado en comisiones por reserva. Este hallazgo sienta una base sólida para la sostenibilidad

financiera de Gout.

Finalmente, aunque no se llevaron a cabo experimentos formales para validar las estrategias de adquisición y retención de usuarios, las discusiones y feedback recibido de los potenciales usuarios y socios nos dio indicios valiosos sobre las mejores prácticas para atraer y retener a los usuarios en nuestra plataforma.

En resumen, los hallazgos obtenidos durante este estudio han proporcionado una validación crucial del problema, la solución, el mercado y el modelo de negocio de Gout. Estos resultados brindan un fundamento sólido para el lanzamiento y desarrollo futuro de Gout en el mercado.

3.2. Evaluación del impacto social y medioambiental

Al analizar el impacto social y medioambiental de Gout, es útil hacer referencia a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD): *“Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Globales, fueron adoptados por las Naciones Unidas en 2015 como un llamamiento universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad”* [[Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo \(PNUD\), 2023](#)].

Gout, como plataforma innovadora en el sector del entretenimiento nocturno, tiene el potencial de contribuir de manera significativa a varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. En el caso del proyecto se contempla la alineación principalmente con:

- **ODS 3: Salud y Bienestar.** La pandemia mermó en la salud mental de muchas personas y recordó la importancia que tiene socializar y desconectar para el ser humano. Las fiestas, las reuniones con nuestros amigos, el simple hecho de ir a un bar y charlar... son una forma fundamental de socializar y de divertirnos, para así disfrutar y reducir el estrés, la ansiedad y depresión.

- **ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico.** Gout, al fomentar la actividad económica en el sector del entretenimiento nocturno, puede contribuir al crecimiento económico y al fomento de empleo decente. Al facilitar el acceso a locales nocturnos, se puede potenciar la actividad de estos establecimientos y ayudar a mantener y crear empleos en el sector.
- **ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura.** La aplicación planteada promueve la digitalización del sector del ocio nocturno, recogiendo toda la información de los locales en una simple plataforma móvil y utilizando entradas completamente digitales, con papel cero.
- **ODS 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles.** Gout puede favorecer un ocio nocturno más sostenible, al facilitar el acceso a la oferta de locales nocturnos y optimizar su utilización. Este enfoque puede reducir la sobrecarga de ciertos locales y la concentración de personas en áreas específicas, favoreciendo una distribución más equilibrada de la actividad nocturna.



Figura 3.1: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas a los que contribuye Gout. Entre ellos figuran el ODS 3, el ODS 8, el ODS 9 y el ODS 11. Adoptado de *Objetivos de Desarrollo Sostenible* [Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2023].

3.3. Recomendaciones y futuras líneas de actuación

En base a los hallazgos y conclusiones obtenidas a través de la validación del problema, de la solución y del modelo de negocio, se sugieren las siguientes recomendaciones y futuras líneas de acción para Gout:

- **Desarrollo de la app.** El desarrollo de la aplicación móvil debe continuar hasta obtener un producto final de alta calidad y fácil de usar. La implementación de funciones de seguridad y privacidad de datos debe ser prioritaria. Además, es fundamental que la aplicación sea lo más intuitiva y fácil de usar posible para asegurar una alta tasa de retención de usuarios.
- **Pruebas de mercado.** Antes de su lanzamiento oficial, se recomienda realizar pruebas beta de la aplicación con un grupo pequeño de usuarios. Esto ayudará a identificar y solucionar cualquier problema técnico o de usabilidad antes del lanzamiento al público en general.
- **Alianzas estratégicas.** Buscar aliados estratégicos, como discotecas y bares locales pequeños, será crucial para aumentar inicialmente la oferta de locales disponibles en la app sin tener que realizar grandes acuerdos o inversiones. De la misma forma, puede ser interesante llegar a pactos con alguna de las grandes cadenas de locales y discotecas de alta reputación para dar visibilidad a nuestra app.
- **Estrategias de adquisición de usuarios.** Es importante desarrollar y poner en marcha estrategias de adquisición de usuarios para aumentar el número de personas que descargan y usan la app. Esto podría incluir publicidad en redes sociales, colaboraciones con influencers locales, promociones especiales y mucho más.
- **Medidas para la retención de usuarios.** Para mantener a los usuarios usando la aplicación a largo plazo, se deben desarrollar medidas para la retención de usuarios. Esto podría incluir el desarrollo de nuevas funciones, la implementación de un programa de fidelidad, y asegurar que la aplicación ofrezca una experiencia del usuario excepcional.

- **Sostenibilidad.** Gout debe seguir trabajando para maximizar su impacto social y medioambiental positivo. Esto podría incluir esfuerzos para promover un ocio nocturno más sostenible y responsable, y trabajar para minimizar cualquier impacto negativo potencial de la aplicación en las comunidades locales.

Capítulo 4

Bibliografía

[B2B International, 2023] B2B International (2023). What is the Value Proposition Canvas? <https://www.b2binternational.com/research/methods/faq/what-is-the-value-proposition-canvas/>.

[Bastero, 2022] Bastero, M. (2022). El número de usuarios de internet en españa roza los 44 millones: el 94 % de la población ya está conectada. *Marketing4ecommerce*.

[elreferente, 2023a] elreferente (2023a). Fever. <https://elreferente.es/startup/fever/>.

[elreferente, 2023b] elreferente (2023b). Nyxell. <https://elreferente.es/startup/nyxell/>.

[Europa Press Turismo, 2019] Europa Press Turismo (2019). El sector del ocio nocturno en españa representa el 1,8 % del pib. *Europa Press*.

[Gil Fernández, 2020] Gil Fernández, M. (2020). ¿Qué es el dress code? *Hedonistas*.

[Imborrable, 2021] Imborrable (2021). Mockup: qué es y para qué se usa en diseño gráfico. <https://imborrable.com/blog/mockup-que-es/>.

[Irati Bartolomé, 2021] Irati Bartolomé (2021). El ocio nocturno inicia su recuperación y prevé facturar 700 millones de euros. *inversión.es*.

[Kasem, 2020] Kasem, M. (2020). Product Market Sizing Using TAM, SAM, and SOM. <https://mutazkasem.com/2020/12/20/product-market-sizing-using-tam-sam-and-som/>.

- [LibertadDigital, 2023] LibertadDigital (2023). Sector del Ocio Nocturno. <https://www.libertaddigital.com/temas/sector-del-ocio-nocturno/>.
- [LibreMercado, 2022] LibreMercado (2022). El ocio nocturno: "Con el decreto de Sánchez las discotecas estaríamos a más de 30 grados, no podríamos trabajar". *LibreMercado*.
- [NCLUB, 2023] NCLUB (2023). Página web de nclub. <https://www.thenclubapp.com/>.
- [Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2023] Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2023). Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>.
- [Reservados en Madrid, 2023] Reservados en Madrid (2023). Qué es un reservado. <https://reservadosenmadrid.com/que-es-un-reservado/>.
- [Resident Advisor, 2023] Resident Advisor (2023). Página web de resident advisor. <https://ra.co/>.
- [Rice University y OpenStax, 2023] Rice University y OpenStax (2023). A Firm's micro environment: Porter's Five Forces. <https://ecampusontario.pressbooks.pub/globalmarketing/chapter/5-4-a-firms-micro-environment-porters-five-forces/>.
- [SoftDoit, 2023] SoftDoit (2023). Fourvenues: gestión a otro nivel. <https://www.softwaredoit.es/fourvenues/fourvenues.html>.
- [sproutsocial, 2023] sproutsocial (2023). Marketing funnel. <https://sproutsocial.com/glossary/marketing-funnel/>.
- [UNIR, 2021] UNIR (2021). Business Model Canvas. <https://www.unir.net/empresa/revista/business-model-canvas/>.
- [Álvaro Pérez-Alberca, 2022] Álvaro Pérez-Alberca (2022). ¿Por qué 90.000 autónomos dedicados al ocio nocturno siguen sin recuperarse tras la pandemia? *autónomosyemprendedor.es*.