



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Desarrollo del Plan de Negocio de la app



Autor: Inés Moreno Rabanal

Director: Nicolás Santamaría Vega

MADRID | Junio 2024

Resumen

Este trabajo de fin de grado presenta el desarrollo y validación de un plan de negocio para NightOut, una aplicación móvil diseñada para mejorar la experiencia de la vida nocturna. NightOut funciona como un marketplace entre discotecas y usuarios, ofreciendo una red social donde los usuarios pueden obtener información detallada de las discotecas, ver dónde salen sus amigos a través de un mapa interactivo y comprar entradas. Permite gestionar salidas nocturnas de manera eficiente y disfrutar de funcionalidades como la solicitud de canciones al DJ, y el pago de entradas y bebidas. Se ha realizado un análisis de la industria y se ha definido la idea de negocio en tres ramas principales: financiera, estratégica y de marketing.

Palabras clave: ocio nocturno, aplicación móvil, startup, modelo de negocio.

Abstract

This dissertation outlines the development and validation of a business plan for NightOut, a mobile app aimed at enhancing the nightlife experience. NightOut acts as a marketplace for nightclubs and users, offering a social network where users can access detailed information about nightclubs, track friends' locations using an interactive map, and purchase tickets. The app simplifies the management of nightlife activities by including features like DJ song requests and the ability to pay for tickets and drinks. An industry analysis was conducted, and the business concept was strategically divided into three categories: financial, strategic, and marketing.

Keywords: nightlife, mobile app, startup, business model.

Índice general

1. Introducción	1
1.1. Oportunidad de negocio encontrada	1
1.2. Solución	2
1.3. Validación de la idea: encuesta	2
1.4. Objetivos	5
1.5. Metodología	5
2. Modelo de negocio y análisis de la industria	7
2.1. Business Model Canvas	7
2.1.1. Propuesta de valor	7
2.1.2. Segmentación de clientes	8
2.1.3. Canales	9
2.1.4. Relación con clientes	10
2.1.5. Fuentes de ingresos	10
2.1.6. Estructura de costes	10
2.1.7. Socios clave	11
2.1.8. Actividades clave	12
2.2. Análisis PESTEL	12
2.2.1. Factores políticos	12
2.2.2. Factores Económicos	13
2.2.3. Factores Sociales	13
2.2.4. Factores tecnológicos	14
2.2.5. Factores ecológicos	14
2.2.6. Factores legales	14
2.3. Cinco fuerzas de Porter	15
2.3.1. Poder de negociación con los clientes	15
2.3.2. Poder de negociación con los proveedores	16
2.3.3. Amenaza de nuevos competidores	17
2.3.4. Amenaza de productos sustitutos	17
2.3.5. Rivalidad entre competidores existentes	18

2.3.6.	Atractivo de la industria	19
3.	Estrategia comercial, Plan Financiero y Plan de Marketing	21
3.1.	Estrategia comercial	21
3.1.1.	Público Objetivo	21
3.1.2.	Desarrollo del servicio	21
3.1.3.	Elementos de diferenciación	23
3.2.	Plan de Marketing	24
3.2.1.	Etapa 1: Concienciación	25
3.2.2.	Etapa 2: Interés	26
3.2.3.	Etapa 3: Consideración	26
3.2.4.	Etapa 4: Conversión	27
3.2.5.	Etapa 5: Fidelización	27
3.2.6.	Etapa 6: Promoción	28
3.3.	Plan financiero	28
3.3.1.	Crecimiento y penetración de mercado de discotecas	28
3.3.2.	Drivers del modelo	29
3.3.3.	Cuenta de resultados	34
3.3.4.	Flujos de caja	34
3.3.5.	Escenario optimista y pesimista	36
4.	Conclusiones	39
4.1.	Líneas futuras de trabajo	39
	Bibliografía	43

Índice de figuras

1.1. Encuesta	3
1.2. Encuesta	3
1.3. Encuesta	4
1.4. Encuesta	4
1.5. Encuesta	4
2.1. Cinco Fuerzas de Porter. Elaboración propia.	20
3.1. Buyer persona. Elaboración propia.	22
3.2. Estrategia Blue Ocean. Elaboración propia.	23
3.3. Funnel de ventas. Elaboración propia.	25
3.4. Ejemplo de momento OOH. Elaboración propia.	26
3.5. Penetración de mercado de discotecas en España. Elaboración propia.	29
3.6. N° total de entradas vendidas y de usuarios de la aplicación. Elaboración propia.	29
3.7. Proyección de ingresos por ticketing. Elaboración propia.	30
3.8. Proyección de ingresos por publicidad. Elaboración propia.	31
3.9. Proyección de gastos variables. Elaboración propia.	32
3.10. Proyección gastos de personal. Elaboración propia.	32
3.11. Proyección gastos de servicios externos. Elaboración propia.	33
3.12. Proyección gastos generales. Elaboración propia.	34
3.13. Cuenta de resultados. Elaboración propia.	35
3.14. Flujos de Caja. Elaboración propia.	36
3.15. Cuenta de resultados escenario pesimista. Elaboración propia.	37
3.16. Cuenta de resultados escenario optimista. Elaboración propia.	38

Capítulo 1

Introducción

1.1. Oportunidad de negocio encontrada

El propósito de este trabajo de fin de grado es desarrollar un plan de negocio a partir de una idea generada en el concurso de ideas “Comillas Emprende”. Inicialmente, el enfoque del proyecto no estaba completamente definido, por lo que se procedió a identificar los desafíos y las ineficiencias experimentadas en la vida cotidiana. Entre los diferentes ámbitos explorados, encontramos que el sector del ocio nocturno ofrecía diversas oportunidades de negocio. Los problemas identificados en este ámbito incluyen:

- **Falta de coordinación:** La falta de coordinación y conocimiento sobre los planes y ubicaciones de amigos es un problema común al organizar salidas nocturnas. Actualmente, la coordinación se lleva a cabo principalmente a través de plataformas como *WhatsApp* e *Instagram*, lo que implica un constante intercambio de mensajes y actualizaciones. Sin embargo, este método resulta ineficiente, ya que requiere que los usuarios estén constantemente conectados a sus dispositivos para recibir actualizaciones. Esto no solo interfiere con la experiencia social real, sino que también dificulta un seguimiento efectivo de los movimientos de los amigos en tiempo real. La ausencia de un sistema integrado que muestre la ubicación actual de los amigos y los planes en curso puede llevar a confusiones y dificultar la coordinación grupal, resultando en experiencias fragmentadas y menos satisfactorias. Aunque existen plataformas como *Snapchat* o la función “Buscar Amigos” en los dispositivos *iPhone* que permiten ver dónde están tus amigos, ninguna proporciona información sobre lo que están haciendo exactamente tus amigos en ese momento.
- **Información insuficiente de los establecimientos:** Aunque *Instagram*, las relaciones públicas y el boca a boca son herramientas populares para la promoción de discotecas, estas no ofrecen información detallada y verificada que los clientes necesitan para tomar decisiones informadas. Elementos como precios de entrada y bebidas, capacidad

máxima del lugar, estilo de música esperado, límites de edad para la entrada, políticas de vestimenta y ofertas especiales como reservados o descuentos, a menudo no se comunican claramente o están ausentes en estos canales. Esta falta de información puede llevar a malentendidos o a decisiones mal informadas, afectando negativamente la experiencia del usuario y su satisfacción general con el evento.

- Ausencia de homogeneidad: El sector del ocio nocturno es extremadamente volátil, con tendencias y preferencias que cambian rápidamente. Sin una plataforma centralizada que ofrezca una vista comprensiva y actualizada de todas las opciones disponibles, los usuarios a menudo se encuentran navegando entre múltiples fuentes de información, lo que puede ser tedioso y confuso. La ausencia de un sistema unificado que muestre una comparación clara de las discotecas, junto con detalles sobre quién asistirá a cada una, impide que los consumidores hagan elecciones informadas y maximicen su disfrute nocturno.

1.2. Solución

Para abordar estos desafíos, NightOut ha sido desarrollada como una solución integral. Esta red social está diseñada específicamente para optimizar las experiencias nocturnas de los usuarios. Con NightOut, los usuarios pueden visualizar fácilmente la ubicación de sus amigos y las discotecas a las que asisten, así como acceder a las mejores ofertas disponibles en esos lugares. Además, la plataforma permite a los usuarios realizar diversas acciones, como pagar bebidas dentro de las discotecas, solicitar canciones a los DJ y muchas otras funcionalidades, todo desde una única aplicación. Con su enfoque integral, NightOut busca transformar las noches de fiesta, facilitando la interacción y la planificación, y mejorando significativamente la experiencia en la vida nocturna.

1.3. Validación de la idea: encuesta

Para validar la idea y recoger datos tanto cuantitativos como cualitativos que confirmen si los problemas identificados son comunes a un grupo más amplio y no solo percepciones individuales, se realizó una encuesta con la participación de 211 personas. La encuesta resultó satisfactoria, destacando que la mayoría de los participantes pertenecen al rango de edad objetivo, de 18 a 30 años.

La primera indagación (Figura 1.1) exploró si los encuestados tenían dudas sobre dónde salir. A continuación, una pregunta abierta permitió que los participantes explicaran las razones de su indecisión. Las respuestas revelaron varios puntos en común, como:

- “Hay muchas opciones y me gusta salir dónde conozca a más gente”

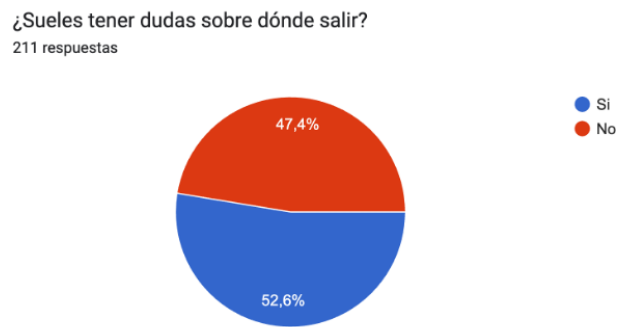


Figura 1.1: Encuesta

- “Por ambiente y por aforo”
- “No sé dónde va la gente de mi edad”
- “Los sitios cambian cada semana de sala o de nombre aunque estén manejados por el mismo grupo. Los sitios se pasan de moda rápido, basta con irte un par de semanas para que todo cambie (incluso la edad de acceso).”

Además, se realizó otra pregunta abierta sobre los factores que consideran más importantes al elegir una discoteca. Las respuestas más comunes destacaron el trato del personal, la ubicación, el ambiente, la música y la edad de acceso. Posteriormente, se formularon otras preguntas cuantitativas para continuar con la validación de la idea de negocio representadas en las Figuras: 1.2, 1.3, 1.4, 1.5.

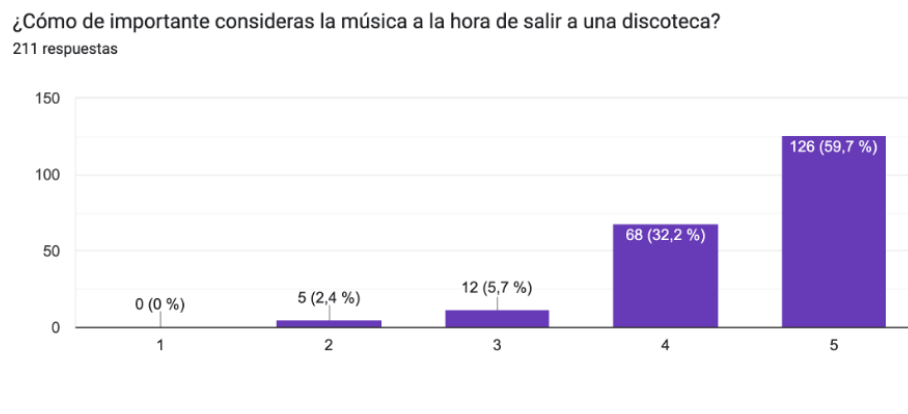


Figura 1.2: Encuesta

¿Consideras importante conocer el tipo de gente que asiste a un lugar antes de ir?
211 respuestas

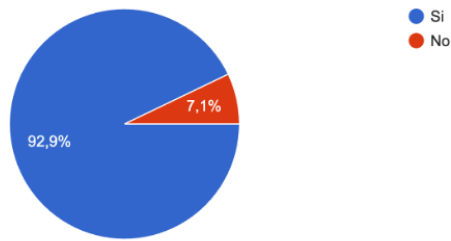


Figura 1.3: Encuesta

¿Dónde sueles comprar las entradas de una discoteca?
211 respuestas

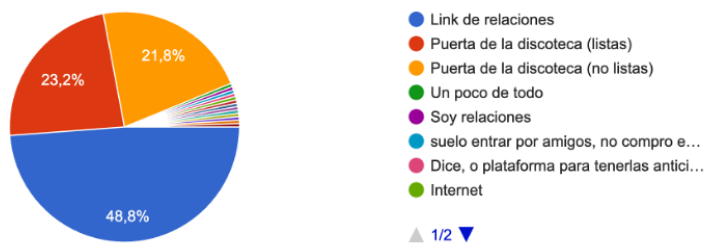


Figura 1.4: Encuesta

¿Te importaría que la gente sepa a qué discoteca vas a salir?
211 respuestas

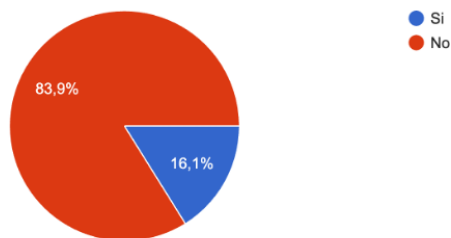


Figura 1.5: Encuesta

De las respuestas obtenidas, se ha validado la idea inicial ya que efectivamente, los encuestados comparten los mismos problemas identificados en el ocio nocturno al elegir una discoteca. Los aspectos como la frecuencia con la que los locales cambian de nombre o ambiente, la importancia de la música, el aforo, y el deseo de estar donde haya gente conocida

son factores clave para ellos. Esto demuestra la relevancia de ofrecer información actualizada y detallada que ayude a los usuarios a tomar decisiones informadas sobre dónde pasar su tiempo libre

1.4. Objetivos

El propósito principal de este trabajo de fin de grado es elaborar un plan de negocio para la aplicación NightOut, centrándose en los siguientes objetivos:

- Identificar y analizar las oportunidades de negocio dentro de la industria del ocio nocturno, así como definir claramente la necesidad que NightOut pretende abordar en este mercado en constante evolución.
- Desarrollar un Business Model Canvas integral que abarque todos los aspectos esenciales del proyecto, desde la propuesta de valor hasta la estructura de costes y los canales de distribución.
- Realizar un análisis del plan de negocio en sus vertientes estratégica, financiera y de marketing, con el objetivo de garantizar la coherencia y viabilidad del proyecto en su conjunto.
- Evaluar la rentabilidad y viabilidad económica de la aplicación NightOut, considerando tanto los costes asociados con su desarrollo y mantenimiento como las potenciales fuentes de ingresos y oportunidades de crecimiento a largo plazo.

1.5. Metodología

La metodología para este trabajo de fin de grado sigue un enfoque estructurado que permite analizar y validar de forma integral la viabilidad de la idea de negocio de NightOut. En primer lugar, se comienza con una descripción de la idea, utilizando el modelo Canvas. Esta herramienta proporciona un marco para definir la propuesta de valor, los segmentos de mercado, los canales, las fuentes de ingresos, y otros componentes críticos que permiten aterrizar el concepto de la aplicación.

Seguidamente, se procede con un análisis de mercado. Se aplica el análisis PESTEL para identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que podrían influir en el negocio desde un punto de vista macroeconómico. Además, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter examina el entorno específico, evaluando el grado de competencia, el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de productos sustitutos y el riesgo de nuevos participantes.

Una vez comprendido el mercado, se desarrolla una estrategia comercial que define el público objetivo, el desarrollo del producto y las estrategias de diferenciación que le permitan destacarse en un mercado competitivo. Posteriormente, se elabora un plan de marketing que detalla el embudo de ventas y un plan financiero con un modelo de monetización, un estado de resultados y los flujos de caja correspondientes. También se proyectan los resultados financieros futuros para evaluar la viabilidad y rentabilidad del proyecto, asegurando un modelo financiero sostenible. Finalmente se sacarán conclusiones de la viabilidad del negocio.

Capítulo 2

Modelo de negocio y análisis de la industria

2.1. Business Model Canvas

Para aterrizar la idea de negocio de NighOut se ha utilizado la herramienta Business Model Canvas (BMC) (UNIR, 2021). El BMC es una herramienta estratégica de gestión que se emplea para estructurar y delinear el modelo de negocio de una empresa. Este método divide la empresa en nueve bloques, cada uno de los cuales engloba aspectos fundamentales que conforman la entidad empresarial que se está desarrollando. Estos son:

2.1.1. Propuesta de valor

NightOut se propone transformar la experiencia de la vida nocturna creando una red social interactiva que maximiza cada salida nocturna y sea un marketplace entre usuarios y discotecas.

- **Transparencia e información completa:** Los usuarios tendrán acceso a un mapa interactivo que muestra todas las discotecas disponibles, proporcionando detalles actualizados sobre el tipo de música, capacidad, precio de entrada, código de vestimenta, restricciones de edad, y qué contactos estarán presentes en cada lugar.
- **Conexiones sociales:** NightOut facilita la interacción entre usuarios, permitiendo descubrir qué amigos asistirán a eventos nocturnos y coordinar planes de manera eficiente. La aplicación también incentiva la socialización al permitir a los usuarios ofrecer descuentos, invitar a copas, y compartir entradas. Adicionalmente, se incorpora una funcionalidad inspirada en las cámaras desechables: los usuarios pueden tomar tres fotos por noche que se publicarán automáticamente al día siguiente, fomentando un ambiente divertido y espontáneo.

- **Gestión de Entradas y Experiencias In-Situ:** NightOut simplifica la compra de entradas y la reserva de espacios exclusivos. Además, los usuarios pueden pagar bebidas y servicios de guardarropa a través de la aplicación, evitando las colas y mejorando significativamente la experiencia dentro de la discoteca.
- **Selección musical:** Los usuarios pueden elegir su destino nocturno basándose en el tipo de música o DJ presentes esa noche y también tienen la capacidad de solicitar canciones al DJ en tiempo real, personalizando aún más su experiencia.
- **Exclusividad y visibilidad:** Con NightOut, el acceso a zonas VIP y reservados es más transparente, permitiendo a los usuarios conectar con otros asistentes en áreas exclusivas. Esta funcionalidad apela al deseo de visibilidad y exclusividad, características muy valoradas en el ambiente nocturno.

Esta propuesta de valor está diseñada para responder a las necesidades de una experiencia nocturna completa, interactiva y personalizada, haciendo de NightOut la herramienta indispensable para cualquier salida.

2.1.2. Segmentación de clientes

El modelo de negocio de Nighout se fundamenta en una estructura de marketplace, atendiendo tanto a consumidores individuales (B2C) como a empresas (B2B). Ambos segmentos son cruciales para nuestro modelo y se benefician mutuamente de nuestra plataforma, lo que nos permite generar ingresos de ambos frentes.

B2C - Clientes Individuales: incluyen a cualquiera interesado en disfrutar de la vida nocturna, con un enfoque particular en los jóvenes activos. Esta segmentación abarca:

- **Estudiantes:** Generalmente jóvenes y enérgicos, los estudiantes tienen un interés especial en descubrir y deleitarse con la vida nocturna. Son abiertos a nuevas aventuras y son consumidores habituales de actividades nocturnas.
- **Profesionales jóvenes y adultos:** Este grupo está compuesto por profesionales de entre 25 y 35 años que buscan aprovechar su tiempo libre después del trabajo y los fines de semana. Estos individuos valoran la conveniencia y la eficiencia, y aprecian poder planificar y reservar sus actividades nocturnas de manera anticipada.
- **Turistas:** Buscando experiencias locales auténticas, para muchos turistas la vida nocturna es un componente esencial de su visita. Valorarían especialmente una plataforma que les permita descubrir y explorar establecimientos locales de manera conveniente y centralizada.

B2B - Socios comerciales

- **Discotecas:** Establecimientos que ofrecen un espacio para bailar y disfrutar de la música en un ambiente social.
- **Beach clubs:** Lugares que brindan un ambiente festivo junto al mar, con música, generalmente más populares durante la temporada de verano.
- **Organizadores de sesiones:** Personas que gestionan eventos o sesiones temáticas en varias discotecas, manteniendo la misma marca o nombre para cada sesión pero cambiando el local dónde se celebra el evento.

Cada uno de estos tipos de locales atrae a distintos segmentos de clientes y enfrenta desafíos y necesidades únicos. Sin embargo, todos pueden beneficiarse de la mayor visibilidad, la facilidad de reserva y el análisis de clientes que proporciona una plataforma como NightOut.

2.1.3. Canales

- **Aplicación NighOut:** Este es el canal principal tanto para clientes individuales como para socios comerciales. A través de la aplicación, los socios pueden gestionar y actualizar su información de manera eficiente, asegurando que los datos presentados a los usuarios sean siempre actuales y precisos. Los individuos recibirán notificaciones de la aplicación. Los clientes individuales podrán recibir notificaciones a través de la aplicación.
- **Página web:** Proporciona los mismos servicios que la aplicación, asegurando accesibilidad para los usuarios que prefieren utilizar una interfaz de escritorio. La página web es esencial para alcanzar a un público más amplio que puede no tener acceso constante a dispositivos móviles.
- **Instagram:** Dado que muchas discotecas ya utilizan Instagram para promoción a través de publicaciones y flyers, es crucial integrar este canal en nuestra estrategia. Aunque la aplicación NightOut es el canal principal, valorar y potenciar nuestra presencia en Instagram es fundamental, ya que permite ampliar el reconocimiento de marca y facilita la interacción directa con una amplia base de usuarios.
- **TikTok:** Esta plataforma se ha convertido en una herramienta vital para la promoción orgánica por parte de las discotecas, que utilizan formatos como preguntas y respuestas en vivo para interactuar con los clientes. TikTok no solo refuerza la visibilidad de las discotecas, sino que también atrae a nuestro público objetivo principal, que son jóvenes que valoran el contenido dinámico y auténtico. Además, el tono relajado y la facilidad de uso de TikTok lo hacen ideal para conectar de manera efectiva con la audiencia joven, impulsando así el *engagement* y la familiaridad con la marca NightOut.

2.1.4. Relación con clientes

- **Atención al cliente y soporte:** Ofrecer un servicio de atención al cliente tanto para los usuarios individuales como clientes robusto y accesible es crucial. NightOut podría implementar un chat en vivo en la aplicación y en el sitio web para resolver dudas o problemas en tiempo real. Esto asegura que los usuarios tengan una vía directa y rápida para resolver cualquier inconveniente, aumentando su satisfacción general con el servicio.
- **Comunicación constante:** Mantener a los usuarios individuales informados sobre nuevos eventos, ofertas especiales y actualizaciones de la aplicación a través de notificaciones push y correos electrónicos. Esta comunicación regular ayuda a mantener el interés del usuario y refuerza la percepción de que NightOut valora su clientela.
- **Programas de fidelidad y recompensas:** Desarrollar un programa de recompensas que incentive la repetición de compras y la recomendación de la aplicación a nuevos usuarios. Por ejemplo, ofrecer descuentos o acceso prioritario a eventos después de cierto número de reservas o cuando un usuario trae a un amigo a la plataforma.
- **Feedback y mejora continua:** Fomentar la retroalimentación activa de los usuarios para mejorar continuamente la aplicación. Esto puede incluir encuestas periódicas, foros de usuarios o secciones de comentarios. Utilizar esta información para ajustar y mejorar los servicios de acuerdo a las necesidades y deseos del cliente.

2.1.5. Fuentes de ingresos

NighOut tendrá dos fuentes de ingresos: ticketing y publicidad. Se utilizará un modelo flexible basado en comisiones que se cobrará o bien a las discotecas o a el usuario por entrada vendida. Además, también se tendrán ingresos por publicidad de marcas de alcohol colaboradoras con las que NighOut trabajará por campañas. Los ingresos y gastos están detallados más adelante en la Sección 3.3.2, en la que se detallan los drivers del Plan Financiero.

2.1.6. Estructura de costes

En la estructura de costes de NightOut, se distingue entre costes fijos y variables. Los costes fijos, que no varían con el número de usuarios, incluyen los salarios de los empleados en diversos departamentos como desarrolladores, administración, financieros y marketing. También se incluyen los gastos de alquiler de oficinas y servicios externos como consultoría tecnológica y servicios de hosting, que generalmente tienen costes mensuales establecidos. Suministros y otros gastos operacionales, como los viajes. Por otro lado, los costes variables

de NightOut cambian en función del nivel de actividad de la plataforma. Esto incluye los costes de captación de clientes, que se incrementan a medida que se intensifican las campañas de marketing para atraer a más usuarios. Los costes de transacción, que están relacionados con el procesamiento de pagos en la plataforma, también aumentan proporcionalmente al número de transacciones realizadas. Además, el mantenimiento de la infraestructura tecnológica puede variar según la carga de datos manejada y el ancho de banda necesario, especialmente cuando la plataforma crece y requiere más recursos.

2.1.7. Socios clave

Los socios clave son aquellas entidades o individuos que facilitan el funcionamiento eficaz de NightOut y contribuyen al éxito del negocio. Estos incluyen:

- **Proveedores de tecnología:** Empresas que proporcionan infraestructura tecnológica, incluyendo servidores y plataformas de hosting, esenciales para el funcionamiento de la aplicación móvil y la página web.
- **Discotecas:** Estos son esenciales para NightOut, ya que proporcionan el servicio que NightOut promociona y vende a través de su plataforma. La colaboración con estos locales es crucial para ofrecer una variedad de opciones a los usuarios y garantizar ofertas exclusivas.
- **Relaciones públicas y promotores de eventos:** Colaborar con relaciones públicas que pueden promover la aplicación a través de sus redes sociales y aumentar la visibilidad de NightOut. Además, los promotores de eventos pueden ayudar a organizar eventos especiales que atraigan a más usuarios a la plataforma.
- **DJs:** son fundamentales para el éxito de las discotecas y eventos promocionados a través de NightOut. Los DJs no solo atraen al público con su música, sino que también contribuyen a la imagen y la popularidad de los eventos, lo que a su vez aumenta el atractivo de las ofertas de NightOut. La colaboración con DJs reconocidos puede elevar el estatus de los eventos listados en la plataforma, haciendo que sean más deseables para los usuarios de NightOut. Además, los DJs a menudo tienen seguidores leales que pueden ser canalizados hacia la plataforma NightOut aumentando así la base de usuarios y la visibilidad de la aplicación.
- **Proveedores de soluciones de pagos:** Facilitan las transacciones seguras dentro de la plataforma, permitiendo a los usuarios comprar entradas y servicios con facilidad y confianza.
- **Inversores:** mantener a los inversores contentos e informados es esencial para asegurar un flujo continuo de apoyo financiero y confianza en la gestión del negocio. Esta

relación se maneja a través de comunicaciones regulares y transparentes, donde se comparten avances, logros y estrategias futura

2.1.8. Actividades clave

- **Desarrollo y mantenimiento de la plataforma:** Incluye todas las actividades técnicas necesarias para asegurar que la aplicación y el sitio web sean funcionales, atractivos y seguros para los usuarios. Esto abarca desde el desarrollo inicial hasta las actualizaciones regulares y la solución de problemas.
- **Gestión de relaciones con discotecas:** negociar acuerdos, gestionar contratos y asegurar la satisfacción de los socios.
- **Atención al cliente y soporte técnico:** Proporcionar soporte continuo a los usuarios para resolver problemas técnicos o dudas que puedan tener sobre el uso de la plataforma.
- **Análisis de datos y feedback:** Recopilar y analizar datos de los usuarios para mejorar la experiencia en la plataforma. Esto incluye ajustar la interfaz de usuario según las preferencias y comportamientos de los usuarios, así como adaptar las ofertas de eventos y locales basados en las tendencias observadas.

2.2. Análisis PESTEL

Se llevará a cabo un análisis del entorno macroeconómico de NightOut utilizando la metodología PESTEL. Esta herramienta fue desarrollada por los académicos Liam Fahey y V. K. Narayanan en 1968. Examina los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan al entorno (Johnson, Scholes, Whittington, Regnér, y Angwin, 2020).

2.2.1. Factores políticos

- Las normativas locales sobre licencias y control de ruido, así como las políticas sobre el consumo y la accesibilidad del alcohol, son críticas para la operación de las discotecas y, por ende, para los usuarios de NightOut. Por ejemplo, las licencias pueden llegar a estar muy reguladas. En Barcelona, la situación es particularmente desafiante, ya que en la última década, se ha observado una notable reducción en la concesión de nuevas licencias y se han perdido 125 que no se han repuesto. Las regulaciones urbanísticas son muy estrictas (ElEspañol, 2023).
- Las políticas de visado y relaciones internacionales pueden influir en el flujo turístico, que es importante para la industria del ocio nocturno, especialmente en regiones

altamente dependientes del turismo como lo es España. Cambios en la política exterior y acuerdos internacionales podrían tanto incrementar como disminuir el número de visitantes internacionales, afectando directamente a esta industria.

2.2.2. Factores Económicos

- La pandemia ha generado un incremento en los precios en las discotecas, particularmente notable en el coste de las bebidas y las entradas. Madrid registra los precios más altos de España, con una media de 25 euros por entrada, seguida por Cataluña con 23 euros y Valencia con 21 euros. El precio de las bebidas también ha subido significativamente, de 10 euros a 15 o incluso 20 euros (El Mundo, 2024). Este aumento se refleja igualmente en eventos especiales como Halloween y Nochevieja, donde, por ejemplo, en Nochevieja se observa una tendencia alcista desde 2019, con un crecimiento acumulado del 17,8 % de facturación en cinco años. La inflación y la necesidad de recuperar las pérdidas sufridas durante los cierres son factores clave detrás de estos incrementos de precios, que no han disminuido la demanda (Federacion Nacional de Empresarios de Ocio y Espectáculos, 2023c).
- La relevancia económica del sector del ocio nocturno es considerable, aportando cerca del 2 % al PIB nacional (Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), 2023). En 2019, este sector generaba anualmente 20.000 millones de euros, con más de 17 millones de españoles participando en actividades de ocio nocturno, lo que subraya la importancia de esta industria en la economía española (Statista, 2020).

2.2.3. Factores Sociales

- El retorno a la vida social post-pandemia se ha caracterizado por un incremento notable del FOMO (*Fear of Missing Out*), reflejando un deseo intensificado por participar en eventos y reuniones sociales para compensar el tiempo perdido durante los confinamientos (El Mundo, 2024).
- Según datos de la Federación Nacional Española de Empresarios de Ocio y Espectáculos, la venta de entradas anticipadas en línea ha experimentado un crecimiento de 3 % a 39,47 % en 2023. Esta tendencia destaca un cambio hacia la planificación anticipada de las salidas, con muchos jóvenes prefiriendo asegurar su asistencia 3 o 4 días antes del evento (Federacion Nacional de Empresarios de Ocio y Espectáculos, 2023b).
- El ocio nocturno juega un papel crucial en el turismo español, atrayendo entre un 20-25 % de los turistas que visitan el país principalmente por su vibrante vida nocturna, destacando la importancia cultural y económica de este sector (Asociación Española de Profesionales del Turismo (AEPT), 2019).

2.2.4. Factores tecnológicos

- Tradicionalmente, el sector del ocio nocturno dependía de métodos convencionales como el boca a boca, pagos en efectivo y la gestión manual de listas de invitados. No obstante, la pandemia ha acelerado una transformación hacia la digitalización, resultando en que el 82,63 % de las discotecas ahora ofrezcan venta online (Federación Nacional de Empresarios de Ocio y Espectáculos, 2023b).
- El impacto de las redes sociales en el sector del ocio nocturno es profundamente significativo, especialmente en lo que respecta a la promoción y el marketing. Plataformas como Instagram y TikTok se han consolidado como herramientas indispensables no solo para la publicidad tradicional, sino también para la creación y el fortalecimiento de la imagen de marca. Estas plataformas permiten una comunicación directa y dinámica con el público objetivo, facilitando la creación de contenidos visuales atractivos y la interacción inmediata a través de comentarios, me gusta y compartidos. Esta interacción no solo ayuda a incrementar la visibilidad de los locales de ocio nocturno sino que también promueve una relación más estrecha y personalizada con los clientes, fomentando la lealtad y el engagement. En un mercado cada vez más digitalizado, la habilidad de un negocio para navegar y capitalizar las tendencias de las redes sociales puede ser determinante en su éxito y crecimiento.

2.2.5. Factores ecológicos

- Los locales de ocio han adoptado diversas estrategias para mitigar su impacto ambiental, destacándose el aislamiento y la insonorización en el 98.4 % de los establecimientos. Esta medida no solo contribuye a la reducción del ruido, sino que también mejora la eficiencia energética de los locales (Federación Nacional de Empresarios de Ocio y Espectáculos, 2023a).
- En un esfuerzo por disminuir el uso de recursos no renovables, el 92.1 % de los locales ha eliminado el uso de papel en sus actividades promocionales, optando por soluciones digitales que son más sostenibles y tienen un menor impacto ambiental (Federación Nacional de Empresarios de Ocio y Espectáculos, 2023a).

2.2.6. Factores legales

- Reglamento General de Protección de Datos (GDPR): El GDPR impone estrictos requisitos sobre cómo las empresas deben manejar los datos personales de los usuarios, incluyendo la necesidad de obtener consentimiento explícito para la recolección y uso de datos personales. NightOut debe asegurarse de que todas las características de la aplicación, como compartir la ubicación en el mapa interactivo o el intercambio de

datos entre usuarios, cumplan con estas regulaciones. Esto incluye proporcionar transparencia sobre el uso de datos, ofrecer a los usuarios el control sobre su información personal y asegurar la protección de los datos contra el acceso no autorizado (European Union, 2016).

- **Ley de Startups en España:** El Gobierno de España promulgó la Ley de Startups en 2023, una normativa diseñada para fomentar la innovación y responder a las necesidades de las empresas emergentes. Entre los aspectos más destacados se encuentran las ayudas económicas, como el Fondo ICO Next Tech, que dispone de 4.000 millones de euros destinados a promover la digitalización e invertir en empresas en crecimiento, enfocándose especialmente en sectores tecnológicos y análisis de datos (Instituto de Crédito Oficial (ICO), 2023). Adicionalmente, la línea de financiación de ENISA apoya el desarrollo de startups, prestando especial atención a aquellas lideradas por mujeres. La ley también introduce incentivos fiscales significativos, incluyendo una reducción del Impuesto de Sociedades del 25 % al 15 %, y simplifica el proceso de creación de empresas mediante sistemas telemáticos que eliminan los costes notariales, entre otras medidas facilitadoras (Ministerio de Economía y Competitividad, 2023). Esta ley se enmarca dentro del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, iniciativa financiada por el instrumento de la Unión Europea NextGeneration EU que ha destinado a financiar empresas que tengan como objetivo la transformación digital entre otros (European Commission, 2023).
- **Menores de edad:** Es crucial que NightOut cumpla con las leyes locales que prohíben la venta de entradas a menores de edad. Esto es vital no solo para operar dentro de la legalidad sino también para mantener la credibilidad y la reputación de la plataforma (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2018)

2.3. Cinco fuerzas de Porter

Se realizará un análisis del entorno específico de NightOut utilizando la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, desarrollada por Michael Porter en Harvard (Porter, 2008). Esta metodología es crucial para evaluar la posición competitiva de NightOut y comprende cinco aspectos fundamentales: la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutivos, y la rivalidad entre los competidores existentes.

2.3.1. Poder de negociación con los clientes

NightOut, al funcionar como un mercado entre discotecas y usuarios, presenta una dinámica única en términos de poder de negociación al ser un marketplace. Por lo tanto, hay que

analizar dos grupos: clientes individuales y discotecas.

- **Cientes Individuales:** La lealtad de los usuarios hacia NightOut se ve influenciada significativamente por factores como la exclusividad de las ofertas, la facilidad de uso de la aplicación, y la diversidad de establecimientos disponibles. Una experiencia usuario positiva, que combine descuentos exclusivos, un diseño intuitivo de la aplicación y una extensa red de locales colaboradores, fomenta la retención de usuarios y promueve la recomendación de la plataforma. Los usuarios, particularmente los jóvenes y estudiantes con presupuestos limitados, son sensibles a las promociones y precios. Si las tarifas de NightOut no son competitivas, los usuarios podrían optar por otras plataformas de ticketing o adquirir las entradas directamente en las discotecas. A medida que la base de usuarios crece, el poder de negociación individual de cada usuario tiende a disminuir debido al efecto de red, donde el valor de la aplicación aumenta a medida que más personas la utilizan, reduciendo así el poder de negociación de un usuario individual.
- **Discotecas:** Aunque las discotecas más grandes y con renombre pueden no depender directamente de NightOut para atraer clientes debido a su fama, las discotecas más pequeñas o aquellas en ubicaciones menos preferentes podrían tener un poder de negociación más limitado. Estas discotecas suelen beneficiarse significativamente de plataformas como NightOut para aumentar su visibilidad y atraer a más clientes, especialmente durante temporadas bajas o eventos especiales. NightOut equilibra esta disparidad enfocándose primero en atraer a una base sólida de usuarios activos, lo que a su vez hace que la plataforma sea más atractiva para las discotecas que buscan acceder a esta comunidad. El poder de negociación de las discotecas puede considerarse moderado, ya que mientras más discotecas participen, mayor será la competencia por visibilidad dentro de la aplicación, lo que puede impedir que los precios se eleven excesivamente.

2.3.2. Poder de negociación con los proveedores

En NightOut, el poder de negociación con los proveedores es un factor crucial que impacta directamente su capacidad para operar eficazmente en el mercado de ocio nocturno. Los proveedores tecnológicos son especialmente importantes, ya que ofrecen las plataformas y el software esencial para el funcionamiento de la aplicación. La dependencia de NightOut en tecnologías específicas y proveedores especializados puede dar a estos últimos un considerable poder de negociación si sus servicios son difíciles de sustituir.

La relación con los proveedores debe ser gestionada con cuidado para asegurar términos beneficiosos para ambas partes. Los acuerdos a largo plazo pueden ser una estrategia efectiva, ofreciendo seguridad y estabilidad mientras se mantienen costos competitivos. No

obstante, la capacidad de NightOut para cambiar de proveedores está limitada por los costos de transición, como los asociados con la migración de datos y la capacitación, que pueden ser significativos. Estos factores restringen la capacidad de NightOut para maniobrar y adaptarse rápidamente a cambios en el mercado, haciendo que la elección y negociación con proveedores sea una decisión estratégica clave para su éxito continuo.

2.3.3. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores en este mercado es moderada. Aunque a primera vista la barrera de entrada podría parecer baja debido a la facilidad en el desarrollo de aplicaciones, los nuevos participantes deben enfrentarse a retos importantes, como establecer alianzas con discotecas y construir una base sólida de usuarios. La creación de esta red de colaboradores y clientes no es una tarea sencilla, ya que las discotecas deben ver un valor tangible en la plataforma para sumarse a ella, mientras que los consumidores requieren incentivos claros para registrarse y mantenerse activos.

Las barreras de entrada incluyen costes iniciales considerables y altos requerimientos tecnológicos. NightOut no solo está diseñado para conectar a los usuarios con las discotecas, sino también para añadir valor mediante el análisis de datos y la actualización constante de información. Esto permite ofrecer recomendaciones personalizadas, mostrar información precisa y en tiempo real, y proporcionar un marco comparativo entre varias discotecas. Estas características no solo requieren una inversión significativa en tecnología, sino también un equipo especializado para manejar datos de forma efectiva, lo que representa un gran desafío para los recién llegados.

Además, la lealtad de los usuarios hacia NightOut podría reducir la amenaza de nuevos participantes, ya que una alta fidelización y el efecto de red hacen que cambiar de plataforma sea menos atractivo. Una vez que los usuarios han encontrado valor en la aplicación, es probable que sigan utilizándola, especialmente si la mayoría de sus amigos y conocidos también están en ella. Los competidores que intenten ingresar al mercado tendrán que superar la fuerte adhesión de los usuarios existentes a NightOut, lo cual representa una barrera formidable.

2.3.4. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos para NightOut abarca varios factores. El boca a boca sigue siendo un método fuerte para decidir qué discoteca visitar, con amigos y conocidos compartiendo recomendaciones en grupos de WhatsApp o conversaciones informales. Además, las discotecas confían en Instagram y la distribución de flyers digitales para promocionarse, proporcionando información sobre eventos y ofertas especiales a través de publicaciones de relaciones públicas, anuncios patrocinados. No obstante, estas estrategias no permiten una experiencia personalizada ni una comparación directa entre diferentes discotecas, como

lo hace NightOut. Asimismo, los cambios en el comportamiento de los consumidores y la aparición de nuevos modelos de negocio, como eventos privados, fiestas en casa o servicios de streaming, podrían restar relevancia a las discotecas y, por ende, afectar la necesidad de plataformas como NightOut. También existen cambios en las preferencias de los usuarios que podrían influir negativamente, como una menor disposición a compartir sus planes de salida por privacidad o el descenso en la popularidad de las salidas nocturnas. Para afrontar estas amenazas, NightOut debe centrarse en ofrecer una experiencia integrada y personalizada que mejore la interacción social, aportando información útil, adaptándose a las tendencias y desarrollando características que mantengan su relevancia frente a estas alternativas.

2.3.5. Rivalidad entre competidores existentes

Los competidores más relevantes en el mercado del ocio nocturno son Fourvenues, Fever y Beer Buddy, cada uno con diferentes fortalezas y debilidades. Fourvenues, un software de gestión B2B que ofrece una plataforma integral para locales nocturnos, permitiendo a los operadores administrar listas de invitados, ventas de entradas, reservas, “Customer Relationship Management” (CRM), roles del personal y relaciones públicas desde una única aplicación (Fourvenues, 2023). Además, ha asegurado una inversión reciente de 6,5 millones de euros por parte del fondo Base 10 para expandirse internacionalmente y seguir innovando (ElEspañol, 2023). Sin embargo, su enfoque principal en la gestión de locales hace que no ofrezca una plataforma centralizada para que los consumidores exploren múltiples opciones de ocio nocturno.

Por otro lado, Fever es una plataforma global que ayuda a los usuarios a descubrir experiencias en sus ciudades, desde festivales y obras de teatro hasta eventos gastronómicos. Su algoritmo de recomendaciones personaliza las opciones según las preferencias de los usuarios, lo que añade valor a su experiencia (Fever, 2023). Sin embargo, el enfoque en múltiples tipos de eventos podría diluir su especialización en la vida nocturna, lo que puede no satisfacer completamente a los usuarios que buscan eventos nocturnos. Beer Buddy, en cambio, ofrece una experiencia social, permitiendo a los usuarios compartir su ubicación para mostrar lo que están bebiendo en ese momento. No obstante, su alcance limitado y enfoque en la socialización la convierten en una solución menos completa para la gestión de locales, ya que no permite la compra de entradas a través de la aplicación, centrándose únicamente en el aspecto social de compartir bebidas.

NightOut se distingue en un mercado competitivo ofreciendo una plataforma que facilita tanto la gestión de locales como la reserva de eventos para los usuarios. A diferencia de Fourvenues, que se enfoca exclusivamente en la gestión de locales, NightOut ofrece una solución más integrada y orientada al usuario final, facilitando no solo la gestión sino también la participación en eventos. Mientras que Fever cubre una gama más amplia de eventos, su enfoque menos especializado en la vida nocturna podría no satisfacer completamente las necesidades

específicas de este nicho de mercado. Por otro lado, Beer Buddy, centrado principalmente en la socialización en torno a bebidas, carece de la funcionalidad de gestión de eventos que NightOut proporciona. Esta combinación única de servicios hace que NightOut sea especialmente atractiva tanto para los propietarios de discotecas como para los usuarios que buscan experiencias de ocio nocturno personalizadas y bien organizadas.

2.3.6. Atractivo de la industria

Se ha resumido el análisis de las cinco fuerzas de Porter en la Figura 2.1, mostrando las dinámicas competitivas y estratégicas que enfrenta NightOut en el mercado del ocio nocturno. La rivalidad entre competidores en el mercado de NightOut no es alta, lo que indica un ambiente poco competitivo. Esto es beneficioso para NightOut, ya que permite establecer precios y ofertas sin la necesidad de ser extremadamente agresivos, facilitando así una mayor rentabilidad. En cuanto al poder de negociación con proveedores, este también es bajo, lo cual es favorable; sin embargo, no es un factor crítico dado que los proveedores son principalmente tecnológicos y no esenciales para la variabilidad del negocio. La amenaza de nuevos competidores y de productos sustitutos es moderada, lo que sugiere un riesgo limitado de que los clientes se inclinen por opciones alternativas, contribuyendo a la estabilidad del mercado. No obstante, el poder de negociación de los clientes, especialmente de las discotecas, representa un mayor riesgo, dado que pueden presionar para reducir las comisiones que pagan.

En conjunto, el mercado ofrece oportunidades significativas para NightOut, aunque enfrenta el desafío de construir una base de usuarios sólida. Es crucial que NightOut enfatice en maximizar los efectos de red, es decir, en asegurar que la dinámica de usuario funcione eficientemente y que el número de usuarios crezca continuamente. La capacidad de atraer y retener a los usuarios será fundamental para el éxito a largo plazo de la plataforma. Si competidores establecidos como Fourvenues o Fever decidieran adaptar su modelo de negocio hacia uno más parecido al de NightOut, podrían presentar una amenaza considerable debido a su extensa base de usuarios existente. Esta ventaja les permitiría potencialmente ganar cuota de mercado de manera más rápida que nuevos entrantes en el sector. NightOut deberá diferenciarse claramente y ofrecer valor agregado único para mantener su competitividad y atractivo en un mercado en evolución.

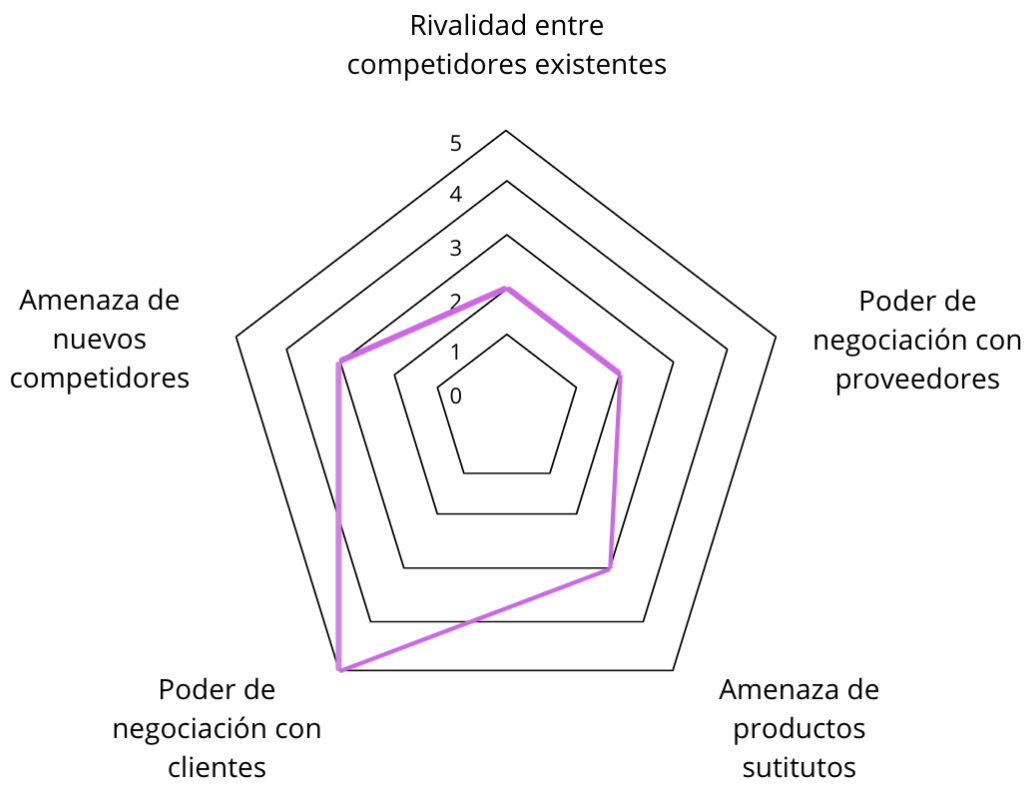


Figura 2.1: Cinco Fuerzas de Porter. Elaboración propia.

Capítulo 3

Estrategia comercial, Plan Financiero y Plan de Marketing

3.1. Estrategia comercial

3.1.1. Público Objetivo

El público objetivo de NightOut está compuesto principalmente por jóvenes adultos de entre 18 y 35 años, con ingresos moderados a altos, como estudiantes universitarios y jóvenes profesionales, que valoran la vida nocturna y la conexión social. Buscan una experiencia mejorada para planificar sus salidas y están interesados en discotecas y eventos exclusivos, así como en conocer gente nueva y beneficiarse de promociones. La aplicación comenzará su despliegue en Madrid, aprovechando la amplia oferta de ocio nocturno de la ciudad, para luego expandirse hacia otras áreas urbanas como Barcelona, Valencia, y otras regiones con una vida nocturna activa. Estos usuarios tienden a ser personas habituadas a las aplicaciones móviles para organizar su tiempo libre, comunicarse, y acceder a experiencias personalizadas de ocio. Se han construido dos ejemplos del cliente ideal de la aplicación, que se denominan ‘buyer-personas’, útiles para desarrollar campañas de marketing posteriores. En la Figura 3.1 se pueden visualizar los perfiles de clientes Joaquín e Isabel, que muestran ejemplos concretos de estos consumidores ideales. Joaquín, un joven profesional madrileño, disfruta de actividades sociales y deportivas, mientras que Isabel, una estudiante de marketing, tiene un enfoque más orientado a la moda y eventos. Ambos valoran las conexiones sociales y son usuarios activos de aplicaciones móviles para planificar sus actividades.

3.1.2. Desarrollo del servicio

La colaboración con discotecas es fundamental para el crecimiento de Nighthout. El primer año estará centrado en el desarrollo de la aplicación y la integración de discotecas que

BUYER-PERSONA



Figura 3.1: Buyer persona. Elaboración propia.

cumplan con ciertos criterios: aforo mayor a 500 personas, público objetivo de 18 a 35 años, música comercial y ubicación en Madrid. Se negociará una comisión por cada entrada vendida a través de la plataforma, y se establecerá contacto con potenciales inversores, crucial para el despegue inicial. El servicio se promocionará mediante un mapa interactivo que permitirá a los usuarios localizar fácilmente discotecas, accediendo a información detallada sobre el tipo de música, precios y otras características relevantes. La personalización del servicio será posible gracias a filtros que ayudarán a los usuarios a encontrar el lugar perfecto según sus preferencias.

Durante el segundo año, la estrategia se centrará en una intensa campaña de marketing y la expansión del servicio a nivel nacional. Además, se buscará colaborar con marcas de alcohol para generar ingresos adicionales mediante publicidad. Si los resultados son prometedores, se planea una segunda ronda de financiación.

En cuanto a la funcionalidad, Nighout ofrecerá herramientas para la socialización: los usuarios podrán coordinar eventos, enviar invitaciones y planificar en grupo. También podrán regalar bebidas virtualmente y aprovechar promociones. Una característica distintiva serán las fotos desechables, que capturarán momentos de la noche y se publicarán al día siguiente, fomentando el recuerdo compartido. Para los establecimientos, se implementará un sistema CRM que proporcione datos valiosos sobre las preferencias de los usuarios y tendencias de consumo, ayudando a los locales a mejorar su estrategia de marketing y fidelización de clientes. La selección musical, crucial para la experiencia, permitirá a los usuarios elegir su destino en función del tipo de música o DJ, con la opción de solicitar canciones en tiempo real.

Finalmente, la estrategia global se enfocará en crear un efecto red que atraiga a más usuarios y discotecas, creando un ciclo virtuoso de expansión y atracción. Se evaluarán constantemente los comentarios de los usuarios para mejorar la plataforma, asegurando que Nigh

3.1.3. Elementos de diferenciación

Para estudiar los elementos de diferenciación y el posicionamiento de Nighout, se ha empleado la estrategia del Océano Azul, desarrollada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne (Kim y Mauborgne, 2005). La estrategia del Océano Azul se enfoca en crear nuevos espacios de mercado, los “océanos azules”, donde la competencia es mínima o inexistente. Este enfoque busca innovar en aspectos que la industria no ha explorado, ofreciendo valor añadido significativo y único que redefine las fronteras del mercado. Aplicando este enfoque a Nighout, se analiza cómo la plataforma se distingue dentro del ecosistema de competidores al cubrir un espacio de mercado que no estaba previamente satisfecho, creando así un nuevo mercado donde puede operar sin competencia directa. En la Figura 3.2 se puede visualizar el posicionamiento de mercado de Nighout, ilustrando cómo esta innovación no solo atrae a usuarios existentes en busca de nuevas experiencias, sino que también puede captar a aquellos que no usaban aplicaciones de compra de entradas por ejemplo.

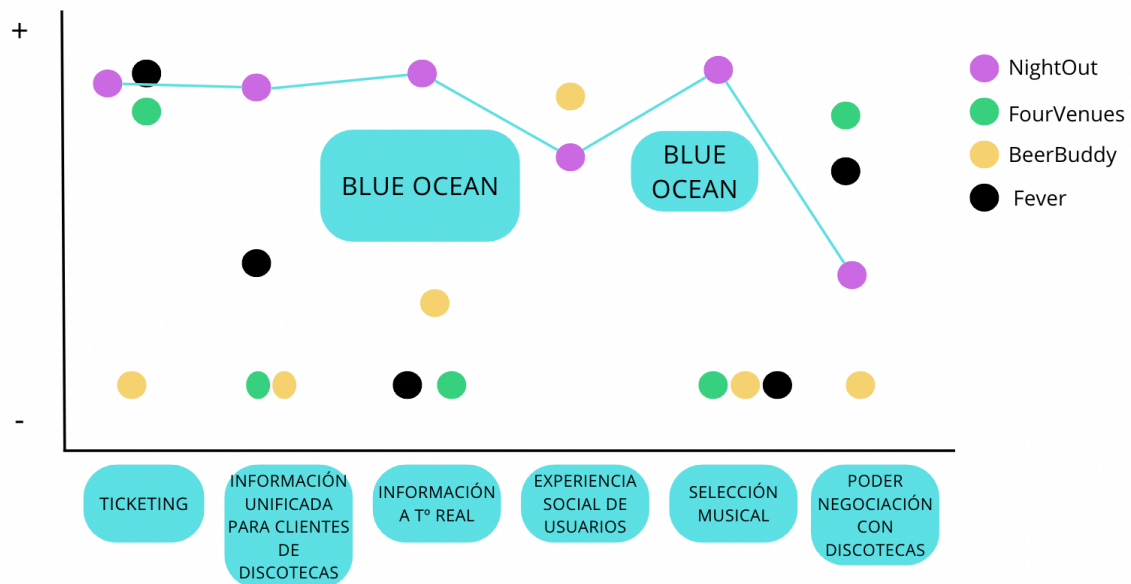


Figura 3.2: Estrategia Blue Ocean. Elaboración propia.

El análisis de la estrategia del océano azul ha revelado que Nighout logra diferenciarse significativamente en varios aspectos fundamentales, situándose en áreas donde la competencia es limitada o inexistente. El gráfico de estrategia ilustra claramente cómo Nighout supera a competidores como *FourVenues*, *BeerBuddy* y *Fever* en dimensiones críticas para

los usuarios de aplicaciones de vida nocturna. Estas son las áreas de negocio que presentan oportunidades de negocio poco explotadas:

- Información Unificada para Clientes de Discotecas e información a tiempo real: Nighout se destaca al proporcionar una plataforma integral donde los usuarios acceden a información detallada y actualizada de las discotecas, superando a otros competidores que ofrecen datos menos específicos o actualizados con menor frecuencia.
- Experiencia social de los usuarios: La aplicación maximiza la experiencia social mediante herramientas interactivas que permiten a los usuarios organizar sus salidas nocturnas, ver quién de sus amigos asistirá a los eventos y gestionar invitaciones y planes en grupo de manera eficiente, algo que no está tan desarrollado en otras aplicaciones.
- Selección musical: A diferencia de sus competidores, Nighout ofrece una personalización en la selección musical, permitiendo a los usuarios elegir establecimientos basados en el tipo de música o DJ presente, lo cual enriquece su experiencia y aumenta la satisfacción del usuario. Además, también podrá solicitar canciones a tiempo real, acción que ninguna aplicación ofrece.

Las áreas de diferenciación identificadas no solo demuestran que Nighout ha sabido identificar y ocupar nichos de mercado poco atendidos, sino que también muestran cómo la aplicación está comenzando a influir en la creación de un nuevo segmento dentro del mercado de aplicaciones para la vida nocturna. Este enfoque estratégico de Nighout facilita una posición favorable en el mercado, donde los servicios ofrecidos cumplen con las necesidades actuales de los usuarios al tiempo que abren nuevas posibilidades para adaptarse a las tendencias emergentes y a las expectativas futuras de los consumidores.

3.2. Plan de Marketing

La estrategia de marketing para NightOut se ha diseñado utilizando el modelo de embudo (*funnel*), basado en la metodología AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción) desarrollada por Elias St. Elmo Lewis (Lewis, 1903). Este enfoque abarca desde la generación de conciencia inicial sobre la aplicación hasta incentivar a los usuarios leales a promocionarla activamente. El embudo está diseñado para guiar a los clientes a través de un proceso que comienza con la creación de conciencia, pasando por estimular el interés y el deseo, hasta alcanzar la acción, que implica la adopción de la aplicación y la lealtad hacia la marca. Cada etapa del embudo está cuidadosamente planeada para maximizar la visibilidad, mejorar la interacción con los usuarios y aumentar la retención, asegurando una transición fluida y efectiva entre cada fase y fomentando la conversión de los usuarios en embajadores de la marca. En la Figura 3.3, se presenta el diseño del embudo de marketing utilizado. A continuación, se ofrece una explicación detallada de cada etapa.

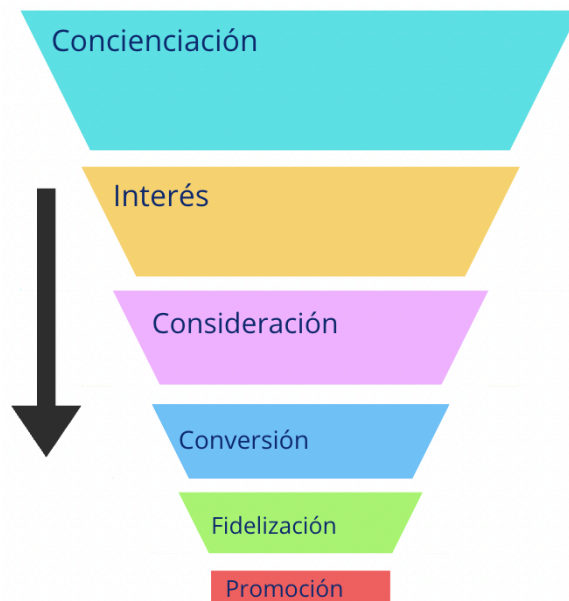


Figura 3.3: Funnel de ventas. Elaboración propia.

3.2.1. Etapa 1: Concienciación

La primera etapa del embudo de marketing para NightOut es la concienciación (*Awareness*), cuyo objetivo es maximizar la visibilidad de la aplicación entre su público objetivo. En redes sociales, las campañas publicitarias en plataformas como *Instagram* y *TikTok* se centrarán en destacar las ofertas exclusivas y características innovadoras de la aplicación. Para atraer a un gran número de jóvenes adultos, se desarrollará contenido atractivo y viral en *TikTok*, como bromas, memes y encuestas a personas saliendo de fiesta, aportando un toque humorístico que resuene con la audiencia y fomente la participación.

Además, se designará una figura influyente que represente la marca, fomentando un sentido de pertenencia entre los seguidores. Este embajador de la marca motivará a la audiencia a unirse y participar activamente, siguiendo un enfoque similar al de *BeReal*. En esta estrategia, David Aliaga, su principal embajador, no solo promociona los beneficios de la marca, sino que también comparte sus viajes, hace bromas y muestra su vida tal como es, ofreciendo autenticidad y sinceridad. Este enfoque conecta con la Generación Z de forma genuina, engancharlo a este grupo al proporcionar una representación auténtica de la marca y sus valores (ABC, 2022).

Finalmente, el “Momento OOH” (*Out-of-Home*) será crucial para alcanzar visibilidad más allá del entorno digital. Los anuncios estratégicamente ubicados, como carteles y vallas en áreas con gran afluencia de personas (estaciones de transporte público, zonas de bares y eventos nocturnos populares), complementarán la publicidad digital. Con esta combinación, NightOut logrará una presencia omnicanal efectiva que alcanzará a su público objetivo desde múltiples frentes. En la Figura 3.4 se muestra un ejemplo de anuncio OOH que se podría hacer

para este tipo de anuncios.



Figura 3.4: Ejemplo de momento OOH. Elaboración propia.

3.2.2. Etapa 2: Interés

La segunda etapa del embudo de marketing para NightOut es el interés (*Interest*), cuyo objetivo es despertar la curiosidad y el entusiasmo de los jóvenes hacia las funciones distintivas de la aplicación. Se planea colaborar con relaciones públicas jóvenes que ofrezcan descuentos a través de códigos personales, incentivando su participación mediante recompensas basadas en cuánta gente puedan atraer a través de su red. Además, se trabajará con DJs para que promocionen NightOut en sus redes sociales y utilicen la aplicación para dar a conocer los eventos en los que participarán. Para aumentar el nivel de interacción, se implementará un sistema de gamificación que incluirá desafíos semanales y recompensas por participar activamente, motivando a los usuarios a explorar todas las funcionalidades que NightOut tiene para ofrecer. Estas estrategias combinadas crearán un ecosistema atractivo que conectará a los jóvenes con la aplicación, destacando sus ventajas únicas y estimulando la interacción continua.

3.2.3. Etapa 3: Consideración

La etapa de consideración (*Consideration*) se centra en convencer a los usuarios para que descarguen y prueben NightOut. Para ello, se implementará una estrategia en la que NightOut realizará fotos en las discotecas patrocinadas por la marca. Para poder visualizarlas los usuarios se tendrán que descargar la aplicación. Aunque esto puede atraer a los usuarios

más curiosos, debe ejecutarse con un enfoque cuidadoso para no violar la privacidad de las personas presentes en las discotecas.

Otra táctica es ofrecer listas de entrada gratuitas durante una hora si los usuarios descargan la aplicación. Si bien esto puede ser efectivo para atraer a un gran número de usuarios, es crucial asegurar que las listas gratuitas no afecten negativamente la experiencia de los otros asistentes ni la relación con los locales, ya que las listas gratuitas pueden generar aglomeraciones o expectativas no realistas.

3.2.4. Etapa 4: Conversión

La etapa de conversión (*Conversion*) se centra en convertir a los usuarios en clientes activos que descarguen y usen la aplicación regularmente. Ofrecer incentivos en forma de descuentos en entradas o bebidas puede motivar el primer uso, pero debe equilibrarse con la rentabilidad de la estrategia, ya que no siempre genera lealtad a largo plazo. Simplificar el proceso de registro es crucial para reducir las barreras de entrada, permitiendo que los usuarios accedan fácilmente. Además, se implementará un sistema de invitaciones con códigos QR que ofrece una entrada gratuita a cualquier usuario que invite a más de 10 personas a una discoteca. Es fundamental diseñar este sistema de recompensas para evitar fraudes. Se agregarán notificaciones personalizadas para informar a los usuarios sobre eventos que podrían interesarles, basándose en búsquedas previas, ubicaciones y preferencias musicales. Esto ofrecerá recomendaciones relevantes que fomentarán su interés en asistir a eventos y usar la aplicación. También se ofrecerán promociones especiales a nuevos usuarios, como acceso anticipado a eventos exclusivos o entradas con descuentos adicionales. Para ayudar a los usuarios a entender mejor la aplicación, se proporcionará un recorrido guiado o tutorial la primera vez que la utilicen, resaltando las características clave de NightOut para maximizar su experiencia.

3.2.5. Etapa 5: Fidelización

La etapa de fidelización (*Loyalty*) tiene como objetivo mantener a los usuarios comprometidos y activos en la aplicación. Para lograrlo, se implementará un programa de recompensas basado en puntos para usuarios frecuentes, otorgando beneficios exclusivos como descuentos en entradas o acceso prioritario a eventos especiales. Además, se enviarán notificaciones personalizadas con recomendaciones basadas en los patrones de comportamiento previos de los usuarios, lo que garantizará que reciban sugerencias relevantes que reflejen sus intereses. Asimismo, se activarán alertas que notifiquen a los usuarios si sus amigos planean asistir a la misma discoteca, fomentando la socialización y la creación de experiencias compartidas.

3.2.6. Etapa 6: Promoción

La última etapa del embudo, la promoción (*Advocacy*), busca convertir a los usuarios leales en promotores activos de la marca. Para ello, se implementará un programa de referidos que recompense a los usuarios por recomendar la aplicación a sus amigos, ofreciendo incentivos como puntos adicionales, descuentos o entradas gratuitas. Esta estrategia generará un círculo de promoción que incentivará el uso continuo de NightOut, expandiendo su base de usuarios a través del marketing de boca en boca.

3.3. Plan financiero

Esta sección detalla las proyecciones financieras de NightOut para los primeros cinco años. Inicialmente, se realiza una estimación del crecimiento esperado de la aplicación realista, seguida de un análisis de los ingresos y gastos asociados a este crecimiento. Posteriormente, se presenta un estado de resultados (Profit & Loss, P&L) y se concluye con los flujos de caja proyectados. Además, se ha realizado un estudio sobre cómo cambiaría el estado de resultados en diferentes escenarios: pesimista y optimista.

3.3.1. Crecimiento y penetración de mercado de discotecas

Para determinar la cuota de mercado potencial de NightOut, se ha estimado el número de discotecas en España basándose en información del podcast Itnig. Alberto Centeno, fundador de Fourvenues, mencionó que existen aproximadamente 100 discotecas en Madrid y 50 en Barcelona (Itnig, 2023). Utilizando estos datos, se ha estimado el número de discotecas en otras regiones de España, dado que no se dispone de cifras exactas para estas áreas.

NightOut planifica comenzar su expansión en Madrid, con intenciones de extenderse posteriormente a Barcelona, Valencia, Ibiza, Andalucía y otras regiones españolas. La estrategia inicial consiste en establecer colaboraciones con 10 discotecas en Madrid durante el primer año. El objetivo es expandirse a 170 discotecas a nivel nacional para el quinto año, lo cual representaría una cuota de mercado del 34 % , como se ilustra en la Figura 3.5.

Además de evaluar la cuota de mercado de las discotecas asociadas, es esencial analizar el volumen de entradas que podrán venderse a través de la aplicación en cada discoteca. Inicialmente, se ha estimado la cantidad promedio de entradas que cada discoteca vende al año. Posteriormente, se aplica un porcentaje realista sobre ese total para calcular cuántas entradas podría vender NightOut. Por ejemplo, en Madrid se calcula que cada discoteca venderá 112,000 entradas anualmente. Se espera que en el primer año, NightOut logre vender el 5 % de estas entradas, y se prevé un aumento progresivo hasta alcanzar el 25 % en el Año 5. Con estos porcentajes como guía, se ha estimado el volumen total de entradas que NightOut podría vender y, a su vez, el número de usuarios que probablemente utilizarán la aplicación

		Número de discotecas					
		Totales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Madrid		100	10	15	20	30	40
	% cuota de mercado		10%	15%	20%	30%	40%
Barcelona		50	0	5	7.5	10	15
	% cuota de mercado		0%	10%	15%	20%	30%
Valencia		25	0	2.5	3.75	5	8
	% cuota de mercado		0%	10%	15%	20%	30%
Ibiza		25	0	0	2.5	3.75	6
	% cuota de mercado		0%	0%	10%	15%	25%
Andalucía		100	0	5	20	30	40
	% cuota de mercado		0%	5%	20%	30%	40%
Resto de España		200	0	10	20	40	60
	% cuota de mercado		0%	5%	10%	20%	30%
Total Discotecas		500	10	37.5	73.75	118.75	168.75
			2%	8%	15%	24%	34%

Figura 3.5: Penetración de mercado de discotecas en España. Elaboración propia.

durante este período. Estas proyecciones permiten a NightOut establecer objetivos claros y medibles para su crecimiento y calcular los ingresos que podría generar. En la Figura 3.6 se puede visualizar como aumenta el número de entradas vendidas y el número de usuarios utilizando la aplicación del primer año al quinto. Se estima que el quinto año se llegarán a vender el 8.52 % de todas las entradas de discotecas de España.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº TOTAL DE ENTRADAS VENDIDAS EN LA APP	56,000	347,000	1,056,000	2,168,000	3,835,000
% total entradas en todas las discotecas	0.12%	0.77%	2.35%	4.82%	8.52%
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
USUARIOS DE LA APP	3,733	17,350	42,240	86,720	153,400
cada usuario compra al año este número de entradas:	15	20	25	25	25

Figura 3.6: Nº total de entradas vendidas y de usuarios de la aplicación. Elaboración propia.

3.3.2. Drivers del modelo

Tras estimar el número de entradas que NighOut puede llegar a vender se han calculado los ingresos y gastos asociados al crecimiento que se cree que NighOut pueda tener.

Ingresos

La principal fuente de ingresos de este negocio proviene del *ticketing*. Se utilizará un modelo flexible basado en comisiones que varía en función del tipo de entrada vendida. Este sistema permite adaptarse a las diferentes medidas del mercado y maximizar los beneficios de cada transacción.

Tipos de entradas:

- Entradas regulares en discotecas. Los ingresos se generan mediante una retrocesión del 5 % por parte de las discotecas. Este método mantiene los precios accesibles para los clientes, crucial para nuestro público objetivo, que son principalmente jóvenes sensibles a cualquier variación en el coste de las entradas. Un aumento en el precio podría llevarlos a optar por comprar las entradas en la puerta de la discoteca en lugar de a través de la aplicación. Aunque las discotecas pagan esta comisión, se benefician del sistema de *ticketing* porque les asegura cubrir aforos y vender entradas anticipadamente, optimizando así la rentabilidad de sus eventos.
- Entradas para eventos especiales. En este caso, la comisión de gestión del 5 % se añade al precio de la entrada y es abonada directamente por el cliente, en lugar de la discoteca, como gasto de gestión. Las discotecas, que suelen vender todas las entradas para estos eventos sin necesidad de cubrir aforos adicionales, prefieren no asumir costes adicionales de comisión. Dado el carácter exclusivo y la alta demanda de estos eventos, los clientes, generalmente menos sensibles al precio, aceptan esta comisión de gestión adicional sin que impacte significativamente en su decisión de compra.

Para calcular los ingresos derivados de la venta de entradas, se ha aplicado un porcentaje del 5 % sobre la facturación total de entradas dentro de la cuota de mercado proyectada para cada año. Para determinar el precio medio de las entradas regulares, se ha utilizado una media ponderada basada en los precios medios por comunidad, según datos publicados por El Mundo (El Mundo, 2024). Dado que no se disponía de información sobre el precio de los eventos especiales, se realizó una estimación de los costes que podrían tener estos eventos en cada región, aplicando igualmente una media ponderada para obtener un cálculo más ajustado. En la Figura 3.7 se muestra una visualización de los ingresos esperados por la venta de entradas y eventos que se anticipa generará NightOut. Se estima que el precio medio de una entrada general en España es de aproximadamente 19 euros, mientras que el precio por evento especial es de 31 euros.

Precio medio entrada	€	19.28
Precio medio evento	€	31.53

Retrocesión de la discoteca por entrada	5%
Ingreso de gestión	5%

En euros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por entradas	53,996.44	334,585.11	1,018,218.67	2,090,433.78	3,697,792.22
Ingresos por eventos	21,000.00	126,937.50	399,375.00	819,750.00	1,468,125.00
Total Ingresos Ticketing	74,996.44	461,522.61	1,417,593.67	2,910,183.78	5,165,917.22

Figura 3.7: Proyección de ingresos por ticketing. Elaboración propia.

Además de los ingresos por *ticketing*, NightOut también generará ingresos a través de campañas publicitarias con marcas de alcohol. Para estas campañas, se ha establecido un precio fijo estimado de 10,000 euros por campaña. A medida que NightOut expanda su presencia y reconocimiento en el mercado, se espera un incremento tanto en el número de marcas de alcohol patrocinadoras como en la frecuencia de las campañas. La Figura 3.8 ilustra la progresión anticipada en el número de marcas colaboradoras y la cantidad de campañas publicitarias.

La publicidad de alcohol en España está sujeta a regulaciones estrictas, destacando la importancia de adherirse a la Ley General de Publicidad. Aunque esta ley pone un énfasis particular en las restricciones televisivas, que no aplicarían directamente a NightOut, establece claramente prohibiciones aplicables a todos los medios. Estas incluyen la prohibición de cualquier publicidad de bebidas alcohólicas que se dirija a menores, que asocie el consumo de alcohol con el éxito social o beneficios para la salud, que fomente el consumo excesivo, o que omita promover un consumo moderado y responsable. Cumplir con estas directrices es esencial no solo para evitar sanciones legales, sino también para mantener la integridad y la responsabilidad social de la marca (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2022).

Precio por campaña	€ 10,000				
--------------------	----------	--	--	--	--

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marcas de alcoholes colaboradoras	2	4	5	6	7
Número de campañas al año	1	3	3	5	5
Total Ingresos Publicidad Alcohol	€ 20,000	€ 120,000	€ 150,000	€ 300,000	€ 350,000

Figura 3.8: Proyección de ingresos por publicidad. Elaboración propia.

Gastos

En cuanto a los costes variables, se incluyen los costes por transacción de cada entrada vendida y los costes de captación de usuarios a través de marketing. Los costes asociados a cada transacción de entrada se deben al sistema de ticketing. Los clientes requieren una pasarela de pago para realizar la compra de entradas, y se estima que cada transacción tendrá un coste de un 3 % por entrada vendida. También se ha estimado un coste de captación de usuario de 20 euros, como se muestra en la Figura 3.9.

Los costes fijos de NightOut incluyen, principalmente, los salarios de los empleados, los cuales se encuentran detallados en la Figura 3.10. En el primer año, NightOut cuenta con dos desarrolladores, pero prevé un aumento hasta cinco desarrolladores para el quinto año, ajustándose al crecimiento esperado en la demanda y complejidad de la aplicación. Además de los desarrolladores, el equipo de marketing jugará un papel crucial, especialmente a medida que la aplicación gane tracción y usuarios. Se espera que el número de trabajadores en

Costes de captación usuario	€	20.00
Coste por transacción		3%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Marketing	74,666.67	599,333.33	523,600.00	1,007,200.00	1,451,200.00
Gastos por transacciones	2,249.89	26,921.57	59,958.85	110,546.89	184,029.24

Figura 3.9: Proyección de gastos variables. Elaboración propia.

marketing crezcan progresivamente, reflejando la importancia de atraer y retener usuarios a través de campañas efectivas y estrategias de mercado bien orientadas. Por otro lado, el papel del Director Financiero será fundamental desde el primer año, dado que una de sus principales responsabilidades será captar inversores para financiar el crecimiento de la startup. Por esta razón, se ha asignado un sueldo competitivo al Director Financiero, reconociendo la importancia de este rol en la estructuración financiera y en la sostenibilidad del negocio. Esta planificación laboral refleja la estrategia de NightOut para escalar sus operaciones y soportar un crecimiento sostenido en un mercado competitivo.

En euros

	Sueldo anual	Seguridad Social	Coste laboral total
Informáticos /desarrolladores internos	40,000.00	30%	52,000.00
Administrativo	18,000.00	30%	23,400.00
Comercial	35,000.00	30%	45,500.00
Marketing	40,000.00	30%	52,000.00
Director Financiero	35,000.00	30%	45,500.00
Director General	60,000.00	30%	78,000.00

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Informáticos /desarrolladores internos	Salario total	104,000.00	156,000.00	156,000.00	208,000.00	260,000.00
	Nº de empleados	2.00	3.00	3.00	4.00	5.00
Administrativo	Salario total	-	46,800.00	46,800.00	46,800.00	46,800.00
	Nº de empleados	-	2.00	2.00	2.00	2.00
Comercial	Salario total	68,250.00	91,000.00	136,500.00	182,000.00	227,500.00
	Nº de empleados	1.50	2.00	3.00	4.00	5.00
Marketing	Salario total	52,000.00	104,000.00	156,000.00	208,000.00	260,000.00
	Nº de empleados	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00
Director Financiero	Salario total	45,500.00	45,500.00	45,500.00	45,500.00	45,500.00
	Nº de empleados	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Director General	Salario total	78,000.00	78,000.00	78,000.00	78,000.00	78,000.00
	Nº de empleados	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Total Gastos de Personal		347,750.00	521,300.00	618,800.00	768,300.00	917,800.00
Nº de empleados total		6.50	11.00	13.00	16.00	19.00

Figura 3.10: Proyección gastos de personal. Elaboración propia.

Además de los costes laborales, NightOut enfrentará también gastos significativos en servicios externos, que son fundamentales para el funcionamiento y expansión de la aplicación (Figura 3.11). Entre estos servicios se incluyen las telecomunicaciones, que son cruciales

para asegurar una comunicación fluida y efectiva tanto interna como externamente, especialmente importante para coordinar con socios y proveedores. El servicio de hosting es otro gasto crucial que se incrementará conforme más usuarios se sumen a la plataforma, ya que se requiere más capacidad de servidor y mayores garantías de estabilidad y seguridad online. Igualmente, los servicios legales se volverán más necesarios a medida que la empresa crezca, no solo para cumplir con las regulaciones locales e internacionales, sino también para proteger la propiedad intelectual y manejar contratos comerciales.

En cuanto a recursos humanos, el crecimiento del personal traerá consigo una mayor necesidad de servicios para gestionar adecuadamente el talento dentro de la empresa, desde la contratación hasta el desarrollo profesional continuo. Además, la consultoría tecnológica jugará un papel vital en mantener la plataforma a la vanguardia, asesorando sobre nuevas tecnologías y mejores prácticas en el desarrollo de software. Finalmente, otros servicios como los contables también se incrementarán. Estos son indispensables para mantener la claridad en las finanzas y asegurar el cumplimiento de todas las obligaciones fiscales y contables conforme NightOut se expanda y sus operaciones se vuelvan más complejas. Estos incrementos en los servicios externos son un reflejo directo de la necesidad de ampliar y fortalecer la infraestructura de soporte conforme la empresa crece, garantizando así que NightOut pueda manejar un aumento en la demanda y una expansión geográfica sin comprometer la calidad del servicio ofrecido a los usuarios.

<i>En euros</i>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Telecomunicaciones	5,000.00	7,000.00	7,500.00	8,000.00	10,000.00
Servicios de hosting	2,000.00	3,000.00	4,000.00	5,000.00	7,000.00
Servicios legales	5,000.00	5,000.00	6,000.00	7,000.00	8,000.00
Recursos Humanos	1,000.00	2,500.00	3,500.00	4,500.00	6,000.00
Consultoría tecnológica (mantenimiento y servicio)	10,000.00	20,000.00	25,000.00	30,000.00	40,000.00
Otros (contables, etc)	20,000.00	20,000.00	30,000.00	35,000.00	35,000.00
Total Gastos Servicios externos	43,000.00	57,500.00	76,000.00	89,500.00	106,000.00

Figura 3.11: Proyección gastos de servicios externos. Elaboración propia.

Por último, NightOut tiene varios gastos generales que son esenciales para el funcionamiento diario de la empresa (Figura 3.12). El alquiler del espacio de oficina constituye un gasto significativo, que inicialmente es más bajo pero se incrementa para los años siguientes conforme la empresa se establece. Los viajes también son una partida importante, necesarios para las reuniones con clientes y para participar en eventos de la industria, estableciéndose como un costo regular.

Adicionalmente, los suministros básicos como agua y electricidad se incrementan gradualmente con el crecimiento de la empresa y el aumento de personal. Los gastos en material de oficina se mantienen constantes, cubriendo necesidades básicas de operación. Estos gastos generales son fundamentales para mantener la operatividad y contribuir al crecimiento

sostenido de NightOut.

En euros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler	15,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
Viajes	3,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Suministros (agua, electricidad)	5,000.00	7,000.00	7,500.00	8,000.00	10,000.00
Otros (material de oficina,)	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Total Gastos generales	25,000.00	38,000.00	38,500.00	39,000.00	41,000.00

Figura 3.12: Proyección gastos generales. Elaboración propia.

3.3.3. Cuenta de resultados

En esta sección se presenta una cuenta de resultados en la Figura 3.13 que resume todos los ingresos y gastos. Se ha calculado el EBITDA y los márgenes asociados a cada partida para ver qué incurre en mayores gastos. Los gastos de personal inicialmente representan una proporción muy alta respecto a los ingresos, superando el 300 % en el primer año debido a las inversiones iniciales en la contratación de un equipo clave para el desarrollo y lanzamiento de la aplicación. Sin embargo, esta proporción disminuye significativamente a medida que los ingresos aumentan, estabilizándose alrededor del 16 % en el quinto año, reflejando la escalabilidad del modelo de negocio.

Los gastos de marketing también son una partida importante, que inicialmente representa el 79 % de los ingresos en el primer año y se ajusta entre el 47 % y 32 % en los años subsiguientes. Esta inversión en marketing es crucial para la adquisición de usuarios y el fortalecimiento de la marca. Los costes asociados a servicios externos y gastos generales representan una menor fracción de los ingresos, con un decrecimiento progresivo en su impacto porcentual sobre los ingresos totales. El EBITDA de NightOut es negativo durante los dos primeros años, lo cual es común para muchas startups que están estableciendo su presencia en el mercado. Sin embargo, muestra una tendencia positiva a partir del tercer año, creciendo significativamente de un 20 % hasta alcanzar un 54.3 % en el quinto año. Este incremento no solo refleja un crecimiento en los ingresos, sino también una gestión más eficiente de los gastos operativos, indicando una mejora progresiva en la rentabilidad de la empresa.

3.3.4. Flujos de caja

Por último, la sección sobre flujos de caja es esencial para evaluar la liquidez de la empresa y su capacidad para generar efectivo de manera sostenible. La Figura 3.14 detalla el análisis de los flujos de caja de NightOut durante un período de cinco años. Se observa una evolución notable en la capacidad de la empresa para gestionar y optimizar sus recursos financieros.

En Euros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ticketing	74,996	461,523	1,417,594	2,910,184	5,165,917
Ingresos por publicidad	20,000	120,000	150,000	300,000	350,000
TOTAL INGRESOS	94,996	581,523	1,567,594	3,210,184	5,515,917
Costes de ventas	- 2,250 -	- 13,846 -	- 42,528 -	- 87,306 -	- 154,978
MARGEN DE VENTAS BRUTO	92,747	567,677	1,525,066	3,122,878	5,360,940
% sobre ingresos	98%	98%	97%	97%	97%
Gastos de personal	- 341,250 -	- 508,300 -	- 599,300 -	- 742,300 -	- 885,300
% sobre ingresos	359%	87%	38%	23%	16%
Gastos de marketing	- 74,667 -	- 272,333 -	- 497,800 -	- 889,600 -	- 1,333,600
% sobre ingresos	79%	47%	32%	28%	24%
Servicios externos	- 43,000 -	- 57,500 -	- 76,000 -	- 89,500 -	- 106,000
% sobre ingresos	45%	10%	5%	3%	2%
Gastos generales	- 25,000 -	- 38,000 -	- 38,500 -	- 39,000 -	- 41,000
% sobre ingresos	26%	7%	2%	1%	1%
TOTAL GASTOS INDIRECTOS	- 483,912 -	- 876,132 -	- 1,211,599 -	- 1,760,399 -	- 2,365,900
EBITDA	- 391,165 -	308,455	313,467	1,362,479	2,995,040
% sobre Ingresos			20.0%	42.4%	54.3%

Figura 3.13: Cuenta de resultados. Elaboración propia.

En cuanto al capital circulante, se ha considerado un período de cobro de 60 días para los ingresos, aunque el pago por la compra de entradas a través de la aplicación sea inmediato. Esta discrepancia temporal refleja el retraso en la recepción efectiva de pagos, impactando los flujos de caja operativos y el incremento del capital circulante, que comienza en 15,616 en el Año 1 y aumenta significativamente hasta 379,025 en el Año 5.

El Capex incluye varias categorías de inversión. El desarrollo de software es una partida principal, con una inversión inicial de 150,000 euros en el primer año, seguido por una inversión anual constante de 100,000 euros en los años subsiguientes. La compra de equipos informáticos y mobiliario para los empleados también contribuye al Capex, calculado en 1,000 euros por empleado en cada categoría. Adicionalmente, se ha considerado una inversión anual de 10,000 euros para la protección de patentes y marcas. Estas inversiones reflejan el compromiso de NightOut con el crecimiento y la innovación tecnológica, así como la protección de su propiedad intelectual.

En relación con los impuestos en los flujos de caja de NightOut, no se aplicaron impuestos en los Años 1 y 2 debido a la ausencia de ingresos imponibles, ya que la empresa registró pérdidas. Estas pérdidas se pueden llevar hacia adelante para reducir la carga impositiva en años futuros. Como resultado, no hay obligación tributaria en el Año 3 debido a la compensación de estas bases negativas. Los impuestos se aplican solamente en los Años 4 y 5, con un EBITDA positivo, resultando en pagos de impuestos de 340,620 y 748,760 euros respectivamente.

Los análisis indican que la empresa experimentará flujos de caja negativos durante los dos primeros años, lo que implica que no generará suficiente efectivo para cubrir sus gastos en ese

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	391,165	308,455	313,467	1,362,479	2,995,040
% sobre Ingresos			20.0%	42.4%	54.3%
menos Incremento de circulante	15,616	79,977	162,094	270,015	379,025
menos Capex	173,000	119,000	114,000	116,000	116,000
menos impuestos	25%			340,620	748,760
Cash flow libre (Free Cash Flow)	579,781	507,432	37,373	976,464	2,500,015
Cash Flow Acumulado	579,781	1,087,213	1,049,840	73,376	2,426,639

Figura 3.14: Flujos de Caja. Elaboración propia.

periodo. Por lo tanto, será esencial obtener financiación externa para sostener las operaciones hasta que los flujos de caja se vuelvan positivos, lo que se anticipa ocurra a partir del tercer año. Para afrontar esta situación, NightOut ha planificado obtener financiación en dos fases. La primera fase implica recaudar 600,000 euros a través de una ronda de financiación de “*Friends and Family*”. Esta inyección inicial de capital se destinará a cubrir los déficits de los primeros años y a financiar el crecimiento inicial.

Transcurrido el primer año, la empresa buscará una segunda ronda de financiación. La preferencia es atraer a un fondo de capital de riesgo para obtener este nuevo capital. Si esta opción no resulta viable, NightOut continuará recurriendo a la red de “*Friends and Family*” para cerrar la brecha financiera. Para el tercer año, una vez que la empresa comience a generar flujos de caja positivos y demuestre su viabilidad y potencial de crecimiento, se contempla la posibilidad de abrir una línea de crédito con un banco. Esto no solo proporcionaría una fuente adicional de capital, sino que también ayudaría a establecer una relación bancaria para futuras necesidades financieras.

3.3.5. Escenario optimista y pesimista

Se ha llevado a cabo un ejercicio de planificación que incluye la creación de escenarios optimista y pesimista basados en las proyecciones de ingresos. En el escenario pesimista, la cantidad de discotecas accesibles para establecer acuerdos con NightOut se ha reducido considerablemente, lo que implica una disminución del 40 % en el número de acuerdos potenciales con discotecas. Asimismo, los ingresos derivados de actividades de marketing se han disminuido, reduciendo el número de campañas publicitarias realizadas. Este análisis de reducción de ingresos permite identificar los puntos críticos donde sería necesario implementar ajustes en los gastos en caso de que NightOut se viese expuesto a esta situación.

En respuesta a este escenario, se ha optado por no incrementar el tamaño del equipo de forma acelerada a partir del tercer año como se ha hecho en el escenario base. Por ejemplo,

en el departamento de marketing, se mantendrá un equipo constante de tres personas desde el tercer hasta el quinto año, en lugar de incrementar el número de empleados. Además, se ha implementado una reducción del 25 % en los gastos de marketing y se ha ajustado el coste del alquiler, dado que una oficina de menor tamaño será suficiente debido a la reducción del equipo. Estas medidas son parte de una estrategia de contención de costes diseñada para mantener la sostenibilidad financiera frente a un panorama de ingresos reducidos.

En Euros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos por ticketing	52,498	226,061	835,314	1,554,677	2,574,856	
Ingresos por publicidad	20,000	40,000	80,000	120,000	140,000	
TOTAL INGRESOS	72,498	266,061	915,314	1,674,677	2,714,856	
Costes de ventas	-	1,575 -	6,782 -	25,059 -	46,640 -	77,246
MARGEN DE VENTAS BRUTO	70,923	259,279	890,254	1,628,037	2,637,611	
% sobre ingresos	98%	97%	97%	97%	97%	
Gastos de personal	-	328,250 -	495,300 -	586,300 -	586,300 -	693,800
% sobre ingresos		453%	186%	64%	35%	26%
Gastos de marketing	-	31,360 -	69,920 -	191,760 -	258,000 -	366,960
% sobre ingresos		43%	26%	21%	15%	14%
Servicios externos	-	43,000 -	56,000 -	76,000 -	89,500 -	106,000
% sobre ingresos		59%	21%	8%	5%	4%
Gastos generales	-	25,000 -	27,000 -	27,500 -	28,000 -	30,000
% sobre ingresos		34%	10%	3%	2%	1%
TOTAL GASTOS INDIRECTOS	-	427,604 -	648,218 -	881,559 -	961,799 -	1,196,760
EBITDA	-	356,682 -	388,939	8,695	666,237	1,440,851
% sobre Ingresos			0.9%	39.8%	53.1%	

Figura 3.15: Cuenta de resultados escenario pesimista. Elaboración propia.

En el escenario optimista, se ha incrementado el número de acuerdos en un 20 %, un aumento considerado significativo pero razonable para evitar un exceso de optimismo. Este incremento se concentra principalmente en los años 4 y 5. Además, se ha elevado el precio por cada campaña realizada, aumentando los ingresos por marketing. Como resultado de este aumento, NightOut necesitaría incrementar sus costes operativos para continuar atrayendo al mismo número de usuarios. Consecuentemente, se ha ampliado el presupuesto de marketing, crucial para sostener y aumentar la base de usuarios. También se ha reforzado el equipo, incluyendo más comerciales, desarrolladores y personal de marketing, necesario para manejar el mayor volumen de actividad. Adicionalmente, se ha incrementado la contratación de servicios externos, especialmente en consultoría, para mejorar la funcionalidad de la aplicación y aumentar la retención de usuarios. Esta mejora se externalizará, dada la dificultad de expandir el equipo internamente de manera tan rápida.

Aunque este análisis se ha realizado y constituye un ejercicio útil para comprender los ingresos y gastos, es crucial tomar estas decisiones en plazos más cortos. La decisión final dependerá de una evaluación detallada de las necesidades operativas, los resultados de ventas, los acuerdos establecidos y las exigencias de flujo de caja. Esta metodología permite

En Euros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ticketing	74,996	546,698	1,632,941	3,722,290	5,579,738
Ingresos por publicidad	28,000	168,000	224,000	420,000	588,000
TOTAL INGRESOS	102,996	714,698	1,856,941	4,142,290	6,167,738
Costes de ventas	- 2,250 -	- 16,401 -	- 48,988 -	- 111,669 -	- 167,392
MARGEN DE VENTAS BRUTO	100,747	698,297	1,807,952	4,030,621	6,000,346
% sobre ingresos	98%	98%	97%	97%	97%
Gastos de personal	- 341,250 -	- 508,300 -	- 599,300 -	- 787,800 -	- 976,300
% sobre ingresos	331%	71%	32%	19%	16%
Gastos de marketing	- 82,133 -	- 363,367 -	- 625,284 -	- 1,350,976 -	- 1,528,675
% sobre ingresos	80%	51%	34%	33%	25%
Servicios externos	- 43,000 -	- 57,500 -	- 73,000 -	- 94,500 -	- 111,000
% sobre ingresos	42%	8%	4%	2%	2%
Gastos generales	- 25,000 -	- 38,000 -	- 38,500 -	- 39,000 -	- 41,000
% sobre ingresos	24%	5%	2%	1%	1%
TOTAL GASTOS INDIRECTOS	- 491,379 -	- 967,165 -	- 1,336,083 -	- 2,272,275 -	- 2,656,974
EBITDA	- 390,632 -	268,869	471,869	1,758,345	3,343,371
% sobre Ingresos			25.4%	42.4%	54.2%

Figura 3.16: Cuenta de resultados escenario optimista. Elaboración propia.

adaptarse de manera eficiente y efectiva a las condiciones cambiantes del mercado y a las necesidades financieras de la empresa.

Capítulo 4

Conclusiones

Este estudio ha evaluado la viabilidad de NightOut, identificando una oportunidad significativa en un mercado aún no explotado. A pesar de su naturaleza teórica, los hallazgos sugieren un gran potencial si la idea se implementa adecuadamente. La necesidad de mercado descubierta no está actualmente satisfecha, y entrar en este nicho podría reportar beneficios considerables.

Los factores críticos para el éxito de esta aplicación incluyen la obtención de financiación adecuada y la capacidad para soportar los primeros años, que serán de pérdidas. Un marketing eficaz es esencial para atraer a un gran número de usuarios; sin ellos, la aplicación no podrá funcionar exitosamente. Además, es vital que los competidores indirectos ya establecidos no opten por replicar esta idea de negocio, ya que cuentan con bases de usuarios consolidadas y tendrían una ventaja significativa. Para ellos, replicar la idea sería más fácil debido a su infraestructura existente y al reconocimiento de marca, lo que podría representar una amenaza directa para la viabilidad y el éxito de NightOut en el mercado.

4.1. Líneas futuras de trabajo

El desarrollo de la aplicación constituiría la primera línea de trabajo más relevante. Debe centrarse principalmente en la seguridad y privacidad de los usuarios. Es crucial diseñar una interfaz intuitiva que mejore la experiencia del usuario y fomente su adopción y uso regular.

Establecer alianzas estratégicas con discotecas desde el inicio también será fundamental. Es crucial que las discotecas no vean a NightOut simplemente como un canal adicional para vender entradas, sino como una herramienta estratégica para optimizar sus aforos y mejorar sus estrategias de marketing mediante el uso de datos adquiridos a través del CRM. Actualmente, muchas discotecas no disponen de información detallada sobre sus clientes, como las edades de los asistentes, su poder adquisitivo, o el gasto promedio por noche. Al integrar estas métricas, NightOut puede ofrecer a las discotecas la capacidad de realizar ofertas personalizadas a los usuarios más leales y diseñar promociones que atraigan a segmentos específicos

del mercado, mejorando así la experiencia del cliente y potenciando la rentabilidad de los locales.

Adicionalmente, sería interesante realizar una prueba beta del mercado con un grupo pequeño de amigos y familiares. Esto permitirá identificar y resolver problemas antes del lanzamiento oficial, asegurando una introducción más exitosa de la aplicación en el mercado.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Inés Moreno Rabanal, estudiante de Doble Grado en ADE y Business Analytics (E-2 + Analytics) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “Desarrollo del Plan de Negocio de la app NighOut”, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

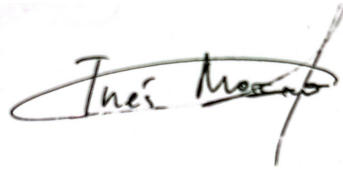
1. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
2. Generador previo de diagramas de flujo y contenido: Para esbozar diagramas iniciales.
3. Sintetizador y divulgador de libros complicados: Para resumir y comprender literatura compleja.
4. Generador de problemas de ejemplo: Para ilustrar conceptos y técnicas.
5. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
6. Traductor: Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de

las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 3 de junio de 2024

Firma:

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Inei Mena", is written over a light blue rectangular stamp. The signature is cursive and somewhat stylized.

Referencias

- ABC. (2022). *El español que quiere destronar a instagram: Bereal sin filtros*. Descargado de <https://www.abc.es/tecnologia/redes/espanol-quiere-destronar-instagram-real-filtros-20220902160149-nt.html>
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2018). *Agencia estatal boletín oficial del estado*. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-6941.
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2022). *Ley 13/2022, de 7 de julio, general de comunicación audiovisual*. («BOE» núm. 163, de 08 de julio de 2022)
- Asociación Española de Profesionales del Turismo (AEPT). (2019). *Informe sobre turismo y ocio nocturno*. <http://www.aept.org/informe-turismo-ocio-nocturno>.
- Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE). (2023). *El sector del ocio nocturno representa el 1.8% del pib nacional y genera 200,000 puestos de trabajo*. <https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/economia/el-sector-del-ocio-nocturno-representa-el-18-del-pib-nacional-y-genera-200000>.
- El Mundo. (2024). *Madrid, ¿ante la burbuja de la noche más cara de españa? 25 euros por entrada, 1.200 por reservado, alcohol 'premium'... y sigue subiendo*. <https://www.elmundo.es/madrid/2024/01/03/65943a69fdddffb51f8b4590.html>.
- ElEspañol. (2023, 6 de Agosto). *El ocio nocturno se desploma en barcelona: sin licencias para discotecas en 10 años*. Descargado de https://metropoliabierta.elespanol.com/el-pulso-de-la-ciudad/20230806/el-ocio-nocturno-se-desploma-en-barcelona-sin-licencias-para-discotecas-anos/784671752_0.html
- ElEspañol. (2023). *Fourvenues, la herramienta para el ocio nocturno impulsada por juan roig tras su inversión*. https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20230517/fourvenues-herramienta-nocturno-impulsada-juan-roig-inversion/764423559_0.html.
- European Commission. (2023). *Next generation eu*. https://next-generation-eu.europa.eu/index_en.
- European Union. (2016). *Reglamento (ue) 2016/679 del parlamento europeo y del consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos (reglamento general de protección de datos)*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/>

ES/TXT/?uri=celex%3A32016R0679.

- Federacion Nacional de Empresarios de Ocio y Espectáculos. (2023a). *El sector del ocio nocturno acumula una inversión de 202 millones de euros en medidas de sostenibilidad ambiental*. <https://xn--espaadenoche-dhb.es/noticia/el-sector-del-ocio-nocturno-acumula-una-inversion-de-202-millones-de-euros-en-medidas-de-sostenibilidad-ambiental/>.
- Federacion Nacional de Empresarios de Ocio y Espectáculos. (2023b). *Generación z impulsa la digitalización en los locales de ocio*. <https://xn--espaadenoche-dhb.es/noticia/generacionzimpulsaocio/>.
- Federacion Nacional de Empresarios de Ocio y Espectáculos. (2023c). *Las discotecas mantienen una tendencia alcista en nochevieja con un incremento de facturación del 4.08% respecto a 2022*. <https://xn--espaadenoche-dhb.es/noticia/las-discotecas-mantienen-una-tendencia-alcista-en-nochevieja-con-un-incremento-de-facturacion-del-408-con-respecto-a-la-de-2022>.
- Fever. (2023). *¿quiénes somos?* <https://support.feverup.com/hc/es/articles/360047499651--Qui%C3%A9nes-somos#:~:text=Fever%20es%20la%20principal%20plataforma,qu%C3%A9%20visitar%20en%20tu%20ciudad>.
- Fourvenues. (2023). *Página oficial de fourvenues*. <https://www.fourvenues.com/es>.
- Instituto de Credito Oficial (ICO). (2023). *Fondo ico next tech*. <https://www.ico.es/web/axis/fond-ico-next-tech>.
- Itnig. (2023). *El negocio que mueve 20,000 millones en españa*. https://itnig.net/podcast/284_El_Negocio_que_Mueve_20000_Millones_en_Espaa/.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Regnér, P., y Angwin, D. (2020). *Exploring strategy* (12th ed.). Pearson.
- Kim, W. C., y Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press.
- Lewis, E. (1903). Catch-line and argument. *The Book-Keeper*, 15(S 124).
- Ministerio de Economía y Competitividad. (2023). *Agenda*. https://portal.mineco.gob.es/ca-es/comunicacion/Pagines/211210_agenda.aspx.
- Porter, M. E. (2008, January). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. Descargado de <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Statista. (2020). *Selección de datos del sector del ocio nocturno en españa*. Descargado 2024-05-05, de <https://es.statista.com/grafico/22596/seleccion-de-datos-del-sector-del-ocio-nocturno-en-espana/>
- UNIR. (2021). Business model canvas: ¿qué es un lienzo bmc y cómo se usa? <https://www.unir.net/empresa/revista/business-model-canvas/>. (Artículo en línea, consultado el 22 de octubre de 2023)