



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

*Jm*

Facultad de ciencias económicas y empresariales

**PLAN DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA DE  
MARKETING DE LA *START-UP* LOK**

**LOK**

Autor: Joaquín Martín de la Hoz

Directora: Esther Vaquero Lafuente

MADRID | Marzo 2023

# Índice

Resumen .....	4
Palabras clave: .....	4
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
1.1 Objetivos del trabajo.....	5
1.2 Metodología.....	5
<b>2. MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>6</b>
2.1 Descripción de la idea de negocio .....	6
2.2 Análisis del entorno .....	8
2.2.1 Entorno general – Modelo PESTEL.....	8
2.2.2 Entorno específico – 5 fuerzas de PORTER .....	12
<b>3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA .....</b>	<b>14</b>
<b>4. BUSINESS MODEL CANVAS .....</b>	<b>19</b>
4.1 Propuesta de valor.....	19
4.2 Segmentos de clientes .....	20
4.3 Relación de clientes .....	20
4.4 Canales.....	20
4.5 Socios clave .....	21
4.6 Actividades clave.....	23
4.7 Recursos clave.....	24
4.8 Estructura de costes.....	25
4.9 Fuentes de ingresos .....	26
<b>5. ESTRATEGIA DE MARKETING .....</b>	<b>27</b>
5.1 Clientes.....	28
5.2 Análisis del mercado .....	31
5.2.1 Mobile Locker.....	32
5.2.2 SandyLock .....	33
5.2.3 LockTec.....	33
5.2.4 Mapa de posicionamiento .....	34
5.3 Análisis DAFO .....	36
5.3.1 Fortalezas .....	37
5.3.2 Debilidades.....	38
5.3.3 Amenazas .....	38
5.3.4 Oportunidades .....	39
5.4 Marketing Mix.....	40
5.4.1 Producto.....	40

5.4.2 Precio .....	42
5.4.3 Distribución .....	45
5.4.4 Promoción y comunicación .....	47
<b>6. CONCLUSIONES .....</b>	<b>50</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>53</b>
<b>8. ANEXOS .....</b>	<b>55</b>

## Índice de imágenes, tablas y figuras

### Imágenes

Imagen 1 : diseño conceptual de las taquillas inteligentes de LOK.....	8
Imagen 2: cultura de compras en línea en España .....	10
Imagen 3: uso de <i>Smartphone</i> en España en 2022 .....	11
Imagen 4: GE Matrix .....	28
Imagen 5: proyecciones en el mercado de las taquillas inteligentes .....	32
Imagen 6: <i>Influencers</i> especializados en viajes, actividades al aire libre y festivales .....	48
Imagen 7: ejemplo de publicidad en redes sociales .....	49

### Tablas

Tabla 1: 5 fuerzas de Porter en el sector de las taquillas inteligentes .....	13
Tabla 2: estimación de ingresos y costes de LOK en los primeros 5 años.....	27
Tabla 3: puntuación de los competidores en los atributos seleccionados .....	35
Tabla 4: clasificación de productos por el modo de compra de los consumidores .....	41

### Figuras

Figura 1: interés en el producto.....	14
Figura 2: factor más valorado de las taquillas .....	15
Figura 3: interés en cargar dispositivos electrónicos .....	16
Figura 4: lugares de implementación de las taquillas.....	17
Figura 5: GE Matrix de segmentos .....	31
Figura 6: Positioning Map del sector de las taquillas inteligentes .....	35
Figura 7: análisis DAFO de LOK .....	37
Figura 8: predisposición a pagar por el servicio .....	43
Figura 9: precio que los consumidores están dispuestos a pagar .....	43

## Resumen

Mientras se está en la playa disfrutando del sol y la brisa marina, los objetos personales están expuestos a la arena, el agua y los desconocidos. En las discotecas la multitud, la música y las luces brillantes dificultan la vigilancia de las pertenencias. Del mismo modo, en las estaciones de esquí, donde deberías estar disfrutando de la nieve y la adrenalina, el riesgo de robos y extravíos de tus objetos personales es alto.

En el presente Trabajo de Fin de Grado se presenta LOK, una empresa emergente que busca dar solución a la falta de opciones de almacenamiento seguro en este tipo de entornos. Para ello se han ideado unas taquillas inteligentes como solución avanzada y segura de almacenamiento de pertenencias. Por otro lado, en este trabajo final se desarrolla la estrategia de marketing que va a desarrollar LOK. Esta estrategia de penetración en un mercado novedoso pasa por el marketing digital, los precios asequibles, la seguridad, la comodidad y la atracción del público joven.

**Palabras clave:** LOK, taquillas inteligentes, marketing, tecnología, seguridad, empresa emergente.

## Summary

While at the beach enjoying the sun and sea breeze, personal belongings are exposed to sand, water and strangers. At nightclubs the crowds, music and bright lights make it difficult to keep an eye on your belongings. Similarly, in ski resorts, where you should be enjoying the snow and adrenaline, the risk of theft and misplacement of your personal belongings is high.

This Final Degree Project presents LOK, an emerging company that seeks to provide a solution to the lack of secure storage options in this type of environment. For this purpose, smart lockers have been devised as an advanced and secure storage solution for belongings. On the other hand, this final work focuses on the marketing strategy to be developed by LOK. This penetration strategy in a new market is based on digital marketing, affordable prices, security, comfort and attracting young audiences.

**Key words:** LOK, smart lockers, marketing, technology, security, start-up.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Objetivos del trabajo

El objetivo principal de este Trabajo Final de Grado es abordar dos cuestiones fundamentales: en primer lugar, el desarrollo de un modelo de negocio para la *start-up* "LOK" y, en segundo lugar, establecer un plan de marketing sólido y fundamentado para esta *start-up*. Hemos creado un sistema innovador de taquillas portátiles que garantiza la seguridad de objetos personales mediante un sistema de apertura seguro y práctico con la intención de implantarlo en novedosos lugares. El objetivo es definir un modelo de negocio claro y sostenible que permita a la empresa crecer y expandirse en el mercado.

Para el plan de marketing, la idea es establecer un plan de acción que permita a LOK alcanzar sus objetivos de negocio, asegurando el éxito del producto en el mercado y aumentando su visibilidad y presencia. Para ello, es necesario alcanzar una serie de objetivos específicos, tales como:

Llevar a cabo un estudio de la situación actual del sector, analizando el mercado y la competencia existente, identificando las tendencias y las oportunidades de crecimiento, así como las posibles amenazas y riesgos. Adicionalmente, es fundamental también analizar la percepción del cliente respecto a este producto.

Esclarecer las debilidades y fortalezas del producto de la *start-up* "LOK". Esto implica evaluar los aspectos técnicos y de diseño del producto, su usabilidad y calidad. De esta manera se identificarán los aspectos que pueden influir en su posición en el mercado, de modo que la empresa pueda establecer estrategias que aprovechen las oportunidades, minimicen las amenazas, y que permitan el crecimiento y la consolidación en el mercado.

Desarrollar un análisis detallado del plan estratégico de la compañía. Esto incluye investigar el perfil de los clientes potenciales, estudiar los competidores existentes en el mercado y tomar decisiones estratégicas sobre cómo debe ser el producto, la estrategia de precios, la distribución y la promoción y comunicación.

## 1.2 Metodología

Con el fin de lograr los objetivos planteados previamente, en primer lugar, se ha centrado el estudio en el modelo de negocio. Eso incluye una breve descripción de la necesidad detectada y la idea de negocio que busca cubrirla.

Además, para precisar el contexto general en el que se desarrolla el *business plan*, se recurre a un modelo Pestel (Kotler, 2000). En cuanto al entorno más específico, se va a utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1979): el poder del proveedor, el del cliente, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos y el grado de la rivalidad en la industria.

En segundo lugar, para profundizar en la idea de negocio es procedente aplicar la herramienta *Business Model Canvas*, una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos negocios. Consta de nueve partes, que se pueden agrupar en cuatro: qué se ofrece (propuesta de valor), a quién (clientes y canales de comunicación), cómo (modelo de negocio y marketing) y por cuánto (modelo de costes y viabilidad).

En tercer lugar, se pone solución a la otra cuestión vertebradora del trabajo, la elaboración de una estrategia de marketing adecuada para la empresa emergente. Para ello, es imprescindible definir tres pilares: la identificación del público objetivo inicial y potencial, el estudio de la situación del mercado de las taquillas o instrumentos de depósito y los puntos fuertes y débiles del producto. Para este último objetivo se recurre a la matriz DAFO (Thompson y Strikland 2011), siglas que se traducen en Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Una vez quedan definidos los pilares, se introduce la herramienta del *Marketing Mix* (McCarthy, 1960), cuya finalidad es la configuración de la estrategia comercial mediante la manipulación de 4 variables del negocio, el producto, el precio, la distribución y la promoción. El análisis del plan estratégico se centrará en identificar los clientes potenciales, analizar la competencia y tomar decisiones estratégicas para mejorar la posición de la empresa en el mercado.

## **2. MODELO DE NEGOCIO**

Antes de establecer un modelo de negocio y su correspondiente estrategia de marketing, es preciso configurar la idea de negocio. Esta idea de negocio ha sido creada por Ignacio García Rodríguez, Gervasio Martínez-Villaseñor y el autor de este trabajo, tres alumnos de 5º curso de ADE y Derecho en la Universidad Pontificia Comillas – ICADE de Madrid.

### **2.1 Descripción de la idea de negocio**

En el día a día, los objetos son portados sin problema en bolsillos, bolsos o mochilas. No obstante, hay ciertas situaciones y lugares en los que no es cómodo llevar objetos personales encima, pero a su vez no existe un lugar seguro donde almacenarlos.

Por ejemplo, es típico llevar a la playa toallas, crema solar, novelas y teléfonos móviles. Sin embargo, la playa también es un lugar donde estas cosas pueden dañarse con el agua, la arena y el viento. Asimismo, en la playa hay muchos desconocidos y pueden producirse robos con frecuencia.

En las discotecas, las multitudes, la iluminación brillante y la música alta pueden dificultar la vigilancia de los objetos personales. Los locales nocturnos también suelen ser lugares donde la gente bebe, lo que puede dificultar el buen juicio y la vigilancia de los objetos de valor.

Esta demanda es evidente en los gimnasios. En los vestuarios, los socios necesitan cambiarse de ropa y dejar sus efectos personales mientras hacen ejercicio. Además, en los gimnasios

suele estar prohibido, por motivos de seguridad, llevar objetos personales dentro de la zona de entrenamiento. No obstante, es cierto que en estos lugares ya existen taquillas tradicionales. Es por ello que nuestro producto debe aportar un valor extra a los usuarios para diferenciarse de las taquillas clásicas.

En cuanto a las estaciones de esquí, tanto el snowboard como el esquí requieren transportar mucho equipo. Cuando no están en las pistas, los esquiadores necesitan guardar sus botas, cascos, gafas y demás equipo. Adicionalmente, las estaciones de esquí suelen estar muy concurridas y los objetos personales abandonados pueden ser robados.

Por lo tanto, se necesita una solución conveniente y práctica para el problema de mantener los objetos personales seguros en entornos que pueden ser peligrosos o difíciles para llevarlos consigo. Es decir, una forma de asegurarse de que los objetos personales estén seguros mientras se disfruta de la noche, de la nieve, de la playa o mientras se hace ejercicio en el gimnasio.

La idea de negocio ha sido creada por Ignacio García Rodríguez, Gervasio Martínez-Villaseñor y el autor de este trabajo. Consiste en ofrecer un servicio de taquillas portátiles que se puedan abrir fácilmente mediante un sistema de apertura personalizado y rápido de huella dactilar. Estas taquillas cuentan con una serie de tecnologías avanzadas, como sensores y sistemas de control de acceso que las convierten en una solución ideal para el almacenamiento y gestión de objetos en diferentes entornos.

Con estas taquillas inteligentes se busca ofrecer la posibilidad de almacenar pertenencias en taquillas situadas en lugares donde suele ser complicado hacerlo, como playas, piscinas o festivales. Además, la función principal de almacenamiento se complementa con la capacidad de cargar dispositivos electrónicos. En entornos de exterior como playas en los que sea difícil acceder a tomas de luz, las taquillas contarán con un sistema de placas solares que actuarán como generador de energía.

Por otro lado, debido a los lugares y momentos donde se va a implementar, LOK se posiciona como un producto estacional. Por eso proponemos que las taquillas sean "transportables", de forma que durante el verano puedan utilizarse en zonas de playa u otros lugares donde el turismo y la afluencia de gente las haga más atractivas gracias al sistema de alimentación energético de placas solares. De esta manera, durante los otros nueve meses podrán ubicarse en centros urbanos donde puedan ser utilizadas por personas de todas las edades y necesidades.

Finalmente, para un el ofrecimiento de un servicio integral, el modelo de negocio se culmina con una aplicación móvil. La aplicación móvil de LOK resultará sumamente beneficiosa para los usuarios ya que podrán registrarse, reservar y pagar las taquillas de una manera más rápida y sencilla. Con la ayuda de esta aplicación, se evitará la necesidad de hacer largas filas para conseguir una taquilla y se podrá tener acceso a la misma de manera más eficiente. Cabe destacar que la aplicación no será utilizada para abrir las taquillas, puesto que el sistema biométrico que se implementará permitirá que los usuarios accedan a ellas sin necesidad de utilizar llaves, códigos o dispositivos, haciendo la experiencia aún más cómoda y práctica para los usuarios.

## Imagen 1: diseño conceptual de las taquillas inteligentes de LOK



Fuente: "Smart Lockers" (2023).

### 2.2 Análisis del entorno

El primer paso para desarrollar nuestro plan estratégico de marketing es realizar un análisis exhaustivo del entorno. Este análisis nos permitirá comprender la influencia y amplitud que las múltiples circunstancias a las que estamos expuestos pueden tener sobre nuestro modelo de negocio. Para ello utilizaremos los dos modelos más conocidos, las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL.

#### 2.2.1 Entorno general – Modelo PESTEL

Como dijo Philip Kotler (2000, p.66), "El entorno de marketing de una empresa está formado por los actores y fuerzas ajenos al marketing que afectan a la capacidad de la dirección de marketing para construir y mantener relaciones satisfactorias con los clientes objetivo." Hay varios factores que influyen en las actividades de marketing de una organización. Algunos de estos factores escapan al control de una organización y repercuten en el conjunto del sector, por lo que una empresa debe amoldarse a ellos.

#### Político-legal:

El marco regulatorio español es relativamente estable, lo que ofrece un ambiente favorable para la inversión. Sin embargo, el cumplimiento de las múltiples regulaciones locales puede resultar un desafío para LOK, debido a la complejidad y burocracia administrativa.

En primer lugar, es importante recalcar que las regulaciones sobre protección de datos<sup>1</sup> son estrictas en España, por lo que LOK debe asegurarse de cumplir con las leyes de protección

---

<sup>1</sup> En España la regulación de Protección de Datos está delimitada por: Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016 y su desarrollo nacional en la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales .

de datos para evitar sanciones y multas. Esto afecta sobre todo al tratamiento de datos de la aplicación móvil, donde los usuarios se registran rellenando sus datos personales básicos.

En segundo lugar, es importante destacar que algunos de los lugares donde se planea ofrecer nuestro servicio son de dominio público, lo que significa que se requieren permisos administrativos para lanzar nuestro producto al mercado. La obtención de licencias y la regulación del uso del suelo son aspectos cruciales a considerar, tal como se establece en el artículo 137 de la Constitución Española<sup>2</sup>. Dicho artículo establece la organización territorial del Estado en municipios, provincias y Comunidades Autónomas, las cuales tienen autonomía para gestionar sus intereses. En consecuencia, los ayuntamientos serán responsables de llevar a cabo licitaciones públicas para asignar áreas específicas para nuestras taquillas, y las obligaciones correspondientes se encuentran especificadas en el artículo 53 de la Ley de Costas<sup>3</sup>.

Es importante que cumplamos con las regulaciones y los requisitos legales para evitar sanciones y multas, así como para proteger su reputación y mantener la confianza del consumidor.

### **Económico:**

En cuanto al entorno económico, España ha experimentado un importante crecimiento en los últimos años, con un aumento del PIB del 2,4% en 2019. Sin embargo, debido a la pandemia de COVID-19, la economía ha sufrido un revés significativo, con una disminución del PIB del 11% en 2020. Es cierto que en 2021 y 2022 hubo un crecimiento del 5% pero esta recuperación no ha sido tan positiva como se podía esperar (Expansión, 2023). Como resultado, muchas empresas, incluida la nuestra, pueden enfrentarse a desafíos en términos de demanda de clientes y generación de ingresos.

A la hora de analizar económicamente nuestra idea de negocio, el turismo es un factor clave a tener en cuenta. España es un país con una industria turística en auge, que recibe millones de visitantes cada año. Esto supone una gran oportunidad para nuestro negocio, ya que planeamos dirigirnos a destinos turísticos populares como playas, parques temáticos y festivales. La industria turística contribuye de forma significativa a la economía española. Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo<sup>4</sup>, el turismo representó directamente el 14% del PIB de España en 2019.

### **Sociocultural:**

En la actualidad, las personas tienen una mayor familiaridad con el uso de aplicaciones móviles para llevar a cabo sus actividades diarias. Los usuarios pueden descargar aplicaciones en sus dispositivos móviles y acceder a ellas en cualquier momento y lugar. Además, las aplicaciones móviles ofrecen una experiencia personalizada y adaptada a las necesidades individuales de los usuarios, lo que les permite realizar tareas específicas de manera más

---

<sup>2</sup> Constitución Española 1978: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229> .

<sup>3</sup> Ley 22/1988, de 28 de julio, de Costas. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1988-18762> .

<sup>4</sup> World Travel & Tourism Council. *Economic Impact Reports*. Página web de World Travel & Tourism Council.

eficiente. Las aplicaciones móviles también pueden ser más seguras que otros medios, ya que ofrecen la opción de autenticación de usuario y encriptación de datos. Es por esto que cada vez son más comunes las aplicaciones que nos permiten aprovechar los servicios de manera más eficiente (Carbó Galofre y Valero Berzosa, 2018).

España es un país con una gran cultura de compras en línea. De acuerdo con los datos de la empresa de investigación de audiencias “Global Web Index”, el gasto de los españoles en *e-commerce* en 2021 fue de 34.93 billones de dólares, es decir un 24% más que el año anterior. Estos datos pueden ser positivos para la potencial demanda de taquillas inteligentes. Los consumidores españoles también valoran la comodidad y la rapidez en el proceso de compra y entrega, lo que respalda la idea de las taquillas inteligentes.

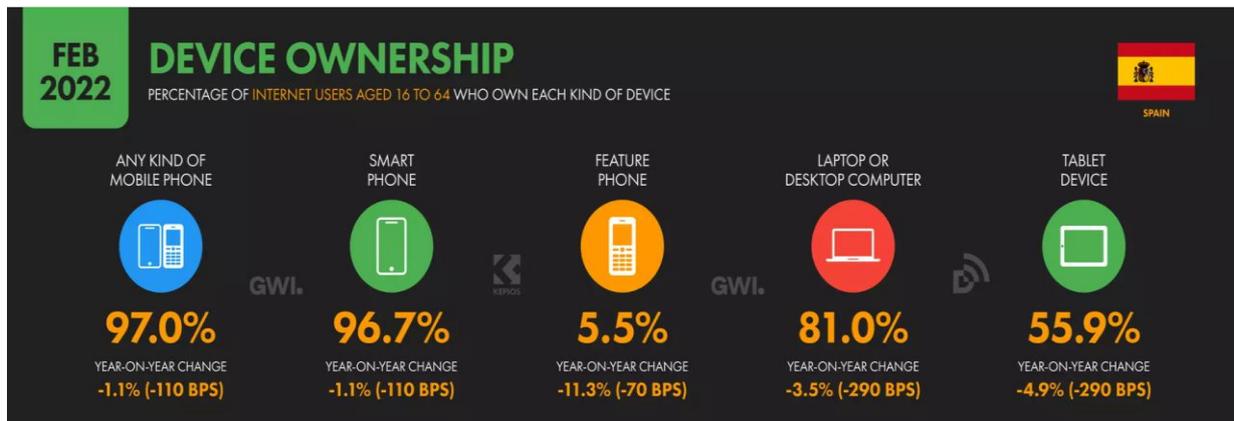
**Imagen 2: cultura de compras en línea en España**



Fuente: Global Web Index. (2022).

De acuerdo con datos del mismo estudio, el 96.7% de la población española que utiliza internet posee un *smartphone*. Por lo tanto, no debería haber ningún problema en la utilización de una aplicación móvil que complemente el servicio de taquillas.

Imagen 3: uso de Smartphone en España en 2022



Fuente: Global Web Index. (2022).

### Tecnológico:

España tiene una infraestructura tecnológica avanzada, lo que puede facilitar la implementación de soluciones de taquillas inteligentes. Los consumidores españoles están familiarizados con las nuevas tecnologías y tienden a adoptarlas rápidamente, lo que sugiere una buena oportunidad para la adopción de taquillas inteligentes.

Existen empresas nacionales especializadas en la tecnología de apertura de taquillas, lo que podría ofrecer oportunidades para asociaciones o adquisiciones. Por ejemplo, Omnitec es una empresa con sede central en Zaragoza, que ofrece “un sistema de cerradura para taquillas preparado para todas las necesidades”. Su sistema consistente en un sistema innovador de cerraduras para taquillas cuenta con tres modos de apertura distintos y la posibilidad de apertura en remoto (Omitec 2022).

### Medioambiental:

La sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente son valores importantes en la sociedad española, lo que podría apoyar el desarrollo y adopción de soluciones de taquillas inteligentes. En una encuesta realizada por el Eurobarómetro en 2020, el 84% de los españoles considera que el cambio climático es un problema grave y el 72% cree que la Unión Europea debería hacer más para abordarlo.<sup>5</sup>

Es por ello que las taquillas contarán con un sistema de placas solares que actuarán como generador de energía, una fuente de energía limpia y renovable. La implementación de taquillas inteligentes puede contribuir a la reducción de los residuos y a la optimización de la logística y la distribución, lo que puede tener un impacto positivo en el medio ambiente.

<sup>5</sup> Comisión Europea: Nueva encuesta del Eurobarómetro: La protección del medio ambiente y el clima son cuestiones importantes para más del 90 % de los ciudadanos europeos.

## 2.2.2 Entorno específico – 5 fuerzas de PORTER

Para comprender el entorno de una empresa, el profesor de la Harvard Business School Michael Porter creó en 1979 un análisis estratégico. El objetivo de este análisis es comprender el entorno de una industria o empresa concreta, pero también funcionaba como modelo para el entorno de un sector o empresa diferente.

De acuerdo con Michael E. Porter (1979, p.1), “en la lucha por la cuota de mercado, la competencia no se manifiesta sólo en los demás actores. Más bien, la competencia en una industria tiene sus raíces en su economía subyacente, y existen fuerzas competitivas que van mucho más allá de los combatientes establecidos en una industria concreta”.

Los clientes, los proveedores, los nuevos competidores potenciales y los productos sustitutivos son todos ellos agentes que pueden ser más o menos relevantes o activos en función del sector. Porter distingue cinco fuerzas que afectan a la rentabilidad de un mercado:

**Rivalidad entre competidores existentes:** Hay diversos competidores en el mercado de las taquillas inteligentes. LockTec, Mobile Locker o Sandy Lock son algunos ejemplos. No obstante, estos proyectos se encuentran la mayoría en fase de búsqueda de “*pre-seed investments*”<sup>6</sup>. Por lo tanto, no son competidores consolidados en el mercado. Es por ello que confiamos en que nuestra tecnología innovadora y nuestra propuesta de valor única nos diferencien de la competencia.

Si bien el mercado es novedoso, LOK no cuenta con un nivel extremo de diferenciación respecto a sus competidores. “Esta situación fija a los compradores y protege a un combatiente del asalto a sus clientes por parte de otro” (Porter,1979, p. 6), aumentando la rivalidad.

**Amenaza de nuevos competidores:** La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de entrada, lo que se conoce como “*capital requirements*” (Porter, 1979). Si bien la aplicación no supone un gasto elevado, el modelo de negocio depende de las taquillas. Esto implica una elevada inversión en infraestructura. Además, hay que tener en cuenta la tecnología avanzada necesaria para la instalación de estas taquillas inteligentes y portátiles. Estos aspectos reducen mucho la amenaza de nuevos entrantes.

**Amenaza de productos sustitutivos:** Los productos o servicios sustitutivos limitan el potencial de una industria. A menos que pueda mejorar la calidad del producto o diferenciarlo de alguna manera, la industria sufrirá en sus ingresos y posiblemente en su crecimiento (Porter,1979). Para el caso de LOK, no hay muchos productos sustitutos directos para las taquillas inteligentes, lo que hace que nuestra solución sea atractiva para los clientes. Aparecen las taquillas tradicionales, pero no ofrecen un servicio tan completo. No obstante, es importante trabajar en mantener la diferenciación a través de estrategias como un plan de marketing sólido.

---

<sup>6</sup> Sandy Lock: *Smart Beach cabinets*.

**Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria aumentando los precios o reduciendo la calidad de los bienes y servicios adquiridos (Porter,1979, p.4). Si bien las taquillas a priori cuentan con un gran número de proveedores las características especiales de apertura y cargadores interiores suponen una alta especificación. Por lo tanto, el número de proveedores se reduce, aumentando su poder. Y es que la calidad y la tecnología de los componentes son importantes para mantener la calidad de nuestras taquillas.

**Poder de negociación de los clientes:** Al tratarse de industria joven, concurren pocas opciones disponibles. El servicio particular de taquillas inteligentes en lugares como playas u otros lugares no se está prestando actualmente, sobre todo en un área geográfica determinada como España. Por lo tanto, LOK puede tener un mayor poder de negociación con sus clientes. Si los clientes necesitan utilizar ese servicio, es posible que no tengan muchas opciones, lo que sitúa a la empresa en una situación próxima al monopolio. La idea es que LOK cuente, gracias a la inversión en tecnología, con técnica significativa en el mercado. Si se cuenta con esa tecnología, los clientes pueden estar dispuestos a pagar más por la comodidad que les ofrece una tecnología superior.

Por todo ello, el poder de negociación de clientes en esta novedosa industria será bajo.

**Tabla 1: 5 fuerzas de Porter en el sector de las taquillas inteligentes**

<b>LOK</b>	<b>Riesgo Bajo</b>	<b>Riesgo Medio</b>	<b>Riesgo Alto</b>
Competidores			
Amenaza de nuevos competidores			
Productos sustitutos			
Poder de negociación de los proveedores			
Poder de negociación de los clientes			

Fuente: elaboración propia.

### 3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Las encuestas son una herramienta fundamental para cualquier empresa o negocio que busque comprender mejor a su audiencia y ajustar sus estrategias de marketing, ventas y servicio al cliente en función de las necesidades y expectativas de sus clientes potenciales.

Según Groves et al (2004, p.3-4), "Las encuestas proporcionan una fuente crítica de información sobre las actitudes, creencias y comportamientos de las personas en una variedad de campos, desde la investigación de mercado hasta la investigación social. La recopilación de datos precisos y fiables mediante encuestas es esencial para la toma de decisiones informadas y el avance del conocimiento en estos campos."

En LOK, nos hemos preocupado por entender las necesidades de nuestros potenciales clientes y, por eso, realizamos una encuesta (ver Anexo 1) a unas 300 personas para analizar la demanda de nuestro servicio de taquillas portátiles inteligentes. Del total de encuestados, el 62% se encuentra en el rango de edad de 19 a 24 años, siendo a los que más hemos preguntado por conformar nuestro público objetivo. El 12.5% de los encuestados tienen entre 25 y 35 años, mientras que el 13% se encuentra en el rango de 36 a 55 años y un 7.5% tiene más de 55 años. Es importante destacar que, debido a la naturaleza de nuestro producto y a las implicaciones en materia de protección de datos, solo el 4% de los encuestados es menor de 18 años y, por tanto, no son nuestro público objetivo.

Entre otras cuestiones, la encuesta se enfocó en entender las situaciones en las que los encuestados podrían necesitar utilizar una taquilla portátil y su disposición a pagar por el servicio. Con esta información, podremos tomar decisiones más informadas y ajustar nuestras estrategias de marketing y publicidad para llegar de manera más efectiva a nuestro público objetivo.

**Figura 1: interés en el producto**



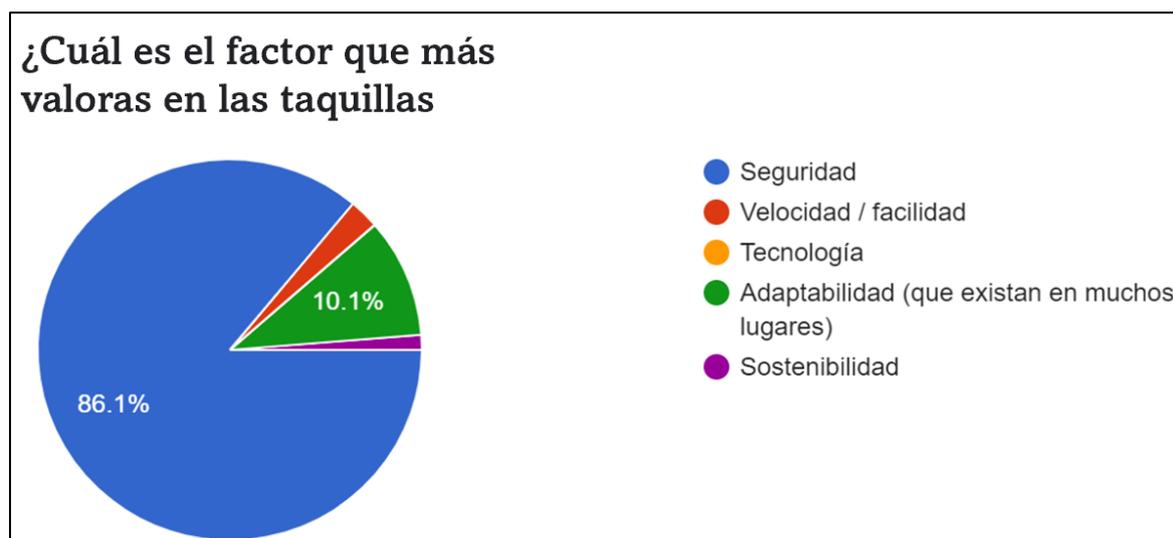
Fuente: elaboración propia.

Es una buena noticia para LOK que la encuesta haya revelado que el 83,9% de los encuestados estaría interesado en utilizar taquillas inteligentes para guardar sus objetos personales en lugares como playas y festivales. Esto indica que existe una oportunidad de mercado para el producto y que hay una auténtica demanda del mismo. Sin embargo, hay diversas implicaciones que deben ser consideradas para garantizar el éxito del negocio y la satisfacción del cliente.

Por ejemplo, es crucial garantizar que el sistema de taquilla inteligentes cumpla las expectativas del cliente. Esto significa que deben ser seguras, fáciles de usar y eficaces en el almacenamiento y la carga de dispositivos. Asimismo, es fundamental garantizar que el sistema de apertura rápida y personalizada sea fiable y funcione correctamente para evitar frustraciones y experiencias negativas.

Finalmente, procede recordar que los factores culturales y geográficos pueden afectar a la acogida de una nueva tecnología como las taquillas inteligentes. Por eso, a la hora de desarrollar y promocionar el producto, debemos tener en cuenta las variables culturales y geográficas.

**Figura 2: factor más valorado de las taquillas**



Fuente: elaboración propia.

La seguridad es lo que más aprecian nuestros clientes potenciales, ya que el 86% de los encuestados afirman que es su principal prioridad. Esto significa que en todos nuestros encuentros con los clientes y en nuestras actividades de marketing debemos hacer especial hincapié en explicar claramente la calidad y fiabilidad de nuestro sistema de seguridad.

Sólo el 10% de los encuestados afirmaron que valoraban tener taquillas disponibles en varios lugares, lo que indica que, en lugar de centrarnos en aumentar el número de lugares, deberíamos concentrarnos en identificar los lugares útiles y populares donde las taquillas serían más ventajosas y demandadas.

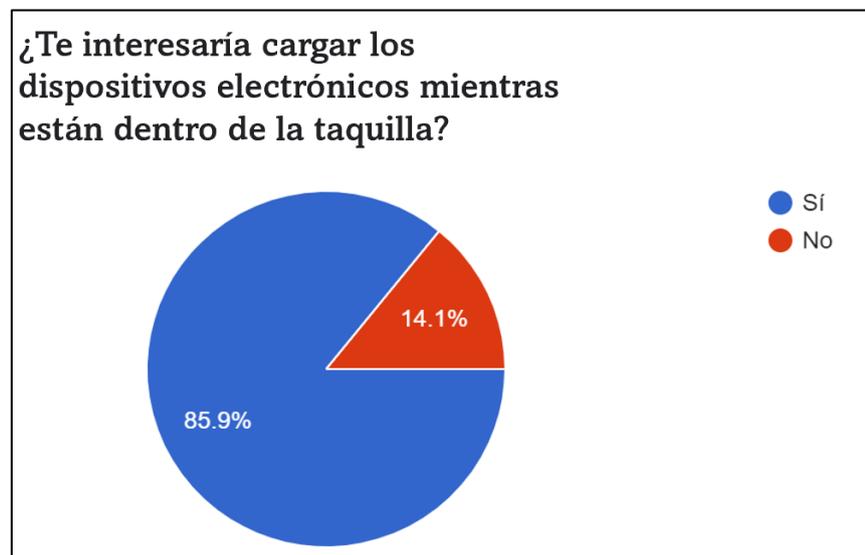
Mientras tanto, el 3% de las encuestas valoraron la rapidez con que se abrían y cerraban las taquillas, lo que indica que para algunos clientes la experiencia del usuario importa. Para que la experiencia del usuario sea rápida y sencilla, es esencial que desarrollemos y perfeccionemos nuestro sistema de apertura.

Aunque sólo el 1% de los encuestados mencionara la sostenibilidad, esto no indica que debamos ignorarla. De hecho, sería ventajoso para LOK hacer hincapié en nuestra dedicación al medio ambiente fomentando el uso de equipos energéticamente eficientes y empleando métodos sostenibles en la gestión de nuestras taquillas.

Por último, resulta inesperado que ninguno de los encuestados valorara positivamente la tecnología adoptada. Esto argumenta que, en lugar de hacer hincapié en la tecnología en sí, nuestra campaña de marketing debería hacer hincapié en los beneficios de seguridad y comodidad que nuestra tecnología puede proporcionar.

En conclusión, los resultados del estudio indican que la seguridad es la principal preocupación de nuestros clientes potenciales. En consecuencia, debemos concentrar nuestros esfuerzos de marketing en destacar el alto nivel de nuestro sistema de seguridad y ser selectivos en la localización de nuestras taquillas. Además, debemos asegurarnos de que el uso de nuestro sitio web sea rápido y sencillo, y debemos adoptar técnicas sostenibles para demostrar nuestra dedicación al medio ambiente. Por último, más que concentrarnos en la tecnología en sí, debemos destacar las ventajas que nuestra tecnología proporciona.

**Figura 3: interés en cargar dispositivos electrónicos**



Fuente: elaboración propia.

El hecho de que el 86% de los encuestados expresara interés en poder cargar sus dispositivos personales mientras utilizan nuestras taquillas es bastante alentador. Este resultado sugiere que ofrecer esta función es una forma excelente de atraer a más clientes y mejorar la calidad de nuestro servicio.

Para aprovechar este potencial, debemos hacer evidente la posibilidad de cargar dispositivos electrónicos en todas nuestras iniciativas de marketing y contactos con los clientes. Para que la gente pueda cargar sin esfuerzo sus dispositivos electrónicos, también podemos pensar en ofrecer adaptadores para distintos tipos de dispositivos.

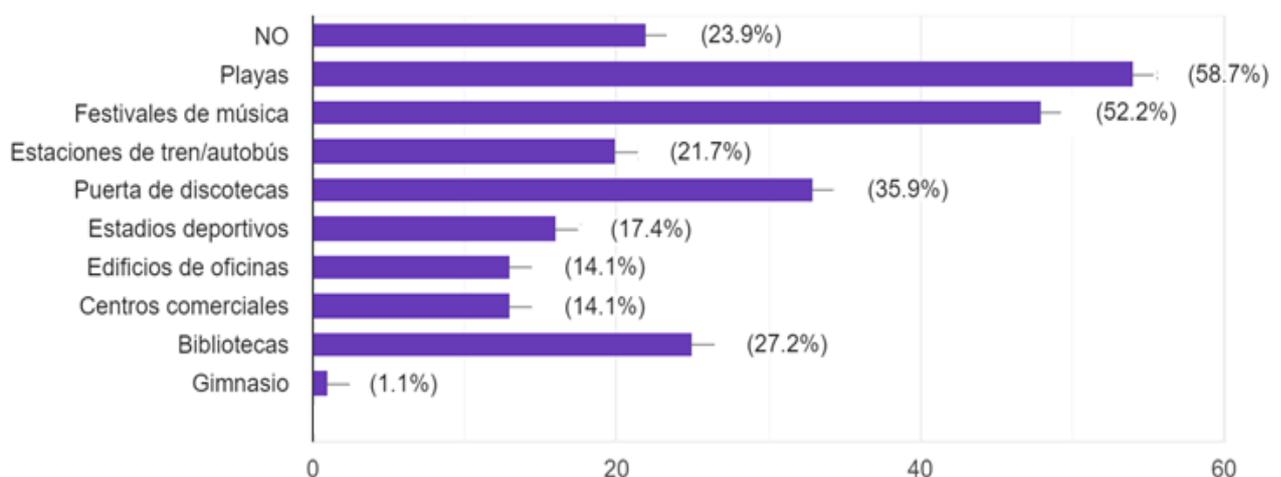
Además, debemos asegurarnos de que la capacidad de carga no ponga en peligro la seguridad del sistema de taquillas. Para evitar que los cables de carga se utilicen para abrir las taquillas por la fuerza o dañar el sistema de seguridad, se van a tomar las precauciones necesarias.

Si bien al 86% le interesaría poder cargar sus dispositivos electrónicos mientras están en la taquilla, solo el 57% de interesados en el servicio estaría dispuesto a pagar un extra por poder cargar sus dispositivos electrónicos.

Esto demuestra que, aunque una parte considerable de nuestros clientes potenciales valora la posibilidad de cargar dispositivos electrónicos, no está dispuesta a pagar un precio elevado por ello. Por ello, debemos pensar detenidamente si cobrar por este servicio adicional y en caso de que así sea asegurarnos de que sea justo y razonable para nuestros clientes.

Los resultados de la encuesta indican que la decisión de los consumidores de utilizar nuestras taquillas inteligentes puede verse influida significativamente por el servicio añadido de cargar dispositivos electrónicos. Para asegurarnos de que el coste añadido no desanime a los clientes potenciales, debemos analizar detenidamente nuestro plan de precios. Además, como principal estrategia de marketing, debemos seguir haciendo hincapié en la sencillez y la seguridad del almacenamiento en taquillas.

**Figura 4: lugares de implementación de las taquillas**



Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, es procedente aclarar que el 23.9% de los encuestados se encuentran en la opción representado por “NO” la figura 4. Este grupo se corresponde con las personas que, al llegar a esta pregunta de la encuesta, marcaron que no les interesaba utilizar taquillas que permitan guardar tus objetos personales en ningún sitio.

Ahora sí, Es interesante ver que el 58% de los encuestados prefiere que implementemos nuestras taquillas en la playa y el 52% en festivales de música. Esto nos indica claramente los lugares donde existe una mayor demanda de almacenamiento seguro y conveniente para los objetos personales.

Estos resultados tienen implicaciones importantes para nuestra estrategia de marketing y de ubicación de nuestras taquillas inteligentes. Deberíamos enfocar nuestros principales esfuerzos en establecer alianzas con los establecimientos ubicados en la playa y en festivales de música para que puedan ofrecer nuestros servicios a sus clientes. Es por ello que podemos considerar la posibilidad de aumentar nuestra presencia en estos lugares y, eventualmente, expandirnos a otros lugares similares donde haya una necesidad similar de almacenamiento seguro y conveniente.

Posteriormente, el 36% de los encuestados prefieren tener nuestras taquillas en las puertas de discotecas. Esto indica que nuestro servicio podría ser una solución útil para aquellos que no quieren cargar con sus objetos personales mientras disfrutan de la vida nocturna. Además, la presencia de nuestras taquillas inteligentes en la entrada de una discoteca podría servir como un punto de referencia fácilmente identificable para los clientes.

Por otro lado, el 27% de los encuestados prefiere tener nuestras taquillas en las bibliotecas. Esto puede indicar que las personas buscan una forma segura y conveniente de almacenar sus pertenencias mientras estudian o leen en una biblioteca. La presencia de nuestras taquillas también puede ser una solución para aquellos estudiantes que no quieren cargar con sus objetos personales durante todo el día.

La encuesta mostró que el 17% de los encuestados quieren nuestras taquillas en estadios deportivos, lo que indica que hay una oportunidad de ofrecer soluciones de almacenamiento para los espectadores de eventos deportivos. Posteriormente, el 14% de los encuestados eligieron edificios de oficina y centros comerciales como lugares donde les gustaría ver nuestras taquillas, lo que sugiere que también hay un gran mercado potencial en estos entornos.

En base a estos resultados, podría ser interesante desarrollar relaciones comerciales con estadios deportivos, edificios de oficinas y centros comerciales para ofrecer nuestros servicios de almacenamiento y carga a los clientes de estos lugares. También es importante destacar los beneficios de nuestro sistema de apertura personalizado y rápido mediante huella dactilar, ya que puede ser un factor diferenciador en estos entornos donde la seguridad es una prioridad.

Es llamativo ver que la mayoría de los encuestados no están interesados en que implementemos nuestras taquillas en gimnasios, con sólo el 1% de los encuestados seleccionando esta opción. Por lo tanto, no deberíamos enfocarnos en este segmento de

mercado y en su lugar, centrarnos en las opciones que sí tuvieron una mayor demanda. Quizá más que un problema de si existe o no la necesidad en gimnasios, puede ser que los encuestados consideren que ya exista una oferta sólida de taquillas en sus gimnasios.

## 4. BUSINESS MODEL CANVAS

*The Business Model Canvas*, traducido al español como el Lienzo de Modelo de Negocio, “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 14). Es una forma visualmente atractiva de presentar nuestro plan de negocio en un solo cuadrante y de forma sistemática.

El enfoque fue desarrollado en 2004 por el suizo Alex Osterwalder, que lo presentó entonces como tesis doctoral en la Universidad de Lausana. Con el título de trabajo “*The Business Model Ontology: a proposition in a design science methodology*” y bajo la supervisión del profesor Yves Pigneur. Inspiró la creación de una de las principales herramientas de gestión estratégica de la actualidad.

A grandes rasgos, puede describirse como el medio por el cual se estructura la materialización de una idea que permite generar ingresos. Gracias a él, podemos identificar nuestra ventaja competitiva que nos diferencia de la competencia desarrollando un modelo de negocio sólido, objetivo y cohesionado.

El *Business Model Canvas* no sólo reduce las dudas sobre la viabilidad de un proyecto o, en este ejemplo, sobre la situación actual de la empresa, sino que traza el camino para alcanzar los objetivos previstos. El lienzo está compuesto por 9 elementos; Propuesta de valor, segmentos de clientes, relación con clientes, canales, socios clave, actividades clave, recursos clave estructura de costes y fuente de ingresos.

### 4.1 Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor se basa en ofrecer una solución de almacenamiento y gestión de objetos avanzada y segura, a través de la tecnología de taquillas inteligentes. Estas taquillas cuentan con sistemas de control de acceso y sensores, lo que garantiza la seguridad y la privacidad de los objetos almacenados. Además, ofrecemos un servicio de mantenimiento y soporte técnico continuo, lo que garantiza el correcto funcionamiento de las taquillas y la satisfacción.

La necesidad que cubre LOK se hace más evidente en momentos específicos del año, como durante el verano en las playas o en invierno para deportes de invierno. Vamos a establecer acuerdos con festivales, estaciones de esquí y concesiones de ayuntamientos en zonas de playa, para acercar las taquillas al cliente y minimizar cualquier posible resistencia debido a la distancia.

Buscamos que el proceso de apertura y recogida sea rápido y fácil de usar, de modo que no sea un impedimento para el cliente. Nuestra intención es incorporar tecnología de acceso biométrico para mejorar la personalización y seguridad. La huella dactilar es una forma rápida y segura de autenticación, ya que cada persona tiene una huella única y difícilmente falsificable. De esta manera, no es necesario llevar una llave física o preocuparse por tener que llevar el móvil encima en todo momento.

#### **4.2 Segmentos de clientes**

Nuestros clientes son personas que buscan una forma cómoda de guardar y gestionar sus objetos personales en entornos en los que suele ser difícil hacerlo, como playas, piscinas o eventos. También queremos servir a las personas que desean una fuente de energía para poder cargar sus dispositivos electrónicos sin esfuerzo y de forma segura.

Hay algunas situaciones en las que las personas no pueden proteger sus pertenencias personales sin incurrir en un costo significativo de oportunidad, como tener que renunciar a una actividad por miedo a que les roben sus cosas. Queremos que nuestro producto sea fácil de usar para todas las personas, independientemente de su edad, conocimientos de tecnología o situación económica. Sin embargo, es más probable que los jóvenes sean los principales usuarios ya que están más familiarizados con las aplicaciones móviles y la tecnología de seguridad electrónica.

#### **4.3 Relación de clientes**

La relación con los clientes se basa en la atención al cliente y el servicio postventa. La empresa ofrece un servicio de atención al cliente mediante el cual se resuelven las dudas y problemas que puedan surgir en relación con el uso de las taquillas. Además, se ofrece un servicio postventa que incluye la reparación y el mantenimiento de las taquillas.

La idea es que LOK una relación cercana y personalizada con sus clientes, proporcionando asistencia y soporte en todo momento. Además, es crucial que tanto en la página web como en la aplicación se puedan recopilar comentarios y sugerencias para mejorar el servicio.

#### **4.4 Canales**

Es importante tener una estrategia sólida para llegar a nuestros clientes potenciales y lograr que utilicen nuestras taquillas inteligentes. Para esto, es necesario definir nuestros canales de distribución y comunicación.

En primer lugar, creemos que utilizar los canales de venta directa es una forma eficaz de conectar con los clientes. Para que puedan ofrecer a sus visitantes el servicio de almacenamiento seguro y carga de dispositivos electrónicos que nosotros proporcionamos, primero debemos crear acuerdos con los lugares donde se ubican nuestras taquillas

inteligentes, como playas (administración local), piscinas, festivales y otros espacios. De este modo, los clientes pueden probar de primera mano la funcionalidad de nuestras taquillas y conocer mejor nuestros servicios.

Las redes sociales y el marketing digital serían otra vía crucial. Hoy en día, una parte considerable de nuestro mercado objetivo utiliza estas plataformas para buscar y conocer nuevos productos y servicios. La creación de contenidos relevantes para nuestros clientes potenciales, así como los anuncios en línea, las publicaciones en redes sociales y otras tácticas de marketing digital son, por tanto, cruciales. De este modo, podemos llegar a un público más amplio y seguir siendo los primeros en la mente de los clientes.

Además, creemos que las ferias y eventos son plataformas de comunicación productivas para LOK. Al participar en ferias y eventos pertinentes, podemos interactuar con nuestro mercado objetivo, mostrar nuestras taquillas inteligentes en persona y ofrecerles información completa sobre nuestros servicios. Además, podemos aprovechar estas oportunidades para conectar con posibles socios comerciales y clientes.

Y es que podríamos participar en eventos relacionados con la tecnología, el turismo, la cultura y el entretenimiento. Por ejemplo, eventos como el Mobile World Congress, FITUR, festivales de música y cine, eventos deportivos y de ocio, entre otros. La idea sería tener una presencia activa en este tipo de eventos para dar a conocer nuestras taquillas inteligentes y sus características únicas, y así captar la atención de potenciales clientes y socios estratégicos. También podríamos considerar la organización de eventos propios donde demos a conocer nuestros productos, como por ejemplo eventos en la playa o en zonas turísticas donde las taquillas inteligentes serían muy útiles.

Por último, pero no por ello menos importante, creemos que la publicidad boca a boca es una poderosa herramienta de marketing. Es más probable que los clientes nos recomienden a sus amigos y familiares si somos capaces de satisfacer y superar sus expectativas. Esto puede dar lugar a un aumento orgánico del número de nuestros clientes.

En conclusión, nuestras canales de distribución y comunicación incluyen la venta directa en lugares públicos, el marketing en Internet y las redes sociales, las ocasiones y ferias comerciales, y el boca a boca. Todos estos medios son cruciales para dar a conocer la marca y conseguir una gran visibilidad.

#### **4.5 Socios clave**

Desde un principio, hay una serie de socios clave básicos que deben ser tenidos en cuenta:

**Proveedores de materiales y componentes:** Para garantizar el éxito de LOK se necesita materiales y componentes de alta calidad para fabricar las taquillas inteligentes. Por lo tanto, establecer alianzas con proveedores confiables y eficientes es crucial para garantizar la calidad del producto final.

**Empresas de instalación y mantenimiento:** también existe la necesidad de aliarse con empresas de instalación y mantenimiento para garantizar que las taquillas inteligentes se instalen correctamente y se mantengan en buenas condiciones. Estas alianzas pueden ayudar a LOK a garantizar que los productos estén operativos en todo momento, lo que a su vez puede mejorar la satisfacción de los clientes y aumentar la confianza en la marca.

**Distribuidores y revendedores:** si bien nos encontramos en una fase inicial, es necesario expandir el alcance y llegar a nuevos mercados. Las alianzas con distribuidores y revendedores pueden ayudarnos a ampliar la presencia geográfica y hacer que sus productos sean más accesibles para los clientes. Además, estas alianzas pueden ayudar a LOK a desarrollar nuevas oportunidades de ventas y a aumentar nuestra cuota de mercado.

**Clientes:** Como en todos los negocios, los clientes son uno de los grupos fundamentales a tener en cuenta. Debemos establecer relaciones sólidas con ellos para mantenerse al tanto de sus necesidades y expectativas, lo que a su vez puede ayudar a mejorar la oferta de productos y servicios de LOK. Las alianzas con clientes pueden ayudarnos a obtener comentarios valiosos sobre los productos y servicios.

Además de los socios imprescindibles, hay una serie de alianzas clave que podrían establecerse para garantizar el éxito de su modelo de negocio y expandir sus servicios futuros:

**En la actualidad:**

Alianzas con lugares de interés turístico: Sería interesante para LOK colaborar con otros destinos turísticos para ofrecer sus taquillas portátiles y mejorar la experiencia de los visitantes, como playas, piscinas, parques temáticos y festivales de música.

Alianzas con empresas de eventos: Para ofrecer las taquillas portátiles como una opción de almacenamiento segura y práctica para los participantes en eventos y espectáculos, LOK puede buscar la cooperación con organizaciones que gestionen este tipo de actividades.

Alianzas con chiringuitos y recintos privados: Para evitar cualquier tipo de obstáculo legal que pueda retrasar la introducción de nuestro producto, hemos decidido buscar alternativas. Una opción que hemos evaluado es establecer acuerdos con chiringuitos y otros recintos privados. De esta manera, podemos instalar nuestras taquillas en áreas privadas sin tener que lidiar con trámites costosos y complejos con la Administración Pública. Además, estos acuerdos pueden ser beneficiosos para ambas partes, ya que podemos atraer más clientes a estos negocios con la oferta de nuestros servicios y, a su vez, ellos pueden ofrecer nuestros servicios como una ventaja adicional para sus clientes.

Alianzas con hoteles y resorts: Otra opción es establecer asociaciones con hoteles y resorts para ofrecer nuestras cajas fuertes portátiles a los huéspedes como una forma segura de almacenar sus pertenencias personales mientras están de vacaciones. Si bien los hoteles cuentan con sus propias cajas fuertes en cada habitación, esta alianza podría desarrollarse de otra manera. Y es que los hoteles ofrecen a sus clientes múltiples actividades complementarias a su estancia como excursiones o tours. Será en ese momento cuando las cadenas hoteleras puedan requerir de un servicio de taquillas portátiles.

## **En un futuro:**

Alianzas con empresas de paquetería: Si finalmente se empezase a ofrecer servicios de recepción de paquetes en el futuro, se podrían establecer alianzas con empresas locales de recepción de paquetes para recibir y entregar los paquetes utilizando taquillas portátiles.

Alianzas con empresas de venta de artículos de segunda mano: Si desde LOK se decidiese actuar como intermediario en la venta de artículos de segunda mano en el futuro, puede establecer alianzas con empresas que vendan productos de segunda mano (Vinted, Wallapop) para ofrecer sus taquillas portátiles como un lugar seguro y conveniente para almacenar los artículos en el proceso de venta. Las taquillas podrían actuar como intermediario entre el comprador y vendedor. De esta manera, el vendedor se acercaría hasta su taquilla más cercana para depositar el producto vendido en la taquilla y el comprador lo recogería en cualquier momento sin tener que coincidir físicamente con el vendedor.

## **4.6 Actividades clave**

Entre nuestras actividades clave destacamos el "Diseño y fabricación de taquillas inteligentes", "Instalación y configuración de taquillas", "Mantenimiento y reparación de taquillas" y "Servicio al cliente y soporte técnico":

El éxito de nuestro negocio depende de la eficacia de nuestras principales iniciativas. Es fundamental subrayar, empezando por la primera actividad, "Diseño y fabricación de taquillas inteligentes", que la calidad y la funcionalidad de nuestras taquillas son de suma importancia para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Por ello, debemos asegurarnos de que tanto nuestros materiales como nuestro diseño sean únicos, atractivos y funcionales.

En cuanto a la actividad "Instalación y configuración de taquillas", debemos tener cuidado de elegir los sitios adecuados para instalar nuestras taquillas, lo que implica realizar un análisis minucioso de los requisitos y preferencias de nuestros clientes potenciales. Para que nuestras taquillas funcionen correctamente, también es fundamental asegurarnos de que están instaladas y configuradas correctamente.

La actividad "Mantenimiento y reparación de taquillas" es igualmente importante porque la felicidad de los clientes depende de la accesibilidad y el funcionamiento de nuestras taquillas. Para el mantenimiento y la reparación de nuestras taquillas, debemos establecer procedimientos claros y eficaces, lo que implica la contratación y formación de expertos cualificados, así como la disponibilidad de piezas de repuesto y equipos relacionados con la reparación.

Finalmente, la actividad de "Servicio al cliente y soporte técnico" es crucial para mantener una fuerte conexión con nuestros clientes. Nuestros representantes de atención al cliente deben ser serviciales, estar bien informados y ser capaces de resolver cualquier problema que pueda surgir. Además, para garantizar siempre la satisfacción del cliente, debemos ofrecer una ayuda técnica rápida y eficaz.

Dado que no habrá personal en las taquillas, hemos diseñado un sistema de soporte que permitirá a los usuarios recibir ayuda en línea o por teléfono en caso de necesidad. Nuestro sitio web y la aplicación móvil contarán con una sección de preguntas frecuentes y tutoriales para guiar a los usuarios en el uso de las taquillas. Por otro lado, nuestros clientes podrán ponerse en contacto con nosotros en cualquier momento a través de una línea telefónica de soporte técnico que se puede activar pulsando un botón en las propia taquilla .

En resumen, nuestras actividades principales son cruciales para ofrecer un servicio de alta calidad y cumplir las expectativas de nuestros clientes. Para lograr la satisfacción del cliente, debemos ser cuidadosos a la hora de desarrollar y producir nuestras taquillas, instalarlas y configurarlas correctamente, mantenerlas en buen estado y ofrecer un servicio de atención al cliente y asistencia técnica de primera categoría.

#### **4.7 Recursos clave**

Entre los recursos clave taquillas portátiles, las tecnologías avanzadas de seguridad para el control de acceso, una aplicación móvil y un equipo de desarrollo y soporte:

Taquillas portátiles: Un recurso crucial para el concepto de negocio es la producción y el diseño de taquillas portátiles resistentes y seguras. Las taquillas deben tener un diseño que facilite la instalación y el tránsito, ser capaces de tolerar diversos entornos y condiciones meteorológicas, y ser resistentes.

Tecnologías avanzadas de seguridad: Los sistemas de sensores y control de acceso seguridad son recursos clave para garantizar la seguridad y protección de los objetos almacenados en las taquillas portátiles. Además, es muy importante proteger los datos de los usuarios que confíen su información personal al registrarse como usuarios de LOK.

Aplicación móvil: Una aplicación móvil personalizada es la herramienta adicional esencial para programar y pagar las taquillas portátiles, así como para comunicarse con los consumidores. La app puede ofrecer más detalles sobre el servicio, recoger comentarios e ideas y permitir la incorporación de otros servicios como la carga de dispositivos eléctricos.

Esta aplicación móvil es el recurso clave adicional que se va a utilizar para reservar y pagar las taquillas portátiles, y también para interactuar con los clientes. La aplicación puede proporcionar información adicional sobre el servicio, recibir comentarios y sugerencias, y permitir la integración de características adicionales, como la carga de dispositivos electrónicos.

Equipo de desarrollo y soporte: El diseño, la producción y el mantenimiento de taquillas portátiles y sistemas de seguridad dependen en gran medida del equipo de desarrollo y asistencia. Además, ofrecen a los usuarios de LOK asistencia técnica y al cliente.

## 4.8 Estructura de costes

El primer gasto que debemos considerar son los **salarios de los miembros del equipo de LOK**. Nuestro equipo estará conformado por los tres socios, quienes no recibirán un salario fijo, sino que dividiremos el 50% de las ganancias después de impuestos de manera equitativa. Además, tendremos un operador que se encargará de atender las solicitudes de ayuda que lleguen a través del correo electrónico de la empresa, llamadas telefónicas o del botón de ayuda integrado en cada taquilla. El operador tendrá acceso remoto a las taquillas para poder abrirlas o cerrarlas en caso de que alguien no pueda hacerlo en persona, pero se asegurará de verificar la identidad del usuario para garantizar la seguridad.

Asimismo, contaremos con un informático cuya tarea será garantizar el correcto funcionamiento de las taquillas, la página web, la aplicación móvil y sus complementos (pantalla táctil, lector biométrico y botón). El informático también presentará posibles actualizaciones de la aplicación móvil y de la interfaz de las taquillas, y estará pendiente de posibles intentos de piratería informática. Por último, contratamos a *freelancers* para el mantenimiento reactivo de las taquillas, quienes solo intervendrán en caso de un fallo en todo el sistema, aunque esto es algo muy improbable.

**Reparación y conservación:** Dado que las taquillas están ubicadas en exteriores, tanto en playas como en recintos de festivales, están expuestas a diversas condiciones climáticas y a la actividad constante de las personas. Por lo tanto, es necesario considerar que algunas taquillas pueden sufrir daños que afecten su correcto funcionamiento y, por ende, es crucial garantizar su reparación y conservación adecuadas.

**Arrendamiento para colocar taquillas:** el arrendamiento de espacios puede ser un coste significativo. Al ofrecer taquillas portátiles, necesitamos lugares donde los clientes puedan almacenar sus pertenencias de manera segura. Es por eso que estamos en constante búsqueda de lugares con alta demanda, como estaciones de tren, estadios deportivos, parques de atracciones, entre otros. Al firmar contratos de arrendamiento, debemos asegurarnos de que los costes de alquiler sean razonables y estén dentro de nuestro presupuesto.

**Transporte:** Las taquillas de LOK están ideadas para situarse en aquellos lugares de ocupación estacional como son las playas o los festivales de música, Por lo tanto, La movilidad es una de las características clave de las taquillas portátiles de LOK. Al finalizar la temporada en un lugar, las taquillas deben ser transportadas al siguiente destino para continuar brindando su servicio. Aunque este transporte puede ser costoso, es una medida rentable que permite a LOK evitar la adquisición de nuevas taquillas para cada ubicación en la que desea operar.

Para terminar, uno de los costes más relevantes resulta el **seguro de responsabilidad civil y daños**. Este seguro es fundamental para proteger a nuestros clientes en caso de que sus objetos personales sufran algún daño o se pierdan mientras están guardados en nuestras taquillas portátiles inteligentes. Como empresa responsable, es nuestro deber garantizar que los objetos depositados en nuestras taquillas están cubiertos en caso de algún incidente. Por lo tanto, este seguro es una inversión importante para nuestra empresa, ya que nos permite

ofrecer un servicio confiable y seguro para nuestros clientes y proteger nuestra marca en caso de posibles reclamaciones.

#### **4.9 Fuentes de ingresos**

Las fuentes de ingresos de LOK pueden dividirse en dos categorías principales: ingresos recurrentes por el uso de las taquillas y el dinero que se puede recibir por poner publicidad de otras empresas en las taquillas y en la aplicación.

**Ingresos regulares por el uso de las taquillas:** El uso de las taquillas por parte de los consumidores será la principal fuente de ingresos. En función del tiempo que se dedique a utilizar las taquillas, el servicio se prestará a cambio de un coste por hora o por día. A través de la aplicación, los usuarios pueden reservar taquillas, lo que permite una administración eficaz del negocio. Los clientes que necesiten el servicio de taquillas con regularidad también podrán optar a acuerdos de suscripción a largo plazo.

**Ingresos por publicidad:** existe la posibilidad de aumentar los ingresos mostrando anuncios de otros negocios en la *app* y en las taquillas. Las empresas que deseen publicitar sus productos o servicios pueden pagarnos por mostrar sus anuncios en la *app* y en las taquillas. Este modelo de ingresos puede ser particularmente atractivo para las empresas que buscan llegar a un público específico, como los asistentes a festivales de música, eventos o la playa. Al fin y al cabo, nuestras taquillas estarán situadas en áreas de alta afluencia y tránsito, lo que las convierte en un lugar de gran interés para empresas que buscan promocionar sus productos o servicios. La publicidad que se exhiba en las taquillas tendrá un gran impacto en los consumidores y en todas las personas que pasen cerca de ellas.

En conclusión, el uso de taquillas inteligentes puede producir ingresos recurrentes. Al mismo tiempo, la publicidad en las taquillas y en la aplicación puede generar ingresos adicionales. LOK puede convertirse en una opción deseable para las personas que necesitan un almacenamiento seguro en eventos y lugares en los que la gestión de objetos personales suele ser un reto, ya que ofrece una solución integral adaptada a las demandas de los usuarios.

**Tabla 2: estimación de ingresos y costes de LOK en los primeros 5 años**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos</b>	188.595 €	585.455 €	1.656.860 €	2.991.074 €	4.288.099 €
Taquillas verano	133.884 €	476.033 €	1.368.595 €	2.499.174 €	3.570.248 €
Taquillas resto año	34.711 €	69.421 €	208.264 €	371.901 €	557.851 €
Publicidad	20.000 €	40.000 €	80.000 €	120.000 €	160.000 €
<b>Costes</b>	148.928 €	240.628 €	448.456 €	638.784 €	818.612 €
Gastos de personal (C. Fijo)	59.628 €	62.628 €	78.456 €	94.284 €	110.112 €
Reparación y conservación	20.000 €	40.000 €	80.000 €	120.000 €	160.000 €
Seguro responsabilidad civil y de daños	2.000 €	4.000 €	8.000 €	12.000 €	16.000 €
Transporte de taquillas	7.000 €	14.000 €	42.000 €	52.500 €	52.500 €
Gastos de constitución	300 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Arrendamiento colocación taquillas	60.000 €	120.000 €	240.000 €	360.000 €	480.000 €
Otros gastos	1.886 €	5.855 €	16.569 €	29.911 €	42.881 €
<b>EBITDA</b>	39.667 €	344.827 €	1.208.404 €	2.352.290 €	3.469.487 €
Dotacion para la amortización	28.288 €	53.288 €	100.538 €	150.538 €	175.000 €
Resultado de explotación (EBIT)	11.380 €	291.539 €	1.107.866 €	2.201.753 €	3.294.487 €
Gastos financieros		10.000 €			
EBT	11.380 €	281.539 €	1.107.866 €	2.201.753 €	3.294.487 €
Impuestos sobre beneficios	2.845 €	70.385 €	276.967 €	550.438 €	823.622 €
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>8.535 €</b>	<b>211.154 €</b>	<b>830.900 €</b>	<b>1.651.315 €</b>	<b>2.470.865 €</b>
Resultado/Ingresos	5%	36%	50%	55%	58%

Fuente: Martínez-Villaseñor, G. (2023) *Plan de negocio de LOK. Estudio de la estrategia financiera*. Universidad Pontificia Comillas.

## 5. ESTRATEGIA DE MARKETING

Existen numerosas definiciones de marketing aportadas por diversos autores. Para Kotler el “Marketing” es: “El proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás” (Kotler, 2013, p. 5).

Según Kotler, las necesidades son una parte intrínseca de la condición humana y no pueden ser generadas, ya que se refieren a la carencia de un bien esencial. Lo que puede ser generado son los deseos específicos de satisfacer esas necesidades básicas. En otras palabras, el marketing no es capaz de crear necesidades, sino que se enfoca en crear deseos para satisfacerlas. En cualquier caso, esto no debemos confundirlo con la demanda, ya que la demanda es “el deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago” (Kotler, 2001, p. 10).

De acuerdo con Kotler (2001), el objetivo del marketing es satisfacer los deseos de los consumidores y para ello hay que dirigir la demanda hacia ciertos productos que puedan satisfacer esas necesidades existentes.

## 5.1 Clientes

A principios de los años setenta, la empresa General Electric (GEC) y la consultora McKinsey & Co. desarrollaron una herramienta estratégica que medía el atractivo relativo de los múltiples negocios de la empresa con el fin de proporcionar criterios sobre cómo asignar el capital entre ellos. La Matriz GE ayuda a las corporaciones a gestionar carteras y priorizar inversiones entre productos y *SBU* (Unidades Estratégicas de Negocio). (McGee y Sammut-Bonnici, 2015).

En este caso, como LOK es una empresa en desarrollo, que cuenta con un solo producto principal (las taquillas), aplicaremos la GE Matrix para evaluar los segmentos de clientes en los que hay que focalizarse y los que no. La posición de la empresa en las dos dimensiones compuestas se determina mediante un sistema de puntuación cualitativa descrito en la medición del "atractivo del sector o del mercado" (eje vertical) y la "posición competitiva" (eje horizontal). El atractivo del sector hace referencia a la facilidad con la que la unidad de negocio podrá acumular beneficios en el segmento. La posición competitiva establece como se encuentra LOK respecto a sus competidores en el segmento concreto.

Imagen 4: GE Matrix

INDUSTRY ATTRACTIVENESS	HIGH	INVEST GROW	INVEST GROW	SELECTIVITY EARNINGS
	MEDIUM	INVEST GROW	SELECTIVITY EARNINGS	HARVEST DIVEST
	LOW	SELECTIVITY EARNINGS	HARVEST DIVEST	HARVEST DIVEST
		HIGH	MEDIUM	LOW
		COMPETITIVE STRENGTH		

Fuente: Think Insights. (2020).

### - Por criterio de edad:

**Público joven:** Este segmento de clientes está compuesto por jóvenes entre 18 y 30 años que suelen acudir a festivales de música y participar en actividades al aire libre. Este grupo busca guardar sus objetos personales de manera segura mientras disfrutan de sus eventos sociales.

**Población adulta:** Este segmento de clientes está compuesto por personas mayores de 30 años, incluyendo familias y parejas, que acuden a playas y otros destinos turísticos. Este grupo busca guardar sus objetos personales de manera segura mientras disfrutan de sus vacaciones.

El segmento de público joven presenta una mayor ventaja competitiva para LOK, ya que algunos competidores no cuentan con características que ofrece LOK, como la aplicación móvil, la digitalización y la posibilidad de carga de dispositivos electrónicos. Estas características son muy atractivas y eficaces en el mercado juvenil, lo que posiciona a LOK como una opción única y diferenciada en este segmento.

En cuanto al *market attractiveness*, aunque los jóvenes tienen menos recursos económicos que la población adulta y son menos en cantidad, siempre poseen dispositivos electrónicos que necesitan salvaguardar o cargar. Esto convierte a ambos segmentos en interesantes para LOK, ya que, aunque el segmento de jóvenes tenga menos poder adquisitivo y represente una menor cantidad de personas, el hecho de tener dispositivos electrónicos los convierte en un mercado potencial para el negocio.

Los jóvenes son nuestro principal mercado objetivo como empresa, ya que los reconocemos como un conjunto de consumidores muy activos y siempre en busca de formas de pasar su tiempo libre de forma más cómoda y segura.

Los jóvenes son un segmento de mercado especialmente interesante para LOK debido a su perfil de consumidor altamente activo, enérgico y socialmente conectado. Este grupo demográfico busca soluciones innovadoras que les permitan disfrutar de su tiempo libre de una manera más cómoda y segura, y es precisamente lo que nuestra empresa ofrece con las taquillas portátiles inteligentes.

Además, los jóvenes son un grupo que suele participar en eventos al aire libre y festivales, y en muchas ocasiones no cuentan con un lugar seguro y confiable para guardar sus objetos personales. Otro factor que hace que los jóvenes sean un segmento de mercado interesante para LOK es su alta afinidad por la tecnología. Las taquillas portátiles inteligentes cuentan con una serie de tecnologías avanzadas, como sensores, sistemas de control de acceso que las hacen especialmente atractivas para este grupo de consumidores.

Dicho esto, no nos limitamos a un nicho de mercado específico, pues el alto nivel de accesibilidad del servicio está pensado para que lo pueda utilizar todo el mundo.

- **Por criterio de necesidad:**

**Guardar objetos personales:** Este segmento de clientes busca principalmente guardar sus objetos personales de manera segura mientras disfrutan de su experiencia en la playa o en un festival.

**Cargar dispositivos electrónicos:** Este segmento de clientes busca principalmente un lugar seguro donde cargar sus dispositivos electrónicos, como teléfonos móviles o tabletas, mientras disfrutan del evento o las vacaciones.

En términos de ventaja competitiva, LOK tiene una posición más fuerte en el segmento de carga de dispositivos electrónicos ya que es un servicio más especializado que ofrece LOK y

no todas las empresas del mercado lo ofrecen. En cambio, el segmento de guardar objetos personales es más competitivo, ya que hay varias empresas en el mercado que ofrecen este servicio.

En cuanto al atractivo del mercado, el segmento de guardar objetos personales tiene una demanda mucho mayor ya que la mayoría de las personas tienen objetos personales que desean mantener seguros, como carteras, teléfonos móviles y llaves. Por otro lado, en el segmento de carga de dispositivos electrónicos, la demanda es menor ya que no todas las personas necesitan cargar sus dispositivos en todo momento y no están dispuestas a pagar un costo extra por este servicio.

- **Por criterio de tipo de uso:**

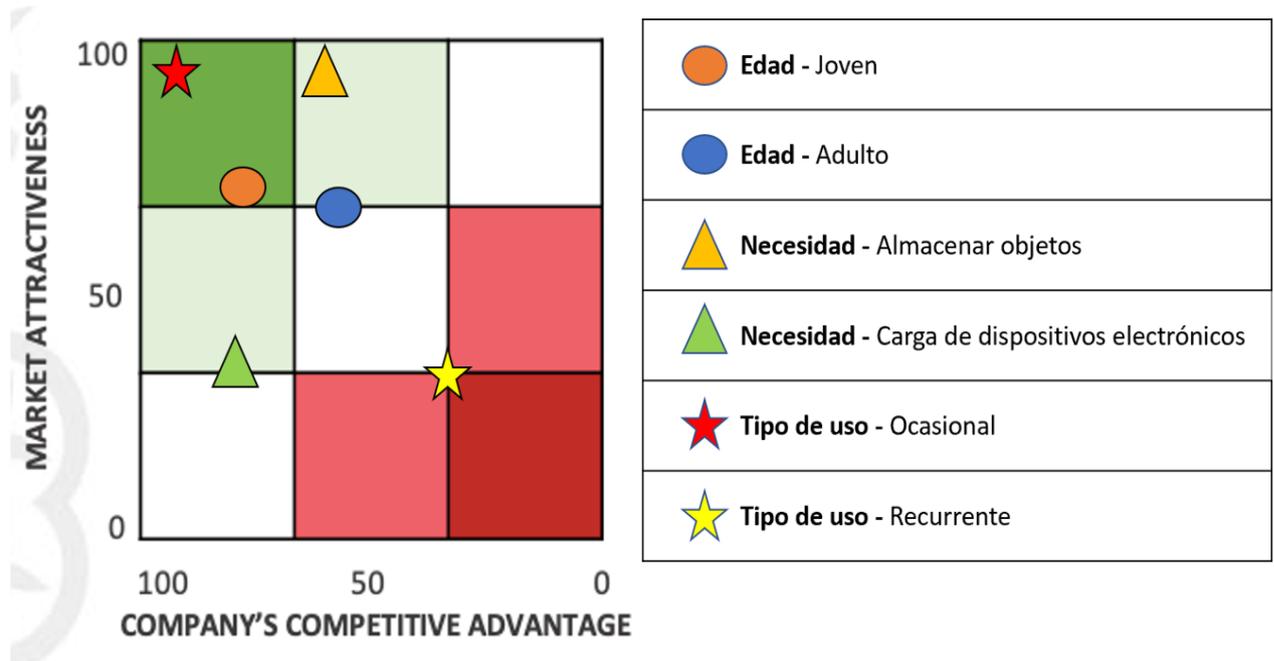
**Uso excepcional:** Este segmento de clientes busca utilizar las taquillas de manera excepcional, en eventos como festivales de música o días de playa esporádicos.

**Uso recurrente:** Este segmento de clientes busca utilizar las taquillas de manera recurrente durante un periodo largo de tiempo.

Podemos afirmar que el segmento excepcional tiene una ventaja competitiva clara ya que las taquillas portátiles de LOK están enfocadas en satisfacer necesidades muy estacionales y específicas de este tipo de clientes. En cambio, el segmento recurrente no tiene una ventaja competitiva tan evidente ya que la portabilidad no se podrá aprovechar al ofrecer servicio a clientes que utilizarán las taquillas de manera regular.

En cuanto al atractivo del mercado, el segmento excepcional sigue siendo más interesante debido a que al haber una mayor rotación de clientes, habrá más usuarios que podrán conocer la marca y las ventajas de las taquillas de LOK. Además, aunque las cuotas a largo plazo puedan ofrecer un margen económico menor, es importante tener en cuenta que estos clientes pueden seguir utilizando las taquillas de manera recurrente en temporadas futuras. En conclusión, aunque el segmento excepcional puede presentar un menor margen económico a largo plazo, sigue siendo un segmento más atractivo en términos de mercado y presenta una ventaja competitiva clara para LOK.

Figura 5: GE Matrix de segmentos



Fuente: elaboración propia.

## 5.2 Análisis del mercado

El mercado de taquillas inteligentes se encuentra en constante crecimiento, sobre todo, debido al aumento de las compras en línea y la necesidad de una gestión más eficiente de los paquetes y documentos. Según un informe de Grand View Research (Fortune Business Insights, 2021), se espera que el mercado global de taquillas inteligentes alcance los 1.000 millones de dólares en 2025, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 24,4% durante el período 2018-2025 (Fortune Business Insights, 2021). Por lo tanto, con la irrupción en el mercado de las taquillas inteligentes para la gestión de paquetes y documentos, se puede aplicar al almacenamiento de objetos personales a través de LOK.

Imagen 5: proyecciones en el mercado de las taquillas inteligentes



Fuente: Fortune Business Insights (2021)

Por lo tanto, si bien el mercado de taquillas inteligentes es relativamente nuevo, está en constante crecimiento. Esto se debe al aumento de las compras en línea y la necesidad de una gestión más eficiente de los paquetes, documentos y objetos personales. Los principales competidores de la empresa son empresas internacionales como Mobile Locker, SandyLock o LockTec, pero la empresa puede diferenciarse por su enfoque en el mercado local y su compromiso con la calidad y el servicio al cliente.

### 5.2.1 Mobile Locker

Tras analizar el mercado, hemos identificado a Mobile Locker como uno de nuestros competidores. Mobile Locker es una empresa que ofrece servicios de alquiler de taquillas portátiles para eventos y festivales. Sus taquillas están equipadas con una cerradura de combinación y se alquilan por días. También ofrecen estaciones de carga para dispositivos electrónicos.

Sin embargo, creemos que tenemos la oportunidad de superarles ofreciendo un servicio más avanzado y personalizado. Nuestras taquillas tienen un sistema de escaneo de huellas dactilares para un acceso fácil y mayor seguridad. También ofrecemos la comodidad de poder reservar y pagar las taquillas a través de nuestra aplicación móvil, proporcionando una experiencia fluida y sin complicaciones a nuestros clientes.

Además, el hecho de que Mobile Locker esté pendiente de patente, busque socios y tenga pocos seguidores en las redes sociales puede tener implicaciones negativas para la empresa:

El hecho de estar pendiente de patente significa que como todavía al producto o servicio aún no se le ha concedido una patente, puede tener dificultades para proteger su propiedad intelectual frente a la competencia. Esto podría limitar su capacidad para diferenciarse en el mercado y facilitar a los competidores la imitación de su producto o servicio.

Respecto a la búsqueda de socios sugiere que Mobile Locker puede carecer de los recursos o la experiencia necesarios para expandirse por su cuenta. Esto podría limitar su capacidad para ampliar su negocio y competir con empresas más grandes del mercado.

Por último, tener pocos seguidores en las redes sociales podría indicar una falta de conocimiento de la marca y de compromiso entre los clientes potenciales. Esto podría sugerir que Mobile Locker tiene dificultades para comunicar eficazmente su propuesta de valor a su público objetivo.

### **5.2.2 SandyLock**

SandyLock se perfila como otro de nuestros competidores. Ofrecen un servicio similar de taquillas portátiles centrado en lugares de playa. Uno de sus puntos débiles es que sólo se centran en las playas, mientras que nosotros pensamos ofrecer nuestro servicio en diversos lugares, como piscinas, festivales y otros entornos al aire libre. Al ofrecer una gama más amplia de lugares, podemos atraer potencialmente a una mayor base de clientes y diferenciarnos de SandyLock.

Una posible ventaja que SandyLock tenga sobre nosotros es que ya tienen una presencia establecida en el mercado de taquillas portátiles en playas, lo que les da una base sólida de clientes y una mayor visibilidad en ese segmento de mercado. Además, es posible que ya hayan establecido relaciones comerciales con los principales actores de ese mercado lo que les da una ventaja competitiva en términos de distribución y alcance.

### **5.2.3 LockTec**

LockTec parece ser un fuerte competidor en el mercado, ofreciendo un servicio respaldado por la última tecnología. Sin embargo, parece centrarse en lugares donde ya hay taquillas y no permite cargar dispositivos electrónicos. Esto nos brinda la oportunidad de diferenciarnos de LockTec ofreciendo un servicio más innovador y cómodo.

Nuestro enfoque en el suministro de taquillas en lugares no tradicionales, como festivales y otros eventos al aire libre, nos da una ventaja sobre LockTec, que se centra principalmente en lugares tradicionales. Al dirigirnos a una gama más amplia de clientes y ubicaciones potenciales, tenemos el potencial de llegar a un mercado más amplio y aumentar nuestros flujos de ingresos.

La otra que LOK tiene sobre LockTec es que nuestras taquillas portátiles no sólo proporcionan una solución de almacenamiento seguro, sino que también ofrecen la comodidad de cargar dispositivos electrónicos. Aunque LockTec puede ofrecer tecnología avanzada para sus taquillas, no parece abordar la cuestión de la carga de dispositivos electrónicos, que es cada vez más importante en la sociedad actual. Al proporcionar una solución para la carga de dispositivos, podemos ofrecer un valor añadido a los clientes y diferenciarnos de la oferta de LockTec.

#### 5.2.4 Mapa de posicionamiento

Teniendo en cuenta las anotaciones previas sobre nuestro principales competidores, hemos elaborado un *Positioning Map* o mapa de posicionamiento. Un mapa de posicionamiento es una representación visual de la posición relativa de los productos o marcas competidores en el mercado, basada en los ciertos atributos o características utilizadas para evaluarlos. Según Kotler y Keller (2012, p. 101) un mapa de posicionamiento es "un medio de mostrar la ubicación de los productos o marcas en la mente de los consumidores para permitir a un directivo ver cómo perciben los productos o marcas de la competencia, así como el propio producto o marca de la empresa".

En este caso, los cinco atributos que has elegido para evaluar a las empresas competidoras en el mercado son la tecnología en el sistema de apertura, el número de locales disponibles, la implantación en el mercado, la capacidad para cargar dispositivos móviles y el diseño. A cada empresa se le ha otorgado una puntuación en cada uno de estos atributos. La puntuación mínima es de 1 y la máxima de 9.

Una puntuación alta en tecnología significa que el sistema de apertura de la empresa es más avanzado y eficiente, proporcionando una mejor experiencia al usuario. Una puntuación alta en el número de locales disponibles significa que la empresa cuenta con una red más amplia de taquillas, haciendo el servicio más accesible a los clientes.

Una puntuación alta en implantación significa que la empresa tiene una fuerte presencia en el mercado, con una buena reputación y base de clientes. Una puntuación alta en capacidad para cargar dispositivos móviles significa que la empresa ofrece esa propuesta de valor adicional que la diferencia de sus competidores. Por último, una puntuación alta en diseño significa que las taquillas de la empresa son estéticamente agradables y atractivas para los clientes.

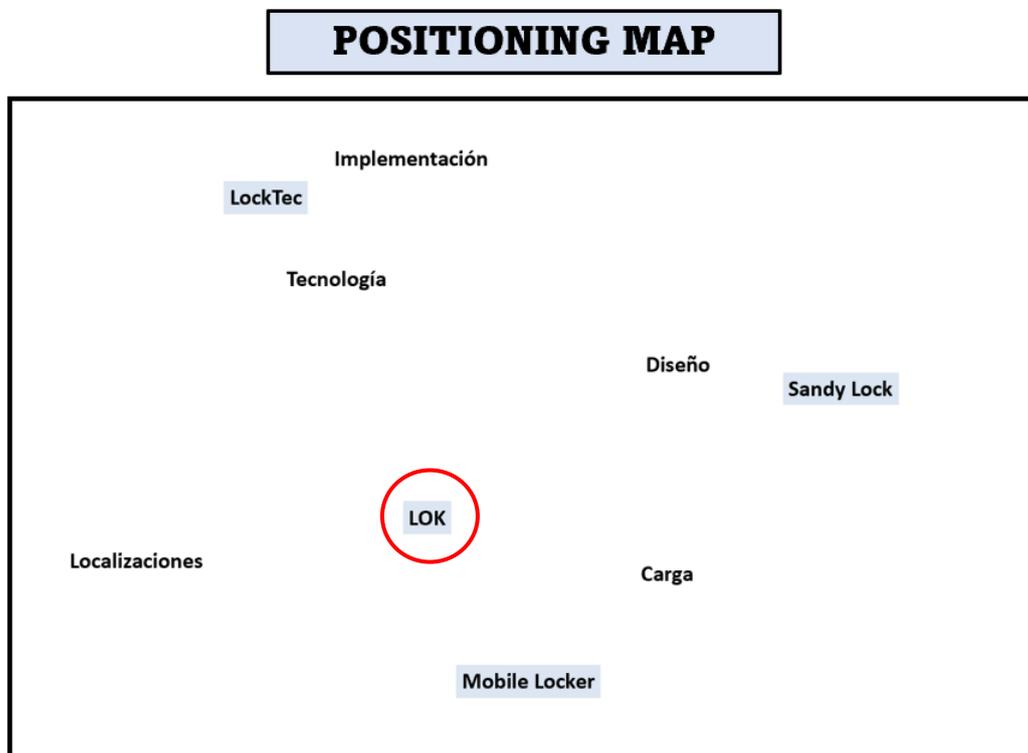
**Tabla 3: puntuación de los competidores en los atributos seleccionados**

	Localizaciones	Tecnología	Implementación	Carga	Diseño
	7	1	3	9	2
	1	6	6	9	9
	4	9	9	1	5
	9	8	1	9	8

Puntuación: Mín. 1 – Máx. 9

Fuente: elaboración propia.

**Figura 6 : Positioning Map del sector de las taquillas inteligentes**



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la tabla 3.

Según los resultados de nuestro análisis de mercado, parece que LOK está bien posicionada en comparación con sus competidores. Nuestra empresa tiene una puntuación alta en el número de locales disponibles, la tecnología, la capacidad de cargar dispositivos móviles y el diseño. El único aspecto en el que tenemos margen de mejora es en la implantación, que puede abordarse mediante marketing estratégico y asociaciones con lugares y eventos clave.

En comparación con Mobile Locker, LOK tiene una ventaja significativa en cuanto al número de locales disponibles. Por otro lado, Mobile Locker tiene margen de mejora en tecnología, implementación y diseño, lo que presenta una oportunidad para LOK de diferenciarse en estas áreas.

SandyLock, por su parte, obtiene una buena puntuación en tecnología, implementación y diseño, pero se queda atrás en el número de ubicaciones disponibles, al estar solo disponible en playas y áreas vacacionales. Esto supone una oportunidad para que LOK gane cuota de mercado centrándose en ampliar su red de ubicaciones.

Por último, Locktec obtiene una buena puntuación en tecnología e implementación, pero carece de capacidad para cargar dispositivos móviles y tiene margen de mejora en el diseño. Esto supone una oportunidad para que LOK se diferencie haciendo hincapié en la comodidad y el valor añadido de la función de carga de dispositivos móviles.

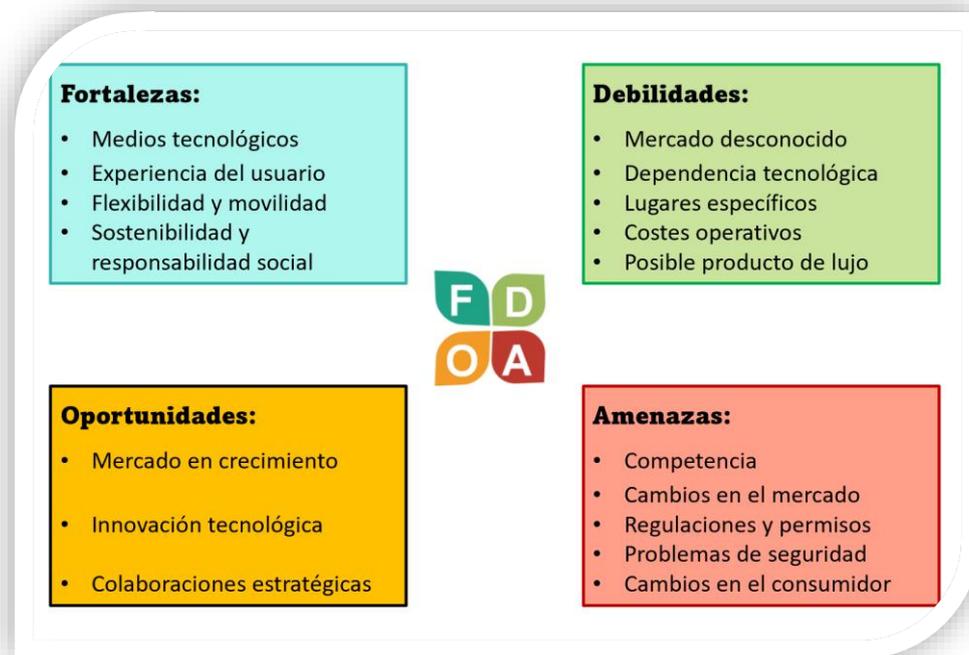
En general, parece que LOK está bien posicionada para competir en el mercado de las taquillas inteligentes. Si nos centramos en ampliar nuestra red de ubicaciones, mejorar la implementación y hacer hincapié en nuestros puntos fuertes en tecnología, carga de dispositivos móviles y diseño, podemos obtener una ventaja competitiva y hacernos con una mayor cuota de mercado.

### **5.3 Análisis DAFO**

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis DAFO consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles de una organización para diagnosticar tanto su estado interno como su evaluación externa, que incluye oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse básica y que permite obtener una visión amplia del entorno estratégico de una determinada empresa. Según Thompson y Strikland (2011), un análisis DAFO estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

Figura 7 : análisis DAFO de LOK



Fuente: elaboración propia.

### 5.3.1 Fortalezas

**Innovación tecnológica:** las taquillas de LOK cuentan con tecnología avanzada, como sensores, sistemas de control de acceso y cámaras de seguridad. Esto puede ser una fortaleza ya que los clientes podrían estar más dispuestos a usar un servicio que les brinde una mayor seguridad y tranquilidad por la tecnología empleada en el almacenamiento de sus objetos personales.

**Experiencia del usuario:** Se ha desarrollado una aplicación que permite a los consumidores reservar taquillas y realizar pagos de una manera cómoda y sencilla. La experiencia del usuario es clave en el y esta fortaleza podría ser una ventaja competitiva que podría ser utilizada para atraer a más clientes.

**Flexibilidad y movilidad:** Las taquillas de LOK son portátiles, lo que significa que pueden ser transportadas y colocadas en diversos lugares. Esto proporciona una gran flexibilidad y movilidad para adaptarse a diferentes eventos, entornos y necesidades de los usuarios.

**Sostenibilidad y responsabilidad social:** El uso de energía renovable y materiales sostenibles demuestra el compromiso de LOK con la sostenibilidad y la responsabilidad social. Esto puede ser un factor diferenciador en el mercado y atraer a usuarios comprometidos con el cuidado del medio ambiente.

### 5.3.2 Debilidades

**Falta de conocimiento del mercado:** El mercado de taquillas inteligentes no está claramente definido. El desconocimiento del mercado en el que operamos puede tener dificultades para identificar y satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes. Esto podría afectar negativamente a la reputación de la empresa y a la capacidad para generar ingresos.

**Dependencia de la tecnología:** La tecnología es una parte vital del modelo de negocio. Es por ello que se podrían enfrentar problemas si estos sistemas fallan o se vuelven obsoletos. Además, si no trasladamos a los clientes una confianza en la tecnología utilizada, estos optarán por soluciones más tradicionales de almacenamiento y gestión de objetos.

**Dependencia de lugares específicos:** El modelo de negocio se enfoca en ofrecer un servicio en lugares específicos, como playas, piscinas o festivales. Se podrían enfrentar dificultades si estos lugares no son tan populares como esperábamos. Y es que la expansión a otras zonas puede ser difícil porque es probable que en ellas ya se ofrezca un servicio similar, lo cual crearía dificultades para crecer.

**Costes operativos elevados:** Los costes de adquisición de las taquillas portátiles y los sistemas de acceso son altos. Es por ello que pueden surgir dificultades para mantener los precios competitivos y generar ingresos. Además, si los costes aumentan debido a factores externos como la inflación o el aumento de los precios de los materiales, tendríamos que enfrentar dificultades financieras.

**Posible producto de lujo:** Nuestro servicio de taquillas portátiles puede ser percibido por algunos consumidores como un producto de lujo, especialmente por la incorporación de tecnologías avanzadas en su diseño. Este aspecto puede afectar negativamente nuestra capacidad para llegar a un público más amplio y diverso. En este sentido, podemos trabajar en el desarrollo de estrategias de marketing que enfatizan la accesibilidad y la comodidad que nuestras taquillas ofrecen a los consumidores en diferentes entornos. También podemos considerar la posibilidad de ofrecer promociones y descuentos para aumentar la demanda y llegar a un público más amplio.

### 5.3.3 Amenazas

**Competencia:** una de las principales amenazas que enfrentará LOK es la competencia de otras empresas que ofrecen servicios similares o alternativos. EL mercado de taquillas inteligentes parece estar en crecimiento, como ya se concluyó en el análisis del mercado anterior (punto 5.2). Si bien no concurren actualmente muchos competidores, si la competencia se torna muy fuerte, tendremos dificultades para atraer y retener clientes.

**Cambios en el mercado:** el mercado en el que LOK opera puede cambiar rápidamente debido a factores externos, como la economía, la tecnología y los cambios en el comportamiento del consumidor. Si LOK no puede adaptarse rápidamente a estos cambios, puede perder clientes y oportunidades de negocio.

**Regulaciones y permisos:** Muchos de los lugares donde se pretende la instalación del servicio son públicos. Esto implica que se tienen que pedir permisos administrativos para incorporar nuestro producto al mercado. Cualquier cambio en las regulaciones y leyes puede afectar directamente el negocio de LOK. Por ejemplo, si las regulaciones acerca de infraestructuras urbanas en zonas costeras se vuelven más estrictas puede dificultar la capacidad de LOK para ofrecer nuestros servicios.

**Problemas de seguridad:** la seguridad es un aspecto clave del negocio de LOK, ya que nos encargamos de guardar y proteger las pertenencias de los clientes. Cualquier problema de seguridad, como robos o pérdida de objetos valiosos, puede dañar seriamente la reputación de la empresa y hacer que los clientes pierdan la confianza depositada.

**Cambios en el comportamiento del consumidor:** cualquier cambio en las preferencias de los consumidores, como la creciente tendencia de llevar menos objetos personales y depender más de los dispositivos móviles, puede afectar la demanda de los servicios de LOK. Debemos mantenernos alerta y vigilar las tendencias de comportamiento de los consumidores para asegurarnos de que nuestro producto sigue siendo relevante y continúa satisfaciendo las necesidades cambiantes de nuestro mercado objetivo.

#### 5.3.4 Oportunidades

**Mercado en crecimiento:** El mercado de taquillas inteligentes está en constante crecimiento (Fortune Business Insights, 2021). El crecimiento del mercado se une a la alta demanda detectada en las encuestas realizadas. De acuerdo con estas, la demanda es especialmente en eventos deportivos, festivales y playas, donde cada vez más personas buscan un lugar seguro para almacenar sus objetos personales.

**Innovación tecnológica:** La tecnología de las taquillas portátiles ha avanzado significativamente en los últimos años, lo que permite a LOK ofrecer soluciones avanzadas de almacenamiento y gestión de objetos. La creciente tendencia del Internet de las Cosas (IoT) y los dispositivos inteligentes ofrece nuevas oportunidades para que LOK integre nuestros sistemas de taquillas con estas tecnologías emergentes. A medida que la tecnología siga evolucionando, tenemos previsto mantenernos a la vanguardia de la innovación para diferenciarnos de la competencia y satisfacer las necesidades cambiantes de nuestros clientes (Omitec, 2022).

**Colaboraciones estratégicas:** LOK puede establecer una serie de alianzas como las mencionadas en el *Business Model Canvas* (véase el punto 4.5 “Socios clave”). Todas estas asociaciones estratégicas representan oportunidades para que lleguemos a un público más amplio y ofrezcamos servicios de valor añadido a los clientes, al tiempo que ampliamos las operaciones y las fuentes de ingresos de la empresa. Gracias a estas asociaciones, LOK puede consolidarse aún más como proveedor líder de soluciones avanzadas de almacenamiento de objetos.

## 5.4 Marketing Mix

El término *Marketing Mix*, acuñado por McCarthy en 1960, se refiere a los cuatro componentes fundamentales del marketing: producto, precio, distribución y comunicación. Es uno de los aspectos más conocidos del marketing. Las 4P son otro nombre para estos cuatro elementos (producto, precio, plaza y promoción). Los elementos tradicionales que una empresa necesita para tener éxito en sus objetivos comerciales pueden considerarse las 4P del *marketing mix*. Para lograrlo, los cuatro componentes del *Marketing Mix* deben combinarse en perfecta armonía y funcionar conjuntamente (McCarthy, 1960).

### 5.4.1 Producto

En el corazón de una gran marca hay un gran producto. El producto es un elemento clave en la oferta de mercado. Para alcanzar el liderazgo del mercado, las empresas deben ofrecer productos y servicios de calidad superior que aporten un valor insuperable al cliente. (Kotler y Keller, 2012).

En lo que respecta a nuestro producto, ofrecemos una solución única e innovadora a un problema común. Nuestras taquillas portátiles utilizan tecnología avanzada, como acceso mediante huella dactilar y sensores para ofrecer una forma segura y cómoda de guardar objetos personales en diversos entornos. Además, nuestras taquillas están equipadas con la capacidad de cargar dispositivos electrónicos, lo que añade aún más valor a nuestro producto.

Somos conscientes de que el éxito de nuestro producto depende en gran medida de su funcionalidad y fiabilidad. Por ello, hemos invertido importantes recursos en la investigación y el desarrollo de LOK para garantizar que no sólo cumpla las expectativas de nuestros clientes, sino que las supere. También hemos puesto mucho cuidado en garantizar que el diseño de nuestro producto sea visualmente atractivo y moderno, convirtiéndolo en una opción atractiva para los consumidores.

Nuestra oferta de productos incluye una gama de tamaños de taquillas para adaptarse a diversas necesidades de almacenamiento, así como una aplicación móvil fácil de usar que permite a los clientes reservar y pagar las taquillas por adelantado. Creemos que nuestro producto ofrece una solución cómoda y práctica al problema del almacenamiento personal en lugares públicos y nos entusiasma ver el impacto positivo que puede tener en la vida de las personas.

Una posible clasificación de los productos es en base a cómo los consumidores realizan la compra. De esta manera, debemos diferenciar entre productos de comparación, productos de conveniencia, productos de especialidad y producto no buscado. Estos productos se diferencian en las formas en que los consumidores los compran y, por tanto, en cómo se comercializan (Kotler y Armstrong, 2013).

**Tabla 4: clasificación de productos por el modo de compra de los consumidores**

Consideraciones de marketing	De conveniencia	De comparación	De especialidad	No buscados
<b>Comportamiento de compra del cliente</b>	Compras frecuentes; poca planeación, poco esfuerzo de comparación o compra; poco involucramiento del cliente	Compras menos frecuentes; mucho esfuerzo de planeación y de compra; comparación de marcas en precio, calidad y estilo	Fuerte preferencia y lealtad de marca; esfuerzo especial de compra; poca comparación de marcas; baja sensibilidad al precio	Poca conciencia o conocimiento del producto (o si hay conciencia, poco interés o incluso interés negativo)
<b>Precio</b>	Precio bajo	Precio más alto	Precio alto	varía
<b>Distribución</b>	Distribución intensiva a ubicaciones cómodas	Distribución selectiva en menos puntos de venta	Distribución exclusiva en solo uno o unos cuantos puntos de venta por área de mercado	varía
<b>Promoción</b>	Promoción masiva por el fabricante	Publicidad y venta personal tanto por el fabricante como por los revendedores	Promoción mejor dirigida tanto por el fabricante como por los revendedores	Publicidad intensiva y venta personal por parte del fabricante y revendedores
<b>Ejemplos</b>	Dentífrico, revistas y jabón para lavandería	Electrodomésticos grandes, televisiones, muebles y ropa	Bienes de lujo como relojes Rolex o cristal fino	Seguros de vida y donaciones de sangre a la Cruz Roja

Fuente: Kotler y Armstrong (2013, p. 199).

Los artículos no deseados son bienes de consumo que o el consumidor desconoce, o conoce, pero a priori no se plantea comprar. Hasta que el comprador los conoce a través de la publicidad, la mayoría de innovaciones son productos no deseados. Los productos no deseados necesitan mucha promoción, venta personal y otros esfuerzos de marketing por su propia naturaleza.

Es en la categoría de "no buscados" donde podría englobarse LOK. Al fin y al cabo, se trata de un producto novedoso y que el público desconoce, por lo que es difícil que los consumidores piensen en utilizar el servicio de forma premeditada. Esto supone un reto importante para nosotros en términos de marketing y promoción.

Reconocemos que tenemos que hacer un esfuerzo considerable para dar a conocer nuestro producto y educar a los clientes potenciales sobre sus ventajas. Para ello habrá que desarrollar campañas de marketing específicas que lleguen a nuestro público objetivo y comuniquen el valor que puede aportar nuestro producto. Tendremos que invertir en varios canales de marketing, como las redes sociales, la publicidad y las relaciones públicas, para llegar a un público más amplio.

Además, tendremos que crear una fuerte identidad de marca y establecer nuestra credibilidad en el mercado. Nuestro objetivo es generar confianza en nuestro producto prestando un excelente servicio al cliente, ofreciendo precios competitivos y cumpliendo siempre nuestras promesas.

Es incuestionable que promocionar un producto "no buscado" puede ser una tarea difícil. Sin embargo, nos comprometemos a invertir los recursos y esfuerzos necesarios para dar a conocer nuestro producto a clientes potenciales. Creemos que nuestro producto innovador y

avanzado puede aportar un valor significativo a los consumidores, y confiamos en poder comercializarlo con éxito entre nuestro público objetivo.

#### **5.4.2 Precio**

El precio es uno de los cuatro elementos del *marketing mix*, junto con el producto, la promoción y la plaza. Según Kotler y Armstrong (2013), el precio se refiere a la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto. El precio es un elemento crucial del *marketing mix*, ya que puede tener un impacto significativo en la demanda del producto o servicio.

El precio debe fijarse a un nivel que proporcione valor al cliente y, al mismo tiempo, genere beneficios para la empresa. En su libro "*Marketing Management*", Kotler (2012) sugiere que las decisiones de fijación de precios deben basarse en un análisis exhaustivo de factores como la demanda de los clientes, los precios de la competencia y los costes de producción.

Otra consideración clave en las decisiones de fijación de precios son los objetivos de fijación de precios de la empresa. Según Brassington y Pettitt (2006), los objetivos de fijación de precios pueden incluir maximizar los beneficios, aumentar la cuota de mercado o mantener un punto de precio específico. El objetivo de fijación de precios debe alinearse con la estrategia general de marketing y los objetivos comerciales de la empresa.

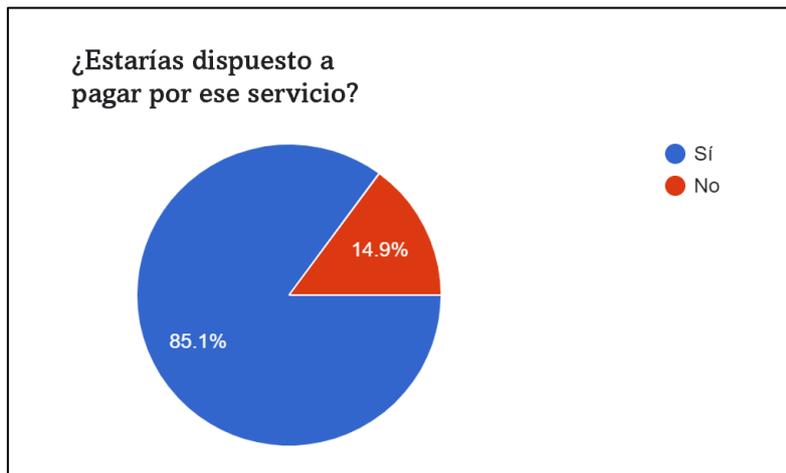
También es importante tener en cuenta que la fijación de precios no es un elemento estático de la mezcla de marketing. Como señalan Kotler y Armstrong (2021), las empresas pueden tener que ajustar sus estrategias de precios a lo largo del tiempo para responder a los cambios en la demanda de los clientes, la competencia o los costes. Revisar y ajustar periódicamente las estrategias de fijación de precios puede ayudar a las empresas a seguir siendo competitivas y maximizar la rentabilidad.

Es decir, La estrategia de fijación de precios implica establecer precios que resulten atractivos para los clientes y que, al mismo tiempo, proporcionen márgenes de beneficio adecuados para la empresa. Además, se deben tener en cuenta varios factores, como la demanda de los clientes, los costes, la competencia, y la estrategia global de marketing:

- **Demanda**

En el análisis de demanda mencionado al principio del trabajo, se realizaron una serie de encuestas. Una parte de estas estaba dirigido al precio. Esto nos permitirá ajustar el precio a la demanda de los clientes:

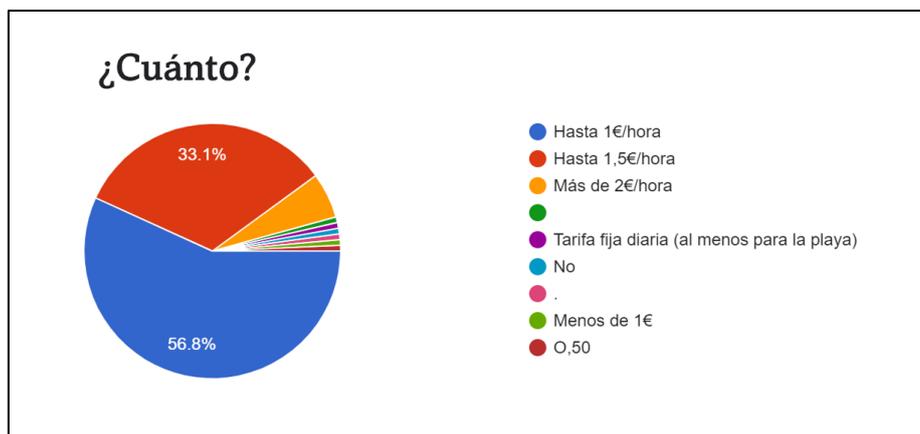
**Figura 8: predisposición a pagar por el servicio**



Fuente: elaboración propia.

Según los resultados, el 85% de los interesados en nuestro servicio estarían dispuestos a pagar por él. Esto implica que tenemos cierta flexibilidad a la hora de fijar el precio, pero debemos asegurarnos de que sea razonable y competitivo con servicios similares del mercado. Como equipo, debemos considerar el valor de nuestro servicio, nuestros costes y los precios de nuestros competidores para determinar el precio óptimo para nuestros clientes objetivo. También debemos estar preparados para ajustar el precio según sea necesario en función de las opiniones de nuestros clientes y de los cambios en las condiciones del mercado.

**Figura 9: precio que los consumidores están dispuestos a pagar**



Fuente: elaboración propia.

En cuanto al precio concreto, también se realizaron encuestas. El 56,8% de los encuestados estaría dispuesto a pagar hasta 1 euro por hora, lo que nos da una idea de que este precio puede ser atractivo para la mayoría de nuestro público objetivo. Además, el 33% estaría dispuesto a pagar hasta 1,5 euros la hora, lo que nos ofrece un margen de beneficio mayor. Aproximadamente el 10% estaría dispuesto a pagar hasta 2 euros la hora, lo que nos sugiere que tal vez haya una oportunidad de ofrecer un servicio premium a un precio más elevado.

En general, los resultados parecen indicar que la mayoría de los clientes prefieren pagar por hora en lugar de una tarifa diaria fija.

No obstante, hay que recordar que solo el 57% de interesados en el servicio de carga de dispositivos electrónicos estaría dispuesto a pagar un extra por ello. Por lo tanto, no estableceremos un cargo adicional por cargar los dispositivos. Será la misma tarifa para aquellos que quieran solo guardar sus pertenencias que los que adicionalmente deseen recargar dispositivos. De esta manera, el aumento de demanda inducido por este servicio adicional debe compensar los gastos incurridos en ofrecerlo.

#### - **Competidores y costes**

Tras una investigación en la competencia del mercado de taquillas portátiles, podemos observar que los precios de los competidores como SandyLock, Mobile Locker o Teckloc parecen rondar los 2 euros por hora o elegir una suscripción por periodos largos de tiempo. Sin embargo, es importante señalar que la información recopilada es limitada ya que muchos de ellos aún no operan activamente. Para obtener estos datos, hemos contactado por correo electrónico con algunas empresas que se dedican a este sector. A pesar de la falta de información, los precios parecen estar dentro del rango que habíamos previsto en nuestras encuestas, donde el 56,8% de los encuestados estaría dispuesto a pagar hasta 1 euro por hora, el 33% hasta 1,5 euros la hora y alrededor del 10% hasta 2 euros la hora.

Como empresa recién creada, es importante considerar los precios de la competencia para poder competir en el mercado y establecer una estrategia de precios adecuada. Será necesario analizar los costos de producción y operación, junto con los márgenes de beneficio esperados, para poder fijar un precio justo y atractivo para los clientes potenciales. También debemos tener en cuenta que, al tratarse de un servicio innovador y con tecnologías avanzadas, podemos ofrecer un valor añadido a nuestros clientes y justificar un precio más alto en comparación con la competencia. En cualquier caso, será fundamental monitorear de cerca los precios de la competencia y adaptarnos a cualquier cambio en el mercado para poder mantener nuestra competitividad y rentabilidad.

#### - **Estrategia de Marketing**

La decisión de un precio de entrada alto o bajo se reduce a dos estrategias alternativas, el *Price Skimming* o el *Penetration Pricing*, ambas propuestas por primera vez por Dean (1976).

**Price Skimming.** Para descremar, los precios se fijan altos para atraer a los segmentos del mercado menos sensibles a los precios. Este tipo de precios puede atraer, por ejemplo, a aquellos que buscan estatus y ven el precio alto como la marca de un producto exclusivo. El descremado tiene una serie de ventajas. Permite a la organización establecer una imagen de marca de calidad que podría servir de trampolín para el futuro desarrollo de versiones de menor precio y más destinadas al mercado de masas.

El riesgo aquí, por supuesto, es que un precio alto genera grandes expectativas y, si esa experiencia de aprendizaje no va bien, el mercado pensará que la calidad del producto es demasiado pobre o incoherente para justificar el precio, se creará una mala reputación y el futuro del producto será cuestionable.

En este caso, el *skimming* de precios no parece ser una estrategia adecuada, ya que nuestro producto no se va a considerar un artículo de lujo. Nuestro objetivo es ofrecer una solución práctica, cómoda y segura para el almacenamiento y gestión de objetos personales en entornos donde es complicado hacerlo. Los consumidores estarán dispuestos a pagar por la conveniencia y las funcionalidades que ofrecemos, pero no necesariamente por el estatus que pueda transmitir el producto.

**Penetration Pricing.** En un intento de ganar la mayor cuota de mercado posible en el menor tiempo posible, una posibilidad es fijar los precios agresivamente por debajo de la competencia existente, reduciendo deliberadamente sus márgenes en aras del volumen. Es una estrategia arriesgada porque podría establecer una imagen de marca de mala calidad y además, si no funciona, sería muy difícil subir el precio.

La idea es reducir el atractivo de la entrada en el mercado para los competidores, a menos que puedan estar seguros de que pueden producir y comercializar de forma mucho más eficiente y con una base de costes más ajustada. Los precios de penetración también son útiles en situaciones de demanda elástica en las que el precio es un factor crítico para el comprador. (Brassington y Pettitt, 2006).

Para LOK, una estrategia de precios bajos podría ser beneficiosa para introducirse en el mercado y atraer a nuevos clientes. Dado que se trata de un servicio nuevo y desconocido para muchos consumidores, es posible que algunos puedan ser escépticos al principio y prefieran probarlo a un precio más asequible. Además, al ofrecer precios bajos, podríamos diferenciarnos de nuestros competidores y ser una opción más atractiva para aquellos que buscan un servicio similar, pero a un precio más razonable. También podría ayudar a aumentar la conciencia de marca y a atraer a clientes que de otra manera no considerarían el servicio.

### 5.4.3 Distribución

La distribución incluye el almacenamiento, los canales de distribución, la cobertura de la distribución, la ubicación de los puntos de venta, los territorios de venta, los niveles y la ubicación de las existencias y los transportistas. En la actualidad, la mayoría de los productores no venden sus productos directamente a los consumidores. Diversas entidades de comercialización actúan como intermediarios. La distribución adquiere especial importancia cuando una empresa se esfuerza por aplicar una estrategia de desarrollo del mercado o de integración progresiva. Algunas de las decisiones más complejas y difíciles a las que se enfrenta una empresa tienen que ver con la distribución de productos (Thompson y Strikland, 2011)

## - **Puntos de venta**

Con el fin de evaluar la demanda real de nuestro producto, hemos decidido enfocar nuestro lanzamiento inicial en una sola playa durante el primer año y expandirnos a partir del segundo año. Las playas seleccionadas son las playas de Levante y Poniente en Benidorm, que son la más concurridas de la península y en temporada alta alberga aproximadamente 300.000 personas (Sampedro, 2023).

No obstante, la ubicación de las taquillas en el suelo público de las playas puede estar sujeta a diferentes regulaciones y trámites administrativos. Como queremos evitar cualquier tipo de barrera legal que pueda retrasar el lanzamiento de nuestro producto, hemos decidido buscar alternativas. Una opción que hemos considerado es llegar a acuerdos con chiringuitos y otros recintos privados en la playa de Benidorm y en otras playas similares.

De esta manera, podremos ubicar nuestras taquillas en espacios privados sin tener que lidiar con trámites engorrosos y costosos con la Administración Pública. Además, estos acuerdos pueden tener beneficios mutuos, ya que podemos atraer a más clientes a estos negocios con la oferta de nuestros servicios y, a su vez, ellos pueden ofrecer nuestros servicios a sus clientes como una ventaja adicional.

Es importante destacar que, aunque estamos buscando alternativas para evitar las barreras legales de la ubicación de las taquillas en el suelo público de las playas, seguiremos cumpliendo con todas las regulaciones y normativas aplicables a nuestra actividad.

Después de establecernos en las playas, nuestra estrategia de distribución se enfocará en llegar a otros lugares que de acuerdo con nuestro análisis (Véase punto 3: “análisis de la demanda”) tienen una alta demanda. En este grupo encontramos como festivales de música, discotecas, bibliotecas y estaciones de tren/bus. Para los festivales de música y discotecas, estaremos presentes en los eventos más importantes de cada temporada, teniendo en cuenta la afluencia de público y la temática musical. En cuanto a las bibliotecas y estaciones de tren/bus, buscaremos acuerdos con las empresas responsables de estos lugares para instalar nuestras taquillas allí.

## - **Almacenamiento**

En cuanto al almacenamiento, hemos decidido comenzar con un almacén cercano a Benidorm, donde se encuentra nuestra primera playa objetivo. Sin embargo, a medida que vayamos expandiéndonos y las taquillas comiencen a moverse por distintas playas y lugares durante todo el año, nuestro modelo de almacenamiento será mucho más pequeño y flexible.

La idea es que las taquillas siempre estén en uso, tanto en verano como en invierno, por lo que estaremos rotando su ubicación de manera constante. Esto nos permitirá ahorrar en costos de almacenamiento y también nos permitirá estar más cerca de nuestros clientes y de los puntos de mayor demanda en cada época del año. De esta manera, podremos asegurar

una mejor disponibilidad de nuestras taquillas para los clientes y una mayor eficiencia en nuestra cadena de suministro.

#### - Transporte

En cuanto al transporte de las taquillas, al ser portátiles y poder ser desmontadas fácilmente, nos permitirá transportarlas en grandes cantidades con un camión. Cada camión podría transportar hasta 20 torres de taquillas, como las de la figura 1, lo que nos permitiría cubrir una gran cantidad de playas y otros lugares con alta demanda.

Para el transporte, buscaremos contratar transportistas locales que conozcan bien las rutas y puedan asegurar la entrega oportuna de las taquillas. Además, tendremos en cuenta los costos de transporte para optimizar nuestras rutas y minimizar los costos de distribución. En cuanto a los festivales de música, discotecas, bibliotecas y estaciones de tren/bus, buscaremos asociarnos con empresas de transporte para llevar nuestras taquillas a estos lugares y hacer que estén disponibles para su uso.

#### 5.4.4 Promoción y comunicación

En el *Marketing Mix*, la promoción y comunicación se refieren a todas las actividades que se realizan para informar y persuadir a los clientes potenciales sobre los beneficios y características de un producto o servicio. Es importante recordar que las estrategias de promoción y comunicación deben estar alineadas con la estrategia general de la empresa y su propuesta de valor, para así comunicar de manera coherente y consistente la propuesta de valor a nuestros clientes (McCarthy, 1960).

Para promocionar y comunicar la marca LOK, podríamos desarrollar las siguientes actividades:

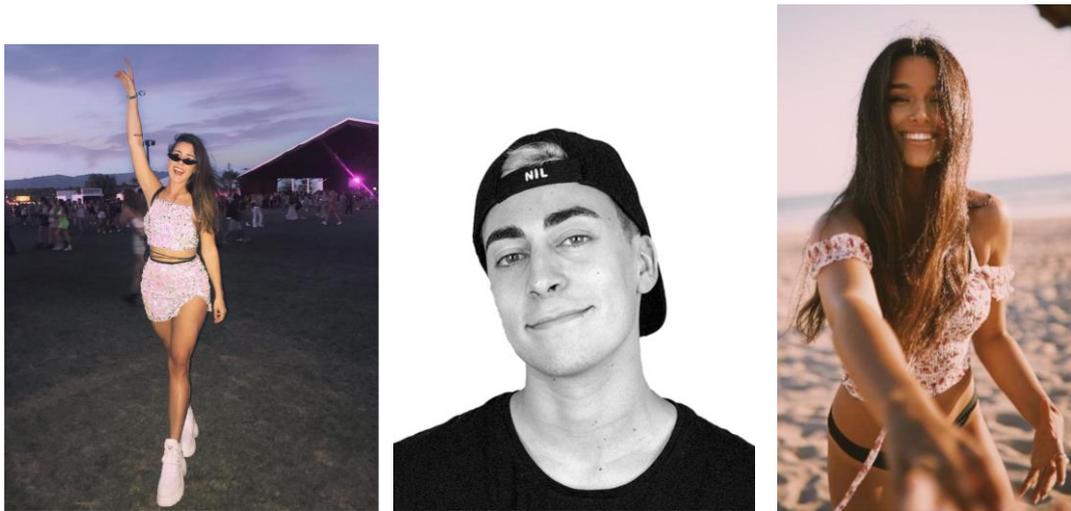
**Publicidad:** Podemos utilizar diferentes canales publicitarios como la televisión, radio, prensa y medios digitales para dar a conocer nuestra marca y nuestros servicios de taquillas portátiles. También podemos utilizar anuncios de pago por clic en línea, lo que nos permitiría llegar a nuestro público objetivo de manera más eficiente. Es cierto que una estrategia de publicidad en televisión y radio puede ser efectiva, pero también puede ser costosa y no necesariamente llegar a nuestro público objetivo de manera precisa.

No debemos olvidar que los jóvenes son nuestro principal *target* y hoy en día consumen poca televisión y radio. Por otro lado, el uso de anuncios de pago por clic en línea puede ser una estrategia muy efectiva, ya que solo se paga por los clics que recibe el anuncio, lo que significa que podremos controlar el presupuesto y la cantidad de personas que ven el anuncio. Esto nos permitiría llegar a nuestro público objetivo de manera más precisa y eficiente.

**Relaciones públicas:** Para aumentar la notoriedad de nuestra marca, podemos trabajar con *influencers* y *bloggers* en nuestro sector, generar contenido de calidad para dar a conocer las novedades y eventos de nuestra empresa. En cuanto a nuestro sector, queremos trabajar con *influencers* que centren su contenido en viajes, actividades al aire libre y festivales cuyo

público sea mayoritariamente adultos jóvenes. En la sociedad actual, los *influencers* y *bloggers* tienen un gran impacto en la opinión pública y en el comportamiento de los consumidores. Se han convertido en líderes de opinión y muchas personas confían en sus recomendaciones y consejos. Por lo tanto, trabajar con *influencers* y *bloggers* en nuestro sector puede ser una excelente manera de aumentar la notoriedad de nuestra marca y llegar a un público más amplio.

**Imagen 6: *Influencers* especializados en viajes, actividades al aire libre y festivales. De izquierda a derecha: Paula Gonu, Nil Ojeda y Marta Díaz.**



Fuente: Instagram.

**Promociones de ventas:** Podemos ofrecer descuentos y promociones especiales para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los existentes. Por ejemplo, podríamos ofrecer una promoción de lanzamiento para los nuevos clientes que utilicen nuestros servicios de taquillas portátiles. Como LOK es un producto nuevo en el mercado, la mayoría de los consumidores no estarán familiarizados con él. Por lo tanto, ofrecer promociones de lanzamiento y descuentos puede ser una forma efectiva de atraer nuevos clientes y animarlos a probar el servicio.

Además, al ofrecer una promoción especial para los nuevos clientes, podemos fomentar la lealtad del cliente, ya que una vez que los clientes experimenten el servicio y vean su utilidad, es más probable que vuelvan a utilizarlo en el futuro. Es importante que las promociones de ventas sean atractivas y tengan un valor real para los clientes, de esta manera, estarán más motivados para probar el servicio y luego recomendarlo a otros.

**Marketing directo:** Podemos utilizar el correo electrónico y la mensajería de texto para llegar directamente a nuestros clientes potenciales y mantenerlos informados sobre nuestras novedades y promociones. Una vez los usuarios se den de alta en nuestra plataforma. Una vez que los usuarios se registren en nuestra plataforma y nos brinden su información y permisos relevantes, podremos utilizar el correo electrónico y la mensajería de texto para

comunicarnos directamente con ellos y mantenerlos actualizados sobre nuestras novedades y promociones.

Esta estrategia de marketing directo puede ser muy efectiva ya que nos permite llegar directamente a nuestros clientes potenciales de una manera personalizada y directa. Además, al tener la información de los usuarios, podemos segmentar nuestra base de datos y enviar promociones específicas para cada segmento, lo que aumentará la relevancia de nuestras comunicaciones y la probabilidad de conversión.

**Marketing digital:** Podemos utilizar los medios digitales, como las redes sociales, para llegar a nuestro público objetivo y crear contenido valioso que les ayude a entender mejor los beneficios de nuestros servicios de taquillas portátiles. Por medio del marketing digital, podemos establecer una presencia en línea y crear una comunidad alrededor de la marca LOK. Podemos utilizar las redes sociales, como Facebook e Instagram, para publicar contenido relevante y atractivo para nuestro público objetivo, como imágenes y videos de las taquillas portátiles en acción, consejos de uso, novedades y promociones.

Además, podemos crear campañas publicitarias en línea en plataformas como *Google Ads* y *Facebook Ads*, segmentando nuestro público objetivo por intereses, ubicación y comportamiento de búsqueda en línea. Esto nos permitiría llegar a clientes potenciales que están buscando soluciones de almacenamiento y gestión de objetos personales y dirigirlos a nuestro sitio web o aplicación móvil.

**Imagen 7: ejemplo de publicidad en redes sociales**



Fuente: elaboración propia a partir de un boceto de anuncio en historia de Instagram.

Si bien ha quedado ya establecido el plan de promoción y comunicación, es procedente recalcar que la seguridad fue el factor más valorado por nuestros posibles clientes. Hasta el 86% de los encuestados la consideran su principal preocupación. En consecuencia, es crucial que nuestro mensaje clave sea la seguridad de nuestras taquillas. Es cierto que son cómodas gracias a la tecnología y sostenibles gracias a su fuente de energía renovable (solar). Dicho esto, la seguridad es la principal preocupación de nuestros clientes potenciales.

Por lo tanto, en todas nuestras actividades de marketing y en nuestros encuentros con clientes, debemos destacar la calidad y fiabilidad de nuestro sistema de seguridad, asegurando a nuestros clientes que sus pertenencias estarán seguras en nuestras taquillas. Transmitir este mensaje de forma clara y concisa será fundamental para aumentar la confianza y la satisfacción de nuestros clientes y, en última instancia, impulsar las ventas y el crecimiento de nuestro negocio.

## **6. CONCLUSIONES**

La propuesta de valor de LOK se basa en ofrecer una solución avanzada y segura de almacenamiento y gestión de objetos, a través de nuestra tecnología de taquillas inteligentes. Los principales segmentos de clientes que buscamos son aquellos que no pueden proteger sus pertenencias personales sin incurrir en un costo significativo de oportunidad, como los jóvenes en actividades deportivas y de ocio.

Consideramos que la idea de negocio de LOK es verdaderamente innovadora y resuelve un problema real y frecuente en la vida de las personas. La tecnología que utilizamos en nuestras taquillas inteligentes y en la aplicación móvil es un claro ejemplo de cómo la tecnología puede ser una solución efectiva para problemas cotidianos, y esto es algo que encaja a la perfección en el mercado actual. Nuestras taquillas inteligentes son portátiles y se adaptan a diferentes entornos, lo que las hace útiles para una variedad de situaciones en las que los clientes necesitan mantener sus pertenencias seguras.

Además, no solo ofrecemos seguridad a nuestros clientes, sino también la posibilidad de cargar sus dispositivos electrónicos, gracias a nuestro innovador sistema de placas solares. La energía renovable y sostenible es un tema que cada vez preocupa más a los consumidores, por lo que ofrecer soluciones como esta es una forma en la que podemos diferenciarnos de la competencia y atraer a nuevos clientes.

Para maximizar la eficiencia, estableceremos acuerdos con festivales, estaciones de esquí, chiringuitos de playa y concesiones de ayuntamientos. En cuanto a las fuentes de ingresos, la primera es a través de los ingresos recurrentes generados por el uso de las taquillas, y la segunda es por medio de la publicidad en las taquillas y en la aplicación móvil.

El entorno general en el que LOK se va a implementar es un entorno interesante, pero encuentra algunos desafíos. En el aspecto político-legal, aunque el marco regulatorio es

estable, cumplir con las múltiples regulaciones en materia de protección de datos y protección del dominio público puede resultar un desafío para la empresa. Por otro lado, en el aspecto económico, la industria turística es una gran oportunidad para LOK ya que España recibe millones de visitantes cada año.

En cuanto al entorno específico, existe poca amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos, así como un bajo poder de negociación de los clientes. Sin embargo, existe un riesgo medio de competidores y un alto riesgo de poder de negociación de los proveedores. Por lo tanto, para la implementación de LOK, es importante enfocarse en la diferenciación y en la inversión en tecnología, manteniendo una estrategia sólida de marketing y estableciendo relaciones estratégicas con proveedores.

El análisis de la demanda muestra que existe una oportunidad de mercado para el producto de LOK, las taquillas inteligentes. La seguridad es lo más importante para los clientes, seguido de la posibilidad de cargar sus dispositivos. Los resultados indican que las taquillas deberían enfocarse principalmente en playas y festivales de música. Es por eso que el primer lugar de implementación serán las playas de Benidorm, y ya en el futuro se prevé la expansión a discotecas, bibliotecas, estadios deportivos, edificios de oficinas y centros comerciales.

A lo largo de la investigación se han detectado fortalezas y oportunidades, pero también debilidades y amenazas:

LOK tiene fortalezas como la innovación tecnológica, la experiencia del usuario, la flexibilidad y movilidad, y la sostenibilidad y responsabilidad social, que pueden ser utilizadas para atraer y retener a clientes. Sin embargo, la falta de conocimiento del mercado, la dependencia de la tecnología, la dependencia de lugares específicos, los costos operativos elevados y la posible percepción del servicio como producto de lujo son debilidades que podrían afectar la capacidad de LOK para generar ingresos.

En cuanto a las amenazas que enfrenta LOK incluyen la competencia, los cambios en el mercado, las regulaciones y permisos y los problemas de seguridad. Por lo tanto, desde LOK debemos desarrollar estrategias para aprovechar sus fortalezas y minimizar sus debilidades y amenazas para ser competitivo en el mercado de taquillas inteligentes.

En cuanto a la estrategia de marketing de LOK podemos extraer varias conclusiones:

Los clientes de LOK buscan una solución cómoda, segura y tecnológicamente avanzada para almacenar y gestionar sus objetos personales en entornos difíciles, como playas, piscinas y eventos. No cabe duda que los jóvenes son un segmento de mercado especialmente interesante para nosotros debido a su perfil de consumidor altamente activo, energético y socialmente conectado.

Independientemente del público objetivo, nuestras encuestas han revelado que lo que todos los clientes buscan en una taquilla inteligente es seguridad. Por lo tanto, desde LOK nos enfocamos en promocionar la seguridad de nuestras taquillas inteligentes y en destacar las características que garantizan una experiencia segura y confiable para todos nuestros usuarios.

Después de analizar el mercado de taquillas inteligentes, concluimos que LOK está bien posicionada en comparación con sus competidores gracias a su alto número de locales disponibles, tecnología avanzada, capacidad para cargar dispositivos móviles y diseño atractivo. Sin embargo, debemos mejorar en la implantación. La idea es que la estrategia de marketing y las asociaciones con lugares y eventos clave potencien la implantación.

Desde LOK, nos enfrentamos al desafío de promocionar un producto "no buscado" como son las taquillas portátiles. Para lograrlo, se requiere una fuerte identidad de marca y establecer credibilidad en el mercado, ofreciendo precios competitivos y un excelente servicio al cliente. La estrategia de precios bajos, como el *Penetration Pricing*, puede ser beneficiosa para atraer a nuevos clientes y aumentar la conciencia de marca. Además, para promocionar y comunicar la marca LOK, se utilizarán diferentes canales publicitarios, relaciones públicas, promociones de ventas, marketing directo y digital para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los existentes.

Tenemos una idea de negocio innovadora, una estrategia de crecimiento sólida y una ventaja competitiva en el mercado. Estamos comprometidos en seguir mejorando nuestra tecnología y experiencia del usuario, así como expandir nuestra presencia en diferentes entornos, lo que nos permitirá crecer como empresa y brindar soluciones a nuestros clientes. ¡El futuro es brillante para LOK! .

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Brassington, F., & Pettitt, S. (2006). *Principles of Marketing*. Pearson Education.
- Carbó Galofre, A. Valero Berzosa, J. (2018). EasyLocker. *Plan de negocio y diseño de una aplicación para taquillas guardarrupas*. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona. Barcelona, España. Último acceso el 15 de marzo de 2023. <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/134807/tfg-easylocker.pdf>
- Comisión Europea (2020): *Nueva encuesta del Eurobarómetro: La protección del medio ambiente y el clima son cuestiones importantes para más del 90 % de los ciudadanos europeos*. Último acceso el 10 de marzo de 2023. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/IP\\_20\\_331](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/IP_20_331)
- Dean, J. (1976) *Pricing Policies for New Products*. Harvard Business Review. Último acceso el 15 de febrero de 2023. <https://hbr.org/1976/11/pricing-policies-for-new-products>
- Espinosa, R. (2014). *Marketing Mix: Las 4 P's*. Blog de Roberto Espinosa. Último acceso el 20 de marzo de 2023. <http://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2>
- Expansión (2023) *PIB de España - Producto Interior Bruto*. Periódico Expansión. Último acceso el 5 de febrero de 2023 <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>
- Fortune Business Insights (2021) *Smart Parcel Locker Market Size & Impact Analysis and Regional Forecast 2022-2029*. Página web de Fortune Business Insights. Último acceso el 10 de febrero de 2023. <https://www.fortunebusinessinsights.com/smart-parcel-locker-market-104718>
- Global Web Index. (2022) *Digital 2022: Spain*. DataReportal - Global Digital Insights. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-spain>
- Groves, R., Fowler, F., Couper M., Lepkowski J., Singer E., Tourangeau, R. (2004). *Survey Methodology*. John Wiley & Sons, Inc.
- Juanes, G. (2021). *Tecnología de control de accesos inteligente, clave en taquillas y consignas*. Cuadernos de Seguridad. Último acceso el 12 de febrero de 2023. <https://cuadernosdeseguridad.com/2021/11/tecnologia-de-control-de-accesos-inteligente-salto>
- Kotler, P., Lane Keller, K. (2012). *Marketing Management*. Prentice Hall. Edición digital recuperada de : [https://cdn.website-editor.net/25dd89c80efb48d88c2c233155dfc479/files/uploaded/Kotler\\_keller\\_-\\_marketing\\_management\\_14th\\_edition.pdf](https://cdn.website-editor.net/25dd89c80efb48d88c2c233155dfc479/files/uploaded/Kotler_keller_-_marketing_management_14th_edition.pdf)
- Kotler, P., Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson.
- Martínez-Villaseñor, G. (2023). *Plan de negocio de "LOK". Estudio de la estrategia financiera*. Universidad Pontificia Comillas. Madrid, España.
- McCarthy, E.J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. McGraw-Hill Inc.

- McGee, J., Sammut-Bonnici, T. (2015). *Wiley Encyclopedia of Management: Strategic Management Volume 12*. John Wiley and Sons.
- MVK Mash. (2023). *Smart Lockers*. Página web de MVK Mash. Último acceso el 30 de enero de 2023. <https://smart-lockers.es/>
- Omitec (23 febrero, 2022). *Este es el mejor sistema de cerraduras para taquillas*. Página web de Omnitec. Último acceso el 26 de Marzo de 2023. <https://www.omnitecsystems.es/omni/blog/mejor-sistema-cerraduras-para-taquillas>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto S.A. Ediciones.
- Porter, M. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Macmillan.
- Sampedro, S. (2023). *Benidorm genera más de 1.200 millones de gasto turístico extranjero y el Estado solo le ingresa 18*. Página web de El Español. Último acceso el 22 de marzo de 2023. [https://www.elespanol.com/alicante/20230123/benidorm-genera-millones-gasto-turistico-extranjero-ingresa/735176691\\_0.html](https://www.elespanol.com/alicante/20230123/benidorm-genera-millones-gasto-turistico-extranjero-ingresa/735176691_0.html)
- Sandy Lock: *Smart Beach Cabinets*. Página web de Sandy Lock. <https://www.sandylock.com/es/>
- Sridharan, M. (8 Septiembre, 2020). *GE McKinsey Matrix*. Página web de Think Insights. Último acceso de 28 de marzo de 2023. <https://thinkinsights.net/strategy/ge-mckinsey-matrix/>
- Soriano, C. (1991). *Marketing Mix: conceptos, estrategias y aplicaciones*. Ediciones Díaz de Santos.
- Taquicel: *Taquillas inteligentes*. Página web de Taquicel. Último acceso el 26 de febrero de 2023. <https://taquicel.com/taquillas-inteligentes>
- Thompson, A. y Strikland, K.F.C. (2011). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos y casos*. Prentice Hall. Edición digital recuperada de: [https://pracownik.kul.pl/files/12439/public/3\\_David.pdf](https://pracownik.kul.pl/files/12439/public/3_David.pdf)
- Vela, C., Bocigas, O. (1992). *Fundamentos de Marketing*. Esic Editorial.
- World Travel & Tourism Council. *Economic Impact Reports*. Página web de World Travel & Tourism Council. Último acceso el 2 de marzo de 2023. <https://wttc.org/research/economic-impact>

## 8. ANEXOS

### Anexo 1 – Encuesta a los potenciales consumidores

El anexo de este trabajo consiste en una encuesta realizada con el fin de conocer la situación de la demanda de un servicio de taquillas inteligentes portátiles. La encuesta proporciona información detallada sobre los diferentes entornos en los que se podría utilizar este servicio, así como las principales preocupaciones de los consumidores en relación con la seguridad de sus objetos personales. Los resultados obtenidos en esta encuesta han sido cruciales para desarrollar un modelo de negocio y una estrategia de marketing adaptados a las necesidades de los consumidores.

## LOK

---

Querido encuestad@:

Nos ayudaría enormemente que respondieras a las siguientes preguntas con sinceridad.

¡Muchas gracias!

Equipo de LOK

---

¿Edad? \*

<18

19-24

25-35

36-55

>55

¿De cuánto dinero dispones al mes para gastos personales? \*

<150

150 - 400

400 - 800

800 - 1500

>1500

¿Utilizarías taquillas que te permitiesen guardar tus objetos personales (móvil, llaves, cartera, \* ordenador) en sitios específicos como playas, festivales, etc (ver siguiente pregunta)?

- Sí
- No

En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea un **sí**, ¿en qué lugares te gustaría poder \* usarlas?

En caso de que sea **no**, indica la casilla **NO**

- NO
- Playas
- Festivales de música
- Estaciones de tren/autobús
- Puerta de discotecas
- Estadios deportivos
- Edificios de oficinas
- Centros comerciales
- Bibliotecas
- Other...

¿Estarías dispuesto a pagar por ese servicio? \*

- Sí
- No

¿Cuánto?

- Hasta 1€/hora
- Hasta 1,5€/hora
- Más de 2€/hora
- Other...

¿Te interesaría poder cargar los dispositivos electrónicos mientras están dentro de la taquilla? \*

- Sí
- No

¿Estarías dispuesto a pagar un extra por poder cargarlo? \*

- Sí
- No

¿Cuánto tiempo dejarías tus objetos personales dentro de las taquillas? \*

- 0-30 minutos
- 30 minutos - 2 horas
- 2 horas - 12 horas
- + 12 horas
- Other...

¿Qué tipo de suscripción/pago te parecería más razonable? \*

¿Prefieres pagar una cantidad fija por minuto o por hora, o pagar un bono?

- Cuota por minuto o hora
- Suscripción semanal/mensual
- Bono recargable de minutos

¿Cuál es el factor que más valoras en las taquillas?

- Seguridad
- Velocidad / facilidad
- Tecnología
- Adaptabilidad (que existan en muchos lugares)
- Sostenibilidad