



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES ICADE

**TERRAZEX: LA DIGITALIZACIÓN DEL MUNDO DE LA
HOSTELERIA A TRAVÉS DE UNA APP
REVOLUCIONARIA**

Autor: Rafael del Pino Martínez
Directora: María Eugenia Fabra Florit

Madrid
Junio 2021

RESUMEN

El futuro avanza hacia las nuevas tecnologías y las empresas han de adaptarse a todos los cambios que se producen para sobrevivir y no quedarse atrás.

El trabajo que se presenta a continuación explica el modelo de negocio de Terrazex, una aplicación móvil que busca revolucionar el mundo de la hostelería facilitando a los usuarios planificar sus salidas de ocio al permitirles encontrar mesas libres en terrazas de bares y restaurantes, especialmente en horarios de máxima afluencia de público. De otra parte, la aplicación pretende ayudar a los hosteleros a conseguir mayor eficiencia y reducción de costes en su actividad. En definitiva, la aplicación beneficiará tanto a los clientes de los establecimientos como a sus dueños.

Para explicar el modelo de negocio se hará el estudio aplicando el Modelo Canvas. Este Modelo lo forman 9 elementos estrechamente relacionados entre sí que se explicarán con detalle a lo largo del trabajo.

Proponiendo esta herramienta tecnológica pretendo ayudar a los hosteleros a que afronten el futuro con ilusión y esperanza, intentando transformar una amenaza que sacude al sector como es la limitación de aforos en una oportunidad.

ABSTRACT

The future is moving towards new technologies and companies must adapt to all the changes that occur in order to survive and not be left behind.

The work presented below explains the business model of Terrazex, a mobile application that seeks to revolutionize the world of hospitality by making it easier for users to plan their leisure outings by allowing them to find free tables in bar and restaurant terraces, especially at peak times. On the other hand, the application aims to help restaurateurs to achieve greater efficiency and cost reduction in their activity. In short, the application will benefit both the customers of the establishments and their owners.

To explain the business model, the study will be carried out by applying the Canvas Model. This model is made up of 9 closely related elements that will be explained in detail throughout the work.

By proposing this technological tool, I intend to help hoteliers to face the future with enthusiasm and hope, trying to transform a threat that shakes the sector such as the limitation of capacity into an opportunity.

INDICE

0 RESUMEN	2
1.- INTRODUCCIÓN	
1.1. Interés por la cuestión.....	4
1.2. Objetivos del trabajo.....	5
1.3. Estructura y metodología.....	5
2.- EL ENTORNO: IMPACTO DE LA CRISIS DEL COVID-19 EN EL SECTOR HOSTELERO	6
3.- NUESTRA APLICACIÓN: TERRAZEX	
3.1. ¿Cómo surge la idea?.....	9
3.2. ¿Qué es Terrazex?.....	10
3.3. ¿Qué sistema utilizaremos para saber si una mesa esta libre?.....	11
3.4. Tiempo de reserva por mesa.....	12
4.- BUSINESS MODEL CANVAS PARA TERRAZEX	
4.1. ¿A quién?.....	15
4.1.1. Segmento de clientes.....	15
4.1.2. La relación con el cliente.....	16
4.1.3. Canales de comunicación	17
4.2. ¿Qué?.....	20
4.2.1. Propuesta de Valor.....	20
4.3. ¿Cómo?.....	24
4.3.1. Recursos clave.....	24
4.3.2. Actividades clave.....	25
4.3.3 Socios clave y alianzas.....	29
4.4. ¿Cuánto?.....	32
4.4.1. Fuentes de ingreso.....	32
4.4.2. Estructura de costes.....	34
5.- PLAN DE MARKETING	
5.1.1 ¿Qué es el Marketing digital?.....	36
5.1.2 Análisis DAFO.....	36
5.1.3. Objetivos del Plan de Marketing digital.....	42
5.1.4. Estrategias y herramientas para elaborar el Plan de Marketing digital.....	43
6.- CONCLUSIONES	52
7.- BIBLIOGRAFIA	53

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Interés por la cuestión

La digitalización de la hostelería, un proceso puesto en marcha desde hace años, se ha acelerado de manera irreversible a consecuencia de la crisis sanitaria originada por la Covid-19 y se ha convertido en una necesidad imperiosa. Muchas aplicaciones móviles se han convertido en una de las más importantes herramientas para ayudar a controlar y frenar la propagación del virus en muchos sectores incluido el de la hostelería. En concreto, en este sector se han diseñado aplicaciones que permiten reducir los contactos entre personas (facilitar el servicio de mesa con carta digital, petición del pedido y pago de la cuenta con el móvil, reparto de comida a domicilio....).

Los pequeños negocios hosteleros no tienen más remedio que reinventarse si quieren mantenerse en el mercado y sobrevivir. Hay que conseguir fidelizar a los clientes y esto pasa ineludiblemente por ofrecerles soluciones a las nuevas necesidades que han surgido con la pandemia (inmediatez, seguridad, innovación...).

El trabajo que se presenta a continuación explica el modelo de negocio de Terrazex utilizando el Modelo Canvas. Terrazex es una aplicación móvil que busca revolucionar el mundo de la hostelería facilitando a los usuarios planificar sus salidas de ocio al permitirles encontrar mesas libres en terrazas de bares y restaurantes, especialmente en horarios de máxima afluencia de público. De otra parte, la aplicación pretende ayudar a los hosteleros a conseguir mayor eficiencia y reducción de costes en su actividad.

El equipo que ha dado origen a la idea de negocio de Terrazex, está constituido por los estudiantes de 4º curso del Grado de Administración de empresas (E2) de ICADE: Jorge Valero, Manuel Soto y Rafael del Pino. Los tres hemos sido compañeros de clase durante estos cuatro años y formamos un equipo unido que goza de mucha sintonía gracias a que compartimos unos mismos intereses y nos apasiona por igual todo lo relacionado con el mundo del emprendimiento. Precisamente unidos por ese mismo interés decidimos participar en el Concurso “Comillas Emprende” organizado por

nuestra universidad y durante el curso académico 2020/21, nuestra idea original ha ido evolucionando y perfeccionándose.

Queremos ayudar a los hosteleros a que afronten el futuro con ilusión y esperanza poniendo nuestro granito de arena, intentando transformar una amenaza que sacude al sector como es la limitación de aforos en una oportunidad, ofreciéndoles una herramienta a su alcance. Como decía Darwin “ no sobreviven los más listos o fuertes sino los que tienen mejor capacidad de adaptación”.

1.2.- Objetivos del trabajo

El objetivo principal de este trabajo consiste en identificar una oportunidad de negocio que hemos detectado y comprobar si es viable llevarla a cabo. A partir del objetivo citado, nos planteamos una serie de objetivos específicos, los cuales son:

- Describir el proyecto: ¿Qué es Terrazex?
- Definir el entorno: el sector hostelero español actual
- Analizar la oportunidad de negocio
- Generar una propuesta de valor para los clientes
- Definir cómo explicar la propuesta de valor a los clientes
- Presentación de un Business Model Canvas
- Elaborar el Plan de marketing

1.3.- Metodología y Estructura

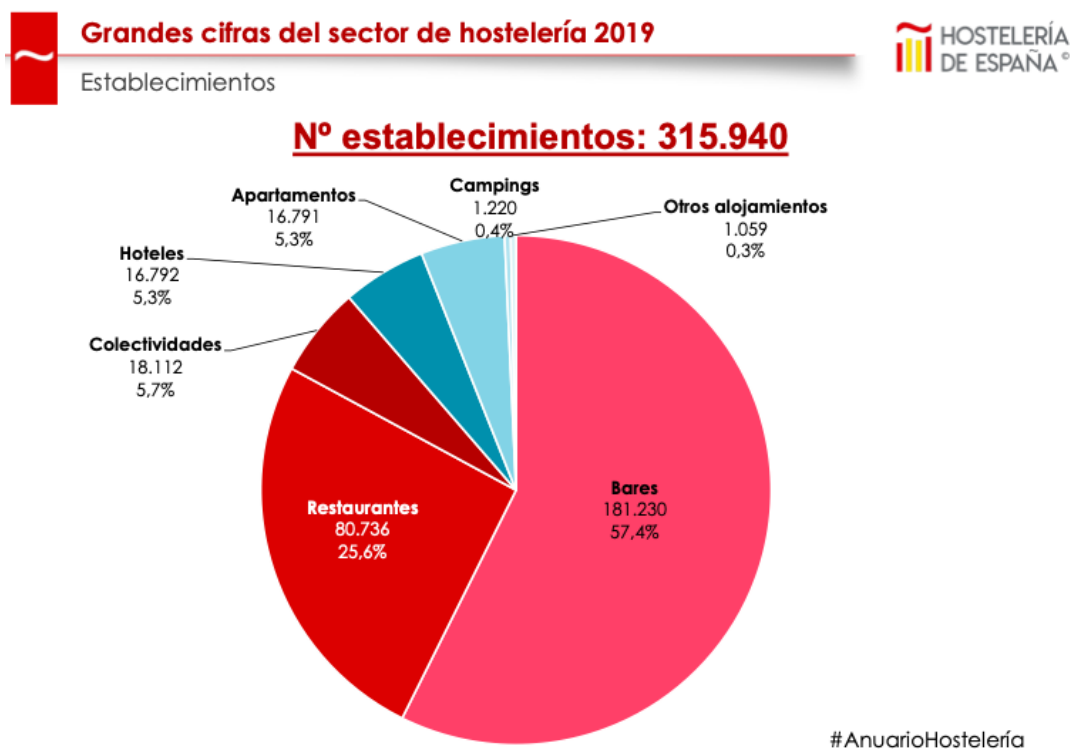
El trabajo se estructura en distintos apartados. En primer lugar, se explica brevemente la situación que ha vivido el sector hostelero español en el año 2020, cuya actividad se ha visto gravemente perjudicada desde el inicio de la pandemia y conocer cuál es la situación en la que se encuentra en el momento actual. El segundo apartado contiene la descripción detallada de lo que es realmente la aplicación de Terrazex y sus funcionalidades más relevantes. El tercer apartado recoge un Business Model Canvas para explicar el plan de negocio. Posteriormente se elabora un Plan de marketing. El trabajo termina con un apartado de conclusiones derivadas de la investigación.

La metodología utilizada para la elaboración de este trabajo permite acercarnos a los objetivos establecidos. Se seguirá las pautas del Business Model Canvas que recoge los factores más importantes para el análisis del modelo de un negocio.

2. EL ENTORNO: IMPACTO DE LA CRISIS DEL COVID EN EL SECTOR HOSTELERO

Hostelería de España, organización empresarial que representa a los restaurantes, bares, cafeterías y pubs de nuestro país, calcula que el sector hostelero español supera los 315.000 negocios (INE-DIRCE, 2019), genera más de 1,7 millones de empleos directos (INE-EPA,2019) y tiene una facturación muy cercana a los 130.000 millones de euros (INE-Contabilidad Nacional, 2020). Se trata por tanto de un sector con mucho peso y relevancia en la economía española, de hecho, su aportación al PIB es del 6,2% aproximadamente. (INE-Contabilidad Nacional, 2020)

Imagen 1: Establecimientos por categoría en la hostelería 2019



Fuente: Anuario Organización empresarial Hostelería de España, 2020

En España, este sector es uno de los que más ha sufrido las consecuencias negativas de la crisis sanitaria provocada por la Covid-19 que también ha derivado en económica. En el último Anuario publicado por Hostelería de España a finales de 2020, los datos que se recogen son devastadores. De los aproximadamente 315.000 establecimientos que había a finales de 2019, 85.000 establecimientos que representan casi un tercio del sector han cerrado o están en proceso de cierre y se cree que ese número podría incluso haber aumentado hasta alcanzar los 100.000 en este primer trimestre de 2021 (INE, 2020).

En los meses de confinamiento domiciliario comprendidos entre marzo y junio de 2020 tuvo lugar un significativo descenso de 400.000 empleos respecto al año anterior (2019), con 1,4 millones de trabajadores ocupados frente a los cerca de 1,8 millones (Ministerio de Trabajo, 2020). Y un dato que va más allá, nos muestra, que de los 1.4 millones de trabajadores, más de 900.000 se encontraban acogidos a un ERTE¹ antes de la desescalada de la “nueva normalidad” por fases.

Imagen 2: Trabajadores en ERTE en el sector hostelero media/mes 2020

Afiliados a la Seguridad Social

Trabajadores con ERTE

HOSTELERÍA DE ESPAÑA

	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
HOSTELERÍA	932.516	915.489	702.269	423.617	286.884	250.821	220.090	334.410
<i>Restauración</i>	726.137	698.053	490.951	255.072	170.394	141.649	122.334	226.008
<i>Alojamiento</i>	206.379	217.436	211.317	168.545	116.491	109.172	97.756	108.402

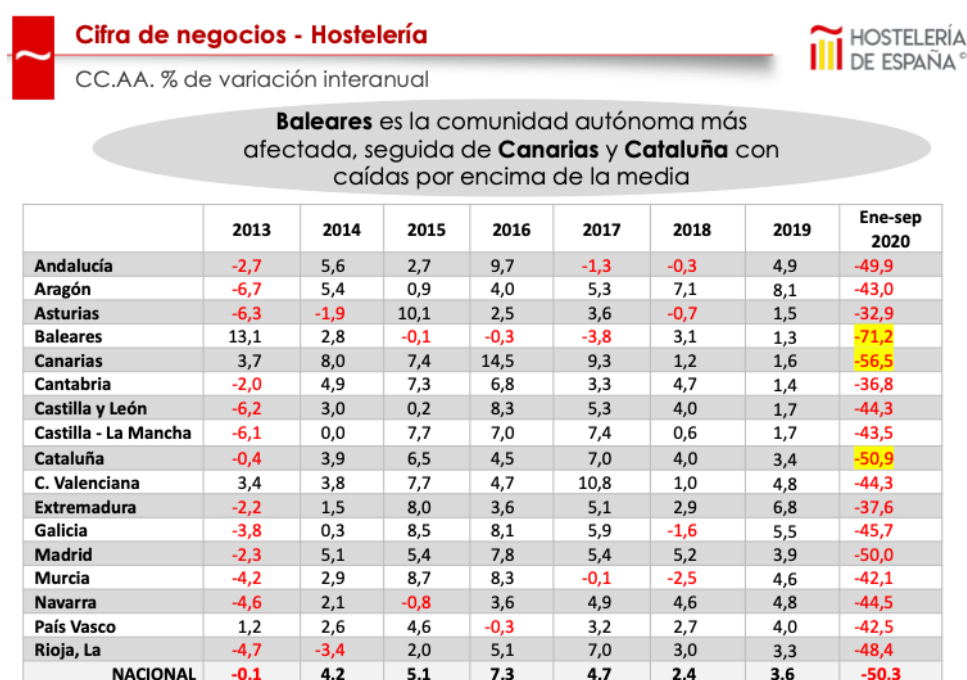
Fuente: Anuario Organización empresarial Hostelería de España, 2020

¹ Procedimiento que han de realizar las empresas cuando, como consecuencia de causas económicas, técnicas, organizativas o de producción, tengan que suspender temporalmente la totalidad o parte de su actividad, con la consiguiente suspensión de los contratos de los trabajadores o la reducción temporal de los mismos. Al tratarse de una medida temporal, la empresa no tiene que abonar prestación económica a los trabajadores afectados, sin perjuicio de que estos puedan percibir las prestaciones de desempleo correspondientes. El alcance y duración de esta medida se ajustará a la situación que se pretende superar, en este caso la derivada del covid-19 (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2020).

En el conjunto de 2020 se ha producido una pérdida de puestos de empleo sin precedentes, se estima que entre 900.000 y 1,1 millones desaparecieron entre directos e indirectos. Si solo no fijáramos en los empleos directos rondarían los 680.000 (Ministerio de Trabajo, 2020).

En cuanto a la facturación de 2020, fue en torno a un 50% inferior respecto al año anterior lo que ha supuesto una pérdida que ha llegado hasta los 67.000 millones de euros (INE-IASS, 2020).

Imagen 3: Variación interanual cifra de negocios hostelería



Fuente: Anuario Organización empresarial Hostelería de España, 2020

Dada la enorme situación de incertidumbre en la que actualmente nos encontramos es complicado hacer previsiones o estimaciones para este año 2021.

Los posibles escenarios que nos encontremos van a ir dependiendo de cuatro factores clave que son:

- Las ayudas que reciba el sector hostelero para paliar las pérdidas acumuladas de tantos meses.
- La llegada de una cuarta ola, que supondría otra vez volver a tener mayores restricciones y que afectaría a la actividad normal del sector.
- La efectividad de la vacunas.
- La evolución del ritmo de vacunación.

Ante estos factores anteriormente señalados podríamos encontrar dos escenarios muy diferentes:

- Escenario positivo: volveríamos a una situación parecida a la época pre-pandemia, especialmente durante los meses de verano que es cuando el virus tiene menos incidencia acumulada. Habría una mayor confianza por parte de los clientes, tanto nacionales como internacionales y esto conduciría a una rápida recuperación de la cifra de ventas a finales de año y principios de 2022.
- Escenario negativo: si nos viéramos inmersos en una cuarta ola, por la relajación de las medidas y de la población ante ellas... volveríamos a tener mayores restricciones, los consumidores mostrarían más desconfianza y esto haría que muchos negocios que están al borde de la quiebra tuvieran que cerrar. El ingreso disponible, evidentemente sería mucho menor.

3. NUESTRA APLICACIÓN MÓVIL: TERRAZEX

3.1.- ¿Cómo surge la idea?

A principios de septiembre, cuando regresamos a las aulas para empezar el nuevo curso, después de un atípico verano marcado por las restricciones a consecuencia de la Covid-19, en una conversación espontánea con compañeros de clase sobre lo que habíamos hecho durante las vacaciones, surgió el origen de la idea que más tarde daría lugar a Terrazex.

Todos coincidíamos en algo que habíamos experimentado en primera persona. Los bares y restaurantes se habían visto obligados a cerrar el interior de sus establecimientos y limitar el aforo de sus terrazas exteriores como consecuencia de la aplicación de medidas para la contención del virus. En este contexto encontrar una mesa libre para tomar algo con amigos y familiares en cualquier terraza resultaba un “milagro” y no digamos ya en una zona céntrica de la ciudad el fin de semana. Si habías sido agraciado con una mesa libre, las ganas de pasar un rato agradable se habían esfumado ya que el tiempo que se había perdido no compensaba tanta espera.

Efectivamente, habíamos detectado un problema que le ocurría a cualquier persona de nuestro alrededor independientemente de su edad y condición. Empezábamos a entrever nuestra idea de negocio ¿Qué pasaría si sólo con hacer un clic gracias a una aplicación móvil, tuviéramos la posibilidad a tiempo real de conocer las mesas disponibles en las terrazas de nuestros bares y restaurantes favoritos o los más próximos a nuestra geolocalización? ¿facilitaría nuestro ocio y el de tantos otros clientes de estos establecimientos?

Así es como surgió el germen de nuestra idea que faltaba desarrollarla en profundidad. Teníamos claro que con esta idea de negocio conseguiríamos facilitar la vida de los hosteleros y de sus clientes optimizando su tiempo y recursos.

3.2.- ¿Qué es exactamente Terrazex?

Imagen 4: Logo de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Terrazex es una aplicación móvil desde la cual puedes visualizar a tiempo real las mesas disponibles en las terrazas de bares y restaurantes según tu geolocalización e incluso recibir una notificación si se queda un hueco libre. Además, te ofrecemos la posibilidad de realizar reservas exprés de aproximadamente 5 minutos para que nadie te quite tu mesa. Con nuestra app también podrás conocer y descubrir establecimientos cercanos a tu geolocalización y saber qué ofrecen y qué precios tienen o filtrarlo según tus preferencias. Nuestro lema: “no pierdas más tiempo buscando un sitio ideal donde tomar algo, descarga Terrazex y lo hará por ti”.

La descarga de la aplicación por parte de los usuarios es fácil y gratuita desde las plataformas de App Store para dispositivos con sistema operativo iOS (Apple) y Google Play Store para dispositivos con sistema operativo Android (Google). La cuestión que

nos podremos plantear es si optamos por la gratuidad, como es nuestro caso, ¿Cómo conseguiremos generar ganancias? Esta cuestión y otras muchas serán objeto de análisis a lo largo de este trabajo.

Imagen 5: Icono de la app para plataforma App Store y Google Play



Fuente: Elaboración propia

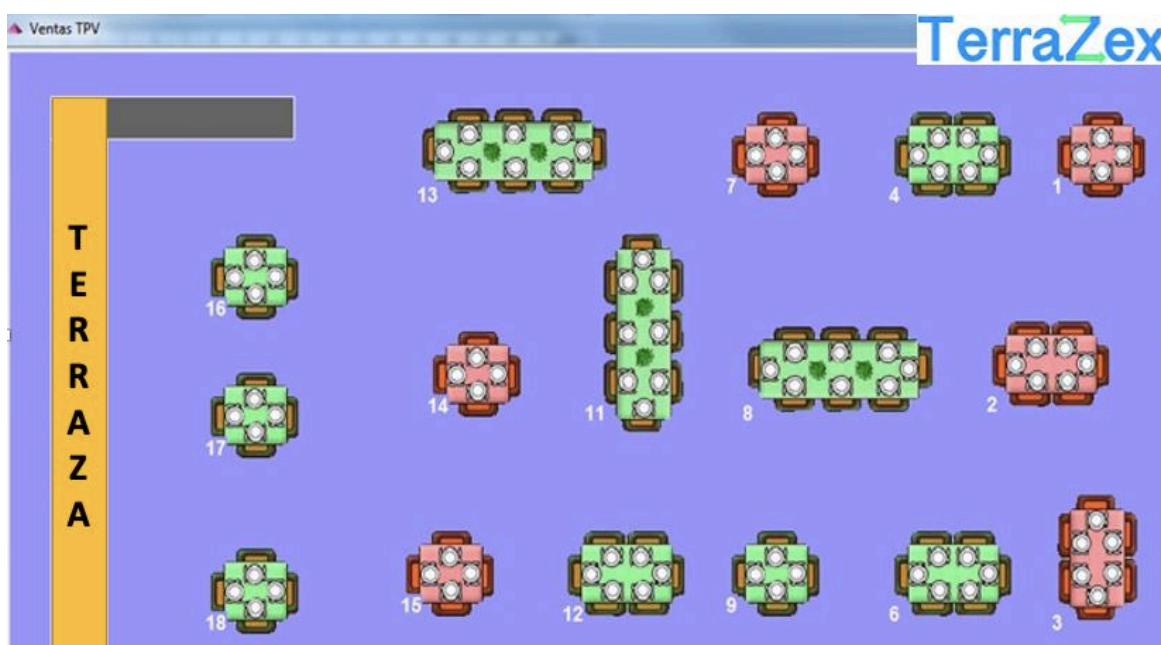
El lugar en el que hemos decidido iniciar nuestro modelo de negocio es en la ciudad de Madrid (más adelante se estudiará la posibilidad de expansión a otros territorios). Pensamos que nuestro proyecto puede funcionar bien en esta localización por varias razones: (1) es la ciudad en la que residimos los tres componentes del equipo de Terrazex y en la que hemos detectado el problema de no encontrar fácilmente mesas libres en terrazas exteriores; (2) se trata de la ciudad con más establecimientos de restauración de España (Anuario Hostelería de España, 2020); (3) es una ciudad que reúne todos los ingredientes para tener éxito al ser cosmopolita, alegre, amigable y en la que se hace mucha vida de ocio en las terrazas.

3.3.- ¿Qué sistema utilizaremos para saber si una mesa esta libre?

El equipo de Terrazex desarrollará un software que podrá ser instalado en las PDAs que ya utilizan los bares y restaurantes. Se trata de la principal herramienta que se utiliza en el sector hostelero para agilizar el sistema de toma de pedidos y el cobro de mesas. Nuestra idea es que, a través de las PDAs, sean los propios camareros los que actualicen

las mesas libres que vaya habiendo a tiempo real. No creemos que sea una carga de trabajo adicional demasiado grande para los camareros, por lo que nos aseguraremos de que el software sea lo más sencillo posible y fácil de usar. El objetivo es que en la pantalla de la PDA o Tablet salga la disposición de las mesas de la terraza del establecimiento con el número de sillas en cada una. Las mesas ocupadas estarán en rojo y las libres en verde. Cuando el camarero detecte que una mesa se queda libre o es ocupada deberá actualizarlo en la PDA, que estará conectada con la app de Terrazex. Simplemente deberá hacer un clic en la mesa correspondiente y pulsar el botón de cambiar de color a rojo o verde.

Imagen 6: Software para PDAs de Terrazex



Fuente: Elaboración propia

3.4. – Tiempo de reserva por mesa.

Una de las principales funcionalidades que ofrece nuestra app a los usuarios es la de poder hacer una reserva exprés, *de hasta 5 minutos*, en una mesa en terraza del establecimiento asociado que elijas. El motivo principal para incluir esta característica fue evitar las frustraciones de quedarte sin sitio nada más llegar a una terraza. Esa amarga sensación de que te quiten la mesa por una cuestión de segundos. De esta forma

te aseguras que si estas cerca del bar o restaurante en cuestión tienes la seguridad de poder llegar y tener tu mesa.

Una pregunta que podría plantearse es: ¿que pasaría en el supuesto caso de que haya gente esperando para sentarse en una mesa y haya una persona que ha reservado dicha mesa por nuestra app? ¿Se podrían sentar los que no han reservado?

El camarero debe explicar a los clientes presentes que la mesa está reservada, pero que si después de los 5 minutos no ha llegado el usuario de la reserva pueden sentarse sin problemas. A la PDA del establecimiento llegará una notificación con los datos de la reserva en los que se incluyen la mesa en cuestión y la hora exacta en la que fue hecha. A partir de esa hora empieza la cuenta atrás de los 5 minutos de los que dispone el usuario para llegar y sentarse.

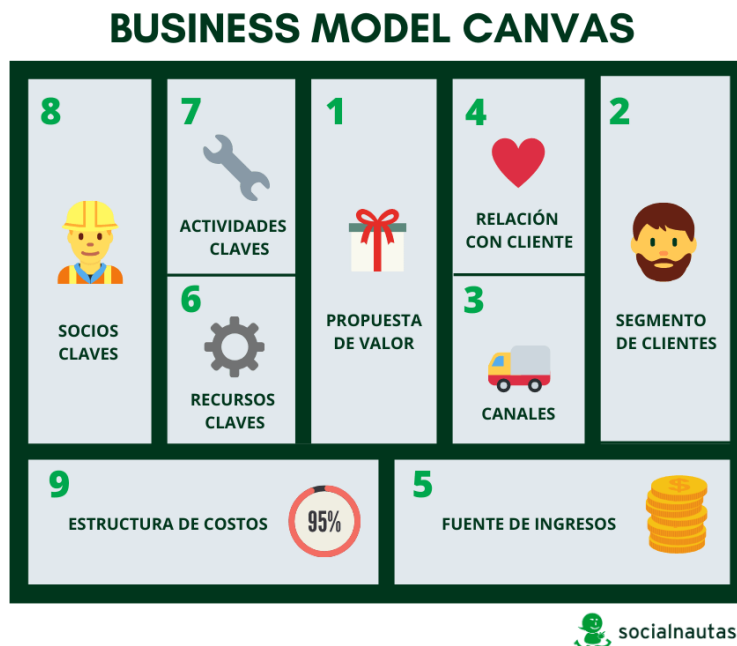
4. BUSINESS MODEL CANVAS PARA TERRAZEX

Este modelo desarrollado por el consultor estratégico Alexander Osterwalder y el profesor de sistemas de gestión Yves Pigneur, es una herramienta para la gestión estratégica de cualquier negocio que permite conocer de manera intuitiva, cuales son sus aspectos clave y cómo se relacionan entre sí.

En definitiva, nos hace comprender el modelo de negocio que queremos implementar de forma estructurada y directa con el objetivo de reconocer las deficiencias que nos podemos encontrar. Asimismo permite comprender el modelo comercial de nuestros competidores (Osterwalder y Pigneur, 2010)

Si nos preguntáramos para qué sirve el modelo Canvas, podríamos resumirlo de la siguiente manera: permite sentar la base del esqueleto del futuro modelo de negocio; permite identificar lo esencial (qué actividades son las realmente importantes); es el punto de partida para la lluvia de ideas; ofrece una presentación estructurada en términos generales del negocio.

Imagen 7: Plantilla Business Model Canvas



Fuente: Socialnautas.es, 2019

A continuación, se describirán en los siguientes subapartados, los elementos clave que hacen referencia a las características de Terrazex. Para ello daremos respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué vamos a hacer? = Propuesta de valor
- ¿A quién nos vamos a dirigir? = Segmento de clientes, relación con los clientes, canales.
- ¿Cómo lo vamos a hacer? = Socios clave, recursos clave, actividades clave.
- ¿Cuánto nos va a costar y cuántos ingresos vamos a generar? = Estructura de costes y fuente de ingresos.

Imagen 8: Cuatro preguntas clave del Business Model Canvas



Fuente: Triquels.com, 2020

4.1.- ¿A quién?

4.1.1 Segmento de clientes

En cualquier negocio resulta vital definir de forma correcta el segmento de clientes, (grupos de personas o entidades) a los que nos vamos a dirigir: ¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son los interesados por nuestro producto o servicio?

Sin duda, los clientes son el eje principal mediante los cuales se obtienen los ingresos. Sin clientes las empresas no pueden sobrevivir (Osterwalder y Pigneur, 2010)

La aplicación que se va a desarrollar en Terrazex está enfocada por igual al consumidor final como a las empresas del sector hostelero². Diferenciamos por tanto dos segmentos de clientes, cada uno de ellos con necesidades a cubrir diferentes.

Los usuarios de la app, personas que se descargarán la aplicación y se registrarán en la misma (clientes de bares y restaurantes con terraza exterior). Con la descarga de la aplicación tendrán acceso a los servicios que Terrazex ofrece. Para facilitar la

² Terrazex es una plataforma two-sided (de dos lados). Se verán beneficiados los clientes de los establecimientos de hostelería y sus dueños

captación de usuarios, el proceso de registro será lo más sencillo posible. Bastará con tener una dirección de correo electrónico y rellenar algunos datos personales.

Los dueños de los establecimientos hosteleros: bares y restaurantes con terraza exterior tanto individuales como cadenas (administradores de la app). Es nuestro propósito en un principio, ofrecer nuestros servicios a franquicias que sean muy conocidas y frecuentadas por el segmento de población más joven tales como “100 montaditos”, “La sureña”, “Kuboking”. El fin es poder ofrecer una relación de establecimientos atractiva y suficiente a los usuarios de la aplicación y poco a poco conseguir crear una comunidad más amplia de establecimientos. Es evidente que cuanta más variedad y cantidad de locales haya disponibles, más atractiva será la aplicación, mayor número de usuarios y mayor volumen de negocio para los hosteleros.

4.1.2 La relación con el cliente

La relación con los clientes es vital para conseguir captar, fidelizar y generar ingresos (monetizar). Debemos saber contestar a estas preguntas: ¿Qué tipo de relación piensas tener con los diferentes segmentos de clientes? ¿Cómo se pueden integrar dichas relaciones en el modelo de negocio? ¿Cómo va a ser la comunicación directa entre la empresa y los clientes?

Los miembros que forman parte de Terrazex pensamos que no es suficiente con tener un servicio que guste mucho y sea útil, es primordial poder ofrecer la posibilidad a los usuarios de la app de hablar con un departamento de atención al cliente para comentar problemas o cuestiones que puedan surgir o de manera directa con nosotros a través de las diferentes opciones disponibles.

La relación con el cliente debe ser cercana y próxima, no hay mejor forma de perfeccionar la app que escuchar la opinión de los usuarios, estar pendientes de sus críticas constructivas y propuestas de mejora. En la primera etapa de negocio esto cobrará aun mayor peso ya que los usuarios podrán formar parte activamente en el proceso de desarrollo, creación y validación de hipótesis para crear un servicio viable.

La primera herramienta que utilizaremos para la comunicación directa con el cliente será *Instagram*. Para ello crearemos una cuenta empresarial en dicha red social para crear contenido e impulsar nuestro negocio. Actualmente hay más de 25 millones de empresas con presencia en Instagram, y 200 millones de usuarios visitan el perfil de al menos un negocio cada día (Sarah Downley, 2019)

Realizaremos sorteos, sesiones de preguntas y respuestas, vídeos en directo para explicar el manejo y diferentes funcionalidades de la app, subiremos post diarios con información sobre el sector hostelero y nuestros clientes podrán escribir en el apartado de mensajes directos de la app o al correo electrónico que estará disponible en el perfil.

La segunda herramienta será un *blog* cuyo acceso estará disponible en la propia app. Pretendemos que sea un espacio en el que los usuarios puedan plantear dudas y preguntas que procuraremos responder de la forma más rápida y comprensible posible. Asimismo podrán los propios usuarios interactuar entre sí sobre cualquier tema de actualidad en referencia a lo que está sucediendo en el sector hostelero en nuestro país. Por último, nuestra intención es que aparezcan artículos redactados por expertos sobre la materia hablando de cuestiones relevantes de interés tanto para los dueños de bares y restaurantes como para su clientela.

Por ejemplo: “¿Tienes claro cuáles son las restricciones en terraza en establecimientos de la Comunidad de Madrid? (aforo máximo, horario de cierre por el toque de queda, número máximo de personas por mesa).

Otra herramienta de comunicación será la *creación de una página web*, en la que estará disponible *un sistema de chat en directo* con un operador de nuestra empresa para resolver todas las dudas e inquietudes de forma directa y personal.

4.1.3 Canales de comunicación

Para poder llegar con éxito a captar la atención de nuestros potenciales clientes es necesario hacer un estudio de cuales son las maneras más eficaces de generar interés por nuestro servicio y mantenerlo en el tiempo. Este estudio se va a realizar en base al *Customer journey* o viaje del cliente.

El *Customer journey* se define como un modelo que nos permite apreciar de manera clara el comportamiento y las percepciones por las que pasa tu público objetivo durante el proceso de compra, desde que es consciente del servicio que ofreces hasta que lo recomienda después de usarlo.

Para establecer una correcta comunicación con los clientes realizaré el Customer journey de Terracex.

Es muy importante elegir cómo contactar con tu cliente en cada una de sus fases ya sea de manera digital/online (email, chat live, app móvil, redes sociales, web...) o *offline* (boca a boca, oficina, centro de llamadas, anuncios en radio o televisión...)

Imagen 9: *Customer journey*



Fuente: Marilia Peñazola, enmake.com, 2019

El *Customer journey* se divide en varias fases:

Generar conciencia: nuestra primera misión es dar a conocer Terracex y para ello empezaremos creando una campaña de promoción en redes sociales (Instagram) de la que hablaré en profundidad más tarde en el plan de marketing de la compañía. Pensamos que este método es la mejor opción para producir el mayor *awareness* al principio. Consideramos que es la mejor opción para captar al segmento de población más joven de entre 20 a 35 años debido a que por su edad están más familiarizados con

el mundo digital, las nuevas tecnologías. No obstante, nuestra intención a corto plazo es orientar también nuestros esfuerzos al segmento de población de mediana edad ya que aunque no son nativos digitales, si tienen hábito de utilizar las nuevas tecnologías. Además la aplicación será fácil de usar por ser muy intuitivo su manejo y animará al menos a probarla.

También estableceremos un sistema de referidos que se basa en ofrecer promociones en diferentes establecimientos a los usuarios de la app por invitar o recomendarla a amigos y familiares.

En cuanto a los dueños de los bares y restaurantes les presentaremos la propuesta de valor acercándonos a sus establecimientos, labor que se encargará un equipo de comerciales. Confiamos en que el boca a boca sea un buen mecanismo de recomendación de nuestro servicio y se puedan unir cada vez más locales de hostelería para lograr una comunidad amplia y variada.

Consideración: una vez nuestros potenciales clientes sean conocedores de Terrazex puede que quieran recibir información adicional, la cual estará disponible al detalle en nuestra página web. En la web también habrá un formulario para que los dueños de establecimientos con terraza exterior rellenen e inicien los trámites para pertenecer al conjunto de locales asociados a nuestra app.

Compra: el pago de la membresía que tendrán que abonar los bares y restaurantes se hará directamente desde la app a través de una suscripción mensual de renovación automática. Las reservas exprés de mesas que están a disposición de los usuarios y tienen un pequeño coste se hará de igual manera, mediante el sistema de pago de la app de forma segura.

Retención: para retener a la clientela debe estar satisfecha con el servicio. Creemos que un buen servicio de atención al cliente es la clave cuando surjan problemas o fallos en la app. Nuestro canal de comunicación para atender todos estos casos que se pueden dar será : la página web, el centro de llamadas que queremos crear a medio plazo, el correo electrónico y los mensajes directos de Instagram.

Recomendación: finalmente, si consigues que el servicio que ofrece tu app funcione como los clientes esperan del mismo conseguirás que estén satisfechos y puedan

recomendárselo a otras personas. Enviaremos promociones a sus correos electrónicos y haremos publicidad en Instagram con las ventajas por invitar a registrarse a amigos o familiares. Por ejemplo: “por cada amigo que invites a registrarse a la app obtén una tapa más cerveza en el establecimiento asociado a nuestra app que quieras.

4.2 ¿Qué?

4.2.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor se define como aquello que de manera sencilla resume lo que haces y lo que ofreces. Se trata de poder expresar qué es lo que solucionas al público objetivo, qué es lo que te hace único y por qué deben elegirte frente a lo que ofrecen otros competidores (Mixideas.com, 2016).

Deberemos saber contestar a algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué problema queremos resolver a nuestros clientes? ¿Qué ofrecemos para resolver dicho problema? ¿Qué es lo que nos hace únicos y añade un valor añadido?

A continuación, se expone la propuesta de valor de Terrazex según el tipo de cliente al que nos dirigamos.

Propuesta de valor para usuarios de la app (clientes de los bares y restaurantes con terraza exterior): ¿Qué te ofrecemos.....?

- Sistema de geolocalización de bares y restaurantes de tu zona o incluso de tu local “favorito” y conocimiento a tiempo real del número de mesas disponibles.
- Ahorro sustancial de tiempo a la hora de encontrar un lugar de ocio de restauración en terraza. “Queremos que no pierdas el tiempo”.
- Posibilidad de leer una pequeña descripción del establecimiento antes de desplazarte a él (composición de la carta, servicios extra, ubicación...). “Queremos que te asegures que vas a un sitio de tu agrado”.
- Opción de reservas exprés de hasta 5 minutos. Con esta opción garantizarás y tendrás prioridad sobre la mesa que has reservado en ese intervalo de minutos,

pagando una pequeña comisión al establecimiento. “Queremos que nadie te quite tu sitio”.

- Sistema de filtrado y recomendación según tus exigencias (tipo de local, de comida, etc.).
- Seguimiento de todas las novedades que publiquen tus establecimientos favoritos (ofertas, descuentos, eventos, etc.) en la app.

Propuesta de valor para administradores de la app (bares y restaurantes con terraza exterior):

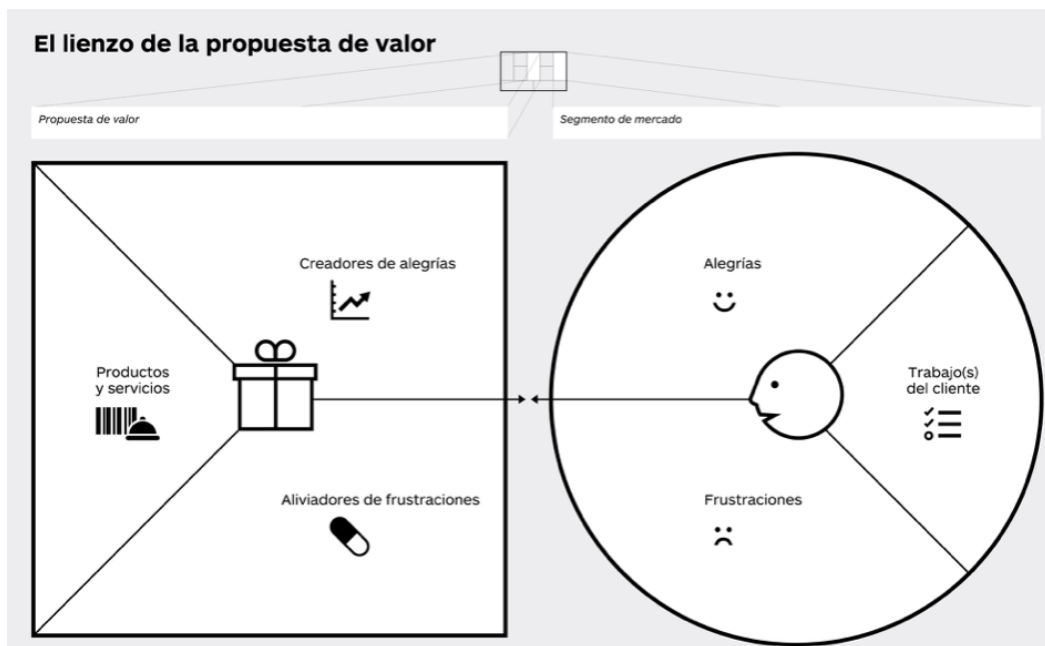
- Posibilidad de darte a conocer de manera gratuita por el simple hecho de estar en la app y tener una imagen mucho más actual y moderna frente al público.
- Llevar un riguroso control de aforos adaptándose a las restricciones impuestas según la legislación vigente. Por ejemplo, máximo 6 personas por mesa y aforo total de terraza no superior al 70%.
- Mayor rotación de clientes. Si una mesa se queda vacía, al momento quedará notificado en la app y tendrá mayores posibilidades de ser ocupada por otras personas.
- Mayor eficiencia y reducción de costes al favorecer el que haya un menor número de mesas “paradas” sin generar ingresos para el negocio.
- Fidelización de clientes (habituales y nuevos). Tendrás la opción dentro de la app de crear una red de clientes en la que te puedas comunicar con ellos de forma directa, enviándoles novedades, descuentos, promociones, publicitar eventos especiales para alguna fecha concreta... y ganarte su confianza.
- Posibilidad de contar con una base de datos sobre los hábitos de ocio de restauración de miles de personas (horarios de mayor afluencia de clientes, zonas con mas demanda, hábitos de consumo...). Analizados pueden convertirse en un importante activo a tu servicio.
- Posibilidad de aparecer como establecimiento destacado/recomendado mediante publicidad pagada dentro de la app y así tener más opciones para darte a conocer ante potenciales clientes.

¿Les interesa esta aplicación a establecimientos cuyas terrazas suelen estar muy llenas? Terrazex surgió como una idea para ayudar al sector hostelero en esta época de crisis y facilitar la vida de la gente cubriendo una necesidad no satisfecha. Creemos firmemente que nuestra app no va a restar a ningún establecimiento y puede aportar muchas cosas positivas incluso a los que más éxito tienen.

A continuación, voy a exponer lo explicado anteriormente desde otra perspectiva. Se trata del **Modelo del lienzo de la propuesta de valor**. En esta ocasión introduciré a ambos segmentos de clientes en un solo lienzo, a diferencia de como hice en la explicación inicial de la proposición de valor.

Se entiende este lienzo como un método visual, compuesto por tres elementos bien diferenciados y definidos (Alfonso Morant, 2016)

Imagen 10: El lienzo de la propuesta de valor



Fuente: Afonsomorant.com, 2016

Por un lado, *la propuesta de valor* que a su vez se divide en:

- Creadores de alegrías: es la descripción de como nuestro servicio crea alegrías al cliente.

- Productos/servicios: es lo que ofreces realmente.
- Aliviadores de frustraciones: describe cómo el servicio de Terrazex puede aplacar las frustraciones de nuestros clientes.

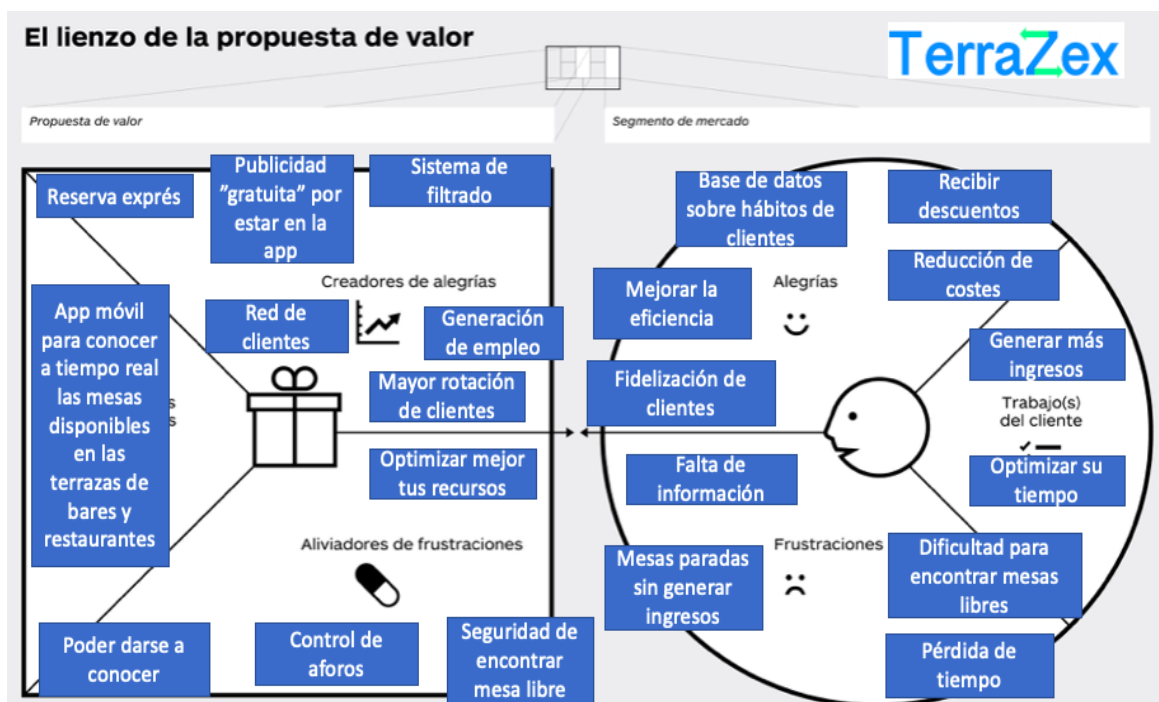
Por otro lado, *el perfil del cliente* que agrupa de manera detallada:

- Customer Job o tareas del cliente: aquello que los clientes buscan resolver en su vida personal o laboral.
- Alegrías: son los resultados o beneficios concretos que buscan conseguir los clientes.
- Frustraciones: son los obstáculos a los que se tienen que enfrentar los clientes cuando realizan esas tareas.

Por último, estaría *el encaje*. Se consigue cuando los elementos de ambas partes (perfil del cliente y propuesta de valor) coinciden y producen en el cliente el resultado que espera.

A continuación, a modo de resumen se presenta un lienzo de la propuesta de valor específica de Terrazex con los elementos anteriormente señalados.

Imagen 11: Lienzo propuesta de valor Business Canvas de Terrazex



Fuente: elaboración propia

4.3 ¿Cómo?

4.3.1 Los recursos clave

Es necesario poder identificar los diferentes recursos físicos, humanos, monetarios, de infraestructura y tecnológicos que serán necesarios a la hora de desarrollar nuestra actividad empresarial. El requisito que se necesita para que un recurso sea considerado “clave” independientemente de la manera que optemos por conseguirlo (en propiedad o arrendado) es que aporte a la creación de valor, distribución y venta del servicio y haga que el modelo de negocio funcione y logre sus objetivos (Márquez García, 2010).

A continuación, se recogen los recursos clave: físicos/tecnológicos, humanos, intelectuales y financieros para Terrazex

Recursos físicos/tecnológicos

Al tratarse de una startup que va a lanzar una aplicación móvil contará con pocos activos fijos. El recurso estrella como no podía ser de otra forma será la aplicación móvil que dará vida a nuestro modelo de negocio. En relación con las instalaciones nuestra intención es alquilar un espacio de coworking para empezar a operar y que funcione como sede de la compañía.

La principal herramienta de trabajo serán unos ordenadores con las características necesarias para el uso que les vamos a dar. En concreto, tendrán una configuración mínima de 1Tb de disco duro, 8Gb de memoria RAM, y un procesador de 2,5 GHz. Nos servirán para desarrollar y programar la app además de para todo lo relativo a su mantenimiento. También serán necesarios para mantener la comunicación con los clientes a través de la web, el correo electrónico y redes sociales.

Un recurso imprescindible será la base de datos que crearemos con información relevante sobre la empresa y toda la comunidad de usuarios que se generará alrededor de Terrazex (hábitos de ocio de restauración).

Recursos humanos

Actualmente Terrazex la componen tres emprendedores. Todos tenemos conocimientos en gestión de empresas por lo que de las actividades comerciales, administrativas, marketing, financieras y directivas nos podríamos encargar nosotros mismos, especializándonos cada uno en un área distintas.

Para desarrollar la app será necesario contratar perfiles técnicos, en concreto, a un equipo de programadores. Podrían ser estudiantes de último curso de ICAI y hacerles partícipes del proyecto haciéndoles accionistas. Si se sienten parte de Terrazex y creen en la idea trabajarán con más entusiasmo y es de esperar que la calidad del trabajo será mayor. Queremos que la gente involucrada en este proyecto sea joven, trabajadora, dinámica y con ganas de estar en esta aventura tan innovadora y desafiante.

Recursos intelectuales

Terrazex posee una serie de recursos intelectuales (activos intangibles de gran valor): la marca, las alianzas estratégicas, la propiedad intelectual y la base de datos de los clientes.

Marca “Terrazex”: el primer paso será registrar nuestra marca, en la sede electrónica de la oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM).

Base de datos de usuarios de la app y listado de bares/restaurantes asociados: toda la información recopilada en la base de datos y su posterior estudio nos ayudará a facilitar la toma de diferentes decisiones estratégicas. Del mismo modo contribuirá a enfocar las acciones de marketing y los programas de fidelización de clientes. Es básico tener una base de datos fiable en la que el acceso a la información sea rápido, esté ordenada y no haya duplicidades. Esto nos permitirá trabajar mejor y aumentar la productividad. Por ejemplo, para un

establecimiento no es lo mismo que te dé su opinión un cliente (si es que la consigues) que cientos de personas.

Propiedad intelectual: al igual que los programas informáticos y softwares, las apps móviles no son susceptibles de patente ya que no se consideran invenciones. No obstante, esto no significa que no podamos proteger nuestra app frente a plagios. Como autores tendremos los derechos de exclusividad sobre su creación por vía derecho de propiedad intelectual y no por derecho de patente. Los documentos requeridos para registrar nuestra app como propiedad intelectual serán: el código fuente, un ejecutable del programa y una memoria explicativa (Diana Garrido, garridoydonaque.com, 2020)

Imagen 12: Tasas de registro de propiedad intelectual en Madrid

Hecho imponible	Precio
Compulsa por página de original	2,22 €
Diligencia de autenticación de firma	4,43 €
Calificación de suficiencia documentos c/u	13,33 €
Tramitación de expedientes de solicitud	13,33 €
Colección de obras, a partir de la segunda c/u	3,73 €
Búsqueda de asiento	4,43 €
Copia certificada documentos archivados, página	4,43 €
Expedición de certificados de inscripción	15,84 €
Certificado de búsqueda, excepto la primera	3,73 €
Expedición de notas simples	4,43 €
Certificado de existencia o no de inscripción	13,33 €
Copia simple de documentos archivados, página	0,09 €

Fuente: Impresos y tasas propiedad intelectual Comunidad de Madrid, 2021

Las alianzas estratégicas: al tratarse de un modelo de negocio que aúna conocimientos muy técnicos y de gestión empresarial creemos que será esencial obtener alianzas estratégicas. Lograremos acuerdos de simbiosis con algunos de nuestros socios clave de los que nos beneficiaremos ambas partes. Algunos ejemplos de esas alianzas estratégicas que queremos llevar a cabo serán con alumnos de ICAI para el desarrollo y programación de la app y con los dueños de los bares y restaurantes asociados a nuestra app (se explicará en otro apartado del trabajo).

Recursos financieros

No voy a entrar en el detalle de los recursos financieros que se requerirán para poner en marcha Terrazex en este apartado, pero si trataré hacer un pequeño esbozo.

En el sector de las aplicaciones móviles la inversión económica a realizar es muy variable, siendo muchos los factores que van a determinar el coste como por ejemplo, el tipo de producto a desarrollar, las prestaciones que se quieran ofrecer, la promoción y comunicación que se piense hacer, etc.

En Terrazex, los dos mayores objetos de coste para empezar el proyecto hemos considerado que son: el desarrollo de la app móvil y de la página web y la constitución de la sociedad.

La primera decisión será calcular el dinero que tendremos que desembolsar para el desarrollo de la app. En España, aplicaciones similares a la nuestra rondan los 20.000 euros. Estas apps cuentan con varias características comunes (diseño gráfico avanzado, TPV para la venta online, notificaciones push, sistema de gestión de contenidos a medida y programación compleja con funcionalidades avanzadas) por lo que el cálculo creemos que es bastante preciso (Manuel Porras, aulacm.com, 2020)

La segunda decisión importante es elegir la forma jurídica de la empresa. Sobre esta cuestión hemos considerado más conveniente crear una Sociedad Limitada (SL). Aproximadamente, el procedimiento de constitución de una empresa SL tiene un coste mínimo de 300 euros y máximo de 900, situándose el importe medio en torno a los 600. A continuación, deberemos abrir una cuenta nueva en un banco y hacer un ingreso inicial de 3000 euros en concepto de capital social. (Alex Rodríguez, Billin.net, 2020)

En conclusión, habiendo analizado los dos objetos de coste más importantes, estimamos que la inversión inicial no será inferior a los 25.000 euros.

4.3.2 Actividades clave

Las actividades clave de una empresa describen el conjunto de tareas que se deben realizar para que el modelo de negocio prospere; esto es, que la propuesta de valor llegue al cliente y que nos genere ingresos. Las principales actividades clave que realizará Terrazex son las siguientes:

Desarrollo y diseño de la aplicación móvil: la app se trata del núcleo de nuestro modelo de negocio y para que nuestra idea sea exitosa debemos hacer gran hincapié en esta actividad. Tenemos que conseguir que sea simple, cómoda de usar y sobre todo útil para los usuarios con características únicas.

Mantenimiento y actualización periódica de la aplicación móvil: tenemos que enfocar nuestros esfuerzos en su mantenimiento para intentar que no se produzcan fallos durante su uso o sean los mínimos posibles. Una aplicación móvil que no funciona a la perfección no garantiza que puedas mantener a tus clientes. También tenemos que conseguir que nuestra app sea dinámica, en constante evolución y que vaya incorporando nuevas funcionalidades. El feedback de los hosteleros será de vital importancia para mejorar la app en base a sus opiniones y objeciones. Del mismo modo, los usuarios de la app tendrán la opción de valorarla y realizar comentarios sobre su experiencia de uso y posibles aspectos de mejora. Somos conscientes de que el sector crece a un ritmo acelerado y que esto supone que además de la competencia existente, en el futuro entrarán nuevas empresas que supongan amenazas constantes. Es por esto que nuestra empresa debe diferenciarse y crecer a la par que el mercado. La sencillez, rapidez y fiabilidad de la aplicación serán características esenciales para que el usuario esté satisfecho.

Diseño de la página web de Terrazex: Apostamos por un diseño muy cuidado de la página web porque somos conscientes de que un mal diseño puede ser tan perjudicial como no tenerla ya que cualquier percepción que el usuario tenga de nuestra web la asociará también a la aplicación.

Atención rápida y personalizada con el cliente: queremos que sea uno de los aspectos más valorados y que sirva de elemento diferenciador. No hay que olvidar que la mejor publicidad de la aplicación la van a hacer los propios usuarios a través del boca a boca y las recomendaciones a familiares, amigos y conocidos. El usuario medio español descarga aplicaciones nuevas en primer lugar por recomendación y a continuación por búsqueda de comentarios en internet.

Búsqueda de financiación: tras el análisis del valor de la inversión necesaria para empezar el proyecto hemos llegado a la conclusión de que necesitaremos encontrar financiación externa (a través de inversores externos o pidiendo un crédito bancario). Nos decantamos primero por presentar nuestro modelo de negocio en un *pitch* para inversores y conseguir el dinero necesario para constituir la sociedad y desarrollar la app desde cero. Repartiremos una proporción de las participaciones de nuestra sociedad en base a las aportaciones de capital de los inversores. Nos parece importante que los inversores se puedan involucrar de forma activa en el proyecto y no se limiten a aportar capital desentendiéndose del mismo.

Plan de marketing: más adelante desarrollaré en profundidad el plan de marketing que seguiremos en esta primera etapa. Es fundamental que una vez lanzada nuestra app en todas las plataformas se pueda dar a conocer de forma rápida entre nuestros potenciales clientes. Al principio la inversión de marketing será mayor. Una vez generemos *awareness* en la cabeza de los usuarios consideramos que el boca a boca como hemos dicho anteriormente se convertirá en nuestro mejor aliado y los gastos en materia de marketing disminuirán.

4.3.3 Socios clave y alianzas

En este punto hablaré sobre los socios estratégicos clave con los que Terrazex debe formar alianzas para poder dar el mejor servicio posible y tener una buena acogida con este modelo de negocio.

El primer socio clave son *los dueños de los establecimientos*: para que el proyecto salga adelante es necesario conseguir acuerdos con el mayor número posible de establecimientos con terraza que se pueda, de esta forma ofreceremos a los usuarios de la app más alternativas a la hora de buscar un sitio de su agrado para tomar algo. Estos convenios de colaboración son importantes también de cara a lanzar promociones y descuentos a los usuarios de la app para fomentar el uso de ésta.

Un paralelismo para explicar esto podría ser la aplicación móvil Uber Eats, plataforma de reparto de comida a domicilio de diferentes restaurantes que ofrecen la posibilidad de pedir comida hasta la puerta de tu casa de cualquier tipo (casera, pizza, burritos, hamburguesas, sushi....) ¿Tendría éxito su modelo de negocio si solo tuviera unos pocos restaurantes asociados? Evidentemente gran parte del prestigio y popularidad de esta app es debido a la amplísima variedad de restaurantes asociados que tiene, de no ser así, los usuarios de la app no tendrían establecimientos suficientes para elegir y no les merecería la pena descargarse la aplicación.

El segundo socio clave creemos que debe ser *“Hostelería de España”*. Su departamento de estudios podría ofrecernos información muy valiosa en relación al sector de la hostelería en nuestro país gracias a diferentes informes que publica periódicamente. Actualmente estos informes sólo son accesibles mediante el pago de una suscripción. Consideramos que un convenio de colaboración con dicha organización sería muy útil para nosotros porque podríamos acceder de manera gratuita a esos informes. En su página web puede consultarse el listado de socios estratégicos que tiene Hostelería de España entre los que se encuentran otras aplicaciones relacionadas con el mundo de la hostelería como “el Tenedor” o “Futbar”. Su eslogan es: “Unidos mejorando la hostelería”. Nuestra aplicación encajaría también a la perfección. La situación “ideal” sería contar con su respaldo y que publicaran reportajes explicando las funcionalidades de nuestra app en su web y redes sociales.

El tercer y último socio clave se obtendría de conseguir acuerdos de colaboración con diferentes *empresas de distribución de bebidas o alimentos*. Esto puede ser muy beneficioso para nuestro avance como app ya que nos

permitirá ser capaces de ofrecer más promociones a los usuarios. Todas estas promociones en forma de productos gratis o descuentos estarán íntegramente patrocinadas y costeadas por las empresas con la que tengamos convenios y acuerdos.

Ejemplo nº 1: “con la descarga de Terrazex y posterior registro, te regalamos las primeras cinco consumiciones de la marca X en el bar/restaurante asociado que elijas”.

Ejemplo nº 2: “si invitas a un amigo a registrarse en la app, conseguirás un descuento de un 20% en determinados productos de la carta del bar/restaurante asociado que elijas”

Algunas empresas que encajarían a la perfección y con las que lograríamos un beneficio mutuo son: Coca Cola, Mahou San Miguel, Solan de Cabras, Grupo Pascual, Vichy Catalán, El Pozo, Campofrío, Heineken o Grupo Damm. Además, muchas de estas empresas de reconocido prestigio en nuestro país son miembros del “Club Hostelería de España”. Este club quiere asumir la responsabilidad de coordinar y liderar proyectos que ayuden a mejorar las distintas áreas del sector. Para ello, necesitaremos también el máximo número de colaboradores que respalden nuestro proyecto para alcanzar los objetivos y metas.

Puede surgir la pregunta de qué beneficio sacarán estas empresas de un acuerdo con nosotros. Creemos que este sistema de colaboración puede ser ideal para que den a conocer nuevos productos que saquen al mercado y comprobar si le gustan al cliente final. Este método puede considerarse parecido al *sampling*³. No obstante, el beneficio principal será el marketing “gratuito” que les proporcionaremos por el simple hecho de estar en nuestra app como empresa colaboradora.

Por último, hemos de realizar la siguiente consideración con respecto a los productos complementarios a las aplicaciones móviles (los smartphone o

³ Sampling: es una estrategia de marketing que consiste en ofrecer muestras gratuitas de productos a los potenciales clientes.

teléfonos móviles inteligentes), sin los cuales la aplicación no podría existir. Los principales sistemas operativos y sus respectivas tiendas de aplicaciones son productos necesarios para el desarrollo de la actividad. No obstante, no es necesario ningún acuerdo comercial o asociación con las tiendas de aplicaciones (Android e iOS) ya que el mercado de aplicaciones móviles es abierto y todo el que lo desee puede colocar su aplicación en las tiendas virtuales. Solo es necesario pasar unos filtros de control de fiabilidad y calidad que marcan tanto Apple como Google.

4.4 ¿Cuánto?

4.4.1 Fuentes de ingreso

Ninguna empresa puede sobrevivir sin unos ingresos estables que le proporcionen beneficios; esto es, para que cualquier modelo de negocio tenga éxito es necesario saber cómo monetizarlo. A continuación, presentaré los diferentes sistemas que hemos pensado en Terrazex para obtener ingresos de nuestra aplicación móvil.

Membresía de pago de los bares y restaurantes asociados a Terrazex: la principal forma de obtener ingresos vendrá mediante el pago fijo mensual de una cuota en forma de membresía que deberán abonar los dueños de los establecimientos que quieran estar presentes en nuestra aplicación y tener acceso al servicio que ofrecemos. No hemos definido aún de cuanto será la cuantía exacta que recibiremos por cada suscripción pero barajamos una cantidad que ronde entre los 5 y 10 euros mensuales. Consideramos que esta cantidad no es demasiado elevada en comparación con lo que ofrecemos a cambio y no supondrá mucho esfuerzo para el cliente. En los comienzos, ofreceremos este servicio de forma gratuita durante un plazo no superior a tres meses para que puedan probar el funcionamiento de éste y las posibilidades que les ofrece.

Nuestro objetivo es contar con el número mayor posible de establecimientos con terraza, ya que se tratará de una fuente de ingresos primordial de nuestro modelo de negocio. Las estimaciones de ingresos por esta vía serán las más sencillas de calcular porque bastará con multiplicar la cuantía de la suscripción por la previsión del número de establecimientos asociados y no dependerá de otros factores variables.

Ingresos por publicidad: la segunda fuente de ingresos se obtendrá de los pagos en concepto de publicidad. Es una forma de monetización que utilizan muchas aplicaciones móviles en la actualidad y que nos generará unos ingresos extras muy valiosos. Los establecimientos que deseen dar un impulso a sus negocios y llegar a un público más amplio podrán figurar en la app como establecimiento destacado/recomendado y aparecerán en las primeras posiciones en las listas de búsqueda pagando por esos conceptos.

A corto plazo nuestra intención es diseñar diferentes planes para adaptarnos a las necesidades de los establecimientos y que tengan variedad a la hora de decidir cuál es el tipo de publicidad óptima para su negocio.

Servicio de reservas exprés: se trata de la tercera fuente de ingresos y consistirá en el pago de de una pequeña comisión por hacer la reserva de hasta 5 minutos en una mesa en terraza. La determinación de la cuantía de la comisión a pagar vendrá determinada por diferentes factores: localización del establecimiento, día de la semana, hora, número de mesas libres en dicho establecimiento y de los de alrededor, etc.

Creemos que cualquier persona estará dispuesta a pagar una pequeña cantidad extra de dinero por garantizar que tiene una mesa reservada en la terraza de su local favorito. Este tipo de reservas como el mismo nombre indica serán exprés, de no más de 5 minutos por lo que los clientes deberán estar cerca del establecimiento.

Esta función está pensada principalmente para evitar las frustraciones que produce perder una mesa que estaba libre en el último momento cuando acudes al establecimiento en cuestión.

Es la fuente de ingresos más variable y difícil de estimar de todas, pero esperamos que tenga una buena acogida entre los usuarios de nuestra aplicación.

Ingreso por descargas en las tiendas de aplicaciones (App store y Google Play): Nuestra app será de descarga gratuita para los usuarios en las respectivas plataformas de Google y Apple, pero se podría generar un ingreso extra por descargas. Google está pagando de media 0,018\$ por cada descarga mientras que Apple quintuplica esta cifra con 0,1\$. A priori, no da la impresión de que vaya a generar mucho dinero y es por eso por lo que la catalogamos como una fuente de ingresos secundaria, además de porque no está directamente relacionada con el servicio que ofrecemos.

Imagen 13: Ingreso medio por descarga en las principales plataformas

	Google	Apple
Number of apps per developers	5	5
Number of downloads per app	60,000	40,000
Revenue per download	\$.01875	\$.1

Fuente: YeePLY.com, 2020

4.4.2 Estructura de costes

Para terminar con el modelo Business Canvas, hablaremos de los costes iniciales más relevantes que tendremos que hacer frente.

El gasto principal de Terrazex será el *desarrollo de la página web y de la aplicación móvil*. Como ha quedado dicho anteriormente queremos abaratar este coste mediante la contratación de alumnos en prácticas de la escuela de ICAI y hacerles partícipes del proyecto.

Por otra parte, será necesario además la *contratación de un equipo experto de programadores* ya que el diseño de una app fácil de usar, funcional, práctica y dinámica es vital para que se vean satisfechas las necesidades de nuestros clientes. Además, ante la posibilidad de que ocurran fallos en el funcionamiento

de ésta es necesario tener a un equipo que los pueda resolver de la mejor y más rápida forma posible. En esta primera etapa pensamos que dos personas encargadas de esta labor serán suficiente. A medio-largo plazo no se descarta la posibilidad de contratar más empleados en este departamento tan determinante de nuestro modelo de negocio. El sueldo medio anual de los desarrolladores web y de app móviles en España se sitúa cerca de los 40.000 euros (Keepcoding Tech School, 2019). Esto nos supondría un gasto aproximado de 3.250 euros mensuales como mínimo por empleado.

Los tres socios fundadores entre los que me incluyo no esperamos recibir ningún tipo de compensación hasta que la empresa sea rentable.

Hemos planificado la *compra de 3 ordenadores Apple MacBook pro* en concepto de equipamiento para las labores cotidianas de la empresa (manejo de las redes sociales, la elaboración del marketing digital o el control de las finanzas...). Esta inversión en activo fijo de equipos para procesos de información tendrá un coste de 5.000 euros.

Otro gasto a tener en cuenta será el *alquiler del espacio de coworking* donde empezaremos a trabajar. Hemos decidido que sea el Google Campus de Madrid por su reputación como un lugar muy relacionado con el mundo digital, en el que reina un ambiente de jóvenes emprendedores entusiastas y creativos. La tarifa anual por el alquiler de un espacio de trabajo es de aproximadamente 450 euros (Economía digital, 2015)

Por último, debemos realizar un *gasto en materia de marketing* sobre todo para darnos a conocer. Hemos calculado que el coste aproximado de los primeros meses en publicidad sea de al menos 3.000 euros. Las vías que más utilizaremos serán las redes sociales, en especial Instagram y Facebook. Profundizaré más en detalle en el apartado del plan de Marketing

Imagen 14: Estructura de costes de Terrazex año 1

ESTRUCTURA DE COSTES TERRAZEX AÑO 1	
GASTO	CUANTÍA
Desarrollo y programación de la app	20.000,00 €
Sueldo empleados	78.000,00 €
Contitución de la Sociedad Limitada	600,00 €
Alquiler espacio de Co-working	450,00 €
Compra de ordenadores Apple	5.000,00 €
Campaña de Marketing	3.000,00 €
Otros gastos adicionales	500,00 €
TOTAL	107.550,00 €

Fuente: elaboración propia

5. PLAN DE MARKETING

5.1.1 ¿Qué es el Marketing digital?

El marketing digital o también denominado marketing online abarca todas las estrategias publicitarias que se desarrollan en los medios y canales que proporciona internet. Desde principios de siglo hasta ahora se viene trasladando de forma progresiva las diferentes técnicas del marketing tradicional al universo digital. De forma paralela, el marketing digital ha ido evolucionando y experimentando cambios tanto de las herramientas utilizadas como de las técnicas empleadas (Enric Nager, Inboundcycle.com, 2020).

5.1.2 Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta muy eficaz para conocer la situación real en la que se encuentra la futura empresa, esto es, para hacer un análisis estratégico. El estudio abarca tanto las características internas (Debilidades y Fortalezas)⁴ como las

⁴ El estudio interno pretende detectar las fortalezas y debilidades.

- Fortalezas: son los aspectos internos que suponen una ventaja frente a los competidores, esto es, aspectos positivos o recursos que posee nuestra empresa y que ayudan a la consecución de los objetivos.
- Debilidades: son los aspectos internos que suponen una desventaja frente a los competidores, esto es aspectos que pueden lastrar el camino de nuestra empresa hacia el éxito.

características externas (Amenazas y Oportunidades)⁵ (Patricia de Andrés web, 2017)

Imagen 15: Análisis Dafo para un plan de Marketing Digital



Fuente: santaluciaimpulsa.es, 2020

Para diseñar un correcto plan de marketing digital realizaré primero un análisis DAFO de Terrazex.

Fortalezas

Somos la única app con estas funcionalidades en Madrid por lo que somos pioneros y vamos a satisfacer unas necesidades que en el mercado no están todavía cubiertas. Sin duda, nuestra propuesta de valor es la mayor fortaleza que tenemos. Asimismo, al ser una app completamente nueva en Madrid tendremos el posicionamiento estratégico ganado en caso de que aparezcan más competidores en el mercado.

⁵ El estudio externo pretende detectar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (general y específico).

- Oportunidades: son cambios en el entorno que si se aprovechan, pueden mejorar la situación competitiva de la empresa.
- Amenazas: son cambios en el entorno que, si no se afrontan a tiempo, pueden colocar a la empresa en una situación competitiva de desventaja; esto es, afectar negativamente a la empresa.

Nuestra aplicación tiene un diseño sencillo y manejo intuitivo. Cualquier persona será capaz de manejar la app sin ningún tipo de complicación, independientemente de la edad y la familiaridad con el uso de las tecnologías.

Los tres emprendedores que formamos la empresa somos jóvenes con conocimientos en gestión de empresas, trabajadores, dinámicos, con muchas ganas de aprender, apasionados y comprometidos en el proyecto por igual. Formamos un equipo que genera muchas sinergias gracias a nuestras distintas competencias y estamos convencidos que esto nos proporcionará gran valor. Sin duda, nos permitirá tener la capacidad para saber adaptarnos a los cambios que puedan ir surgiendo (legislación, tendencias en el sector, etc.).

El coste operacional de nuestra empresa no será muy alto ya que habrá pocos gastos para el funcionamiento de ésta. Los mayores gastos se concentraran en el sueldo del personal informático para el desarrollo y mantenimiento de la app, el alquiler del espacio de co-working y el gasto en publicidad y marketing.

Debilidades

Una primera debilidad apreciable es nuestra falta de experiencia y conocimiento sobre el sector de la hostelería en España y en Madrid en particular. Ninguno de los tres miembros del equipo tenemos vinculación directa con el sector por lo que a pesar de habernos informado de toda la actualidad y momento por el que está pasando este sector, no hemos vivido la situación desde dentro. Asimismo tampoco tenemos experiencia en el mundo del emprendimiento por lo que no contamos de un bagaje sobre experiencias previas.

Otra debilidad a tener en cuenta es la dificultad que podemos encontrarnos para obtener financiación ya que no contamos con ahorros con los que costear la inversión y gastos iniciales. La financiación debería venir principalmente de inversores que crean en la idea y quieran ser participes de ella, pero no será una tarea fácil. En cuanto a la opción de obtener crédito, indudablemente sería más fácil si ya fuéramos una empresa consolidada con reputación y no una startup en su primera etapa de vida.

Una debilidad importante que tendremos que corregir es que nuestra aplicación no se sustenta sin la colaboración estrecha de los dueños de los establecimientos de hostelería de Madrid, que a su vez son nuestros clientes. Sin acuerdos con ellos para que puedan estar presentes en la app nuestro modelo de negocio no fructificará. Por ello, es importante explicarles bien el porqué de la propuesta de valor que hemos diseñado para ellos y todos los beneficios que obtendrán. Creemos que es la tarea más complicada que tenemos por delante para que nuestro proyecto funcione porque tenemos que ganarnos su confianza y somos conscientes de que nuestra falta de experiencia y aparente imagen de “novatos” no nos va a beneficiar. Hemos de trabajar duro para que cambie esa percepción sobre nosotros y se nos valore por la calidad de nuestro proyecto independientemente de la edad o experiencia que tengamos.

Otra debilidad que tenemos es la poca capacidad para darnos a conocer de una forma que no sea a través de recursos económicos mediante publicidad pagada. El presupuesto que hemos acordado para el plan de marketing del año 1 no es muy elevado y esto podría ocasionar que muy poca gente conozca nuestra app y sin ello no alcanzaremos la visibilidad deseada. De todas formas, confiamos mucho en el boca a boca.

Por ejemplo, un estudiante de 20 años prueba la app porque le apareció en un anuncio de Instagram y se lo recomienda a sus compañeros de clase, familiares y amigos.

Oportunidades

Consideramos que el momento para sacar a la luz nuestro proyecto es el idóneo ya que soluciona una necesidad que se ha visto agravada por la situación actual de crisis sanitaria. Ante la situación de aforos limitados y mantenimiento de distancias de seguridad, la dificultad de encontrar sitios libres en terrazas exteriores dónde tomar algo resulta muy complicado. Dicha necesidad seguirá existiendo en el futuro ya que los hábitos de la gente cambiarán cada vez más a favor de realizar el ocio de restauración en lugares exteriores.

El sector de la hostelería se encuentra actualmente en un proceso de cambio y evolución hacia el mundo digital. La organización empresarial Hostelería de España ha coordinado un macro proyecto para dar un impulso a la modernización del sector mediante su digitalización, para buscar una mayor eficiencia y productividad. El objetivo de este proyecto se llevará a cabo mediante una alianza histórica de cuatro empresas líderes en el sector de la hostelería: Mahou San Miguel, Coca-Cola, Pernod Ricard y Makro. (Hostelería de España web, 2021). Creemos que esto puede favorecer también a nuestra idea de negocio ya que nos encontramos en el momento adecuado y con el respaldo de grandes empresas.

Otra oportunidad que se presenta en relación con lo que comentaba del megaproyecto anterior es la posibilidad de obtener alianzas estratégicas no sólo con los establecimientos, sino también, con estas grandes empresas para ejecutar planes conjuntos que permitan acelerar el proceso de transformación digital del sector hostelero en España.

Por último, consideramos relevante señalar que este modelo de negocio es fácilmente trasladable a otras grandes ciudades de España o incluso dar el salto a principales ciudades europeas.

Amenazas

Hemos detectado la posible amenaza de entrada de un competidor que ha desarrollado recientemente una aplicación móvil con similares funcionalidades a la nuestra en otro mercado. Se trata de Findyt, una empresa creada por tres jóvenes emprendedores cuya aplicación se encuentra en fase beta de prueba en Valencia. Aunque tienen intención de empezar a operar en la Comunidad Valenciana, Murcia y Albacete, nos preocupa que puedan ir por delante en algunos aspectos y que en el corto a medio plazo se expandan a otras ciudades españolas e incluso a Madrid. No obstante, aunque es una amenaza que posiblemente debamos afrontar, no será un escollo insalvable para nuestro éxito. Consideramos que nuestra aplicación goza de elementos diferenciadores que aportan mayor valor a los clientes.

Otra amenaza con la que tenemos que contar es que podría ser más lenta de lo que esperamos la transición hacia la digitalización del sector hostelero. Muchos de los dueños de los establecimientos son personas de más de 50 años y puede que no vean con buenos ojos adaptarse y reinventar sus negocios a la nueva era tecnológica.

Una de las amenazas que más nos preocupa al no ser patentable nuestra idea de negocio es que empresarios con más conocimiento sobre el sector, mayores recursos económicos y contactos, puedan plagiar nuestra aplicación cambiando pequeñas cosas y hacernos una dura competencia. Estos competidores se aprovecharían de tener ventajas sobre nosotros en cuanto a su mayor poder de negociación con proveedores y también por su facilidad a la hora de buscar alianzas estratégicas gracias a sus contactos en el sector. En definitiva, debemos ser conscientes de que la amenaza de nuevos competidores es muy elevada porque apenas hay barreras que dificulten la entrada.

Por último, una gran amenaza que tendríamos que afrontar sería el que los dueños de los establecimientos exigieran una cuota de suscripción menor por estar asociados a nuestra app o incluso su gratuidad. Al representar una pieza vital para que Terrazex sea viable económicamente nos veríamos obligados a negociar con ellos y reduciríamos una fuente de ingresos básica para nosotros. Consideramos que su poder de negociación es muy alto y no sería extraño que aprovecharan esta posición tan ventajosa para ellos. Sin muchos establecimientos con terraza asociados no podríamos dar un servicio óptimo a los usuarios. Podríamos ofrecer un período de prueba gratuito, de hecho lo hemos pensado, pero nunca ofrecer el servicio gratis de forma permanente.

A modo de resumen, se expone en la imagen siguiente de forma gráfica, el análisis DAFO con los puntos expuestos anteriormente.

Imagen 16: Análisis DAFO de Terracex



Fuente: elaboración propia

5.1.3 Objetivos del Plan de marketing digital

Los objetivos del Plan de marketing se plantean en tres niveles: objetivos de negocio, tácticos y estratégicos.

Objetivos de negocio: queremos posicionar la app de Terracex como referente en el sector hostelero y en concreto de referencia ya que somos la única app en Madrid que ofrece a sus usuarios la posibilidad de saber a tiempo real las mesas libres que hay en sus bares o restaurantes con terraza favoritos, con la misión de facilitarles y ahorrarles tiempo en sus salidas de ocio.

Objetivos tácticos: debemos dar a conocer la marca Terracex y que los usuarios potenciales vean el servicio que ofrecemos como una opción a tener muy en cuenta a la hora de planificar sus salidas de ocio de restauración. También queremos captar tráfico a nuestra página web en dónde se explican todas las funcionalidades de la app de forma clara y sencilla. Aquí podrán conocer más sobre el proyecto y noticias en relación con el mundo de la hostelería.

El objetivo principal en este apartado será intentar conseguir el máximo número de descargas desde las plataformas de Apple y Android, queremos que nuestra app llegue a toda la gente posible y que la descargue.

El paso siguiente a que los usuarios descarguen la app es conseguir que interactúen con ella y empiecen a usarla. Por último, para poder fidelizar a los usuarios debemos mantener una comunicación activa con ellos para mantenerlos y que recomienden nuestra app.

Objetivos estratégicos: conseguir durante el primer año más de 10.000 usuarios activos en Madrid capital. Tener más de 500 establecimientos asociados a nuestra app sería un buen punto de partida para ofrecer a los usuarios una gama de opciones variada y amplia. Después de la campaña inicial de marketing estimamos que nuestra red social Instagram contará con al menos 20.000 seguidores.

5.1.4 Estrategias y herramientas para elaborar el Plan de Marketing digital

En este apartado hablaré de las distintas estrategias y herramientas que he considerado más relevantes para la consecución de una campaña de Marketing digital de éxito.

Search Engine optimization (SEO)

Es una técnica por la cual la página web de Terracex puede mostrarse, dentro de una serie de palabras clave que nos interesen, en las primeras posiciones de un buscador web como Google. Esto nos puede beneficiar a la hora de darnos a conocer y conseguir tráfico en forma de visitas a nuestra web. El SEO nos ayuda a conocer la lógica que hay detrás de los buscadores (Google, Yahoo, Bing, Ask, Baidu...) y nos permite poner nuestra web en los primeros resultados para recibir más visitas (Enric Nager, Inboundcycle.com, 2020)

Imagen 17: Ranking buscadores web 2020 para Móvil, Tablet y Ordenador

2020

Ranking de buscadores web 2020

Buscador web	Móvil	Tablets	Ordenadores
Google	69,24%	94,46%	87,92%
Bing	13,62%	0,58%	2,76%
Baidu	12,72%	3,14%	3,65%
Yahoo!	2,23%	3,44%	3,26%
Yandex	1,12%	0,55%	0,95%
DuckDuckGo	0,40%	0,20%	0,96%
Otros	0,67%	0,24%	0,5%

Fuente: Culturaseo.com, 2020

El inconveniente de esta técnica es que se trata de un medio ganado o *earned*, que significa que para aparecer en las primeras posiciones no se puede pagar.; depende de los algoritmos de los buscadores, hay que trabajarlo y requiere de bastante tiempo. Un ejemplo de algoritmo que utiliza Google para medir la popularidad de una web es el número de enlaces desde otras webs que apuntan a esta.

Search Engine Marketing (SEM)

Conocido comúnmente como los anuncios que aparecen en los buscadores. A diferencia del SEO, aquí se paga por poner los anuncios y aparecer en las primeras posiciones de búsqueda. Ofrece mayores posibilidades ya que las opciones de segmentación y el control son elevados y los resultados suelen ser inmediatos. Empezaremos lanzando una campaña de Google Ads, que es el servicio del buscador Google para ofrecer publicidad patrocinada. Debemos tener en cuenta que nuestro anuncio competirá con muchos otros por aparecer y ser eficaz por lo que tendremos que optimizar nuestras campañas para poder llamar la atención de los potenciales clientes.

Las ventajas más claras de SEM vía Google Ads son: facilidad para medir la evolución de la campaña; seguimiento a tiempo real para hacer correcciones en caso de ser necesarias; pago por clic (sólo se paga si se obtienen resultados, se ofrece la posibilidad de controlar el presupuesto que estás dispuesto a invertir); es rápido, respecto a otras técnicas como la anteriormente mencionada SEO; ofrece grandes posibilidades de segmentación (Cyberclick.es , 2020)

Sobre esta cuestión nos gustaría elaborar una estrategia combinada con SEM a corto plazo y SEO a medio largo plazo.

Email Marketing

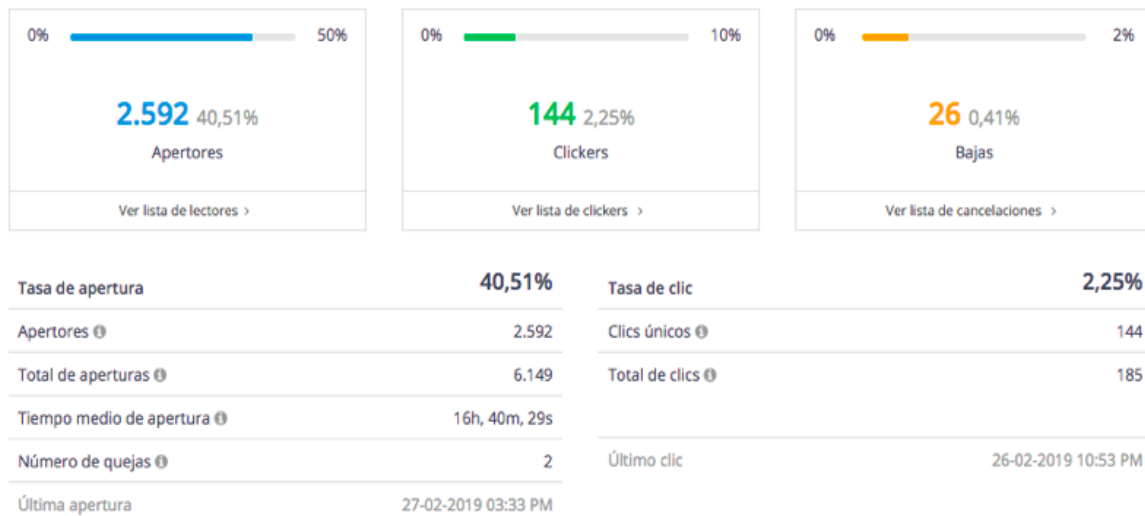
Se define como una estrategia de marketing digital directo que consiste en enviar correos electrónicos a los clientes de tu base de datos o a potenciales clientes de una base de datos externa. Nos enfocaremos en utilizar este método sobre clientes registrados en nuestra aplicación, ya que es la forma más sencilla y con menor coste de las dos.

La finalidad del *emailing* será crear lealtad y relación con los clientes, interactuar con ellos mediante el envío de novedades y promociones, generar confianza en el servicio y fidelizar a los usuarios para que recomienden nuestra app.

Esta estrategia en particular nos ayudará a crear un comunicación más personal y cercana con nuestros clientes, aportará valor agregado a nuestra empresa (Mariana Reul, Sendiblue.com, 2021)

La principal ventaja de esta técnica es que ofrece la oportunidad de enviar correos electrónicos a gran escala y se pueden medir los resultados. A continuación, adjunto una imagen en la que se puede apreciar el comportamiento de los destinatarios de los emails a tiempo real, lo que nos permite evaluar el resultado de nuestra campaña. Nos proporciona datos esenciales como la tasa de apertura del correo, el tiempo medio que tardan los clientes en abrir el email, la tasa de clics a enlaces adjuntos al correo o el número de personas que se dan de baja a este servicio.

Imagen 18: Medición de los resultados de una campaña de email Marketing



Fuente: Mariana Reul, Sendiblu.com, 2021

Aunque la imagen del email marketing está bastante denostada por las frecuentes campañas de correos basura que no aportan valor, creemos que con un planteamiento y enfoque correcto puede ser muy útil. Es muy importante que todas las personas que se registren en nuestra app acepten los términos y condiciones en los que se especifica que están dispuestos a recibir correos electrónicos.

Utilizaremos en la mayoría de las ocasiones dos tipos de correos: emails ocasionales y emails automatizados. Los primeros se enviarán cuando sea necesario, siguiendo el ritmo de nuestro negocio. Serán en forma de boletines informativos que presentarán noticias con nuevas características de la app y el resumen de algunos posts relevantes en nuestro blog. También se utilizarán para lanzar campañas con promociones o ofertas en fechas señaladas (día del padre, principio de las vacaciones de verano, Navidad, Semana Santa...). Los emails automatizados se caracterizan porque personalizan automáticamente una serie de correos de acuerdo con la información que se tiene de los usuarios. Un ejemplo podría ser el correo automático que se genera cuando un usuario de la app haga una reserva exprés en la terraza de un bar. Otro ejemplo sería el email que recibe una persona después de registrarse en la app, en el que le damos las gracias por unirse a la comunidad de Terrazex.

Redes sociales

El marketing utilizando como medio las redes sociales se define como todas las actividades y acciones que utilizan dicha herramienta para generar oportunidades de negocio, conseguir fidelizar a los clientes y aumentar el alcance llegando al mayor número de clientes potenciales. Cuando se crearon las primeras redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter o LinkedIn no eran consideradas como rentables. A medida que aumentaban los usuarios y la importancia del contacto directo con el cliente se fueron convirtiendo en una herramienta clave hasta llegar a ser primordial hoy en día. Una de las características principales del *social media marketing* es la adecuación a cualquier tamaño de empresa ya sea una startup (como es nuestro caso) o una gran multinacional. Además, nuestro público objetivo es muy proclive a usar las redes sociales por lo que creemos que a través de este medio podemos llegar a una gran parte de nuestros clientes potenciales.

Vamos a seguir dos estrategias básicas de marketing en redes sociales:

-Marketing proactivo en redes: crearemos cuenta de empresa en Facebook, Twitter e Instagram.

El principal objetivo de **Facebook** será el de ganar visibilidad y dar a conocer el servicio que ofrecemos. También comunicaremos por este medio cualquier tipo de promoción.

En **Instagram** pretendemos crear una amplia comunidad y subir publicaciones mostrando los beneficios de Terrazex. Queremos compartir las experiencias de los usuarios y subiremos diariamente *Stories* con el propósito de anunciar novedades, ofertas de un día o interactuar con la audiencia con preguntas y respuestas. Nos gustaría tener una imagen de empresa cercana al cliente y que los usuarios interaccionen con nosotros. Al ser una plataforma tan visual nuestras fotografías deben estar nítidas y bien iluminadas para poder cautivar a la audiencia y captar su atención.

Algunos ejemplos de publicaciones podrían ser un “detrás de cámaras” mostrando a los seguidores nuestro lugar de trabajo o vídeos de duración corta mostrando las características de nuestra app.

Por ultimo, utilizaremos **Twitter** principalmente para atención al cliente y comunicar cualquier problema o incidencia relativo con el funcionamiento de la app.

-Marketing de influencers: se trata de una novedosa estrategia de marketing en redes sociales que consiste en lograr un acuerdo en forma de colaboración entre empresas y personas que tiene una gran visibilidad y protagonismo en estas plataformas, normalmente por el número de seguidores que tienen en las mismas. A estas personas se las conoce como “*influencers*”, en los medios de comunicación tradicionales como la televisión serían el equivalente a famosos o *celebrities*. (Inboundcycle.com, 2017)

Suelen ser un referente para un gran número de usuarios. Se caracterizan entre otras cosas por tener mucho carisma y gancho en el mundo virtual, siendo auténticos diamantes en brutos para las marcas. Una crítica suya del servicio que ofrecemos o su aparición utilizando nuestra app puede llegar a hacer subir la aceptación popular de nuestra marca y provocar que se multipliquen las descargas en App Store y Google Play.

Los beneficios del marketing de influencers son variados:

- 1) Amplifica de forma notoria los mensajes positivos de nuestra marca mediante una opinión independiente.
- 2) Aumenta el tráfico hacia nuestra web y con ello las descargas.
- 3) Los influencers son seguidos por un público objetivo bastante joven que se asemeja mucho a nuestro target, la generación millennial entre otros.
- 4) La marca gana reputación y prestigio.
- 5) Bien diseñadas, estas campañas proporcionan un elevado retorno de la inversión (ROI)
- 6) Generan “ruido” en el buen sentido de la palabra sobre nuestro servicio.

¿Cómo diseñaremos la campaña de Marketing de influencers?

Para diseñar una correcta estrategia tendremos que encajar y alinear este novedoso tipo de campaña de marketing con los objetivos estratégicos de Terrazex. Lo primero que tendremos que hacer es identificar y buscar a los *influencers* más relevantes que encajen mejor con el servicio que ofrecerá la app y los valores de nuestra empresa.

Comenzaremos contactando con personajes públicos de Instagram que crean contenido gráfico con vídeos de humor, ya que la mayoría de sus seguidores se encuentran en la franja de edad entre 18 y 30 años.

Una vez encontremos los *influencers* que mejor encajen, nos interesa que adopten una actitud favorable hacia nuestro servicio. Si ellos no están plenamente convencidos de lo que van a publicitar, el anuncio no será natural y espontáneo. Será vital explicarles bien todas las características de la app y el por qué un usuario debería descargarla. En ocasiones, se produce un conflicto de carácter ético y de honestidad profesional. El problema es que muchas veces no se actúa con suficiente transparencia y hacen anuncios de productos que no comprarían nunca, engañando de alguna forma a la audiencia incitándoles a comprarlos.

De hecho, lo normal sería que los influencers solo hicieran publicidad de productos o servicios que de verdad piensen que pueden ser útiles para la gente. Es la mejor forma para que los anuncios sean creíbles y honestos. Con ello se logran críticas positivas veraces hacia una marca, producto o servicio que pueden crear gran impacto.

Tenemos pensado la inserción de anuncios en las *stories* diarias de Instagram de estos personajes públicos. Nos gustaría que fueran anuncios dinámicos y mezclados con toques de humor para que puedan captar mejor la atención de sus seguidores. Creemos que este formato de *story ads* es muy valioso para las empresas ya que presentan una tasa de interacción muy alta. Es un sistema cuyo coste por clic es más económico que en otras plataformas (Martín, S. & Bravo, C. , 2018)

El mayor inconveniente de las *stories* de los *influencers* sea que este tipo de anuncios desaparece a las 24 horas de ser publicado. No obstante, merece la pena probarlos porque son muchas más las ventajas que los inconvenientes que ofrece.

Un estudio titulado “Informe Augure sobre el status del marketing de influencers” afirma que muchas empresas están invirtiendo hasta un 20% de su presupuesto en este tipo de campañas y la intención es que este gasto incremente en el futuro.

Además, asegura que más del 70% de profesionales del marketing digital está a favor de estas campañas publicitarias porque las consideran las más efectivas.

(Informe Augure, 2020)

App store optimization (ASO)

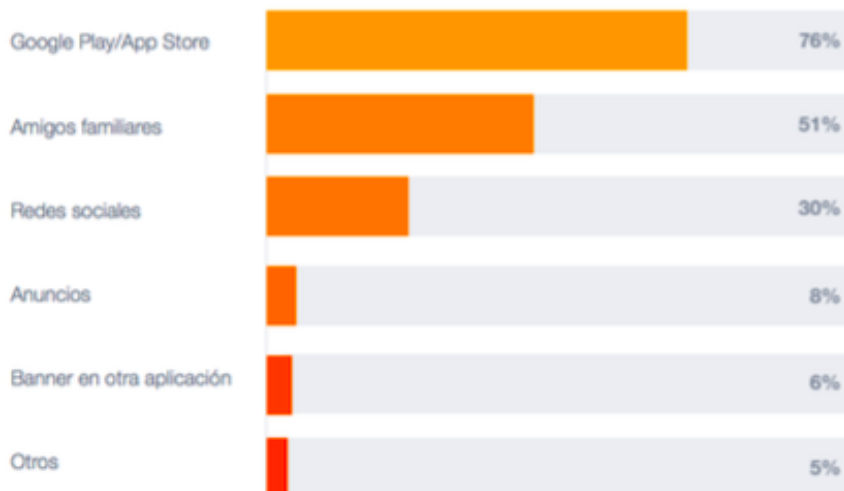
Se trata de un proceso de optimización de una aplicación móvil tanto a nivel de ficha como de producto con el objetivo de aumentar su visibilidad e incrementar de forma significativa las descargas en las tiendas de apps Apple Store y Google Play Store. Al mismo tiempo, se logra a través del ASO potenciar el negocio y para la mayoría de los expertos es la base de cualquier estrategia de App Marketing (Pickaso.com, 2019)

ASO= +tráfico en la web/descargas + conversión + retención clientes

Según el estudio Mobile 2019 de IAB Spain, que es la mayor asociación mundial de comunicación, publicidad y marketing digital, los *buscadores internos de Google Play y App Store* se convierten en los principales canales de descubrimiento de las apps con un (76%), seguido de las *recomendaciones de familiares* (51%), de las *redes sociales* (30%), *de anuncios* (8%), *de banner en otra app* (6%) y *de otros* (5%).

Imagen 19: Cómo se conocen las aplicaciones móviles en 2019

Cómo conoce las Apps



Fuente: Estudio Mobile IAB Spain, 2019

Nunca había sido tan difícil conseguir destacar una aplicación en App Store o en Google Play como ahora.

El creciente número de apps obliga a las marcas y a los desarrolladores a diseñar una correcta estrategia de App Marketing para conseguir muchas descargas y usuarios activos.

El proceso de ASO no es una campaña de marketing puntual, sino que es un proceso continuo para tener un rastreo de la posición de nuestra app respecto de la competencia y poder maximizar la visibilidad.

El proceso consta de tres fases: hacer un estudio de *keywords* (**Research**), optimizar el *landing* que es la ficha de la aplicación (**Optimización**) y monitorizar tanto la aplicación como la competencia a nivel de palabras clave (**Monitorización**).

6. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo fin de grado, he ido explorando las ideas claves para desarrollar el modelo de negocio de nuestra startup a través del Business Model Canvas. Gracias a este análisis he podido comprobar cuáles son todos los recursos clave para llevar este proyecto a la vida real.

La digitalización de la hostelería se ha acelerado de manera irreversible debido a la crisis sanitaria/económica y se ha convertido en una necesidad imperiosa. Las aplicaciones móviles se han convertido en importantes herramientas para ayudar a controlar y frenar la propagación del virus. El sector hostelero debe adaptarse a todos los cambios que se están produciendo para poder salir de esta situación de crisis lo antes posible.

Como decía el filósofo y escritor Miguel de Unamuno “*el progreso consiste en renovarse*”, que dio pie al refrán *renovarse o morir*; Señala la necesidad de realizar cambios, por lo general radicales, en este caso en el contexto tecnológico.

Podríamos decir que actualmente existen dos tipos de empresas:

- Las que se renuevan, se adaptan, se actualizan y aceptan el cambio.
- Las conformistas, “las que mueren”.

Por último, en este trabajo he realizado el plan de Marketing digital de Terrazex mientras que mis compañeros de proyecto Jorge y Manuel han realizado el plan estratégico y plan financiero respectivamente. Creo que nuestro plan de marketing ayudará a la consecución de los objetivos generales de la empresa, por ejemplo, a la captación y fidelización de clientes, la creación de marca, aumento de los ingresos. Nuestra aplicación será utilizada mayoritariamente por gente joven por lo que estamos convencidos de que el mejor medio para hacer nuestras campañas serán las redes sociales.

El equipo de Terrazex confía en haber encontrado una oportunidad de negocio de gran valor, ofreciendo una solución a sus clientes y contribuyendo a la resolución de una serie de necesidades no cubiertas; cumpliendo así con los objetivos planteados.

7. BIBLIOGRAFIA

Guadaño, M. (2020, 15 de Mayo). El alto valor añadido del 33% del PIB: el peso de la hostelería y el turismo ante el impacto del Covid-19.

Retrieved from:

<https://www.gastroeconomy.com/2020/05/alto-valor-anadido-del-33-del-pib/>

Impacto del Covid en la hostelería en 2020. (2020, 16 de Diciembre).

Retrieved from:

<https://www.7canibales.com/snacks/impacto-covid/>

Lexi. (2019, September 6). Business Model Canvas.

Retrieved from:

<https://www.osmoscloud.com/blog/es/business-model-canvas-2/>

Anuario hostelería de España (2020, Diciembre)

Retrieved from:

<https://apehl.org/media/editor/2020/12/15/anuario-2020.pdf>

3 ejemplos de propuesta de valor de una empresa. (2016, August 30).

Retrieved from:

<http://www.mixideas.com/propuesta-de-valor-de-una-empresa-ejemplos/>

Raña, I. (2020, February 10). CANVAS SOCIAL

Retrieved from:

<https://www.triquels.com/blog/canvas-social>

Morant, A. (2016, May 2). Modelo del lienzo de la propuesta de valor. Herramientas fundamentales para crear valor en la empresa.

Retrieved from:

<https://www.alfonsomorant.com/herramientas-fundamentales-para-crear-valor-en-la-empresa-modelo-del-lienzo-de-la-propuesta-de-valor/>

Jimenez, D. G. (2020, June 12). Cómo patentar una aplicación.

Retrieved from:

<https://www.garridoynonaque.com/patentar-aplicacion-movil-registrar-app/>

Registro Territorial de la Propiedad Intelectual. (2016, December 5).

Retrieved from:

<https://www.comunidad.madrid/gobierno/informacion-juridica-legislacion/registro-territorial-propiedad-intelectual>

Rodríguez, Á. (2020, November 26). ¿Cuánto cuesta crear una Sociedad Limitada?

Retrieved from:

<https://www.billin.net/blog/cuanto-cuesta-crear-sl/>

Porras, M. (2016, June 21). Cuánto cuesta una App móvil y cómo desarrollarla. Precio y tipos.

Retrieved from:

<https://aulacm.com/precio-desarrollar-app-aplicacion-movil/>

¿Cuál es el beneficio económico de las apps? (2013, August 28).

Retrieved from:

<https://www.yeeply.com/blog/beneficio-economico-de-las-apps/>

KeepCoding Team. (2019, July 24). ¿Cuánto gana un Desarrollador en España?

Retrieved from:

<https://keepcoding.io/blog/cuanto-gana-un-desarrollador-en-espana/>

de Andrés, P. (2017, January 6). Cómo hacer un análisis DAFO para tu plan de marketing digital.

Retrieved from :

<http://www.patriciadeandres.es/como-hacer-un-analisis-dafo-para-tu-plan-de-marketing-digital/>

Restauración News. (2021, January 29). Hostelería de España coordina un gran plan de digitalización del sector.

Retrieved from:

<https://restauracionnews.com/hosteleria-de-espana-coordina-un-gran-plan-de-digitalizacion-del-sector/>

Nager, E. (n.d.). ¿Qué es el marketing digital o marketing online?

Retrieved from:

<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-el-marketing-digital-o-marketing-online>

Qué son y tipos de motores de búsqueda. (2019, July 11).

Retrieved from:

<https://culturaseo.com/jergario/buscadores-web/>

Cyberclick. (n.d.). ¿Qué es el SEM o Search Engine Marketing? (2021).

Retrieved from:

<https://www.cyberclick.es/sem>

Reul, M. (2021, April 14). ¿Qué es el email marketing y cómo te puede ayudar a aumentar tus conversiones?

Retrieved from:

<https://es.sendinblue.com/blog/que-es-el-email-marketing/>

InboundCycle. (2017, July 3). ¿Qué es el marketing de influencers y cómo puede ayudarte en la promoción de tu marca?

Retrieved from:

<https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/marketing-influencers>

Martín, S., & Bravo, C. (2018, March 20). Cómo hacer anuncios en Instagram Stories: guía actualizada 2020.

Retrieved from:

<https://metricool.com/es/anuncios-instagram-stories/>

Servicios ASO - Posicionamiento App Store Optimization (2019, December 27).

Retrieved from:

<https://pickaso.com/aso-app-store-optimization>