



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TRABAJO FIN DE GRADO  
GRADO EN  
ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DO IT YOUR I-WAY TECHNOLOGIES  
S.L.

Leyre Barberena Huarte

DIRECTOR

Mónica Cortiñas Ugalde

CODIRECTOR

Mikel Beroiz Rosino

Pamplona-Iruña

13 de junio de 2014



## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente Trabajo Fin de Grado vinculado a la realización de prácticas externas en la empresa Do it your i-Way Technologies S.L. se basa en el plan estratégico de la compañía. Presenta una estructura que comienza con una introducción y descripción de las empresas competidoras sobre aspectos como el funcionamiento de la tecnología o el modelo de negocio que siguen y un análisis de sus variables de marketing mix. Seguidamente, se consideran variables emocionales y racionales sobre el uso de la tecnología que ofrece utilizar una aplicación móvil para pedir y pagar en locales de hostelería. A continuación, se realiza el análisis DAFO y se estudia el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. También se estudia la segmentación que la empresa lleva a cabo para su negocio. Asimismo, se explica el posicionamiento de la empresa. Finalmente, se incluyen las conclusiones, la bibliografía y un apartado de anexos.

**PALABRAS CLAVE:** Plan estratégico, tecnología, modelo de negocio, aplicación móvil, sistema de pago móvil.

## **ABSTRACT EXECUTIVE**

The present dissertation linked to external internships at the company Do it your i-Way Technologies S.L. is based on the company`s strategic planning. It has a structure that begins with an introduction and description of companies competitors on aspects as the operation of the technology or business model following and an analysis of its marketing mix variables. Rational and emotional variables on the use of the technology offered by using a mobile application to request and pay on pubs and restaurants are then considered. Then, the SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats) analysis and the study of Michael Porter's five competitive forces analysis are carried out. It also explores the segmentation that the company carries out for his business. Also explains the positioning of the company. Finally, conclusions, bibliography and a paragraph of annexes are included.

**KEY WORDS:** Strategic plan, technology, business model, mobile application, mobile payment system.

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	2
1. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO FIN DE GRADO .....	4
2. CONTENIDO DEL TRABAJO FIN DE GRADO .....	5
2.1. Introducción.....	5
2.2. Estudio de mercado .....	6
2.2.1. Definición del problema, objetivos y procedimiento .....	6
2.2.2. Estudio de las empresas competidoras .....	7
2.2.3. Estudio del análisis del mercado .....	16
2.2.4. Variables de marketing mix de las empresas competidoras .....	18
2.2.5. Variables emocionales y racionales.....	24
2.3. Diagnóstico de la situación.....	26
2.3.1. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....	26
2.3.2. Análisis DAFO.....	32
2.4. Plan de marketing estratégico .....	34
2.4.1. Segmentación.....	34
2.4.2. Posicionamiento.....	36
3. CONCLUSIONES .....	41
4. BIBLIOGRAFÍA .....	42
5. ANEXOS.....	50
5.1. Anexo 1: La encuesta.....	50
5.2. Anexo 2: Precios y tarifas de empresas competidoras.....	58
5.3. Anexo 3: Penetración de smartphones en Estados Unidos.....	60
5.4. Anexo 4: Precios de las empresas de pasarelas de pago .....	61
5.5. Anexo 5: Modelo de difusión de innovaciones de Bass .....	63

## **1. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO FIN DE GRADO**

Nos encontramos en un mundo en el que cada vez más las tecnologías forman parte de nuestras vidas y en el que ya no nos imaginamos vivir sin ellas. Presente en gran cantidad de ámbitos de nuestras vidas, el mundo de las tecnologías también llega a los locales de hostelería. Tal es así, que en Pamplona, es la empresa Do it your i-Way Technologies S.L. quien está inmersa en este mercado tecnológico desarrollando una aplicación móvil con la que poder pedir y pagar en bares y restaurantes de manera rápida, sencilla y segura.

Así pues, en España ya se ha comenzado a aplicar este tipo de tecnologías, aunque bien es cierto, que todavía en nuestro país, este tipo de tecnologías se encuentra en una fase incipiente, mientras que en países como Estados Unidos o Reino Unido este mercado está más avanzado y cuenta con un mayor número de empresas.

Elaboramos el plan estratégico con el fin de que sirva a la empresa para establecer los objetivos que se desean alcanzar y se planteen las actuaciones necesarias para conseguirlos. Marcará el camino a seguir para llegar de la situación donde se encuentra la empresa actualmente a la situación donde quiere estar.

## **2. CONTENIDO DEL TRABAJO FIN DE GRADO**

### **2.1. Introducción**

Como he mencionado anteriormente, he tenido la oportunidad de realizar el Trabajo Fin de Grado vinculado a la realización de prácticas externas en empresa, por lo que este primer apartado tratará de explicar y describir la empresa y el servicio que ofrece.

La empresa, Do it your i-Way Technologies S.L., está ubicada en la localidad de Pamplona/Iruña, provincia de Navarra. Fue constituida el 16 de mayo de 2012 con el objetivo "Desarrollo, explotación, gestión, venta, distribución e instalación de tecnología propia o ajena con componentes software y hardware destinados a la creación de negocios tanto propios como ajenos. En general cualquier otra actividad directa o indirectamente relacionada con alguna de las anteriores" y se dedica a la actividad CNAE de "Otras actividades relacionadas con la informática". Se trata de una empresa Startup, las cuales, hoy en día están en auge, y opera en el sector de servicios y tecnologías de la información, desarrollando y proporcionando soluciones tecnológicas para locales de hostelería.

Su domicilio social se sitúa en la calle Joaquín Jarauta 28-BJ, Pamplona/Iruña, 31001, Navarra, donde se encuentra el bar tecnológico "iD Punto Cero", en el que se puede realizar el pedido a través de los iPads que se encuentran disponibles en las mesas, sin necesidad de esperar al camarero.

La empresa lleva operando desde hace aproximadamente año y medio, cuando salió al mercado bajo su propia marca registrada iD Xperience con el bar "iD Punto Cero" como cliente, pero los resultados no fueron los esperados. La inviabilidad del proyecto hizo no factible la expansión a más locales de hostelería. No fue debido a problemas de funcionalidad sino que se debió al modelo de crecimiento planteado orientado a franquicias de locales de hostelería.

Actualmente, la empresa se encuentra desarrollando y mejorando una aplicación móvil que ofrece un listado de bares y restaurantes en los que poder pedir y pagar a través de la aplicación descargada en el smartphone. En la aplicación queda detallada de forma clara la carta ofrecida por cada local y los precios de los distintos productos a la vez que ofrece más información sobre los distintos locales, como la localización o el teléfono de contacto de cada local. El hecho de que los consumidores o usuarios utilicen la aplicación móvil, hará que los clientes de este servicio, que son los empresarios hosteleros y sus respectivos locales de hostelería, puedan recibir información y estadísticas sobre los clientes de sus locales. Asimismo, obtendrán diversas ventajas, como la reducción y ahorro de

tiempo en los distintos procesos que conlleva un local de restauración o un mayor número de ventas, ya que se podrá atender a un número mayor de clientes. Se trata de una aplicación móvil que permite realizar el pedido y el pago de forma rápida, sencilla y segura.

El usuario puede descargarse la aplicación desde la plataforma App Store si dispone de un dispositivo móvil que opere con el sistema operativo iOS, en cambio, si cuenta con un smartphone Android, podrá acceder a la aplicación a través de la aplicación web. También se podrá escanear el código QR disponible en la mesa del bar o restaurante y ello, dependiendo del sistema operativo del smartphone, llevará al usuario a App Store o a la aplicación web. El usuario también puede registrarse a través de Facebook.

Con un modelo de negocio totalmente distinto de la competencia, nos diferenciamos y posicionamos de la mejor manera posible. En el cobro de la cuota mensual que cobramos a cada local, incluimos el cobro procedente de la comisión por transacción que se realiza a través de la aplicación móvil hasta que del local facturemos una cantidad de comisión que iguale o supere el importe de la cuota mensual y en el momento en que esto se produzca, sólo se le cobrará la comisión por transacción, en cambio, el modelo de negocio seguido por varias empresas competidoras, como veremos más adelante, consiste en añadir a la cuota mensual el cobro de la comisión de pago, independientemente de la cantidad que obtengan de facturación por el local. Por el mismo precio que la competencia, pues decidimos fijar el mismo precio que empresas competidoras, ofrecemos más servicios al cliente. Nuestro sistema propio de pago que incorpora la aplicación, hace que se evite la labor de empresas de pasarelas de pago como PayPal, lo cual confiere al empresario hostelero un valor añadido.

Con los nuevos cambios que se están realizando en la actualidad, se espera volver a lanzar la aplicación móvil al mercado y obtener el éxito esperado.

## **2.2. Estudio de mercado**

### *2.2.1. Definición del problema, objetivos y procedimiento*

Dado que a lo largo del ciclo de vida de un producto o servicio siempre hay que estar pendiente de la competencia, es de vital importancia analizar la situación del mercado y de los competidores con el fin de conocer cómo se encuentran y cómo actúan.

Al tratarse de un mercado todavía muy poco explotado, pues como veremos más adelante, en España solamente hay dos empresas competidoras que operan en este mercado, existe poca información sobre el estado y la situación del mercado. Para conocer

más a fondo la situación actual, estudiaremos las distintas empresas competidoras, no sólo españolas, sino que también, las presentes en Estados Unidos y en Reino Unido. De esta forma, obtendremos una visión más profunda y clara sobre el mercado en el que operamos, de tal manera, que podremos posicionarnos en el mercado del mejor modo posible.

Por otra parte, dado que la aplicación móvil será lanzada al mercado muy pronto, también nos encontramos con cierta falta de información sobre los futuros usuarios de la aplicación. Así pues, debemos solucionar este problema con el fin de conseguir desarrollar un servicio que se ajuste a satisfacer, con la máxima precisión posible, las necesidades de los usuarios y clientes.

Para solventar esta inicial falta de información utilizamos tanto fuentes de información primarias como secundarias. Dentro de las fuentes primarias, hemos utilizado como técnica cuantitativa, la encuesta (en el apartado de anexos se muestran las preguntas que la forman) para conocer con mayor profundidad y exactitud los gustos y preferencias de los usuarios finales sobre el uso de la aplicación móvil. Por otra parte, el procedimiento seguido para obtener información secundaria ha sido la búsqueda en Internet de diversos estudios de mercado e información de las distintas empresas competidoras, tanto en sus propias páginas webs y redes sociales como en noticias y artículos relacionados con ellas.

De esta forma, con toda la información obtenida para elaborar el plan estratégico, solucionamos también el problema inicial de la inviabilidad del proyecto lanzado al mercado anteriormente, ya que disponemos de un mejor conocimiento de la situación y del mercado, lo cual, nos ha permitido poder estructurar un modelo de negocio mejor en el que basarnos y lanzar al mercado.

#### *2.2.2. Estudio de las empresas competidoras*

El presente estudio de las empresas competidoras trata de analizar la situación del mercado actual de las aplicaciones tecnológicas destinadas principalmente para locales de hostelería. Abarcaremos variables como la naturaleza de las aplicaciones competidoras, la tecnología empleada o la influencia de cada empresa rival tanto geográficamente como en redes sociales en Internet para poder hacer una comparativa con la aplicación iD Bares. Realizar el estudio de la competencia nos ayudará para comprobar si la empresa es competitiva y si el precio que decidimos fijar es acorde al fijado por las empresas competidoras.

La elaboración del estudio de las empresas competidoras y del análisis del mercado, que veremos a continuación, se ha centrado en la competencia de los países de España,



porque nos encontramos en dicho país y es el primer destino para llevar a cabo una futura expansión; EE.UU, ya que es un país pionero en el mundo de las tecnologías y es una de las primeras potencias mundiales y Reino Unido, puesto que es uno de los primeros países europeos en los que se implantan las tecnologías procedentes de países como Estados Unidos.

Para realizar dicho estudio, hemos analizado con detalle cada empresa competidora de forma individual respecto diversas variables, que a continuación se explican, para posteriormente unificar toda la información recabada y con ello poder hacer una comparación y una extrapolación de resultados significativa entre la competencia e iD Bares.

En primer lugar, nos centraremos en la competencia española. En ella están presentes fundamentalmente dos empresas: qlikBar y Camare.ro. La primera de ellas, se basa en una tecnología que consiste en descargar su aplicación móvil, registrarse y escanear el código QR para que aparezca la carta del restaurante u hotel en el que se esté. Una vez realizado el pedido, llega al ordenador, a la impresora o a la terminal de punto de venta. Es una aplicación que tiene la opción de acceder a ella a través de Facebook. Para finalizar el pedido es necesario hacer check-in de mesa, sin necesidad de indicar el número de mesa en el que se está sentado. Actualmente, están estudiando la posibilidad y el modo de implantar la opción de pago a través del móvil. (*RedesTelecom*, 2012; *Rincón del smartphone*, 2013).

Por otro lado, la tecnología de Camare.ro, consiste en pedir a través de la aplicación web, ya que no es imprescindible descargarse la aplicación para realizar el pedido. El camarero es avisado mediante la tablet o la impresora. A diferencia de qlikBar, Camare.ro dispone de sistema de pago a través del móvil. (Regidor, 2013; Manero, 2014; *Blog de Camare.ro*, 2014).

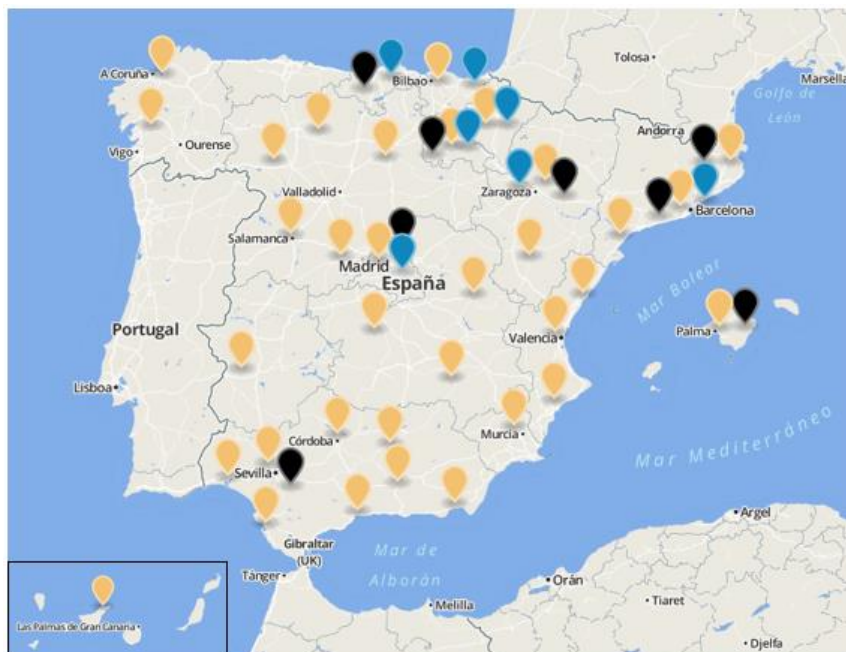
Como se menciona en el párrafo anterior, Camare.ro es una aplicación web, ya que se puede pedir a través de la página web, como en el caso de iD Bares en el sistema operativo Android. Por el contrario, qlikBar es una aplicación nativa; es decir, se encuentra disponible en los sistemas operativos de Android y iOS.

En cuanto al modelo de negocio de ambas empresas, en los dos casos se cobra una cuota fija mensual, o también anual como en el caso de qlikBar. En Camare.ro, además de dicha cuota, se cobra una comisión por cada transacción realizada desde la aplicación, independientemente de la cantidad que se facture por cada local. Los distintos precios que

cobra qlikBar en función de las diferentes tarifas podemos verlos en el cuadro presentado en el apartado de anexos. (Santiago 2013; Pamela, 2013).

Si estudiamos el área de influencia, vemos que qlikBar está presente en quince comunidades autónomas, teniendo también presencia, aunque en menor medida, en México y en Estados Unidos (Santiago, 2013; Martín, 2014), mientras que Camare.ro, está presente en las comunidades autónomas de Madrid, Cataluña y Cantabria, operando también en las ciudades de Mallorca, Sevilla, Logroño y Zaragoza, teniendo previsto expandirse a nuevos locales.

En el siguiente cuadro vemos cómo se reparte la geografía española entre qlikBar, Camare.ro e iD Bares. Los iconos de color naranja hacen referencia a qlikBar, los negros se corresponden con Camare.ro, mientras que los azules hacen alusión a la futura expansión de iD Bares. Nuestra expansión abarca, en un principio, las ciudades de Madrid, Barcelona, Zaragoza, Logroño y San Sebastián y la comunidad autónoma de Cantabria. Como se puede ver, tenemos pensado implantarnos en el norte del país por la cercanía y por el menor coste de transporte que ello nos supondrá, así como en Barcelona, por ser una importante ciudad y en Madrid, por ser la capital del país y también una ciudad significativa.



Cuadro 1: Localización de las empresas españolas en la geografía española.

Fuente: Elaboración propia. Hecho en <https://www.mapbox.com/>

Si nos fijamos en su presencia en las redes sociales, qlikBar obtiene una mayor popularidad respecto a Camare.ro.

En cuanto a la naturaleza de la aplicación, ambas integran un listado con los locales inscritos, siendo éstos los clientes finales.

Analizadas las dos aplicaciones españolas, vemos que iD Bares también comparte la misma naturaleza que qlikBar y Camare.ro y además incorporamos la opción de pago móvil, que a diferencia de las empresas competidoras como Camare.ro que incluyen el pago móvil, iD Bares incluye un sistema de pago propio, evitando de esta forma el trabajo de empresas de pasarelas de pago como PayPal, Stripe o Paymill, con sus respectivas comisiones y que más adelante serán comentadas. A través de nuestra aplicación, utilizando los sistemas de información de un banco, se autoriza el pago. Esta tecnología se obtiene de embeber códigos de programación en la aplicación móvil facilitados por la entidad bancaria. De esta forma, el flujo de dinero pasa primero por nosotros y acaba en el empresario hostelero. En cambio, no se asemeja a ellas en lo referente al modelo de negocio, pues como podemos ver en la competencia, en el caso de que se incluya el cobro de una comisión adicional a la cuota mensual, ésta se aplica independientemente de la cantidad que facture la empresa del local. Debido a la poca concentración de aplicaciones españolas en este tipo de tecnologías y su todavía escasa influencia, podemos decir que iD Bares tiene un futuro prometedor en dicho mercado. Una vez acabe la expansión a los diez primeros locales que se tienen previstos conseguir como clientes para el lanzamiento del servicio al mercado, e incluso más, puede ser factible la expansión de la aplicación a espacios como los eventos deportivos, conciertos u hoteles, incluyendo también la opción de poder realizar el pedido desde el asiento en el que se esté sentado dentro del recinto y recibir un código para su recogida sin necesidad de esperar. Asimismo, también puede resultar una buena idea poder realizar el pedido antes de llegar al local y recoger el pedido de forma inmediata una vez se haya accedido al local o en un stand habilitado para tal efecto, para lo cual, la empresa ya se encuentra trabajando en ello y para ello, habrá que realizar el pago antes de llegar al local para evitar pedidos falsos.

Una vez estudiada la competencia española, pasamos a analizar la presente en Estados Unidos. En este país, vemos que hay un número mayor de empresas dedicadas a este tipo de tecnología, haciendo que la competencia sea más intensa que en España. Empezamos estudiando ChowNow, con la que se puede pedir a través de Facebook, la página web o la aplicación móvil. No incorpora el sistema de pago móvil. Está presente en gran parte de los EE.UU. principalmente en las costas del país, donde mayor concentración

de habitantes hay. Su modelo de negocio consiste en un plan mensual o anual con las características y condiciones que se muestran en los cuadros adjuntos en el apartado de anexos. Podemos ver que la tarifa mensual incluye un suplemento, a parte de los \$99 mensuales, de \$299 como coste de la primera instalación y de \$199 a partir de la segunda ubicación. En cambio, en el plan anual, a los \$99 mensuales hay que añadir \$1188 a pagar por adelantado sin costes adicionales de instalación. Para la empresa ChowNow, es mejor que sus clientes sigan un plan anual, pues de esta forma puede financiarse con el dinero adelantado por cada local. Además, este plan, en principio, evita riesgos de que los clientes prefieran dejar de hacer uso de los servicios de ChowNow. Por otro lado, el plan mensual sería mejor para los clientes finales, pues no tendrían que pagar por adelantado y en caso de estar asociados a ChowNow durante pocos meses, les sería más rentable que el plan anual, pues gastarían una menor cantidad de dinero.

A diferencia de las aplicaciones españolas, ChowNow desarrolla aplicaciones estándares adaptadas según las necesidades de cada local que solicita sus servicios, siendo también los clientes finales los locales inscritos. Si nos fijamos en su popularidad en redes sociales, vemos que en Twitter tiene menos seguidores que algunas de sus empresas competidoras, mientras que en Facebook cuenta con más de 10.000 usuarios mensuales.

Continuamos con la competencia estadounidense hablando de Tabbed Out, que incluye como principal característica la integración del punto de venta (POS) haciendo que el pago a través del móvil sea totalmente seguro gracias a que la información de la tarjeta de crédito o débito es encriptada, siendo también necesario establecer una contraseña a la hora de pagar, confirmando de esta manera la seguridad y fiabilidad del pago. (Sterling, 2012; Perez, 2013). Al igual que ChowNow, abarca prácticamente todo el país, situándose principalmente en las costas. Su modelo de negocio consiste también en pagar una cuota mensual nominal por el servicio. (*Startup beat*, 2011). Atendiendo a su naturaleza, podemos ver que se trata de una empresa igual que ChowNow, pues también elabora aplicaciones estándares para los locales que requieren de sus servicios.

Teburu es otra de las empresas norteamericanas que opera en el mercado en el que nos encontramos. Operando en Estados Unidos con una menor influencia que empresas competidoras como ChowNow o Tabbed Out, Teburu desarrolla aplicaciones móviles y aplicaciones webs para los locales de hostelería que solicitan sus servicios. Sin necesidad de tener un punto de venta en el local, sólo con una conexión a internet, las tabletas y las impresoras reciben las órdenes de llegada de pedidos. Así pues, los clientes del local pueden pedir y pagar sus pedidos a través de la aplicación web, o bien, a través de la aplicación

móvil, que se encuentra disponible para iPhone y Android. Al recibir el pedido, la Tablet emite un sonido para avisar al camarero y al pulsar sobre el botón adecuado de la pantalla, se envía la orden a la cocina. Con un modelo de negocio basado en una cuota fija mensual, que va desde los \$50 hasta los \$120 en función de las características y condiciones que incluya cada tarifa, podemos decir que dicho modelo se asemeja a los estudiados en las empresas competidoras. Podemos ver un cuadro resumen de sus distintas tarifas en el apartado de anexos correspondiente. (Perez, 2012; *We simplify the Internet*, 2014). Teburu pone a disposición de cada local el efectivo de cada pedido directamente en la cuenta bancaria del local. Al igual que su influencia geográfica, su popularidad en redes sociales también es inferior respecto a ChowNow y Tabbed Out.

Por otra parte, operando sólo en un estado de los EE.UU., en San Francisco, se encuentra Coaster, en cuya mente está la expansión a más ciudades y locales hosteleros. A diferencia del resto de empresas analizadas, Coaster sólo permite pedir y pagar bebidas. Los pagos son realizados por procesadores de pago de terceros, donde los cargos se producen al momento de la compra o poco después. Una vez enviado el pedido, el cliente del local recibe una notificación para recoger su pedido a la vez que se le proporciona un código de identificación para que sólo él pueda recoger las bebidas que ha pedido. Al igual que aplicaciones como las españolas, Coaster también integra en su aplicación un listado con los locales inscritos, de los cuales se proporciona información más detallada. Necesitando sólo un iPad, en el que se descarga la aplicación y se seleccionan las opciones de menú y se ajustan los precios, el cliente paga sólo una tarifa por el servicio de alta calidad, sin tener que pagar más honorarios posteriormente. La aplicación se puede descargar para iPhone, iPad y Android. (Freeman, 2012; Lawler, 2012). En redes sociales, vemos que es más popular que empresas como CityCheers, que la estudiaremos más adelante, o Teburu.

Olo se encuentra presente en Estados Unidos con una gran influencia. Se trata de una empresa que desarrolla aplicaciones estándares para locales hosteleros que solicitan sus servicios. Ofrece la posibilidad de realizar y pagar pedidos a través de las aplicaciones webs de los locales inscritos o a través de sus aplicaciones móviles, disponibles tanto en Google Play como en App Store. Integrado totalmente con una o más plataformas de punto de venta (POS), Olo permite realizar pedidos en cualquier lugar y con antelación. En cuanto a los pagos, Olo colabora con empresas como PayPal o Bank of America Merchant Services, lo cual le permite conectar directamente con el procesador de pagos del local para recoger de forma segura la información de las tarjetas de crédito de los clientes del local. En su red social de Twitter vemos que tiene una influencia similar a la de TabbedOut.

También encontramos como empresa competidora estadounidense a Splick.It, que abarca prácticamente todo EE.UU. y desarrolla aplicaciones y sitios web para locales hosteleros, operando también en el Aeropuerto Internacional de Denver. Ofrecen integración del punto de venta, impresora, fax, correo electrónico, teléfono y opciones de compra híbrido. Se dispone de la aplicación en Google Play y en App Store para poder hacer el pedido, aunque también se puede realizar el pedido en línea, a través de la aplicación web móvil. Cuenta con un modelo de negocio en el que cobra a los consumidores 25 centavos de dólar por pedido y los clientes pagan una cuota de suscripción mensual de entre \$50 y \$100, cifras que dependen del número de ubicaciones y las características. Su sistema de pago ofrece las opciones de pago a través de la aplicación mediante VISA, MasterCard, American Express y DiscoverNetwork. (Hamilton, 2011). Atendiendo a su popularidad en redes sociales, podemos decir que se asemeja, como veremos más adelante, a QikServe y es menor que en empresas como ChowNow o TabbedOut.

Asimismo, encontramos la empresa Tapingo, que aunque fue fundada en Israel, opera y centra su influencia en Estados Unidos. Desarrolla aplicaciones móviles estándares y sitios web para locales de hostelería y campus universitarios, donde las aplicaciones y sitios web de los campus incluyen un listado con los locales cercanos al consumidor. Dicha aplicación móvil es nativa, pues está disponible para iPhone y Android. A la hora de establecer su modelo de negocio, los clientes de Tapingo eligen entre el depósito directo semanal denominado ACH o pagar mediante cheques mensuales que los reciben por correo para que sean liquidados. Además de ello, cobra una comisión a los particulares inscritos que en un principio se sitúa en un 10%, pudiendo ser menor en función de la implementación del sistema. Para proporcionar un sistema de pago seguro, Tapingo encripta la información de los consumidores de los locales en los que opera, a la vez que les ofrece pagar con distintas opciones de tarjeta y a través de PayPal si el pago es mediante la aplicación móvil. (Hoge, 2014; Lunden, 2014). Para acabar el análisis de Tapingo, vemos en sus redes sociales una gran popularidad, pues en Twitter cuenta con más de 23.000 seguidores, mostrando una diferencia muy amplia respecto sus competidores.

Como última empresa estudiada de la competencia norteamericana se encuentra CityCheers. Se trata de una empresa pionera en marketing móvil, cuya tecnología consiste en un código URL acortado de tal forma que se puede establecer el icono de la aplicación móvil en la pantalla de inicio del smartphone. Como se puede ver, este funcionamiento es más básico que el resto de competidores teniendo en cuenta que nos encontramos dentro



del mundo tecnológico. CityCheers no dispone de la opción de pago móvil y en cuanto a su influencia, tanto geográficamente como en redes sociales, podemos decir que es menos influyente que las empresas norteamericanas estudiadas anteriormente. En cambio, sí se parece a algunas de ellas si hablamos de la naturaleza, pues también desarrolla aplicaciones estándares para los locales.

Por último, pasamos a estudiar la competencia en Reino Unido. Dentro de ella, han sido dos las empresas analizadas en este estudio. Por un lado se encuentra QikServe, cuya tecnología consiste en descargar la aplicación, escanear el código QR y realizar el pedido a través de conexión Wifi o datos. El pedido llega directamente a la impresora del camarero. Gracias a la conexión al punto de venta (POS), se puede pagar a través de PayPal, de tarjeta de crédito o débito o en el mostrador. (Ruddick, 2012; Sullivan, 2013, 2014). Por otro lado, descubrimos Orderella, cuyo funcionamiento consiste en descargar la aplicación, registrarse a través del servicio de localización y en recibir un código de identificación ID para recoger el pedido. Al igual que su competidora inglesa, también se permite el pago móvil. (Davies, 2013).

Comparando el modelo de negocio de la competencia inglesa, vemos que QikServe basa sus ingresos en una cuota que los locales inscritos pagan en una sola vez más un cargo por cada pedido hecho a través de la aplicación. En cambio, el modelo de negocio de Orderella, consiste en cobrar una comisión de entre el 3% y el 5% del precio de una bebida. (Davies, 2013).

Ambas empresas también se diferencian si nos fijamos en su naturaleza, pues QikServe integra un listado con los locales inscritos y Orderella desarrolla aplicaciones estándares para los locales suscritos.

Las dos competidoras inglesas tienen una presencia en redes sociales similar.

Como podemos ver, este tipo de tecnologías y aplicaciones están desarrolladas con el fin de mejorar el proceso de pedido reduciendo el tiempo de espera en los locales, con el consiguiente aumento de la eficiencia en gestión y facturación.

Para dar por finalizado el estudio de las empresas competidoras, incluiremos las conclusiones que se pueden extraer de dicho estudio.

Respecto a la competencia en España, si atendemos al área de influencia y redes sociales, vemos que tiene mayor repercusión qlikBar que Camare.ro. En cambio, en cuanto al medio de pago, qlikBar no dispone de esta opción, mientras que Camare.ro sí, lo que le

hace ser una aplicación más completa. El modelo de negocio en ambos casos es cobrar una cuota fija al mes a los locales inscritos, o anual en el caso de qlikBar, más una comisión por cada transacción en el caso de Camare.ro, lo cual es una forma segura de cobro ya que no depende de los beneficios obtenidos por los locales. En cuanto a la naturaleza de ambas aplicaciones, las dos integran un listado con los locales inscritos. Pensamos que el funcionamiento de la aplicación de Camare.ro es más rápido y sencillo ya que no hay necesidad de descargar la aplicación ni de registrarse.

En cuanto a la situación actual del mercado, creemos que se encuentra en auge y que el sector de la restauración es un servicio que siempre va a existir. Cada vez más empresas entrarán en el mercado creando una rivalidad más fuerte, haciendo que este entorno de baja competencia y de pocas empresas sea cosa del pasado.

Como conclusiones respecto al mercado fuera de España, apreciamos una competencia más fuerte e intensa que en nuestro país con un mayor número de empresas compitiendo dentro del mercado.

Las empresas más notorias son QikServe y Tabbed Out, puesto que destacan en la integración de la aplicación, ya que puede usarse en bares, restaurantes, hoteles, eventos deportivos y aeropuertos, como en el caso de QikServe, y en presencia e influencia en Reino Unido y en Estados Unidos, respectivamente. QikServe ofrece un servicio extra para eventos deportivos en los que se concentra gran cantidad de personas. Asimismo, Tapingo también ofrece un servicio extra al llevar sus aplicaciones a campus universitarios.

ChowNow y CityCheers no incluyen la posibilidad de pago a través de la aplicación móvil, lo cual, puede hacer que sean empresas menos eficientes y competitivas.

En cuanto a la tecnología, la integración del punto de venta, que permite el pago a través de la aplicación móvil, hace que la aplicación sea más completa. Por ejemplo, Tabbed Out hace que mejore el proceso de pago haciendo que sea totalmente seguro y fiable.

Empresas como Orderella, Splick.it o Tapingo ofrecen la ventaja de poder pedir y pagar mientras se está llegando al local, lo cual agiliza tanto el proceso de pedido como el de pago y reduce el tiempo de espera. El pago queda totalmente garantizado.

ChowNow, Tabbed Out y Olo son las empresas más destacadas en EE.UU. debido a su presencia. Es en este país donde el creciente número de empresas competidoras recorta distancias a dichas empresas destacadas al acaparar cada vez más una mayor cuota de mercado.



Al igual que iD Bares, Teburu no dispone de intermediarios en el proceso de pago, por lo que de esta forma, el dinero va directamente a cada local.

En cuanto a redes sociales, Tapingo destaca en Twitter con más de 23.000 seguidores, seguida por Tabbed Out con más de 4.600. Por la parte inferior, Teburu se sitúa como la última empresa en cuanto a número de seguidores en Twitter, con casi 200. Podemos ver una amplia diferencia entre la primera y el resto de empresas.

Como podemos apreciar, este tipo de empresas va emergiendo en distintos países y la competencia va en aumento aunque mostrando una competencia menos intensa que en el país norteamericano.

### 2.2.3. *Estudio del análisis del mercado*

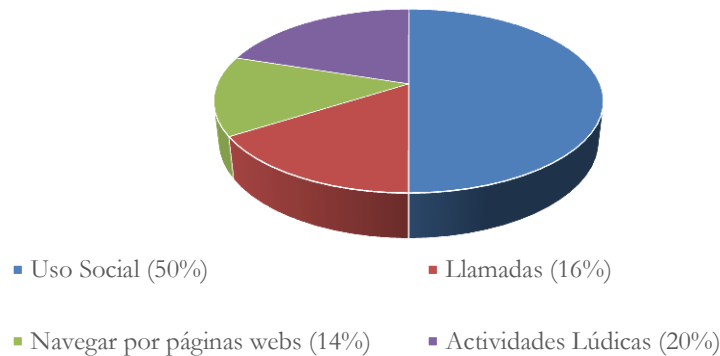
Finalizado el estudio de las empresas y aplicaciones competidoras, realizamos el análisis del mercado para los distintos países objeto de estudio, en el que estudiamos datos como el porcentaje de penetración de smartphones, el uso al que se destina hoy en día el teléfono móvil o el sistema operativo líder en el mercado, entre otros. La finalidad del análisis del mercado es comprobar y avalar que las decisiones que hemos decidido tomar son las correctas.

En cuanto al número de bares por habitantes, en España encontramos una cifra que alcanza 1 bar por cada 169 habitantes en 2013, mientras que en EE.UU, dicho dato se sitúa en 1 bar por cada 500 habitantes en 2012. (*Antena 3*, 2013; *Satran*, 2013). Dichas cifras permiten hacernos una idea de la gran cantidad de locales de hostelería que podemos abarcar y con los que poder ganar una mayor cuota de mercado.

En lo referente a la penetración de smartphones, en España el porcentaje en 2013 se situaba en el 82%, en EE.UU. en 2012 era del 50% y en Reino Unido, en 2012, alcanzaba un 58%. (*Poderpda*, 2012; *Europapress*, 2013). Respecto a Estados Unidos, hemos realizado una estimación de cuándo dicho porcentaje alcanzará el 100%. Con una tasa de crecimiento calculada como la media del crecimiento de los últimos seis meses de 2011 y los dos primeros de 2012, obtenemos que dicho porcentaje se alcanzará en febrero de 2017.

Si analizamos el uso que se le da al smartphone en la actualidad, podemos decir que ha cambiado significativamente respecto a años anteriores, pues el principal uso que se le da es para temas sociales, como correo electrónico o redes sociales. En España, como

vemos en el siguiente gráfico, sólo un 16% del uso total es lo que se destina a recibir y hacer llamadas. (*ABC tecnología*, 2013).



Gráfica 1: Uso del smartphone en la actualidad en España.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede comprobar que el sistema operativo Android lidera significativamente en los tres países estudiados. (*Poderpda*, 2012; Archanco, 2013; Martínez, 2013).

Como último dato a destacar del análisis del mercado, se encuentra el tráfico de datos proveniente del teléfono móvil. Dicho dato en España se situaba en el 15% en el año 2013, mientras que en EE.UU esta cifra alcanzaba el 6,8% en 2011. (*El Blog de la Magnética*, 2011; *El Blog de Job and Talent*, 2013).

Así pues, como conclusiones del análisis del mercado, señalamos que España está a la cabeza de penetración de smartphones respecto a EE.UU. y Reino Unido.

Vemos que el uso del smartphone ha cambiado significativamente en los últimos tiempos, dando una mayor utilización a temas sociales, como correo electrónico o redes sociales, que juegan un papel muy importante hoy en día, convirtiéndose en un hábito indispensable y fundamental para las personas.

En cambio, en España, todavía existen reticencias en cuanto al hábito de comprar a través del móvil, debido a causas como una preferencia por usar un ordenador para llevar a cabo dicho fin o no sentirse seguros.

En cuanto a los sistemas operativos, apreciamos un duopolio constante y significativo entre Android y Apple que hace aumentar la rivalidad y la competencia y por lo tanto, podemos confirmar que no nos hemos equivocado al optar por ambos sistemas operativos líderes en el mercado y que las decisiones tomadas son las correctas.

Así pues, podemos concluir finalmente diciendo que iD Bares tiene un largo y fructífero camino por recorrer tanto dentro del mercado español como fuera de él respecto a este tipo de aplicaciones y no sólo en el ámbito exclusivo de restaurantes y bares.

#### *2.2.4. Variables de marketing mix de las empresas competidoras*

A continuación, pasamos a explicar las variables que componen el marketing mix. De todas ellas, dentro de este mercado, la que más importancia adquiere a la hora de competir es, quizás, la de producto, ya que son productos innovadores y llevan relativamente poco tiempo en el mercado, por lo que se necesita definir bien la naturaleza de la aplicación, los sectores en los que operan y si la aplicación incorpora o no la opción de pago móvil. Realizaremos una breve definición de cada empresa competidora.

Para definir nuestra aplicación, tendremos en cuenta tanto las carencias como las fortalezas de nuestros competidores.

En cuanto a la variable de la distribución, haremos referencia a las distintas plataformas o sistemas operativos con las que cuentan las distintas aplicaciones y empresas.

Atendiendo a la variable de la promoción, distinguimos entre clientes y usuarios, de tal forma, que se intenta conseguir que los primeros paguen por el servicio que proporciona la aplicación y los segundos se la descarguen. Distintas opciones para alcanzar dichos objetivos serían, en cuanto a promociones destinadas a los clientes, una oferta o descuento en la tarifa mensual que tienen que pagar los locales inscritos, ofrecerles servicios adicionales por el mismo precio, como proporcionarles mayor información de sus clientes, o después de determinado periodo de tiempo, disminuir los precios de la tarifa mensual o el porcentaje de comisión por transacción que se cobra a los locales.

Por otra parte, si nos dirigimos a los usuarios poniéndonos en el lugar de los locales, algunas promociones podrían ser los descuentos, ya sea al realizar el primer o segundo pedido, por conseguir y acumular puntos al utilizar la aplicación o a partir de determinada hora. También se podrían consumir dos consumiciones y pagar solamente una, consumir un refresco y regalar una tapa, fijar un precio para un conjunto de consumiciones de forma que sea más barato que la suma de los precios de las consumiciones por separado, ofrecer consumiciones a un euro, realizar concursos y sorteos y regalar premios o celebrar días concretos y especiales decorando el local y ofreciendo consumiciones acordes a la celebración en cuestión, entre otras cosas.

En lo referente a la última variable del marketing mix, el precio, podemos decir que quizás sea menos relevante que en otros mercados, ya que en un principio, no se compite a través de precios, sino que se hace a través de aspectos como la tecnología y su funcionamiento o el servicio en cuestión. Como hemos podido ver anteriormente, la mayoría de modelos de negocio consisten en una tarifa fija mensual o anual, con precios, por ejemplo, que rondan los 30€ mensuales, como en los casos de qlikBar y Camare.ro, o los \$99 mensuales o anuales con sus respectivos servicios y condiciones en el caso de ChowNow. Vemos que también es frecuente cobrar una comisión por cada pedido, que puede ser o no, un pago adicional a la cuota mensual.

A continuación, pasamos a explicar la competencia y las variables mencionadas dentro del marketing mix, a excepción del precio, puesto que ya ha quedado explicado.

qlikBar se trata de una aplicación que integra un listado de bares y restaurantes. También opera para hoteles. Se tiene pensado incorporar la opción de pago móvil en un breve espacio de tiempo.

qlikBar está disponible en las plataformas de Google Play y App Store, siendo en esta última, donde la aplicación se encuentra con un mejor estado y funcionamiento.

Al analizar las promociones de qlikBar, vemos que “por cada euro gastado, el cliente acumula un punto en su cuenta personal. Cada establecimiento tiene su escala de conversión y puede cambiar puntos por cervezas, descuentos, regalos...De esta forma el local tiene la oportunidad de conocer mejor a su cliente y así poder ofrecerle un servicio más especializado y personalizado. Además el local puede enviar notificaciones que llegan directamente al móvil de su cliente, pudiendo segmentar su público entre quienes vienen más, quienes gastan menos, etc” (Santiago, 2013).

En su página de Facebook y Twitter encontramos la promoción de donar diez céntimos de euro para luchar contra el hambre con cada café Solidario vendido en locales de hostelería. También vemos en Twitter la promoción para ganar dos entradas para el zoológico y acuario Bioparc Valencia descargándose la aplicación, siguiéndoles en Twitter y tuiteando la foto que aparece. Además, en Facebook promocionan su aplicación en las Fallas de Valencia y se publicitan a través de imágenes con mensajes subliminales para descargarse la aplicación.

Camare.ro se trata de una web app que incorpora un listado de bares y restaurantes. A diferencia de qlikBar, no opera en otros sectores, se centra solamente en el de la hostelería y sí incorpora sistema de pago móvil.

Aunque no sea necesario descargar la aplicación para realizar y pagar el pedido, ésta está disponible para Android, iPhone y HTML 5. (Rivas, 2014; Manero 2014).

En Facebook podemos ver promociones como conseguir una caña gratis por escribir un tuit en Twitter para ayudarles a ganar el premio MPA2014 en el Mobile World Congress celebrado en febrero de 2014 en Barcelona o conseguir una caña o café gratis con el primer pedido.

ChowNow se trata de una web app que desarrolla aplicaciones estándares para bares y restaurantes que soliciten sus servicios. No permite el pago móvil y no opera en otros sectores.

La aplicación se puede descargar a través de App Store o mediante Facebook.

Dado que ChowNow realiza aplicaciones para locales, hemos encontrado varias promociones en Facebook de algunos de los restaurantes que han solicitado los servicios de ChowNow. Así pues, vemos por ejemplo promociones en el restaurante Cuca's Mexican Food, (en Rialto, California) por el día de San Valentín o con motivo de los Juegos Olímpicos de invierno de Sochi en 2014 encontramos una oferta para cada día de la semana. Otro local con promoción el 14 de febrero es el Grey Block Pizza (en Los Ángeles, California), que elabora y decora sus consumiciones de forma especial. Por último, el bar Kuku Canteen (en Nueva York), también ofrece una promoción por San Valentín que consiste en un 25% de descuento y por otra parte, ofrece sus menús nuevos por \$9.99.

TabbedOut desarrolla aplicaciones estándares adaptadas a las necesidades de cada local que requiere de sus servicios. También opera sólo en el sector de la hostelería. Incorpora el pago de móvil con un POS seguro y fiable.

Se trata de una aplicación gratuita para iPhone y Android.

Entre sus promociones en redes sociales vemos algunas como sacarse una foto con un iPhone gigante de cartón y al tuitearlo con el hashtag #southbyTabbedOut! te envían un vale de \$8 para gastar en un bar TabbedOut. Dicha promoción se anuncia tanto en Facebook como en Twitter. El mismo importe te regalan si se tuitea en Twitter una foto con una guitarra y con el mismo hashtag en un local de TabbedOut, estando esta promoción también publicada en Facebook. En esta misma red social, vemos el anuncio de la apertura de 43 nuevos locales en San Francisco. También en Facebook, vemos que un local de Tabbed Out ha organizado una fiesta y las cien primeras personas en inscribirse

han recibido \$14 para gastar en la fiesta. Por último, en Facebook también encontramos la promoción de \$6 de descuento en la cuenta del bar al utilizar TabbedOut.

Teburu desarrolla aplicaciones estándares y webs app para los locales que solicitan sus servicios, haciendo posible de esta forma, que se pueda pedir y pagar a través del móvil con la aplicación y a través de la página web.

La disponibilidad de las aplicaciones en las distintas plataformas depende de cada local inscrito, pues se cargarán en las tiendas de aplicaciones que los locales estimen oportunas para que sus clientes las puedan descargar, si bien es cierto, que la mayoría de ellas, por no decir todas, suponemos se encontrarán disponibles en Google Play y en App Store, pudiendo estar también disponibles en otras plataformas.

En cuanto a las promociones llevadas a cabo, citaremos como ejemplos dos. En una de ellas, en Facebook, da la bienvenida a un nuevo local inscrito en Teburu, el cual ofrece descuentos de \$20 y \$40 por realizar pedidos de \$100 y \$200, respectivamente; mientras que en Twitter, vemos la promoción de una de las hamburguesas que ofrece uno de sus locales.

Coaster integra en su aplicación un listado con los locales en los que se pueden pedir y pagar solamente bebidas, ofreciendo al mismo tiempo, al igual que el resto de aplicaciones de igual naturaleza, información detallada de los establecimientos inscritos y de las bebidas disponibles en cada local.

Dicha aplicación puede ser descargada para utilizar en iPhone, iPad y Android.

Entre sus promociones en redes sociales, encontramos algunas como la posibilidad de ganar gracias a un código un 10% de descuento durante un fin de semana en las consumiciones que se hagan en el local, estando esta promoción publicada tanto en Facebook como en Twitter, siendo en esta última red social donde encontramos también la promoción de poder conseguir un descuento de 5\$ en la primera bebida consumida. En Facebook vemos cómo Coaster anuncia la opción que tienen los consumidores de sugerir locales para que sean inscritos en Coaster y así poder aprovechar las ventajas que ofrece dicha aplicación. Por último, encontramos en Facebook la posibilidad de ganar \$150 para utilizar en locales Coaster al seguir su página web en la red social mencionada y registrarse. También incluye como promoción recibir \$5 de descuento la persona que ha invitado a registrarse a su amigo, quien también recibe el descuento. (Freeman, 2012).

Olo desarrolla aplicaciones móviles estándares para los distintos locales de hostelería que solicitan sus servicios, de tal forma, que se puede pedir y pagar a través de dichas aplicaciones y a través de las webs app de los locales inscritos.

Las aplicaciones se encuentran disponibles en Google Play así como en App Store.

Como ejemplo de promoción, encontramos una en Twitter, pues Olo no tiene cuenta en la red social Facebook. Dicha promoción hace referencia a su equipo de trabajo animando a unirse a trabajar con ellos y a pasar a ser parte de Olo. Preguntando si nos gusta la comida y la diversión, ofrece la posibilidad de trabajar con ellos.

Splick.It ofrece la posibilidad de crear aplicaciones móviles para locales hosteleros que solicitan sus servicios, operando también en el Aeropuerto Internacional de Denver.

La aplicación se encuentra disponible en Google Play y en App Store para poder realizar el pedido y el pago, pudiendo hacerlo también desde la web app de los locales inscritos.

Dentro de sus promociones, encontramos dos en Twitter, una de ellas ofrece un descuento de \$2 en el siguiente pedido en un local de Splick.it gracias a YumTicket, que geolocaliza locales hosteleros cerca del consumidor de tal forma que pueda pedir y pagar con antelación o en el local. En su otro tuit destacan que no sólo se puede ver el menú en la aplicación móvil, sino que también se puede pedir al instante a través de ella.

Tapingo desarrolla aplicaciones móviles y sitios web personalizados para establecimientos hosteleros y campus universitarios, incluyendo un listado de locales cercanos al consumidor.

La aplicación de Tapingo es nativa, pues únicamente está disponible para iPhone y Android, por lo que se puede descargar desde App Store y de Google Play, respectivamente.

Como promociones, encontramos en Facebook la oportunidad de ganar un iPad mini al realizar un pedido a través de Tapingo. En la misma red social vemos una oferta por \$1,99 que incluye una bebida y un hot dog si se realizan el pedido y el pago desde el móvil durante un evento deportivo. Asimismo, aparece publicada la promoción de un descuento del 50% durante un periodo de tiempo limitado en un campus universitario. En Twitter ofrece descuentos del 10% durante una noche en un campus universitario y de \$2 con motivo del año nuevo chino.

CityCheers desarrolla aplicaciones estándares para bares y restaurantes adaptándolas según sus preferencias. No incorpora sistema de pago móvil y no opera en más sectores.

En cuanto a su promoción, podemos decir que emplea personal de marketing para realizar dicha función. Dichos empleados acuden a los distintos locales para adecuar la aplicación a cada local.

Se encuentra disponible en las plataformas iOS, Android y Windows.

QikServe es una aplicación que incorpora el listado de bares y restaurantes adheridos a sus servicios. También opera en eventos deportivos, hoteles y aeropuertos. Incorpora sistema de pago móvil.

Se puede descargar a través de los sistemas operativos de Android, iOS, Windows y Blackberry.

De QikServe encontramos promociones en todos los sectores en los que opera. Así pues, dentro de bares y restaurantes vemos que se anuncia como una nueva experiencia y explica los pasos para utilizar la aplicación. En cuanto a los hoteles, vemos fotos acompañadas de texto explicando el funcionamiento. En eventos deportivos, vemos en Facebook y Twitter fotos y tuits promocionales y acerca de su funcionamiento en los estadios de los equipos de TyneCastle y Portsmouth FC, pudiendo llegar a ganar premios por utilizar la aplicación. Por último, en el ámbito de los aeropuertos, vemos en Twitter un tuit anunciando el uso de la aplicación en el aeropuerto de Southampton.

Orderella desarrolla aplicaciones estándares para bares y restaurantes. Aunque en menor medida, abarca también eventos deportivos e incorpora sistema de pago móvil. Incluye la opción de poder pedir antes de llegar al local.

Se puede disponer de sus servicios a través de su descarga en los sistemas operativos de Android y iOS.

Utiliza promociones en redes sociales, una de ellas era la posibilidad de ganar una bebida gratis si se utilizaba la aplicación y si ganaba la selección inglesa de fútbol el partido contra la selección alemana que se estaba disputando durante el período que duraba la promoción. En Facebook también se anuncia que se puede pedir a través de la aplicación en el estadio del equipo de rugby de los Newport Gwent Dragons, mientras que en Twitter aparece una foto de promoción de la aplicación móvil con dicho equipo de rugby. Además, encontramos un tuit en el que Orderella se muestra contenta al ver que sus clientes se benefician de sus ofertas y promociones.



### 2.2.5. *Variables emocionales y racionales*

Vivimos en una sociedad en la que apelar a las emociones a la hora de utilizar herramientas de marketing, asegura, prácticamente, tener éxito. En un mundo en el que las decisiones se toman cada vez más teniendo en cuenta las emociones y sentimientos, el fracaso vendrá cuando no se sepa y no se consigan atraer las emociones del consumidor. Por ello, es de vital importancia conocer, no sólo quiénes son los consumidores, sino que también, cuáles son sus gustos, preferencias y sentimientos. En cambio, el problema se encuentra, precisamente, en saber cuáles son esos sentimientos y emociones de los consumidores. En principio, se podría pensar que bastaría con preguntar directamente al consumidor a través de medios como las encuestas, pero no siempre sus respuestas se corresponden con su comportamiento real de compra. Por ello, es necesario también, basarse en los datos que obtenemos de los clientes, como por ejemplo, la frecuencia de compra, el tipo de producto o marca que compran o incluso la cantidad comprada, de los cuales obtendremos los elementos y razones racionales del comportamiento de los consumidores.

Quizás tengan una menor relevancia el ámbito funcional y racional, pues hoy en día prácticamente todos los productos y servicios dentro de la competencia se basan en tecnologías y ventajas similares, estando la clave en saber cómo llegar a los clientes con el fin de conseguir su fidelidad, manteniendo una relación adecuada entre los elementos emocionales y los elementos racionales que ofrece iD Bares.

iD Bares trata de hacer llegar al consumidor la experiencia de mezclar la tecnología con algo tan cotidiano y común como son los bares y restaurantes. Pretende conseguir que el cliente viva el mundo de la tecnología dentro de un bar, que sienta una nueva forma de vivir el ambiente de los bares gracias a las tecnologías, que cada vez más, se van implantando en nuestras vidas. Hace conectar a los usuarios de la aplicación móvil con el mundo de la hostelería gracias a las últimas tecnologías con el fin de que el usuario se encuentre cómodo y disfrute a la hora de pedir y pagar en un bar a través de una nueva forma. La novedad del sistema atraerá a consumidores, a los cuales, habrá que cuidar y atender bien para que se conviertan en clientes leales de los locales apelando a su lado afectivo. Para conseguir respuestas positivas por parte de los consumidores, iD Bares ofrece la experiencia de utilizar la tecnología en los bares, algo que hasta hace relativamente poco tiempo, parecía impensable. Buscando posicionarse en la mente de los consumidores como una nueva forma de vivir los bares introduciendo más a los consumidores en las tecnologías, consiguiendo, al mismo tiempo, que pasen un rato divertido y reduzcan su

tiempo de espera, ofrece al consumidor la sensación de que las tecnologías, cada vez más, forman parte de nuestras vidas. Se trata de una novedad tecnológica que cada vez va a ir adquiriendo una mayor familiarización por parte del consumidor. Conseguir que la primera experiencia del consumidor sea de su agrado, hará que el usuario quede satisfecho y vuelva a utilizar la aplicación móvil en los bares y restaurantes adheridos.

También hay que destacar, que se trata de un servicio nuevo en nuestra ciudad, lo cual hará que un mayor número de consumidores quiera probar esta experiencia única. Los usuarios sentirán la diferencia comparando los ambientes de los bares en los que se pueda utilizar la aplicación y los bares tradicionales, dándose cuenta de que la tecnología está más presente en sus vidas de lo que en un principio parecía. Adoptar esta tecnología dependerá de cada consumidor, los habrá quienes la adopten de forma rápida y vuelvan a utilizarla frecuentemente y habrá consumidores que tarden más en adoptarla, mostrándose más reacios al uso de estas tecnologías en locales de hostelería. Será a este tipo de consumidores a los que haya que dedicar más tiempo y recursos de marketing para apelar a sus emociones y conseguir que vuelvan a utilizar la aplicación.

iD Bares tiene que tratar de generar confianza y cercanía con el consumidor, de forma que logre empatizar con él. La publicidad que elabore tiene que atraer al consumidor, persuadirle y crear en él el deseo y la necesidad de acudir a locales en los que se haya implantado la tecnología de la aplicación móvil.

Basándose en la creatividad y en la diferenciación, a la experiencia de ocio ya divertida que viven los clientes en un bar, se une la tecnología para establecer una relación todavía más social e interactiva, de forma que el bar, no venda sólo un refresco y o un pincho, sino que también, un rato de diversión que haga que los consumidores se olviden de sus problemas y rutinas diarias durante el rato que pasan en el bar o restaurante que ha implementado la tecnología.

Por otra parte, en cuanto al marketing funcional y racional, podemos decir que prácticamente todas las empresas competidoras utilizan una tecnología similar, y más aún, teniendo en cuenta que las empresas pueden copiarse entre sí la manera de actuar. Como hemos podido ver en el análisis de mercado al estudiar la tecnología de cada empresa competidora, no hay mucha diferencia entre sus formas de competir tecnológicamente, se trata de pedir a través de las aplicaciones móviles y/o páginas web móviles incorporando algunas empresas la opción de pagar a través de dichos medios tecnológicos.

En cuanto a posibles respuestas que se puedan dar a la pregunta de qué se siente al usar la aplicación, se podrían mencionar algunas como que es algo diferente, novedoso, único, pues hasta ahora nunca se había implantado esta tecnología en los bares, es útil, ya que reduce el tiempo de espera, es innovador al combinar lo tradicional con la tecnología y es cómodo, pues no es necesario levantarse de la mesa para realizar el pedido y el pago.

Por otro lado, como respuestas a la pregunta de cómo es emocionalmente la gente que usa la aplicación, podríamos decir que son apasionados de la tecnología, son personas arriesgadas, innovadoras, alegres, sociables, ambiciosas, que están dispuestas a probar nuevas experiencias y a ayudar.

A continuación se muestra una gráfica de la rueda de marca con las variables emocionales y racionales que ofrece iD Bares.



Gráfica 2: Rueda de marca con variables emocionales y racionales.

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3. Diagnóstico de la situación

#### 2.3.1. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter se basa en analizar la rivalidad entre la competencia actual, los posibles competidores potenciales y su amenaza de entrada al mercado, la amenaza de productos sustitutivos y el poder de negociación tanto de los clientes como de los proveedores.

En cuanto a la fuerza de los competidores actuales, podemos decir que en España apenas existe competencia, pues sólo destacan dos empresas a nivel nacional, qlikBar y Camare.ro. En cambio, en países como Estados Unidos o Reino Unido, la competencia es más elevada al haber un mayor número de empresas compitiendo con esta tecnología. Las empresas competidoras tratarán de establecer barreras de entradas para dificultar y desalentar la entrada de nuevos competidores y así poder obtener unos mayores beneficios y rentabilidad.

Respecto a la entrada de nuevos competidores, ésta dependerá de las barreras de entrada y de la respuesta por parte de las empresas que actualmente operamos en el mercado. Dentro de las barreras de entrada, se encuentran, tradicionalmente, las economías de escala, la diferenciación del producto o servicio, los requerimientos de capital, el acceso a los canales de distribución, las ventajas en costes y las políticas gubernamentales, pero como veremos a continuación, analizaremos una única barrera de entrada distinta a las mencionadas, pues ninguna resulta de gran importancia en nuestro mercado.

Al hablar de productos sustitutivos, vemos que al tratarse de un servicio diferenciado e innovador, será más difícil que éstos aparezcan. Al situarnos en un mercado incipiente, en el que hay poca competencia, los productos o servicios sustitutivos empezarán a entrar cuando nuestro servicio y el de los competidores vayan avanzando por su ciclo de vida. Al igual que en las amenazas de entrada de nuevos competidores, en esta fuerza también se presenta la misma barrera de entrada. Como producto o servicio sustitutivo del nuestro puede darse el caso de que los locales hosteleros desarrollen su propia aplicación. Otro producto sustitutivo que ya opera en el mercado es el reloj pulsador inalámbrico, llamado Pulsayvoy, con el que el cliente del restaurante puede llamar al camarero para realizar el pedido, cambiar la orden o solicitar la cuenta y gracias a su amplificador de señal, se pueden recibir avisos a distancia, por lo que es ideal para terrazas y grandes distancias. También operan como productos sustitutivos, las tablets y iPads de camareros que los propios desarrolladores de terminales de puntos de ventas (TPVs) de punto integrado de ventas (POS) tienen, aunque bien es cierto, que no solucionan el problema de una forma tan global como nosotros pero sí aceleran el proceso de las comandas, pues se manda el pedido directamente a cocina o barra sin necesidad de que el camarero vaya a la mesa. Por último, podemos citar a las terminales de punto de venta (TPV) bancarias como producto sustitutivo del sistema de pago móvil.

Entrarán empresas competidoras al mercado con sus respectivas aplicaciones hasta que se establezca un líder claro en el mercado que desaliente la entrada de nuevos competidores.

Dentro de las pocas barreras de entrada que puede plantear nuestro mercado, quizás la más importante es el número de usuarios, ya que si una empresa que ya compite en el mercado tiene un elevado número de usuarios, su rentabilidad será más elevada que la rentabilidad potencial del competidor que quiera entrar a competir en el mercado. El número de usuarios que tenga la competencia, será visto por cada competidor potencial de distinta manera, pues dependerá de aspectos como la tecnología, el equipo o los recursos de cada empresa entrante, de tal forma, que para un determinado competidor potencial un cierto número de usuarios puede resultar una gran barrera de entrada, para otro competidor que desea entrar, el mismo número de usuarios de la competencia, le puede parecer más fácil poder alcanzarlo.

Siguiendo el teorema de Pareto, del total de locales hosteleros, podríamos decir que el 20%, que acapara el 80% de la cuota de mercado, no adquirirían nuestro servicio, ya que, al ser en su mayoría franquicias, les sería más beneficioso desarrollar una aplicación propia para su negocio, lo cual les permitiría tener un mayor control sobre sus acciones y una mejor gestión. Un ejemplo de ello podría ser McDonald's si desarrollase una aplicación móvil para que los consumidores puedan pedir y pagar a través del smartphone.

Siempre que el número de usuarios sea inferior al de los competidores, la rentabilidad potencial será inferior y no será conveniente desarrollar una aplicación, pues el número de usuarios de la competencia actuará como barrera de entrada.

Así pues, estableceremos una estrategia que nos haga conseguir el mayor número de usuarios posibles con el fin de que ello sirva de barrera de entrada para los nuevos competidores y se consiga reducir su amenaza de inclusión en el mercado. Para ganar un gran número de usuarios, habrá que realizar importantes inversiones en campañas de marketing para captar un mayor número de clientes y usuarios.

En cuanto a la estrategia para obtener una ventaja competitiva respecto a los competidores, seguimos una estrategia de diferenciación, siendo el modelo de negocio lo que hará posible diferenciarnos del resto de empresas competidoras, así como la sencillez del funcionamiento de la aplicación.

De esta forma, a medida que vaya en aumento el número de usuarios y clientes de las empresas que compiten en el mercado, la competencia se repartirá entre las pocas

empresas que se encuentren operando en el mercado, lo cual, les permitirá conseguir mayor beneficio y rentabilidad. Cada empresa competidora seguirá la estrategia que mayor ventaja competitiva le aporte, teniendo siempre en consideración las acciones del resto de competidores. Cada empresa tratará de fidelizar a sus clientes siguiendo estrategias agresivas de marketing, pues de esta forma se logrará fijar una importante barrera de entrada en el mercado. La amenaza de entrada de un nuevo competidor irá en aumento siempre y cuando vea posible conseguir una rentabilidad semejante a la de las empresas que ya compiten en el mercado y pueda conseguir un número de usuarios, por lo menos, equivalente al de los competidores.

Suponiendo que las pocas empresas que se encuentran actualmente operando en el mercado obtendrán grandes números de usuarios, el poder de negociación de los clientes será alto, pues son ellos mismos quienes deciden si desean implantar o no este tipo de tecnología en sus locales. Dado que implantar la tecnología en los locales representa sólo una pequeña parte del total de los costes que generan los locales de hostelería, podremos obtener de forma más fácil mejores precios. Los clientes tratarán de rebajar los precios a medida que la implantación de la tecnología les haga tener que llevar a cabo importantes cambios. Los costes de cambiar de proveedor para los locales serán altos, pues en caso de querer cambiar la tecnología implantada, tendrán que incurrir en elevados costes, por lo que será más fácil que obtengamos precios que nos sean favorables. De esta forma, una vez que los locales hayan aceptado implantar la tecnología en sus negocios, su poder de negociación será bajo. Pero habrá que prestar atención a que los locales hosteleros no estén interesados en desarrollar sus propias aplicaciones, por lo que los precios deberán oscilar entre un intervalo muy ajustado.

Por otra parte, el poder de negociación de los proveedores también será alto en implementación y de ellos depende el suministro de las tecnologías. Los proveedores de dicha tecnología cobran comisiones muy elevadas por implantar este servicio, así lo podemos ver en las empresas PayPal, Paymill y Stripe. En cuanto a los proveedores del resto de tecnologías, cabe mencionar que su poder de negociación es prácticamente nulo, ya que existe una fuerte competencia en precios. Los proveedores de diseño de la aplicación no suponen ningún problema dado que hay muchos operando en el mercado y ninguno cobra precios elevados. De todas formas, evitamos que los proveedores presenten poder de negociación ya que contamos con un equipo de personas cualificadas que nos aporta y desarrolla las tecnologías necesarias. Asimismo, el hecho de que integremos el sistema de pago propio en la aplicación, hace que no resulte necesario pagar por los

servicios de empresas de pasarelas de pagos. Por otra parte, el poder de negociación del banco también será elevado, pues una vez acordado el tipo de comisión, el banco podrá decidir si subir el porcentaje de dicha comisión o no, lo cual nos afectaría de forma negativa en caso de que se incrementase.

Stripe y Paymill son empresas de EE.UU y de Europa, respectivamente, que proporcionan códigos para establecer pasarelas de pago dentro de las aplicaciones móviles. Las distintas comisiones que cobran, junto a PayPal, se muestran en los cuadros en el apartado de anexos correspondiente. Como se puede ver, las tres empresas cobran comisiones elevadas, en torno al 3% más alrededor de 0,30€ por cada transacción. Vemos también que en las tres empresas se cobra una tarifa adicional si se paga con divisas extranjeras.

Atendiendo a la actual competencia, tomamos decisiones, basadas, en parte, en la forma de actuar y operar de las empresas competidoras. Así pues, vemos que la mayoría de ellas sigue un modelo de negocio basado en una cuota fija mensual, pudiendo añadirse o no una comisión por pedido, por lo que vamos a seguir un modelo distinto, en el que la cuota fija mensual decidimos fijarla en 30€ al igual que las empresas competidoras españolas y en la que incluimos los 30 primeros euros de comisión por transacción realizada a través de la aplicación y una vez que dicha comisión iguale o supere la cuota mensual, se cobrará únicamente la comisión por cada transacción, estableciéndonos de esta forma, como la única empresa que desarrolla dicho modelo de negocio, atendiendo al mismo tiempo, a la naturaleza de la aplicación.

Dado que actualmente ya se está innovando en cuanto a producto o servicio se refiere y no conviene llevar a cabo innovaciones en otras áreas de la empresa por el momento, de cara al futuro, siguiendo la estrategia de diferenciación para obtener ventaja competitiva y suponiendo que la aplicación móvil ya se haya establecido en el mercado, la innovación se aplicará en las estrategias de marketing, de tal forma que nos permita obtener una buena capacidad de comercialización, que junto a nuestra creatividad a la hora de establecer las distintas estrategias de dicha área, nos lleven a conseguir el mayor número de usuarios y clientes posible.

Todas las empresas del mercado competirán por obtener el mayor número de usuarios posibles, por lo que las distintas estrategias de marketing tendrán un papel fundamental a la hora de conseguir dicho objetivo. A parte de seguir estrategias de marketing, también se podrá obtener diferenciación a través de la mejora continua de la



tecnología, estableciendo por ejemplo, puntos de recogida del pedido, o mejoras en el sistema de pago para hacer que el pago sea más seguro.

Al implantar nuestra tecnología y aplicación móvil en otras ciudades también se tendrá la oportunidad de conseguir más locales hosteleros y así mayor número de usuarios. Del mismo modo, también se puede ampliar la cartera de clientes y usuarios instaurando la tecnología en nuevos ámbitos, como pueden ser eventos deportivos, conciertos de música, hoteles o aeropuertos.

Nos encontramos en un mercado en el que la barrera de entrada que se va a establecer va a ser muy difícil de superar para las empresas competidoras que quieran entrar a operar en el mercado. Entrar les va a suponer grandes cantidades de inversión para poder superar la barrera de entrada. Muchas empresas decidirán no entrar al mercado y solamente unas pocas conseguirán establecerse firmemente en él, lo cual hará que la rivalidad entre ellas se reduzca y sea menor que la que hubiese con muchas empresas operando, de tal forma que la cuota de mercado de cada empresa, así como su beneficio y rentabilidad, serán mayores.

Así pues, una vez visto y analizado las fuerzas del análisis de Porter, podemos concluir diciendo que nos encontramos operando en un mercado interesante, en el que ninguno de los pequeños problemas encontrados supone un impedimento para recomendar la entrada al mercado. Conforme pase el tiempo, el análisis irá siendo modificado a medida que se detecten cambios en alguna de las cinco fuerzas analizadas en el estudio.

Cabe destacar, como nota aclaratoria, que a principios del mes de junio de 2014, se publicó la noticia en la que venía recogida, dentro de una serie de medidas para reactivar la economía, la aprobación, por parte del Consejo de Ministros, de reducir el porcentaje de comisión que se cobra a los comercios por el hecho de que sus clientes utilicen tarjetas de crédito o de débito a la hora de pagar, situándose en un máximo de 0,30% para las tarjetas de crédito y en 0,20% para las de débito. (*Expansión*, 2014; Molina, 2014). Aplicar dicho cambio hace que nos veamos obligados a realizar ciertos ajustes en el trabajo realizado. Esto supone que el poder de negociación de la entidad financiera será bajo, lo cual nos resulta beneficioso ya que la comisión es más baja y no puede superar su máximo establecido. Por otra parte, el poder de negociación de los clientes será aún mayor al principio, pues los distintos locales hosteleros tendrán conocimiento e información acerca



de la nueva normativa sobre la comisión por utilizar tarjetas de crédito o débito. Asimismo, habrá que prestar atención a la reacción de las empresas competidoras.

### 2.3.2. *Análisis DAFO*

La matriz DAFO resume el análisis estratégico interno y externo de la empresa, de tal forma que se proporciona una visión global de la situación de la empresa. La estrategia que se plantee deberá aprovechar los puntos fuertes y las oportunidades del entorno, corregir las debilidades y protegerse contra las amenazas externas.

Respecto al análisis DAFO, las debilidades que se nos presentan son las posibles retenciones en cuanto a la autorización del sistema de pago, la poca experiencia en el sector en el que estamos operando y que el usuario y el cliente tienen poca información acerca del servicio que proporciona la utilización de la aplicación móvil. Dichas debilidades pueden ser corregidas proporcionando más información tanto a clientes finales como a usuarios, ya sea, por ejemplo, por medio de personal encargado para ello o a través de redes sociales o Internet.

Junto a las debilidades, las fortalezas completan la parte interna de la empresa. Entre ellas, se pueden citar algunas como que se trata de un servicio innovador, cuyo modelo de negocio, que ya se ha comentado anteriormente, es diferente de los modelos de negocio del resto de empresas competidoras y por lo tanto, el único que opera de esta forma en el mercado, lo cual, en principio, nos asegura una menor competencia y una mayor cuota de mercado. Además, contamos con un equipo integrado por personal con fuerte capacidad tecnológica e innovadora y la descarga para el consumidor es gratuita, lo cual hace que tengamos más opciones de tener más usuarios, a la vez que el uso de la aplicación, permite ahorrar tiempo. Asimismo, ofrecemos informes y estadísticas a los locales de sus clientes, los cuales, pueden aprovechar para llevar a cabo una personalización más profunda con sus clientes.

Las amenazas y las oportunidades forman la parte externa de la empresa. Dentro de las amenazas, destacan los competidores potenciales y actuales, que a pesar de que sólo sean dos empresas, éstas abarcan gran parte del país y van creciendo en influencia. También fijamos como amenazas una posible desconfianza hacia nuestro servicio, tanto por parte de clientes finales como de usuarios, así como los productos o servicios sustitutivos y el hecho de que la competencia nos pueda imitar. La alta obsolescencia de la tecnología debido a los continuos cambios tecnológicos que se producen hoy en día y los gustos y tendencias cambiantes de la actual sociedad son también una amenaza para nuestro servicio. La

obsolescencia que presenta el mercado la podemos salvar gracias al potencial de nuestro equipo de personas que trabajamos en la empresa. La desconfianza la podemos corregir proporcionando información a los locales o realizando tests y pruebas para demostrar el correcto y buen funcionamiento de la aplicación. La amenaza de entrada de competidores potenciales podemos reducirla aumentando nuestro número de usuarios para establecer una barrera de entrada mayor.

Por último, dentro de las oportunidades, destacan la actual situación incipiente del mercado y la escasa competencia presente en nuestro país, lo cual nos hace pensar en un gran crecimiento futuro, con posibilidad de seguir una estrategia de diversificación y de expansión, incluso en mercados emergentes o internacionales, incluyendo una posible integración vertical al hacernos cargo de la gestión de locales inscritos.

En el siguiente cuadro vemos la matriz del análisis DAFO con las distintas debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibles reticencias de cara al sistema de pago.</li> <li>• Poca experiencia y poco conocimiento del sector.</li> <li>• Falta de información de los consumidores acerca del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio innovador.</li> <li>• Descarga gratuita para el usuario.</li> <li>• Modelo de negocio competitivo.</li> <li>• Equipo integrado con una fuerte capacidad tecnológica y de innovación.</li> <li>• Ahorro de tiempo en el proceso de comandas.</li> <li>• Proporcionamos información y estadísticas para los locales hosteleros inscritos.</li> </ul>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores potenciales y existentes.</li> <li>• Posible desconfianza en el servicio por parte de clientes finales y usuarios.</li> <li>• Imitación por parte de la competencia.</li> <li>• Productos y servicios sustitutivos.</li> <li>• Gustos y tendencias de la sociedad cambiantes e impredecibles.</li> <li>• Alta obsolescencia tecnológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado incipiente.</li> <li>• Poca competencia.</li> <li>• Gran crecimiento futuro.</li> <li>• Diversificación y expansión.</li> <li>• Mercados emergentes y potencial de crecimiento en el mercado internacional.</li> <li>• Posible integración vertical de los locales inscritos.</li> </ul>

Cuadro 2: Matriz del análisis DAFO.

Fuente: Elaboración propia.

## **2.4. Plan de marketing estratégico**

### *2.4.1. Segmentación*

A la hora de establecer el público objetivo, segmentamos el mercado de tal forma que dividimos el total del mercado en grupos más pequeños de consumidores a los que nos queremos dirigir, estableciendo distintas herramientas de marketing para cada uno. Así pues, para iD Bares, en vez de establecer varios grupos pequeños de gente con características similares, definimos sólo un grupo como segmento, el de los jóvenes. Aplicando la variable geográfica, iD Bares opera en la ciudad de Pamplona, teniendo en cuenta las variables demográficas de la edad, sin importar el sexo, especificamos un rango de edad comprendido entre los 16 y los 39 años. Elegimos dichos límites ya que hoy en día, en principio, los jóvenes de 16 años, e incluso menores, ya poseen smartphones y es una edad en la que se empieza a salir. Por la parte superior, fijamos 39 años, pues de esta forma incluimos también a los jóvenes adultos. Dentro de este rango establecido, es de esperar, que las personas que quedan englobadas dentro de este segmento, tengan un smartphone y, además, acudan a bares y restaurantes de forma frecuente. El segmento al que nos dirigimos, tiene que contar con ciertas características, además de la edad, como tener pasión por el mundo de la tecnología, disponer de un smartphone Android o iOS para poder descargarse y utilizar la aplicación o ser innovador en cuanto a uso de aplicaciones en su smartphone. En cuanto al nivel de ingresos, no es necesario que se requiera de un nivel alto. El funcionamiento de la aplicación se ha diseñado de forma sencilla, por lo que la variable educación no adquiere especial importancia, pues en principio, todos los consumidores van a saber utilizarla. Si atendemos a variables psicográficas, la clase social no es imprescindible que sea alta, incluyendo de esta forma, a la clase social media-baja, a la vez que abarca distintos tipos de personalidades. Si nos fijamos en el funcionamiento y comportamiento de la aplicación para segmentar, podemos decir que no supone un criterio de segmentación, pues el funcionamiento va a ser el mismo para todo el público, en cambio, lo que sí será distinto, será la forma en que cada persona perciba el servicio. Nuestro segmento tiene que mostrar interés por las tecnologías de hoy en día y entre sus gustos y aficiones tiene que estar utilizarlas y aplicarlas en sus vidas y que les guste vivir nuevas experiencias tecnológicas, así como interactuar con otras personas.

En el gráfico del modelo de difusión de innovaciones de Bass, que se muestra en el apartado de anexos, vemos los diferentes grupos en los que se divide el mercado a la hora de adaptarse a un nuevo producto o servicio innovador y tecnológico. Dado que nuestro servicio utiliza tecnología, nos centraremos en los dos primeros grupos, tanto en los

Innovators como en los Early adopters, entre los cuales, funciona muy bien la comunicación boca-oreja. Al hablar de los innovadores, podemos decir que son personas que arriesgan, que prueban y experimentan nuevas sensaciones tecnológicas con ambición, que apuestan desde un principio por los productos y servicios tecnológicos antes de que la mayoría de la población los conozca, independientemente de que después los implanten o no en sus vidas y son buenos comunicadores de información sobre el producto o servicio. Los Early adopters también son personas apasionadas de las tecnologías, no les importa pagar grandes cantidades de dinero a cambio del producto o servicio, buscan soluciones a problemas concretos y están dispuestos a ayudar a mejorar el producto o servicio proporcionando un feedback muy positivo. Son líderes en cuanto al uso de tecnologías. (del Real Martín, 2010; Prim y Hernández, 2013).

Acciones dirigidas a ambos grupos pueden ser una comunicación y publicidad que destaque principalmente el uso y la novedad de la tecnología, comunicarse con ellos a través de Internet, por medio de redes sociales o blogs. Es conveniente mantener el contacto con ellos, sobre todo con los Early adopters, pues ellos nos ayudarán a mejorar.

Al segmento de gente joven nos podemos dirigir haciéndoles ver que pueden pasar un rato todavía más divertido y dinámico al utilizar la tecnología, pudiendo llegar a conseguir ofertas y promociones personalizadas, como por ejemplo, combinados a un precio menor u ofertas y descuentos en cenas. El público joven percibirá el servicio como uno más dentro del mundo de la tecnología en el que viven y les rodea, resultándoles innovador al aplicar la tecnología a los bares.

En cambio, si nos centramos en la segmentación de clientes finales; es decir, los bares y restaurantes en los que implantar nuestra tecnología, podemos decir que nos situaremos en locales hosteleros a los que acuda principalmente un público joven, el mismo que hemos definido para nuestra segmentación de usuarios, independientemente de que acuda un público que abarque otro rango de edad diferente, cuya carta sea variada, que incluya productos como menús, platos combinados, fritos o refrescos, entre otros, aunque en un principio, no se va a actuar de forma discriminatoria en cuanto a tipos de productos (la aplicación podría ser también utilizada para heladerías por ejemplo). Tienen que encontrarse localizados en el centro de la ciudad y disponer de mesas en sus establecimientos. También buscaremos locales que tengan terrazas, pues será ahí donde mayor importancia adquiera la reducción del tiempo de espera al no tener el camarero que desplazarse entre las mesas de la terraza. Además, se tratará de escoger locales en los que en algún momento del día o de la semana, se encuentren desbordados de clientes, donde el

tiempo de atención al cliente esté por encima del mínimo adecuado. Con la implementación de nuestra tecnología se conseguirá eliminar los cuellos de botella que se producen en los camareros.

#### 2.4.2. Posicionamiento

Una vez elaborado el estudio de mercado y definido los segmentos tanto de clientes como de usuarios, pasamos a definir el posicionamiento de nuestra aplicación; es decir, dónde queremos que los consumidores nos sitúen y cómo queremos que nos perciban en sus mentes. Al estudiar diversas variables y al haberlas comparado en gráficas, podemos ver distintos huecos de mercado a los que podemos aspirar en cuanto a posicionamiento se refiere.

Así pues, en el primer gráfico vemos al estudiar el tipo de modelo de negocio con el tipo de aplicación, que existe un mayor hueco de mercado, pues sólo opera una empresa, si se trata de elaborar aplicaciones estándares para distintos locales y cobrar una comisión por transacción como modelo de negocio. Sólo Orderella, se corresponde con ambas características, pues Splick.it añade a la comisión una tarifa fija mensual.



Gráfica 3: Posicionamiento de las empresas respecto de las variables modelo de negocio y naturaleza de la aplicación.

Fuente: Elaboración propia.

También vemos hueco de mercado en el caso de elaborar aplicaciones que incluyan un listado con todos los locales hosteleros inscritos y se cobre una cantidad monetaria fija mensual, pues sólo qlikBar queda encuadrada con dichas características.

Son tres las empresas que elaboran aplicaciones estándares y cobran una cuota fija mensual, por lo que el hueco de mercado es menor al haber un mayor número de empresas.

Mismo número de empresas encontramos operando con aplicaciones que incluyen un listado con los locales inscritos y cobran una tarifa fija mensual y una comisión. Es precisamente en este tipo de naturaleza en el que nos incluimos, aunque es nuestro modelo de negocio lo que nos sitúa en una mejor posición, ya que sólo nosotros incluimos en la cuota de 30€ mensuales el cobro de los treinta primeros euros de comisión por transacción hasta que del local facturemos de comisión una cifra igual o superior a la mencionada, que será entonces cuando cobremos solamente la comisión por transacción, por lo que no tenemos ninguna empresa competidora que actúe exactamente igual que nosotros, pues, como hemos visto, el resto de empresas competidoras que cobran una cuota fija y comisión por transacción añaden a dicha cuota el cobro de la comisión, independientemente de la facturación percibida de cada local. A diferencia de Orderella, iD Bares incluye un listado con locales en los que se ha implantado la tecnología necesaria para pedir y pagar desde el smartphone.

Así pues, nos encontramos con un mejor posicionamiento respecto a la competencia gracias a nuestro modelo de negocio, pues cualquier empresario hostelero que actúe de forma racional, elegirá nuestro servicio al resultar más favorable, pues por el mismo precio de cuota mensual que la competencia, ofrecemos más servicios, ya que a la vez se mantiene el servicio con el cliente, siendo nosotros la única empresa que seguirá un modelo de negocio así. Nuestro modelo de negocio es diferente del de la competencia y es lo que nos diferencia de ella.

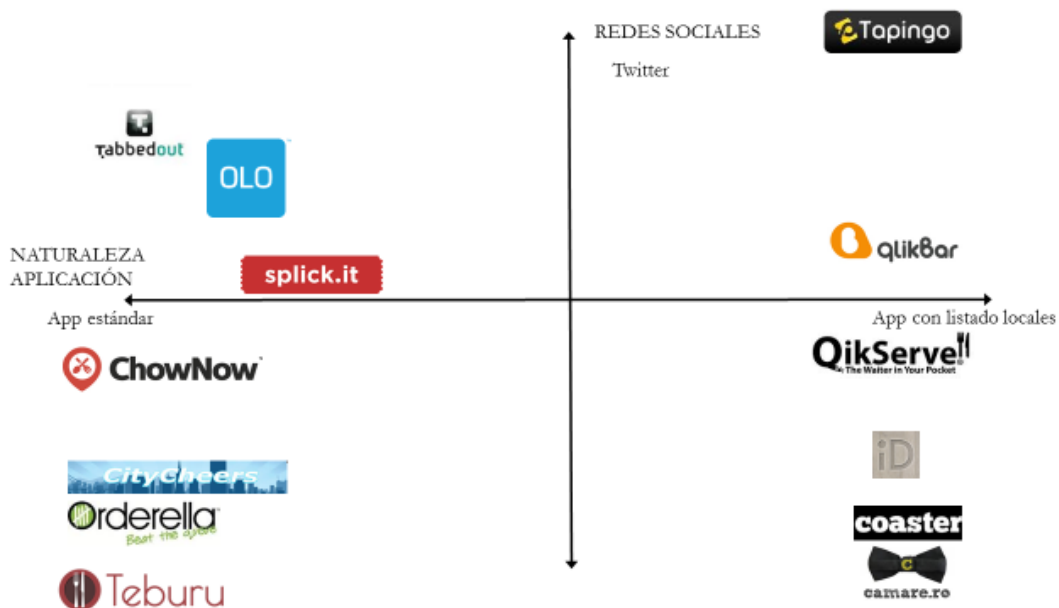
Tanto Olo como Coaster no se han incluido ya que sus modelos de negocio no se asemejan a los analizados en las otras empresas competidoras o no disponemos de dicha información, como en el caso de Olo.

Independientemente del tipo de aplicación, cuatro empresas cobran una tarifa fija mensual y otras cuatro añaden a dicha tarifa, el cobro de una comisión por pedido, quedando sólo Orderella y nosotros con un modelo de negocio distinto, por lo que la competencia que se nos presenta en este aspecto es menor, y más aún, teniendo en cuenta que Orderella elabora aplicaciones estándares para distintos locales.

Nos posicionamos como la única aplicación que integra un listado de locales hosteleros y sigue un modelo de negocio distinto. Así pues, según nuestras características, nos situamos dentro del hueco de mercado que hemos detectado.

Para elaborar el siguiente gráfico cambiamos la variable del eje vertical por la de popularidad en la red social de Twitter, que la medimos según el número de seguidores, y mantenemos la variable de naturaleza de la aplicación en el eje horizontal. Mostrando del eje horizontal hacia arriba las empresas que cuentan con más de 2.000 seguidores en Twitter y por debajo de dicho eje, las empresas con menos de 2.000, vemos, comparando ambas variables, que cinco empresas superan los 2.000 seguidores en Twitter, independientemente del tipo de aplicación del que se trate, quedando más de la mitad de empresas analizadas por debajo de la cifra mencionada, incluyendo en este último grupo nuestra aplicación. Vemos que Teburu tiene la menor influencia en la red social, contando con menos de 200 seguidores.

Tapingo destaca en cuanto al número de seguidores, pues cuenta con más de 23.000, seguida de muy lejos por Tabbed Out, con más de 4.600 seguidores y por Olo, que supera los 4.300 seguidores. La diferencia entre Tapingo y el resto de competidores muestra un gran hueco de mercado en el que se puede incrementar la popularidad de forma notoria si se trabaja de forma activa el tema referente a redes sociales e Internet.



Gráfica 4: Posicionamiento de las empresas respecto de las variables redes sociales (Twitter) y naturaleza de la aplicación.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las empresas que cuentan con menos de 2.000 seguidores, podemos ver cómo las ocho empresas analizadas, incluyendo la nuestra, quedan repartidas de la misma forma si tenemos en cuenta la naturaleza de la aplicación; es decir, cuatro empresas elaboran aplicaciones estándares y cuatro incluyen listados con los locales inscritos.

La siguiente gráfica muestra las variables número de locales y precio. No se incluyen en esta gráfica todas las empresas debido a la imposibilidad de encontrar datos sobre los precios y número de locales de las distintas empresas competidoras.



Gráfica 5: Posicionamiento de las empresas respecto de las variables número de locales y precio.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las empresas competidoras españolas, ambas cobran unas tarifas mensuales de 30€, aunque como se ha mencionado anteriormente, Camare.ro añade a ello una comisión por pedido y qlikBar cuenta con más tarifas y distintos precios según las características del servicio. qlikBar cuenta con un mayor número de locales abiertos abarcando prácticamente toda España, por eso se sitúa por encima de Camare.ro respecto al eje vertical. Podemos apreciar que existe un gran hueco de mercado, pues sólo hay dos empresas operando en nuestro país y un elevado número de locales de hostelería en los que poder implantar nuestra tecnología.

En cambio, en Estados Unidos vemos más empresas y con mayor presencia en locales que en España. Respecto a los precios, vemos que las empresas españolas cobran tarifas mensuales inferiores. Teburu tiene una presencia en locales similar a la de Camare.ro pero el precio cobrado por Teburu puede llegar a multiplicar por cuatro el de Camare.ro.



En cuanto a la variable número de locales, Splick.it destaca con 1.500 locales en los que ha implantado su tecnología y un total de veintidós clientes. ChowNow cuenta con diecisiete clientes, por lo que suponemos, teniendo en cuenta los números de Splick.it, ya que nos ha sido imposible encontrar el dato del número de locales, que contará con gran número de establecimientos inscritos, aunque inferior al de Splick.it al tener menos clientes. Teburu cuenta con cuatro clientes y está presente en más de 60 locales. Respecto a la competencia española, qlikBar cuenta con 300 locales inscritos mientras que Camare.ro supera los 30 establecimientos hosteleros suscritos.

No se incluye iD Bares en el análisis de estas variables ya que todavía no ha sido lanzada al mercado y por lo tanto no cuenta con un número de locales ya establecido, aunque bien es cierto, que las diversas estimaciones que hemos llevado a cabo en cuanto a número de locales se refiere, nos indican que llegaremos a contar con más de 180 locales al finalizar el primer año de nuestra entrada al mercado y con 1.125 al acabar el tercer año.

Para acabar, la última gráfica muestra la relación entre las variables naturaleza de la aplicación y la incorporación o no del sistema de pago dentro de la aplicación. Como se puede ver, solamente tres empresas no incluyen en sus aplicaciones la opción de pago. De ellas, sólo qlikBar es una aplicación que incluye un listado de locales hosteleros. De las aplicaciones en las que sí se puede pagar a través del smartphone, cinco son empresas que desarrollan aplicaciones estándares y otras cinco incluyen un listado con los locales inscritos, como es el caso de iD Bares. Vemos que hay una mayor competencia y por lo tanto un menor hueco de mercado, entre las aplicaciones que incluyen el sistema de pago, pues esto hace que sean aplicaciones más completas. Por lo tanto, nos situamos donde más competencia hay en relación a la variable del sistema de pago porque esto hace que seamos una aplicación igual de competitiva que el resto de aplicaciones a este respecto a la vez que ofrecemos al usuario un servicio más completo. Además, incluir el sistema de pago hace que no nos encontremos en una situación inferior respecto a los competidores. Asimismo, cabe volver a destacar que incorporamos el sistema de pago propio, lo cual nos hace posicionarnos de una forma más favorable respecto de las empresas competidoras que incluyen en sus aplicaciones móviles el pago móvil y un listado de locales a la vez que nos permite poder proporcionar un mayor valor añadido, puesto que para el empresario hostelero nuestro sistema de pago es más beneficioso.



Gráfica 6: Posicionamiento de las empresas respecto de las variables sistema de pago incorporado y naturaleza de la aplicación.

Fuente: Elaboración propia.

### 3. CONCLUSIONES

Como conclusiones del plan estratégico realizado para la empresa Do it your i-Way Technologies S.L. podemos decir que se trata de una empresa que opera en un mercado incipiente, en el que tan sólo dos empresas competidoras destacan en nuestro país, acaparando entre las tres empresas una cuota de mercado muy pequeña, por lo que le espera un futuro muy prometedor con un largo crecimiento por delante.

El hecho de que la empresa cuente con un posicionamiento en el que no tiene competencia de empresas que tengan las mismas características, le confiere una mayor ventaja a la hora de ganar cuota de mercado y afianzarse en él.

La empresa tiene que seguir importantes campañas y estrategias de marketing para poder conseguir el mayor número de clientes finales y usuarios, para así poder establecer una fuerte barrera de entrada que desaliente la entrada de nuevos competidores. Para obtener el mayor número de usuarios posible, la expansión a la hora de conseguir clientes tiene que ser muy rápida.

Se han conseguido superar los problemas iniciales ocasionados por la falta de información, por lo que ya se tiene una idea clara de la situación de la competencia, no sólo española, sino también de la presente en países como Estados Unidos y Reino Unido. También se tiene conocimiento del estado del mercado y de su situación actual gracias al

análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter y al análisis DAFO, el cual también ha contribuido a darnos una idea más clara de la situación interna de la empresa.

El haber definido la segmentación de forma detallada ayudará a la hora de dirigir el servicio y las estrategias de la empresa a los clientes y usuarios.

Tener un plan estratégico de la empresa es primordial para el correcto funcionamiento de la empresa, puesto que nos ayudará a la hora de tomar las decisiones en la empresa y nos guiará hasta alcanzar los objetivos planteados.

El estudio de mercado nos ha servido para comprobar nuestra competitividad respecto a las empresas competidoras y tras analizar la situación, podemos concluir diciendo que somos competitivos y tenemos un buen modelo de negocio para tener éxito en el mercado.

Es de gran importancia definir una estrategia que aporte ventaja competitiva a la empresa para poder afianzarse dentro el mercado y llegar a establecerse como empresa líder.

Hoy en día, las redes sociales juegan un papel importante en nuestras vidas, por lo que habrá que aprovechar su auge para fomentar y dar a conocer la aplicación móvil y su servicio.

#### **4. BIBLIOGRAFÍA**

*ABC tecnología* (2013). ¿Para qué se utiliza el smartphone en España? Recuperado el 6 de Marzo de 2014 de <http://www.abc.es/tecnologia/moviles/20131018/abci-usos-smartphones-europa-espana-201310171921.html>

*Antena 3.* (2013). España está a la cabeza de la Unión Europea en número de bares por habitante. Recuperado el 6 de Marzo de 2014 de [http://www.antena3.com/noticias/economia/espana-esta-cabeza-paises-que-mas-bares-tiene-habitante\\_2013071600385.html](http://www.antena3.com/noticias/economia/espana-esta-cabeza-paises-que-mas-bares-tiene-habitante_2013071600385.html)

Archanco, Eduardo. (2013). Qué es la cuota de mercado: la farsa de Android. En *El espectador digital*. Recuperado el 6 de Marzo de <http://elespectadordigital.com/que-es-la-cuota-de-mercado-de-android/>

Camare.ro. (2014). Disponible en <http://www.camare.ro/>

Camare.ro. (2014). En el *Blog de Camare.ro*. Recuperado el 28 de Febrero de 2014 de <http://camareroapp.tumblr.com/>

ChowNow. (2014). Disponible en <https://www.chownow.com>

CityCheers. (2014). Disponible en <http://www.citycheers.com/>

Coaster. (2014). Disponible en <http://www.usecoaster.com/>

Davies, Sally. (2013). Beer ordering apps could be last bell for bar queues. En *Financial Times*. Recuperado el 6 de Marzo de 2014 de <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/7138b3be-4e01-11e3-8fa5-00144feabdc0.html#axzz2v51hQEW2>

del Real Martín, Juan (2010) Early adopter. En *Consumoteca*, consumidores bien informados. Recuperado el 17 de Marzo 2014 de <http://www.consumoteca.com/electronica/electronica-de-consumo/early-adopter/>

Ebsworth, Josh. (2013). Tabbedout: Follow Austin Tech Start-Up's Path To Getting Funded. En *Cwhighlights*. Recuperado el 3 de Marzo de 2014 de <http://cwhighlights.com/tabbedout-get-funded/#axzz2v1MhzY8V>

*Einforma* (2014). DO IT YOUR I-WAY TECHNOLOGIES SL. Recuperado el 3 de Mayo de 2014 de [http://www.einforma.com/servlet/app/prod/DATOS\\_DE/EMPRESA/DO-IT-YOUR-I-WAY-TECHNOLOGIES-SL.-C\\_QjcxMDkwNjQx\\_de-NAVARRA.html](http://www.einforma.com/servlet/app/prod/DATOS_DE/EMPRESA/DO-IT-YOUR-I-WAY-TECHNOLOGIES-SL.-C_QjcxMDkwNjQx_de-NAVARRA.html)

*El Blog Eureka-Startups*. (2012). La revolución en la relación entre hosteleros y clientes. Disponible en: <http://www.eureka-startups.com/blog/2012/06/22/qlikbar-relacion-hosteleros-clientes/>

*El Blog de Job and Talent*. (2013) ¿Estamos preparados para la búsqueda de empleo a través del móvil? Recuperado el 6 de Marzo de 2014 de <http://blog.jobandtalent.com/la-brecha-que-separa-al-empleo-y-al-desarrollo-movil/>

*El Blog de la Magnética*. (2011). Omnívoros Digitales. El consumo de contenidos en dispositivos digitales móviles. Recuperado el 6 de Marzo de 2014 de <http://blog.lamagnetica.com/2011/11/14/omnivoros-digitales-consumo-contenidos-dispositivos-digitales-moviles/>

*El Blog de qlikBar*. (2014) ¡Tus pedidos qlikBar ya se imprimen solos! Disponible en: <http://blog.qlikbar.com/tus-pedidos-qlikbar-ya-se-imprimen-solos-293>

*Europapress*. (2013). La penetración de usuarios de Internet móvil en España alcanza el 84% en 2013. Recuperado el 6 de Marzo de 2014 de

<http://www.europapress.es/portaltic/internet/noticia-penetracion-usuarios-internet-movil-espana-alcanza-84-2013-20131219120549.html>

*Expansión*. (2014). El Gobierno fija un límite para las comisiones de las tarjetas de crédito y débito. Recuperado el 9 de Junio de 2014 de <http://www.expansion.com/2014/06/06/empresas/banca/1402055239.html#>

Freeman, Kate. (2012). Your Cocktail is Served: Ordering Drinks is Hassle-Free With Coaster App. En *Mashable*. Recuperado el 5 de Marzo de 2014 de

<http://mashable.com/2012/11/07/coaster-app/>

*Fundación Telefónica*. (2014). La Sociedad de la Información en España 2013. Disponible en <http://www.masquenegocio.com/wp-content/uploads/2014/01/sie13.pdf>

Hamilton, Lyla D. (2011). Splick-It targets fast-casual restaurants. En *Boulder County Business Report*. Recuperado el 5 de Marzo de 2014 de

<http://www.bcbcr.com/article/20110218/EDITION07/56163>

Hoge, Patrick. (2014). Tapingo gets \$10.5 million for mobile ordering app. En el Blog de *Bizjournals*. Recuperado el 5 de Marzo de 2014 de

<http://www.bizjournals.com/sanfrancisco/blog/2014/02/tapingo-gets-105-million-for-mobile.html>

Lawler, Ryan. (2012). Tired Of Waiting In Line At Bars? Coaster's Got Your Back With A Mobile App For Placing Drink Orders. En *Techcrunch*. Recuperado el 5 de Marzo de 2014 de <http://techcrunch.com/2012/11/01/coaster/>

LinkedIn. (2014). Recuperado el 4 de Marzo de 2014 de

<http://www.linkedin.com/company/teburu-inc->

Lunden, Ingrid. (2014). Khosla Leads A \$10.5M Round For Tapingo To Bring Mobile Food Ordering To A Campus Near You. En *Techcrunch*. Recuperado el 5 de Marzo de 2014 de

<http://techcrunch.com/2014/02/05/khosla-leads-a-10-5m-round-for-tapingo-to-bring-mobile-food-ordering-to-a-campus-near-you/>

- Manero López, Gaizka. (2014). Mobile Premier Awards, el espejo en el que mirarnos. En *La comunidad El País*. Recuperado el 27 de Febrero de 2014 de <http://lacomunidad.elpais.com/la-caverna-cibernetica/2014/2/14/mobile-premier-awards-espejo-el-mirarnos>
- Martín, Javier. (2014). qlikBar quiere ayudarnos a pagar con el móvil lo que consumimos en los bares. En *Loogic*. Recuperado el 26 de Febrero de 2014 de <http://loogic.com/qlikbar-quiere-ayudarnos-a-pagar-con-el-movil-lo-que-consumimos-en-los-bares/>
- Martínez, Martín, Beatriz. (2013). Observatorio tecnológico del 17 al 23 de diciembre. En *Indra Company*. Recuperado el 6 de Marzo de 2014 de <http://www.indracompany.com/sostenibilidad-e-innovacion/neo/blog/articulo/observatorio-tecnologico-del-17-al-23-de-diciembre>
- Más que negocio*. (2014). Informe 'Sociedad de la Información en España 2013'. Recuperado el 6 de Marzo de 2014 de <http://www.masquenegocio.com/2014/01/15/informe-sociedad-informacion-espana-2013-sie/>
- Molina, Carlos. (2014). La comisión máxima por utilizar tarjetas de crédito baja al 0,3%. En *Cinco Días*. Recuperado el 9 de Junio de 2014 de [http://cincodias.com/cincodias/2014/06/06/economia/1402077504\\_166465.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/06/06/economia/1402077504_166465.html)
- Olo (2014). Disponible en [www.olo.com/](http://www.olo.com/)
- Orderella. (2014). Disponible en <http://orderella.co.uk/>
- Pamela. (2013). Camare.ro, Dada Company y Pupilum se alzan como Startus Ganadoras del X Campus de Emprendedores. En *Seedrocket*. Recuperado el 27 de Febrero de 2014 de <http://www.seedrocket.com/blog/2013/11/camarero-dadacompany-y-pupilum-se-alzan-como-startus-ganadoras-del-x-campus-de-emprendedores/>
- Paymill. (2014). Disponible en <https://www.paymill.com/es-es/> y en <https://www.paymill.com/es-es/pricing/>
- PayPal (2014). Disponible en <https://www.paypal.com/es/webapps/mpp/home> y en <https://www.paypal.com/es/webapps/mpp/paypal-fees>
- Perez, Sarah. (2012). Teburu Debuts An Android-Based Online & Mobile Ordering Platform For Restaurants. En *Techcrunch*. Recuperado el 4 de Marzo de 2014 de

<http://techcrunch.com/2012/11/30/teburu-debuts-an-android-based-online-mobile-ordering-platform-for-restaurants/>

Perez, Sarah. (2013) TabbedOut Scores Deal With Point-Of-Sale Maker, Will Allow Customers To Pay Their Restaurant Or Bar Tab Via Their Phone At 10,000 Locations. En *Techcrunch*. Recuperado el 3 de Marzo de 2014 de

<http://techcrunch.com/2013/05/01/tabbedout-scores-deal-with-point-of-sale-maker-letting-customers-pay-their-restaurant-or-bar-tab-via-their-phone-at-10000-locations/>

*Poderpda*. (2012). La penetración de smartphones en Estados Unidos ya alcanzó el 50%.

Fuente: Engadget. Pollicino, Joe.

<http://www.engadget.com/2012/03/29/nielsen-smartphones-account-for-nearly-50-percent-of-us-mobile/> Recuperado el 6 de Marzo de 2014 de <http://www.poderpda.com/uso-smartphones/la-penetracion-de-smartphones-en-estados-unidos-ya-alcanzo-el-50/>

Prim, Alfonso. y Hernández, Matías. (2013). Early Adopters: Claves para detectar y tratar a tus primeros clientes. En *ANEC Weblog*. Recuperado el 17 de Marzo de 2014 de

<http://www.anec.es/es/Early-Adopters-Claves-para-detectar-y-tratar-a-tus-primeros-clientes.html>

*Pulsayvoy*. (2014). Disponible en <http://www.pulsayvoy.com/es>

QikServe. (2014). Disponible en <http://www.qikserve.com/>

qlikBar. (2014). Disponible en <http://qlikbar.com/>

*RedesTelecom*. (2012). qlikBar ya funciona en Cataluña. En *Redestelecom*. Recuperado el 26 de Febrero de 2014 de

<http://www.redestelecom.es/servicios/noticias/1063839002603/qlikbar-ya-funciona-cataluna.1.html>

Regidor, Rocío. (2013). Nace una aplicación para pedir sin esperar al camarero. En *Libremercado*. Recuperado el 27 de Febrero de 2014 de

<http://www.libremercado.com/2013-11-24/nace-una-aplicacion-para-pedir-sin-esperar-al-camarero-1276504929/>

*Rincón del smartphone*. (2013). qlikBar será tu camarero virtual cuando vayas al bar. Recuperado el 26 de Febrero de 2014 de

<http://rincondelsmartphone.com/qlikbar-camarero-virtual/>

Rivas Martínez, Laura. (2014). Cinco 'apps' españolas, nominadas a los Mobile Premier Awards. En *Tecnología El País*. Recuperado el 27 de Febrero de 2014 de [http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2014/02/10/actualidad/1392063557\\_232945.html](http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2014/02/10/actualidad/1392063557_232945.html)

Ruddick, Peter. (2012). Mobile restaurant ordering app using customer's own smartphone launched in UK. En *Big Hospitality*. Recuperado el 5 de Marzo de 2014 de <http://www.bighospitality.co.uk/New-Products/Mobile-restaurant-ordering-app-using-customer-s-own-smartphone-launched-in-UK>

Santiago, Luis. (2013). Social media, comunicación y marketing para despachos profesionales. En *El blog de Luis Santiago*. Disponible en: <http://luisantiagoredesociales.wordpress.com/2013/06/25/qlikbar/>

Satran, Joe. (2013). Best Restaurant Cities: 15 U.S. Metro Areas With The Most Eateries Per Capita. En *Huffingtonpost*. Recuperado el 6 de Marzo de 2014 de [http://www.huffingtonpost.com/2013/01/25/best-restaurant-cities\\_n\\_2545499.html](http://www.huffingtonpost.com/2013/01/25/best-restaurant-cities_n_2545499.html)

Schwagler, Nathan. (2011). Teburu Disrupts Restaurant World, Wins USF Business Plan Competition. En *83 Degrees Media*. Recuperado el 4 de Marzo de <http://www.83degreesmedia.com/features/teburu081611.aspx>

Splick.it. (2014). Disponible en <http://www.splickit.com/>

*Startup beat*. (2011). Q&A with Tabbedout co-founder and CEO Rick Orr. Recuperado el 3 de Marzo de 2014 de <http://startupbeat.com/2011/05/17/qa-with-tabbedout-co-founder-and-ceo-rick-orr/>

Sterling Heights, Mi. (2012). Tabbedout Mobile Payment Solution Now Available at Pancho Villa's Mexican Cuisine. En *Yahoo finanzas*. Recuperado el 3 de Marzo de 2014 de <http://mx.finanzas.yahoo.com/noticias/tabbedout-mobile-payment-solution-now-200000856.html>

Stripe. (2014). Disponible en <https://stripe.com/es> y en <https://stripe.com/es/pricing>



- Sullivan, Danny. (2013). Hearts first in UK with mobile app for food and beverages. En *Qikserve*. Recuperado el 5 de Marzo de 2014 de [http://qikserve.com/wp-content/uploads/2012/11/Qikserve\\_Hearts\\_Release\\_FINAL2.pdf](http://qikserve.com/wp-content/uploads/2012/11/Qikserve_Hearts_Release_FINAL2.pdf)
- Sullivan, Danny. (2014) Henry's Café Bar goes mobile for food and drink orders. En *Qikserve*. Recuperado el 5 de Marzo de 2014 de [http://qikserve.com/wp-content/uploads/2012/11/Qikserve\\_Henrys\\_Release.pdf](http://qikserve.com/wp-content/uploads/2012/11/Qikserve_Henrys_Release.pdf)
- TabbedOut. (2014). Disponible en <http://www.tabbedout.com/>
- Tapingo (2014). Recuperado el 5 de Marzo de 2014 de <http://www.tapingo.com/>
- Teburu. (2014). Disponible en <http://www.teburu.com/>
- We simplify the Internet*. (2014). Online/Mobile Ordering System for Restaurants. Recuperado el 4 de Marzo de 2014 de <http://www.wsi1clicksolutions.com/teburu-onlinemobile-ordering-system-for-restaurants/>
- Wikipedia*. (2014). Diffusion of innovations. Recuperado el 17 de Marzo 2014 de [http://en.wikipedia.org/wiki/Diffusion\\_of\\_innovations](http://en.wikipedia.org/wiki/Diffusion_of_innovations)

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Localización de las empresas españolas en la geografía española. ....	9
Cuadro 2: Matriz del análisis DAFO. ....	33
Cuadro 3: Precios y tarifas de la empresa qlikBar. ....	58
Cuadro 4: Precios y tarifas de la empresa ChowNow. ....	59
Cuadro 5: Precios y tarifas de la empresa Teburu. ....	60
Cuadro 6: Evolución futura de la penetración de smartphones en EE.UU. ....	61
Cuadro 7: Precios y tarifas de la empresa PayPal. ....	61
Cuadro 8: Precios y tarifas de la empresa Stripe. ....	62
Cuadro 9: Precios y tarifas de la empresa Paymill. ....	62

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Uso del smartphone en la actualidad en España. ....	17
Gráfica 2: Rueda de marca con variables emocionales y racionales. ....	26
Gráfica 3: Posicionamiento de las empresas respecto de las variables modelo de negocio y naturaleza de la aplicación. ....	36
Gráfica 4: Posicionamiento de las empresas respecto de las variables redes sociales (Twitter) y naturaleza de la aplicación. ....	38
Gráfica 5: Posicionamiento de las empresas respecto de las variables número de locales y precio. ....	39
Gráfica 6: Posicionamiento de las empresas respecto de las variables sistema de pago incorporado y naturaleza de la aplicación. ....	41
Gráfica 7: Evolución de la penetración de smartphones en EE.UU. hasta febrero de 2012. ....	60
Gráfica 8: Modelo de difusión de innovaciones de Bass. ....	63

## 5. ANEXOS

Dedicaremos el apartado de anexos para incluir información adicional del Trabajo Fin de Grado.

### 5.1. Anexo 1: La encuesta

Comenzamos presentando la encuesta realizada:

Aplicación móvil para bares y restaurantes

A continuación, le presentamos una serie de preguntas acerca de una aplicación móvil para pedir y pagar en locales de hostelería a la que nos gustaría que respondiese. Muchas gracias por su colaboración.

1. ¿Le gustaría y estaría dispuesto a utilizar en su smartphone una aplicación móvil gratuita para poder pedir y pagar en bares y restaurantes sin necesidad de llamar al camarero ni levantarse de la mesa?

Sí

No

2. Si utiliza aplicaciones móviles, en general, ¿cómo elige las aplicaciones que quiere descargar?

Por ranking y comentarios de las páginas de aplicaciones (tipo Apple store, etc...)

Por recomendaciones de amigos, conocidos

Por recomendaciones de blogs especializados

Por anuncios en Facebook

Por recomendaciones de usuarios de Twitter

Otro:

3. ¿De qué sistema operativo dispone en su smartphone?

- Android
- iOS
- BlackBerry
- Windows Phone

4. ¿Agradece que el espacio que ocupe una aplicación en la memoria de su smartphone sea pequeño?

- Sí
- No
- Indiferente

5.- ¿Qué cree que puede aportarle utilizar la aplicación móvil para pedir y pagar en un bar?

- Reducir el tiempo de espera
- Encontrar dificultades en el proceso de pedido
- Tener impedimentos a la hora de pagar a través del móvil
- Tener controlado el gasto en todo momento ya que se conoce el importe que se está consumiendo
- Poder pagar sin tarjetas ni dinero en metálico gracias a una contraseña personal
- Otro:

6.- ¿Estaría dispuesto a realizar el pago del pedido a través del móvil en bares y restaurantes? En caso de responder Sí en esta pregunta, pase directamente a la 8.

- Sí
- No

7.- ¿Qué le frena a la hora de realizar el pago a través del smartphone? Pase a la pregunta a 10.

- Falta de información
- Desconfianza
- Falta de seguridad
- Proceso de pago complejo
- Otro:

8.- ¿Cuántos pagos ha realizado a través de su smartphone? Si contesta la primera respuesta, pase a la pregunta 10.

- Nunca he realizado pagos móviles
- Entre 1 y 5 veces al mes
- Más de 6 veces al mes

9.- ¿Qué sistema de pago móvil utiliza más?

- PayPal
- Tarjetas de crédito
- Otro:

10.- ¿Cómo valoraría los siguientes aspectos de una aplicación móvil para pedir y pagar en bares y restaurantes? Elabore una clasificación del 1 al 7. (Sin repetir las valoraciones a la hora de clasificar)

	1.- Muy importante	2	3	4	5	6	7.- Muy poco importante
Que sea un producto innovador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que el funcionamiento de la aplicación sea sencillo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que ofrezca comodidad al incorporar el sistema de pago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que disponga de un listado detallado de los bares y restaurantes donde se pueda utilizar la aplicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que sea una aplicación gratuita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que el espacio que ocupe en la	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.- Muy importante    2    3    4    5    6    7.- Muy poco importante

memoria de su  
 smartphone es  
 pequeño

Que permita  
 conocer las  
 promociones y  
 ofertas de cada  
 local

11.- Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con los siguientes aspectos de la aplicación:

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    En desacuerdo    Totalmente en desacuerdo

Estoy  
 dispuesto a  
 pagar a través  
 de mi  
 smartphone

Me gustaría  
 probar la  
 aplicación en  
 algún bar

Estoy  
 dispuesto a  
 soportar el  
 precio de 1€  
 por pagar a

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
través del móvil					
No estoy dispuesto a pagar por descargar una aplicación de este tipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creo que no tendré problemas al utilizar la aplicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendaré a mis amigos, conocidos... a que se descarguen la aplicación en caso de que me guste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me gustaría que la aplicación ofreciese más servicios, como pedir con antelación e ir a recoger el	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Totalmente  
de acuerdo      De acuerdo      Indiferente      En  
desacuerdo      Totalmente  
en  
desacuerdo

---

pedido

---

12.- Una vez realizado el pedido, ¿le gustaría estar pendiente del smartphone?

- Sí
- No

13.- ¿Qué opciones le gustaría que incluyese la aplicación?

- Posibilidad de llamar al camarero
- Información detallada de los locales y sus productos
- Posibilidad de interactuar con otras personas
- Integración de la aplicación en redes sociales
- Notificaciones de los locales para anunciar eventos, ofertas...
- Poder elaborar el pedido a su gusto, con la combinación de ingredientes que desee
- Ninguna, prefiero interactuar en persona con el camarero
- Otro:

14.- ¿Cree que sería capaz de utilizar la aplicación sin necesitar ayuda?

- Sí
- No

15.- ¿Volvería a utilizar después de la primera vez la aplicación móvil en alguno de los bares inscritos?

- Sí
- No

16.- Sexo

- Hombre
- Mujer

17.- Edad

- De 16 a 23 años
- De 24 a 31 años
- De 32 a 39 años
- Más de 40 años

18.- Si tuviese que poner un nombre para la aplicación, ¿Con cuál de los siguientes se quedaría?

- pideypaga.bar
- pagacontumovil.menu
- orderandpay.bar
- appmenu.bar
- idxperience.com (nombre actual)

19.- ¿Le gustaría ser de las primeras personas en probar la aplicación? En caso afirmativo, facilítenos, por favor, su dirección de correo para que le enviemos una invitación de la versión beta con los bares disponibles donde poder utilizar la aplicación móvil. Gracias.

## 5.2. Anexo 2: Precios y tarifas de empresas competidoras

A continuación se muestran los distintos cuadros de las empresas competidoras qlikBar, ChowNow y Teburu con sus respectivos precios y tarifas.

El primer cuadro hace referencia a la empresa española qlikBar.

### Planes mensuales

Standard	✓	✓	∞	✓	✓		Gratis	<a href="#">Regístrate</a>
Premium	✓	✓	∞	✓	✓	✓	29,90 / Mes	<a href="#">Regístrate</a>
Platinum	✓	✓	∞	✓	✓	✓	59,90 / Mes	✓ <a href="#">Regístrate</a>

### Planes anuales

Menú	✓	✓	0 / Mes				24,00 / Año	<a href="#">Regístrate</a>
Premium	✓	✓	∞	✓	✓	✓	300,00 / Año	<a href="#">Regístrate</a>
Platinum	✓	✓	∞	✓	✓	✓	650,00 / Año	✓ <a href="#">Regístrate</a>

#### Información

Los precios no incluyen I.V.A.

Los precios solo son válidos en España. Para saber los precios en otros países, contáctenos en [info@qlikbar.com](mailto:info@qlikbar.com)

Cuadro 3: Precios y tarifas de la empresa qlikBar.

Fuente: <http://qlikbar.com/professional/precios>

A continuación se muestran los precios y condiciones fijados por la empresa norteamericana ChowNow.

## PRECIOS

**PLAN MENSUAL**

CUOTA MENSUAL

**\$ 99** por ubicación

---

COSTO DE INSTALACIÓN

**\$ 299** primera ubicación    **\$ 199** cada ubicación adicional

**COMENZAR**

LA MEJOR OFERTA!

**PLAN ANUAL**

CUOTA MENSUAL

**\$ 99** por ubicación

1.188 dólares facturados por adelantado

---

COSTO DE INSTALACIÓN

**\$ 0**

**COMENZAR**

**INCLUIDO EN EL PRECIO MENSUAL**

- Número ilimitado de órdenes
- Habilitado WiFi-1 ChowNow Tablet
- Marketing Apoyo continuo
- On-Llame a Servicio al Cliente
- Orden Móvil
- Facebook Orden
- Web Ordering
- Ilimitado ChowNow Dashboard acceso

**INCLUIDO EN LA MATRÍCULA DE CONFIGURACION**

- Custom iPhone / iPad App pedidos
- Custom Facebook Orden de Integración
- Kit ChowNow Mercadeo
- Menú Subir
- Uno a Uno de Formación

**INCLUIDO EN EL PRECIO MENSUAL**

- Número ilimitado de órdenes
- Habilitado WiFi-1 ChowNow Tablet
- Marketing Apoyo continuo
- On-Llame a Servicio al Cliente
- Orden Móvil
- Facebook Orden
- Web Ordering
- Ilimitado ChowNow Dashboard acceso

**INCLUIDO EN LA MATRÍCULA DE CONFIGURACION**

- Custom iPhone / iPad App pedidos
- Custom Facebook Orden de Integración
- Kit ChowNow Mercadeo
- Menú Subir
- Uno a Uno de Formación

**PREMIUM ADD-ONS**

- ★ Conexión LTE: Tablets ChowNow LTE disponibles para **\$ 20 al mes**
- ★ Recibo Impresora inalámbrica **\$ 24/mes**

Cuadro 4: Precios y tarifas de la empresa ChowNow.

Fuente: <https://www.chownow.com/learn-more/pricing/>

Finalmente, se exponen las distintas tarifas y condiciones de Teburu.

### Pricing Table

All prices are monthly per location. Set Up fees are all once off.

New \$50	Starter \$80	Popular \$99	Restaurant Pro \$120
Unlimited Online Ordering system	Unlimited Online Ordering system	Full Website Build	Full Website Build
Basic Template design	Custom Template design	Complete Custom interfaces	Complete Custom interfaces
Mobile Web Ordering	Mobile Web Ordering	Unlimited Online Ordering	Unlimited Online Ordering
Setup 300	Online Reservations	Customized Mobile Web Ordering	Customized Mobile Web Ordering
Sign up	Social Media Integration	Customized Android and iPhone App	Customized Android and iPhone App
	Setup 300	Online Reservations	Online Reservations
	Sign up	Social Media Integration	Social Media Integration
		Setup 1500	In Store Digital Displays
		Sign up	Setup 1500
			Sign up

Cuadro 5: Precios y tarifas de la empresa Teburu.

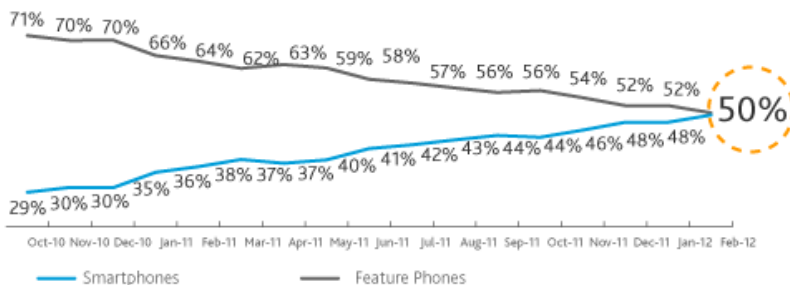
Fuente: <http://www.wsi1clicksolutions.com/teburu-onlinemobile-ordering-system-for-restaurants/>

### 5.3. Anexo 3: Penetración de smartphones en Estados Unidos

Al hablar del análisis de mercado se ha hecho referencia a la penetración de smartphone en los distintos países objeto de estudio. Hemos mencionado cómo en Estados Unidos la penetración de smartphones llegó al 50% en febrero de 2012, como se puede comprobar en el siguiente cuadro, elaborado por la empresa Nielsen.

#### U.S. Smartphone Penetration

February 2012, Nielsen Mobile Insights



Read as: During February 2012, 50 percent of US mobile subscribers owned a smartphone

Source: Nielsen



Gráfica 7: Evolución de la penetración de smartphones en EE.UU. hasta febrero de 2012.

Fuente: <http://www.poderpda.com/uso-smartphones/la-penetracion-de-smartphones-en-estados-unidos-ya-alcanzo-el-50/>

También hemos mencionado que será en 2017, concretamente en febrero de dicho año, cuando la penetración de smartphones en EE.UU. sea del 100%. A continuación se muestra la tabla realizada para ir comprobando el crecimiento de dicho porcentaje a lo largo de los años, mostrando varios meses de cada año hasta llegar al 100%. La tasa de crecimiento aplicada ha sido de 1,143%, resultado de calcular la media del crecimiento de los últimos seis meses de 2011 y los dos primeros de 2012, como ya se ha dicho anteriormente.

Fecha	jun-12	dic-12	jun-13	dic-13	mar-14	jun-14	dic-14	jun-15	dic-15	jun-16	dic-16	feb-17
% penetración	52,33%	56,02%	60,66%	64,94%	67,19%	69,52%	74,43%	79,68%	85,30%	91,32%	97,77%	100,01%
Tasa de crecimiento 1,143%												

Cuadro 6: Evolución futura de la penetración de smartphones en EE.UU.

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4. Anexo 4: Precios de las empresas de pasarelas de pago

Seguidamente, se muestran los cuadros de las distintas tarifas cobradas por PayPal, Stripe y Paymill.

El primero de ellos se corresponde con PayPal.

<u>Compra</u>		<u>Transferencia personal</u>	
Pagar	Recibir pagos	Enviar dinero	Recibir dinero
Gratis*	<u>De 1.9% a 3.4% + €0.35 EUR*</u>	Gratis* si se utiliza el saldo de PayPal o una cuenta bancaria <u>3.4% + €0.35 EUR*</u> para pagos con tarjeta de débito o crédito (esta tarifa la pueden pagar el remitente o el destinatario).	
<p>*Si su transacción requiere una conversión de divisas, usaremos un tipo de cambio minorista. El tipo de cambio minorista es la suma de nuestro coste al por mayor de la divisa extranjera (determinado por una institución financiera exterior) más una tarifa de conversión de divisas. Esta tarifa depende de la divisa de destino del cambio. Consulte la sección "Tarifas"&gt; "Tarifas adicionales"&gt; "Tarifa de conversión de divisas" de las <a href="#">Condiciones de uso</a> para ver más detalles.</p> <p>También existen las tarifas internacionales, que se incluyen en la <a href="#">tarifa de transacción de pagos internacionales</a>. Para obtener más detalles, consulte la sección "Tarifas" de las <a href="#">Condiciones de uso</a>. Dentro de esa sección, revise los temas "Transacciones personales internacionales" y "Transacciones comerciales".</p>			

Cuadro 7: Precios y tarifas de la empresa PayPal.

Fuente: <https://www.paypal.com/es/webapps/mpp/paypal-fees>

El siguiente cuadro pertenece a Stripe.

**2,9% + 30c**  
por carga exitosa.

- No hay cargos mensuales**  
Sólo te cobran cuando usted gana dinero.
- Sin costes de devolución**  
Si el reembolso de una transacción, la raya devolverá toda la cuota.
- No hay cargos ocultos**  
Stripe no tiene cuotas de alta ni cuotas mensuales, sin gastos de almacenamiento de la tarjeta.

**Precios como tiene que ser**  
 Cargos Stripe 2.9% + 30c por carga exitosa, o menos basadas en el volumen.  
 Las ganancias son transferidas a su cuenta bancaria de forma continua durante 7 días.  
 El procesamiento de más de 80.000 € al mes? Envíenos un correo electrónico a [sales@stripe.com](mailto:sales@stripe.com)

VISA    MasterCard    AMERICAN EXPRESS

**%** **Otras monedas**  
 Usuarios de España puede aceptar pagos en **139 monedas** . Honorarios raya siguen siendo los mismos, pero la conversión incurre en una cuota del 2% encima de las tasas de cambio del mercado.

Cuadro 8: Precios y tarifas de la empresa Stripe.

Fuente: <https://stripe.com/es/pricing>

Y por último, el siguiente cuadro hace referencia a las tarifas de Paymill.

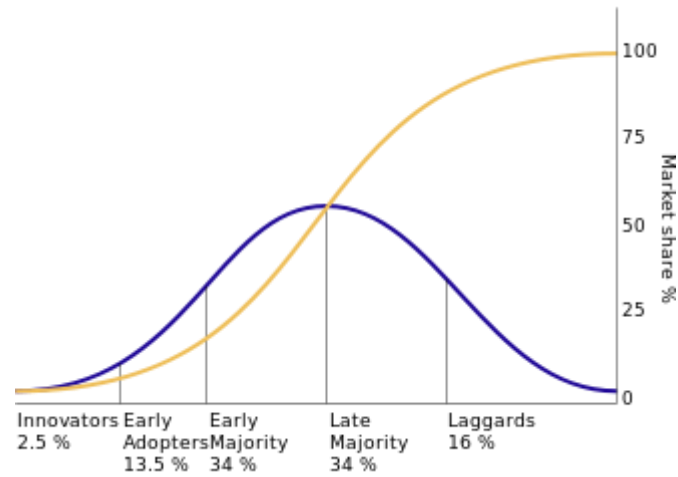
	<b>PAYMILL</b>	PayPal Pro	Card Processors
Transaction fees	✓ 2,95% + 0,28 € *	3,0% + 0,35 € *	3,0% + 0,25 € *
Setup fees	✓ 0 €	0 €	200 € - 400 €
Monthly fees	✓ 0 €	0 €	from 35 €
<b>AutoInvoicing</b>	✓ 0 €	0,20 €	0,20 €
Failed transactions 🚫	✓ 0 €	0 €	0,00 € - 0,40 €
Tokenization 🚫	✓ 0 €	0 €	0,05 €
Refund 🚫	✓ 0 €	0,35 €	0,25 €
Chargeback 🚫	✓ 18,75 €	16,50 €	18 € - 20 €

Cuadro 9: Precios y tarifas de la empresa Paymill.

Fuente: <https://www.paymill.com/es-es/pricing/>

### 5.5. Anexo 5: Modelo de difusión de innovaciones de Bass

De los distintos grupos en los que se agrupan a las personas a la hora de adoptar productos y servicios tecnológicos e innovaciones siguiendo el modelo de Bass de difusión de innovaciones, nos centraremos en los Innovators y en los Early Adopters, acaparando el 16% de la cuota de mercado.



Gráfica 8: Modelo de difusión de innovaciones de Bass.

Fuente: [http://en.wikipedia.org/wiki/Diffusion\\_of\\_innovations](http://en.wikipedia.org/wiki/Diffusion_of_innovations)



