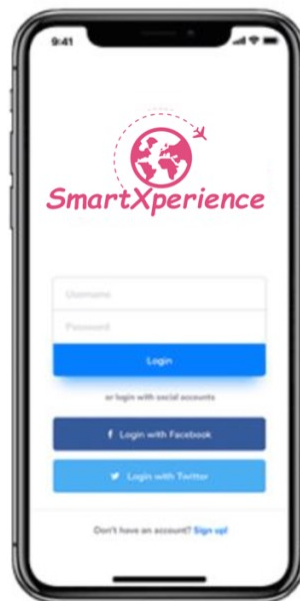




# *SmartXperience*



*Marcos García Sánchez  
Elena Pilo González  
Julio Terrón Gutiérrez*

## ÍNDICE

1	Definiciones	1
2	Necesidad existente	2
3	Solución propuesta	3
4	Business Model Canvas	4
5	Value Proposition Canvas	5
6	Mapas de empatía	6
6.1	Mapa de empatía de los negocios	6
6.2	Mapa de empatía de los turistas	6
7	Círculo de Oro	7
7.1	Negocios	7
7.1.1	¿Por Qué? (WHY) - Apela a lo emocional	7
7.1.2	¿Cómo? (HOW)	7
7.1.3	¿Qué? (WHAT) Productos y servicios	7
7.2	Turistas.	7
7.2.1	¿Por Qué? (WHY) - Apela a lo emocional	8
7.2.2	¿Cómo? (HOW)	8
7.2.3	¿Qué? (WHAT) Productos y servicios	8
8	Customer journey	8
8.1	Customer journey Negocio	8
8.2	Customer journey turista	9
9	Validación de la idea de Negocio	12
9.1	Validación de hipótesis iniciales	12
10	Análisis Interno	12
10.1	Cadena de Valor	12
10.2	Matriz de Recursos y Capacidades	13
10.3	Fortalezas y debilidades estratégicas	14
11	Análisis del Entorno	14
11.1	Entorno en General	14
11.2	Factores Político / Legales	15
11.3	Factores Económicos	15
11.4	Factores Sociales	16
11.5	Factores Tecnológicos	17
11.6	Factores Medio Ambientales	17
11.7	PESTLE	17
12	Análisis de Mercado	19

12.1	PAM, TAM, SAM y SOM	19
12.1.1	PAM	19
12.1.2	TAM	19
12.1.3	SAM	20
12.1.4	SOM	20
12.2	Clientes	21
12.3	Usuarios	21
12.4	Stakeholders	21
12.5	Competencia	22
12.5.1	Competencia actual	22
12.5.2	Nuevos entrantes	23
12.5.3	Matriz de análisis de competencia	23
13	Análisis Estratégico	23
13.1	Cinco fuerzas de Porter	23
13.1.1	Poder de negociación de los clientes	23
13.1.2	Poder de negociación de los proveedores	24
13.1.3	Competidores Actuales	24
13.1.4	Competidores potenciales - Barreras de entrada	25
13.1.5	Productos sustitutivos	26
13.2	Matriz McKinsey	26
13.3	Matriz de Ansoff	28
13.4	DAFO	29
13.5	CAME	30
14	Misión, Visión y Valores	31
14.1	Misión	31
14.2	Visión	31
14.3	Valores	31
15	Mapa estratégico	31
16	Plan de Marketing y Lanzamiento	32
16.1	Descripción de los servicios	33
16.2	Segmentación de servicios	33
16.3	Posicionamiento por segmento de clientes	34
16.4	Valores por Segmento de clientes	35
16.5	Previsión y política de venta	36
16.6	Red comercial	36
16.7	Comunicación	37

16.7.1	Online, redes sociales, internet	37
16.7.2	Offline, TV, prensa, radio	38
16.8	Plan de lanzamiento	39
17	Plan de Operaciones	41
17.1	Solución tecnológica	41
17.2	Mapa de procesos	42
17.3	Estrategia de implantación	43
18	Estructura societaria	45
19	Plan de RRHH: Organigrama y perfiles	46
19.1	Organigrama inicial y funciones de cada área	46
19.2	Desarrollo de la Organización	47
19.3	Roles, Funciones y Responsabilidades	48
19.4	Política salarial	48
20	Plan Económico Financiero	49
20.1	Balance	49
20.2	Cuenta de resultados	51
20.3	Flujos de caja e inversión	52
20.4	Principales ratios y análisis	52
20.5	Conclusiones del análisis económico financiero	54
21	Cuadro de mando de integral	54
21.1	Detalle de los KPIs en función del mapa estratégico	54
21.2	Cuadro de mando del Comité de Dirección	57
22	Riesgos	58
22.1	Identificación de los principales riesgos	58
22.2	Probabilidad de ocurrencia e impacto	59
22.3	Estrategias de mitigación	60
22.4	Matriz de Riesgos	61
23	Conclusiones	62
24	Bibliografía	63
25	ANEXO 1. Encuestas y Entrevistas	64
25.1	Entrevistas	64
25.1.1	Entrevistas a turistas	64
25.1.2	Entrevistas a Negocios	65
25.2	Cuestionarios/Encuestas	68
25.2.1	Encuestas de turistas	68
25.2.1.1	Encuesta 1	68

25.2.1.2	Encuesta 2	70
24.2.5	Encuesta a Negocios	72
24.2.5.1	Encuesta 3	72
25.3	Resultados y gráficos de las encuestas	74
24.2.6	Encuesta 1	74
25.4	Encuesta 2	79
25.5	Encuesta 3	85
26	Anexo 2. Validación de Hipótesis	91
27	Anexo 3 Análisis del Entorno	96
27.1	Entorno en General. PESTLE	96
27.2	Factores Político / Legales	96
27.3	Factores Económicos	97
27.4	Factores Sociales	100
27.5	Factores Tecnológicos	101
27.6	Factores Medio Ambientales	102
28	Anexo 3. Indicadores económicos	102
29	Anexo 4 Análisis de Mercado	106
29.1	Análisis desde el punto de vista del turismo	106
29.2	Análisis desde el punto de vista de los negocios	109
30	Anexo 5 DAFO	114
30.1	Fortalezas	116
30.2	Oportunidades	116
30.3	Amenazas	117
30.4	Debilidades	117
31	ANEXO 6 Plan detallado de Marketing	119
32	ANEXO 7. Desarrollo tecnológico	121
32.1	Casos de Uso	122

## 1 Definiciones

Concepto	Definición
Cliente	Persona o negocio que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa, en función de una contraprestación.
Usuario	Persona que usa habitualmente un servicio.
Turista	Usuario plataforma digital que pernocta o visita la ciudad destino y cliente en la potencial fase 2 de desarrollo
Negocios	Cliente principal de la herramienta en la fase 1 de desarrollo
Fase 2 desarrollo	El usuario de la plataforma digital podría tener un servicio Premium con ofertas, promociones y demás de forma que habría 2 clientes; Negocios y Turistas
Plataforma digital	Herramienta desarrollada en formato web de servicios o aplicación móvil donde se proveerán los servicios a clientes y turistas
B2B	Hace referencia a las transacciones comerciales entre empresas, es decir, a aquellas que típicamente se establecen entre un fabricante y el distribuidor de un producto, o entre un distribuidor y un comercio minorista (denominado negocio-negocio)
B2C	Hace referencia a las relaciones entre un comerciante y su cliente final (denominadas negocio-consumidor)
Early adopters	Un adoptante temprano o cliente faro es un cliente temprano de una compañía, producto o tecnología dada.
Customer journey	Es el viaje, el camino que recorre un cliente a lo largo de los diferentes puntos de contacto e interrelación con las organizaciones.
Fee	Cuota
Know how	Conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son imprescindibles para llevar a cabo un proceso comercial y que no están protegidos por una patente.
RRSS	Redes sociales
Target	En marketing, el target es el destinatario al que pretende llegar un servicio o un producto y sus correspondientes campañas de difusión.
Trend-setter	Persona o cosa que crea tendencia
Keywords	Palabras clave. Ayudan al posicionamiento web en buscadores como Google y en consecuencia aumentar las visitas de tu sitio web.
Lead	Un lead es un usuario que ha entregado sus datos a una empresa y que, como consecuencia, pasa a ser un registro de su base de datos con el que la organización puede interactuar.
Customer journey	Es el viaje, el camino que recorre un cliente a lo largo de los diferentes puntos de contacto e interrelación con las organizaciones.
CAPEX	Capital Expenditure o Inversiones de Capital
NOF	Necesidades operativas de fondos
ROA	Return of Assets o Rentabilidad del Activo Total Medio
ROE	Return of Equity o Rentabilidad del Accionista
ROACE	Retorno del Capital Medio Empleado
TIR	Tasa interna de Retorno
TIRM	Tasa interna de Retorno Modificada

## 2 Necesidad existente

---

El turismo es una de las fuentes principales de la economía a nivel mundial y uno de los principales motores de crecimiento de muchos países, que en el caso particular de España, representa alrededor del 12-13% del PIB y una cifra similar en cuanto a número de trabajadores relacionados.

Los destinos turísticos son los lugares de encuentro entre los turistas y la oferta disponible existente que forma la base de las actividades de producción y consumo turístico y que, además, están formados por el conjunto de los negocios turísticos y los recursos naturales y culturales de una zona.

Con el desarrollo de las economías digitales, los turistas pueden acceder a multitud de datos relativos a dichos destinos turísticos pero, dada la falta de desarrollo digital de muchos de ellos, nos encontramos que, en algunos casos, los turistas no tienen acceso a toda la oferta turística de determinadas zonas y que, por tanto, sus decisiones de compra se limitan a unas pocas propuestas que les ofrecen las agencias de viajes y/o sus búsquedas quedando muchos negocios ocultos por la carencia de visibilidad digital.

Además, es habitual que el turista que llega a un lugar no tenga conocimiento de la oferta de servicios propia del destino, o aún teniendo conocimiento de la oferta, esta puede no ser la más adecuada a sus preferencias ya que hay muchos portales digitales que aglutinan parte de la oferta de servicios pero no permiten filtrar según gustos o preferencias con lo que el turista debe partir de la información en bruto y guiarse meramente por la intuición u opiniones de otros turistas para saber si se ajusta a sus necesidades.

Por otra parte, un porcentaje alto de negocios turísticos o de oferta complementaria en un destino se mantiene invisible para el turista o visitante, ya sea por falta de presencia en la red o por falta de posicionamiento dada la carencia de digitalización de las micropymes locales. Si se resolviesen dichos problemas, la digitalización podría mejorar la exposición de la oferta contribuyendo a aumentar el número de visitas, el ratio de repetición y mejorando la estancia media y el gasto por visitante; aumentando la sostenibilidad de las ciudades y mejorando la calidad de vida y condiciones laborales gracias al desarrollo del motor económico turístico.

Actualmente, las administraciones públicas están impulsando la promoción y el desarrollo de la actividad turística y una de las iniciativas más novedosas, es la relacionada a *Smart Destinations*, que se basa en la red tecnológica de *Smart Cities* y que busca un turismo sostenible optimizando el uso de recursos y aumentando la rentabilidad de los negocios locales.

A pesar de que esta iniciativa es incipiente, existen nuevas oportunidades de negocio relacionadas al uso eficiente de los datos que de ella se generan y es ahí donde SmartXperience toma la iniciativa de explotar y maximizar el valor de toda la oferta de negocios locales que aún no están visibles a los visitantes y que podrían mejorar sus datos de ventas gracias al impulso digital que les proporciona su presencia en las *Smart Cities*, un nuevo ecosistema en desarrollo a nivel nacional y que está empezando a tener repercusión mundial gracias a las iniciativas y desarrollo tecnológico en código abierto impulsados desde los organismos estatales.

### 3 Solución propuesta

---

Nuestra propuesta con SmartXperience pretende cubrir este nicho de mercado orientado a la conexión entre negocios locales y turistas mediante el uso de las *Smart Cities* y *Smart Destinations* en marcha, la aglutinación y la promoción de todos los negocios existentes en la zona, y el desarrollo digital de los negocios poco visibles al turista que fomentarán su desarrollo con una propuesta de valor de forma totalmente personalizada, orientada a las preferencias y gustos del turista.

El objetivo clave es proporcionar toda la información para que el turista perciba una experiencia única más allá del paquete que haya podido adquirir en destino, aumentando su satisfacción y logrando aumentar el gasto por cliente en su estadía en dicha ciudad o lugar de vacaciones.

SmartXperience será la plataforma personal, tanto para los negocios como para los turistas, que eliminará las fricciones del *customer journey* derivadas del desconocimiento mutuo entre ambos y ofrecerá una propuesta de valor personal que sirva de punto de encuentro entre gustos y oferta disponible de forma local.

Todo ello será posible gracias a una plataforma digital escalable, que será *plug and play* para integrar en cualquier *Smart City*, aglutinará toda la oferta disponible por destinos en una sola herramienta. Un desarrollo *ad hoc* centrado en archivar oferta local que complemente la oferta turística en destino visible en la red y en mejorar la experiencia del turista final, además de ofrecer una herramienta de comercialización y posicionamiento a los negocios locales para mejorar su permeabilidad, aumentando las ventas y el ticket medio por cliente/turista.

En una primera fase, servirá como herramienta de digitalización para visibilidad de los negocios en la red de *Smart Cities* y *Smart Destinations* y permitirá la publicidad de los mismos en la plataforma del aglutinador, con la ventaja de poder ofrecer la oferta personalizada que los negocios provean a nuestra plataforma.

En futuras fases de desarrollo, habrá una opción de modalidad *premium* que ofrecerá al usuario una serie de servicios adicionales pudiendo además disfrutar de la aplicación sin publicidad, mediante el pago por una cuota anual.

El portal web tiene una parte privada o *back-end* desde el que gestionar contenidos y enlazar con los propios portales y motores de reservas de los establecimientos. Por otro lado, desde la parte pública o *front-end* donde no sólo se ofrece información y contenidos, sino que es posible registrarse como turista, completar una ficha de preferencias y expectativas y filtrar la información ofrecida en base a éstas.

La aplicación móvil, además de ofrecer los mismos servicios tanto para establecimientos como para turista final, tiene la ventaja de que, a través del sistema de geolocalización del propio teléfono, puede conocer la ubicación del turista a tiempo real y enviarle notificaciones con sugerencias de alternativas (servicios de restauración, museos, actividades, etc.). Esto nos permite conocer de manera fiable y real la experiencia de cada viajero y poder obtener información muy valiosa para clientes (servicios turísticos, transportes, restaurantes, tiendas, etc.) y administraciones públicas.

La plataforma va a cumplir varios objetivos:



- a) En primer lugar, ofrecerá la opción de disponer en un único “escaparate”, de todos los productos o servicios turísticos aglutinados por cada zona turística de la ciudad objetivo y con un buscador adaptado a gustos y expectativas de cliente. Simplifica los procesos de reserva y compra al unificar en un solo portal el acceso a todas las webs de los negocios que participen
- b) Existe la opción de completar un perfil previo en el que indicar preferencias, gustos, expectativa de gasto, destinos visitados... Con toda esta información, el sistema crea filtros de búsqueda y ofrece alternativas más adaptadas al turista.
- c) Gracias a la información que se obtiene durante el proceso de compra, se conocerán las fechas de llegada a destino y los servicios de los que van disfrutando, de forma que se automatizan, mediante correos y notificaciones, sugerencias de otras experiencias y servicios complementarios (visitas, entradas a espectáculos, restaurantes...). Estudios recientes reflejan que los turistas contratan este tipo de servicios máximo 5 días antes de su llegada y, en la mayoría de los casos, lo hacen estando ya en destino.
- d) Se analizará toda la información generada del comportamiento del turista para mejorar la fidelización y ofrecer soluciones de viaje futuras (sugerencias de destino, actividades que hacer, alojamiento...) adaptadas a sus expectativas o gustos y en base a viajes anteriores. Las comunicaciones se automatizan y se generarán contenidos generalistas y personalizados, creando un calendario con los principales puentes y periodos vacacionales según zona de origen del turista.
- e) La plataforma permitirá que los turistas dejen sus opiniones y comentarios lo que ayudará a crear una comunidad online.
- f) Se generará una fuente de datos anónimos que podría comercializarse eventualmente, dando más valor a la plataforma y revirtiendo como un ingreso adicional o sobre el que pivotar.

## 4 Business Model Canvas

---

El Business Model Canvas tiene el modelo de la Fase 1 centrada en la captación de negocios como fuente principal de ingresos, a través de una cuota anual por el desarrollo digital de su marca y la comercialización de sus servicios a los turistas; o a través de una comisión por las ventas captadas a través de la plataforma. La fase 2, si la escalación de la plataforma es adecuada, podría construirse sobre la opción “Premium” para turistas en la que se podrían ofrecer nuevas funcionalidades como ofertas, promociones especiales o similares, y siempre en colaboración con los negocios y mejorando la propuesta de valor para el turista.

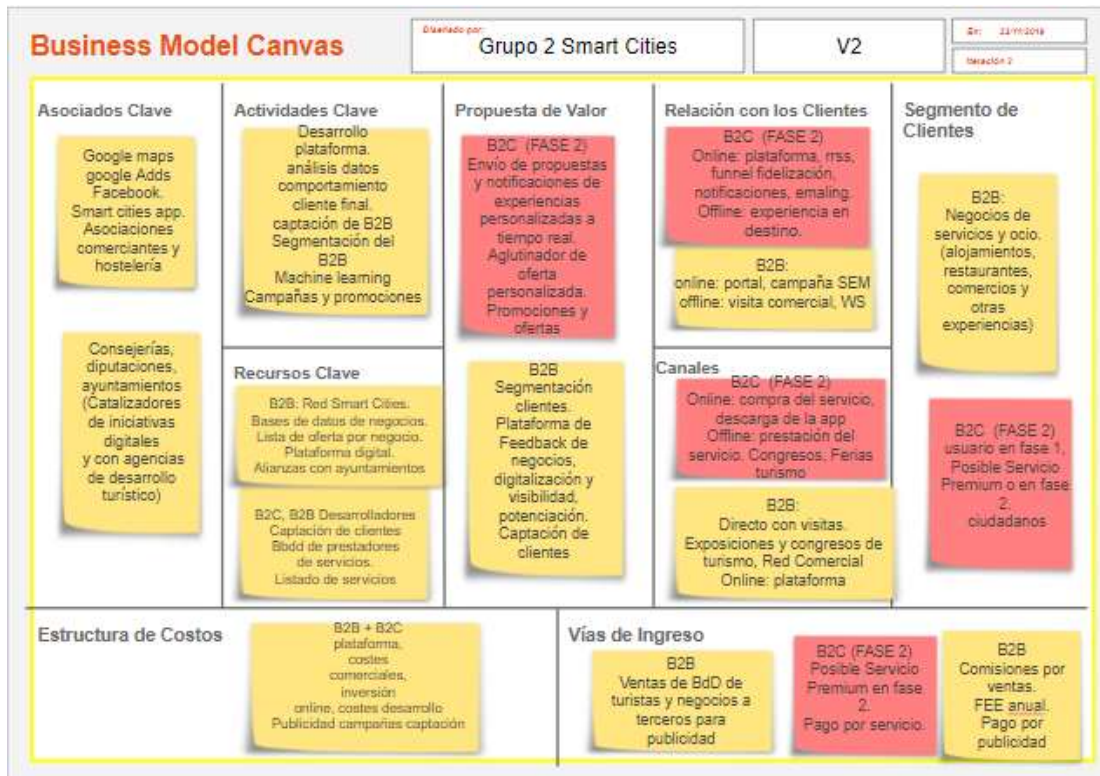


Figura 1: Business Model Canvas propuesto

## 5 Value Proposition Canvas

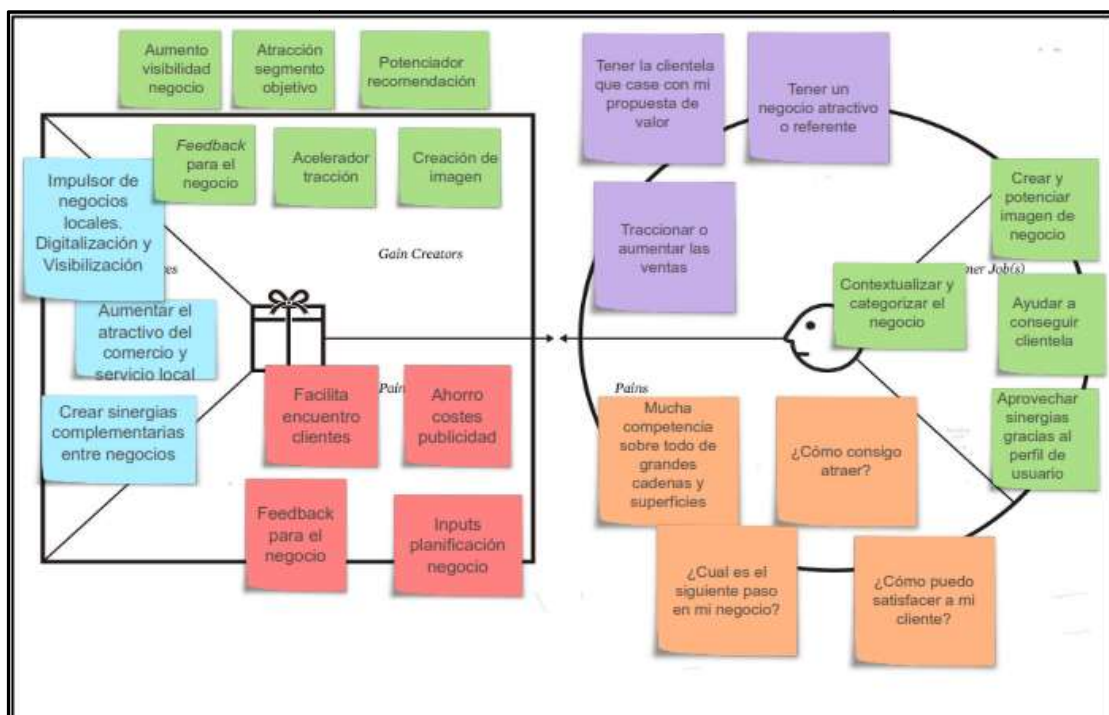


Figura 2: Lienzo de propuesta de valor aplicada



## 7 Círculo de Oro

### 7.1 Negocios

---

Cliente principal desde fase 1 de desarrollo.

#### 7.1.1 ¿Por Qué? (WHY) - Apela a lo emocional

---

Porque sabemos...

- a) Lo competido que está el mercado.
- b) Lo difícil que es crear un negocio y hacerlo crecer.
- c) Lo complicado que es conocer a tu cliente
- d) El reto que es convencer a un cliente exigente para que se decida por ti
- e) lo importante que es satisfacer las expectativas de tu cliente y conseguir aumentar el ratio de fidelización.
- f) Lo complejo que es la transformación digital en las pymes y micropymes como respuesta a todos estos retos.

#### 7.1.2 ¿Cómo? (HOW)

---

Queremos llegar a ti...

- a) A través de un contacto personal cara a cara y de nuestra plataforma digital.
- b) Utilizando la tecnología más avanzada para ayudarte a llegar a tus clientes.
- c) De una forma eficaz para que te conozcan por lo que realmente ofreces.
- d) De forma transparente y sin intermediarios.
- e) Con una aplicación sencilla y directa.

#### 7.1.3 ¿Qué? (WHAT) Productos y servicios

---

Por eso queremos ofrecerte la plataforma definitiva que...

- a) Permita llegar a tu cliente objetivo en su propio dispositivo
- b) Proporcione clientes afines a tu propuesta
- c) Te ayude a conocer mejor a potenciales clientes de manera que puedas ajustar tu oferta con garantías de éxito
- d) Te posibilite entrar en la era de la digitalización de una forma cómoda, sencilla y asesorada.
- e) Te haga miembro colaborador de la comunidad *Smart City* y *Smart Destination*, respaldada por la Unión Europea.

### 7.2 Turistas.

---

Potencial cliente en fase 2 de desarrollo de la plataforma digital.

### 7.2.1 ¿Por Qué? (WHY) - Apela a lo emocional

---

Porque sabemos...

- a) el tiempo que has esperado para disfrutar de una de las cosas más valiosas, tu tiempo libre.
- b) Lo importante que es sentirte cómodo allá donde vayas.
- c) Lo difícil que es encontrar aquello que merece la pena, lo que quieres.
- d) Que quieres disfrutar al máximo tu visita, que sea una experiencia.

### 7.2.2 ¿Cómo? (HOW)

---

Queremos llegar a ti...

- a) Sin intermediarios.
- b) Utilizando la tecnología más avanzada.
- c) Para ofrecerte lo mejor de cada destino (*Smart City*).
- d) Para que vivas intensamente tú visita como una experiencia para recordar.

### 7.2.3 ¿Qué? (WHAT) Productos y servicios

---

Por eso queremos ofrecerte la plataforma definitiva que...

- a) Te empodere en tus decisiones seleccionando de una forma personal qué experiencia y cómo vivirla.
- b) Te permite conocer qué restaurante, comercio o servicio se adapta mejor a tus preferencias.

## 8 Customer journey

---

El *customer journey* se define como el proceso por el que pasa una persona para comprar un producto a servicio en base a una necesidad que se le plantea, y toda la investigación y consideración de alternativas relacionadas.

Definir y estructurar este viaje del consumidor permite entender todo el proceso de compra, cuáles son las necesidades del negocio y/o del *buyer persona* en todo momento, cómo investiga y qué tipo de información necesita en cada fase para poder avanzar.

En este apartado se incluyen dos *Customer Journey*, el primero va dirigido a los negocios que son nuestros clientes principales y el segundo a turistas, que son la palanca para ejecutar las transacciones de venta.

### 8.1 Customer journey Negocio

---

Fase 0. Concienciación.

El negocio (nuestro cliente) se encuentra en un momento en el que no está buscando soluciones de manera activa, pero empieza a sentir la necesidad de utilizar otras herramientas que le ayuden a resolver su necesidad o problema.

### Fase 1. Fases de Marketing.

Justo después de la concienciación vienen las fases en las que pueden incidir nuestras acciones de marketing.

Descubriendo. El negocio ya es consciente de su necesidad y busca información sobre posibles soluciones que le ayuden a posicionarse y a ganar visibilidad. Es el momento en el que crearemos contenidos, campañas, etc. que ayuden a trasladar el mensaje y todas las posibilidades que ofrece nuestra herramienta.

Aprendizaje. El negocio aprende sobre las soluciones que existen para su *pain point* y valora diferentes alternativas. Pueden incluirse contenidos que ayuden a establecer un criterio de compra e identificar necesidades técnicas y de negocio. El objetivo es aprender sobre lo que ofrece el mercado para resolver esa necesidad y desde nuestro punto de vista debemos ofrecer soluciones que ayuden a que nuestra herramienta resulte más fiable y completa que otras (comparadores, contenidos en medios especializados, acciones comerciales informativas...).

### Fase 2. Fases de Ventas.

El protagonista de esta fase es nuestro equipo comercial. El negocio comienza a reducir su lista de opciones y posibles soluciones a su *pain point* y comienza a evaluar posibles proveedores, para tomar una decisión final. En esta fase enviaremos información comercial, visitaremos a potenciales clientes y mantendremos un perfil comercial más proactivo.

Debemos demostrar que nuestra opción es la mejor o una de las más interesantes: Los negocios deben encontrar en la herramienta una solución fácil de usar y accesible. Asimismo, la usabilidad y el posicionamiento que tiene de cara al turista ayudarán a respaldar la herramienta de cara a cerrar acuerdos B2C.

Adquisición. Es en esta fase cuando el negocio se dispone a comprar lo que ofrecemos. Podremos cerrar acuerdos en base a un *fee* de reservas a través de la plataforma, una cuota fija anual, pago por publicidad, fórmulas mixtas, etc.

### Fase 3. Satisfacción del cliente y mantenimiento.

Esta fase es necesaria para mantener en crecimiento la cuota de mercado. Nuestro departamento de atención al cliente realizará seguimiento del grado de satisfacción de los clientes (cuestionarios, entrevistas...), revisaremos cifras de crecimiento en ventas, analizaremos indicadores (clicks, etc.) que nos ayuden a medir si el uso de la herramienta ha tenido el retorno esperado y enviaremos informes a nuestros clientes. Asimismo, desarrollaremos un servicio de asesoramiento para estrategias de crecimiento y mejora del posicionamiento *online*.

## 8.2 Customer journey turista

---

### Fase 0. Concienciación.

El *buyer persona* se encuentra en una fase en la que no está buscando soluciones ni haciendo ninguna investigación, pero está cerca de ese inicio. Ya existe una necesidad o problema, llamado en marketing el *pain point*, pero puede que éste aún no esté muy latente.

### Fase 1. Fases de Marketing.

Justo después de la concienciación vienen las fases en las que pueden incidir nuestras acciones de marketing.

Descubriendo. El consumidor ya es consciente de su necesidad y busca informarse sobre el tema. Define el *pain point*, entiende las causas y busca cómo otros turistas han podido resolverlo. Es el momento en el que crearemos contenidos que impulsen la necesidad y una urgencia del turista para resolverla. A través de los mismos y de publicidad online, conseguiremos que descubran nuestra herramienta y el valor añadido que ofrece.

Aprendizaje. El consumidor, aprende sobre las soluciones que existen para su *pain point* y valora diferentes alternativas. Pueden incluirse contenidos que ayuden a establecer un criterio de compra e identificar necesidades técnicas y de negocio. Entre las medidas que llevaremos a cabo está la de hacer una campaña en MUPIS en Sevilla para que, a través de un código QR, descarguen nuestra *app* y puedan comprobar a tiempo real la ventaja del envío de notificaciones y sugerencias sobre planes alternativos. El uso de la *app* es el mejor medio de aprendizaje para el usuario. Se premiará al usuario con recompensas como accesos rápidos a determinados monumentos o descuento sobre los servicios de pago.

### Fase 2. Fases de Ventas.

El protagonista de esta fase es nuestro equipo comercial que, conforme amplía la cartera de negocios asociados, dota de contenido al proyecto lo que permite a los desarrolladores construir cada vez una herramienta más atractiva.

Debemos demostrar que nuestra opción es la mejor o una de las más interesantes: Es necesario mostrar que nuestra plataforma ofrece soluciones accesibles, diferenciales y de valor añadido respecto a nuestra competencia. Las notificaciones a tiempo real son esenciales en esa diferenciación. Por otro lado, la campaña en ciudad para que se dé a conocer la herramienta y disfrutar de descuentos y otras características para incentivar la descarga ayudará a impulsar esta fase de ventas.

Adquisición. Es en esta fase cuando el cliente se dispone a comprar lo que ofrecemos.

### Fase 3. Satisfacción del cliente y mantenimiento.

Estas fases corresponden con los departamentos de servicio al cliente, operaciones, cuentas, etc. aunque en el pasado no se tenían en cuenta en el customer journey, actualmente, en un mercado tremendamente competitivo, esta fase es necesaria para mantener en crecimiento la cuota de mercado.

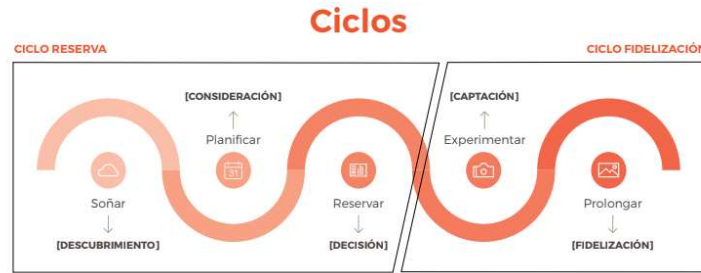


Figura 5: Esquema de ciclo de reserva y fidelización

La plataforma debe ser capaz de capturar información suficiente sobre el cliente basándose en las *cookies* de seguimiento y, quizás, en la creación de su perfil de forma que pueda ofrecerle servicios y experiencias en los destinos en los que se encuentre y así aumentar su disfrute. Nuestra herramienta debe ayudar a nuestro cliente a cumplir sus deseos por medio de la mayor personalización posible y, así, convertir su viaje en un recuerdo memorable.

Por otra parte la plataforma digital debe ser capaz de capturar la información de nuestro turista, de forma que cualquier viaje que se identifique en su perfil, correo o similar sea el inicio del proceso de envío de propuestas y ofertas para lograr captar su atención en opciones afines a sus gustos; y también se debe evaluar la opción de enviar propuestas de destinos con opciones y promociones adecuadas a su perfil de usuario facilitando su elección de destinos. Con estas dos entradas de información se debería lanzar la campaña publicitaria de aquellos servicios ofrecidos por nuestros clientes que encajen con sus gustos y que pueden estar a disposición del turista en el destino identificado u ofrecido ayudando en la decisión de su viaje, en la elección de sus experiencias y a concreción de sus reservas ya sea de forma previa o incluso durante el viaje.

Además, una vez captado al cliente debemos ser capaces de fidelizarlo con promociones y ofertas que le inviten a repetir, en el mismo lugar u otros similares, de forma que seamos capaces de crear valor para el turista como consumidor de servicios y para los negocios como ofertantes de los mismos, que serán quienes moneticen la experiencia del turista y que deberán pagar por ello al catalizador de dicha venta, es decir a nuestra plataforma.

En conclusión, debemos ser el canal que le diga “sabemos” lo que te gusta, estas son las opciones que te ofrecemos en el destino al que viajas y aquí están los métodos para reservarlas y hacerte disfrutar plenamente de tu viaje, sin perder el tiempo en busca de opciones de ocio para cubrir tu estancia.

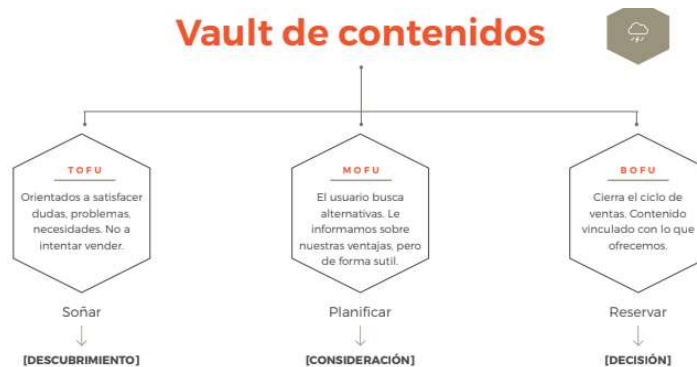


Figura 6: Fases del usuario



## 9 Validación de la idea de Negocio

### 9.1 Validación de hipótesis iniciales

---

La validación de la idea de negocio se ha realizado con la ayuda de cuatro tipos de experimentos tipo que han ayudado a confirmar o rebatir las hipótesis prioritarias planteadas inicialmente de acuerdo al Anexo 2. Validación de Hipótesis.

- Encuesta rápida de 10 preguntas a turistas (turistas /visitantes): (170 + 13) encuestas realizadas
- Entrevistas a turistas (turistas /visitantes): 6 entrevistas realizadas
- Encuesta rápida de 10 preguntas a negocios, asociaciones y entes públicos: 13 encuestas realizadas
- Entrevistas a negocios, asociaciones y entes públicos: 5 entrevistas realizadas

Algunas de las hipótesis rebatidas fueron reconsideradas tras un reajuste después de analizar si seguían siendo válidas para el modelo de negocio.

Las principales conclusiones obtenidas de las encuestas y entrevistas son las siguientes:

1. Los turistas utilizarían nuestro servicio con un 69,23% de respuestas favorables.
2. Entre 47,47% y un 84% de los turistas aseguran que comprarían si las ofertas fueran interesantes.
3. El 93% de los negocios están convencidos de que utilizar aplicaciones les ayudaría a personalizar su oferta al cliente y después de un periodo de éxito la utilizarían.
4. Un 93 % de los negocios usarían la plataforma para promocionar su negocio, ya que creen que les daría más visibilidad, aumentaría su clientela y ganarían en clientes *online*.
5. El mismo 93% usaría una plataforma como utilizando diferentes métodos de pago, tras un periodo en el programa piloto y aceptarían una comisión por ventas o cuota anual si ven resultados.
6. Un 77,8 % invierte en publicidad para ser más visible y conseguir por tanto más ventas.
7. Un 95% de turistas buscan recomendaciones durante el viaje y se muestran favorables a utilizar nuestra plataforma si incluyese buenas ofertas y promociones.
8. El 67% de turistas buscan servicios locales anticipadamente, y otro 16,36% le gusta ir probando cosas autóctonas conforme van andando.
9. Hay iniciativas de desarrollo del turismo con acciones de financiación para el desarrollo de herramientas digitales asociadas a las “*Smart Cities*” y “*Smart Destinations*”.
10. Un 52% van a un destino en busca de experiencias únicas.
11. El 93% de los turistas busca recomendaciones en los días del viaje.

## 10 Análisis Interno

### 10.1 Cadena de Valor

---

La cadena de valor de nuestro modelo es mixta. Por un lado, deberemos tener en cuenta que nuestro negocio se basa en una herramienta informática basada en un modelo de cadena de valor propio de las empresas digitales. Sin embargo, nuestro cliente objetivo (comercios locales y/o

empresas de servicios) tendrá en muchos casos un escaso desarrollo tecnológico lo que nos obligará a trabajar de acuerdo a fórmulas mucho más tradicionales.

Actividades Globales de Soporte



Actividades Primarias de participación

Figura 7: Cadena de valor

## 10.2 Matriz de Recursos y Capacidades

	Tangibles	Intangibles
Personas y Recursos	R1: Personal especializado multidisciplinar e-business , turismo y computación	R5: Idea de negocio compatible con el desarrollo local sostenible
	R2: Diversidad de fuentes financieras (negocios 1º fase y usuarios 2º fase)	R6: Know how en digitalización, redes e inteligencia artificial
	R3: Redes inteligentes <i>Smart Cities</i> y <i>Smart Destination</i>	R7: Alta grado de orientación al cliente
	R4: Plataformas avanzadas de de programación digital	R8: Personal dinámico y proactivo
	R5: Oficinas centrales	R9: Valor de Marca
		R10: Alianzas estratégicas con Ayuntamientos y plataformas <i>Smart City</i> .
		R11: Comunidad de usuarios
		R12: Valor de los las bases de datos

Sistemas y procesos	C1:Alta velocidad de servicio	C8:Atención al cliente a medida
	C2: Avanzados algoritmos de análisis de datos	C9:Excelentes relaciones con instituciones locales (Ayuntamientos, Diputaciones y Gobiernos regionales)
	C3:Sistemas seguros de pago	C10: Transparencia (utilización de open data)
	C4:Confidencialidad y privacidad	C11:Beneficios sociales
	C5:Altos estándares de organización y calidad de procesos	C12: Conciliación familiar (Teletrabajo)
	C6:Expertos en sistemas ágiles	
	C7:Sistema de innovación continua	

Tabla 1: Matriz de recursos y capacidades

### 10.3 Fortalezas y debilidades estratégicas

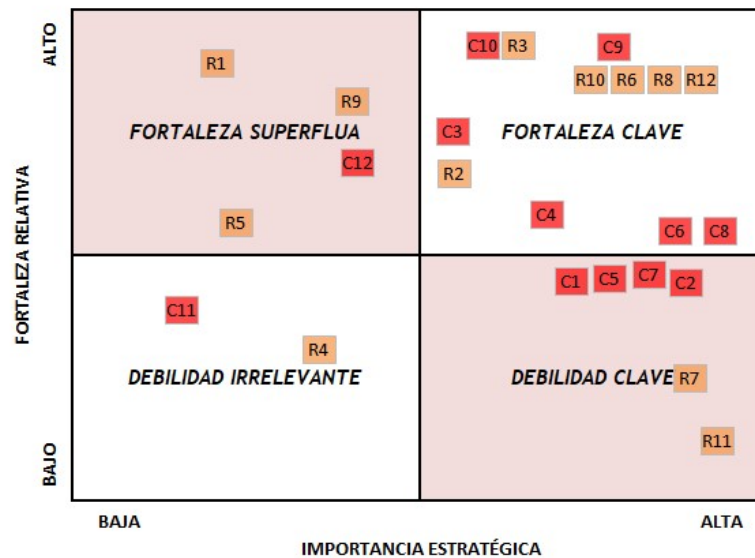


Figura 8: Fortalezas y debilidades

## 11 Análisis del Entorno

### 11.1 Entorno en General

El turismo es una de las mayores industrias globales y representa en torno a la décima parte del PIB y del empleo en el mundo. Un sector clave que tuvo un crecimiento anual del 4,6% en 2017, en el cual hubo más de 1.322 millones de turistas y que se espera que alcance la cifra de más de 1.800 millones para 2030. En esta cifra influenciará mucho el hecho de que el 85% será de economías emergentes y el poder económico y geopolítico se habrá trasladado previsiblemente a oriente; por ello la competitividad y la adaptación a las nuevas tecnologías con el crecimiento del desarrollo digital, la gestión de *big data* y la llamada economía del dato tomará un papel más que

relevante en este sector turístico donde la conectividad, la velocidad, la innovación y la calidad serán los elementos clave de desarrollo. El detalle del análisis se puede ver en el *Anexo 3 Análisis del Entorno*

## 11.2 Factores Político / Legales

Para España, el turismo es un sector clave y se están impulsando medidas para asegurar un modelo sostenible, eficiente y competitivo en el entorno internacional, con pilares y ejes de actuación básicos:

1. Mediante el desarrollo sostenible, equilibrado y diverso apostando por productos y por las experiencias para la propuesta al mercado.
2. Consolidando el turismo de interior como alternativa económica.
3. Impulsando como valor de marca del turismo español la concienciación y la necesidad de la conservación de nuestros valores naturales, patrimoniales y culturales.
4. Fomentando iniciativas para diversificar la demanda fuera de las campañas estacionales y con el desarrollo de nuevos productos turísticos como la digitalización.
5. Reduciendo las externalidades tales como los ciclos económicos, la masificación y otros factores que influyen en la percepción de la gente frente al turismo de masas

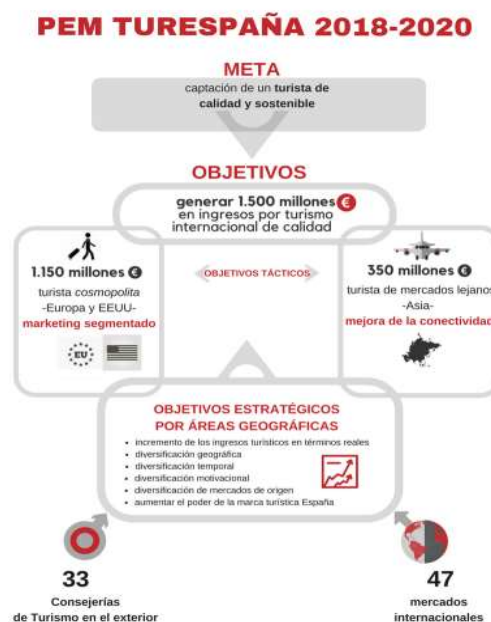


Figura 9: Plan estratégico nacional de marketing 2018-2020<sup>1</sup>

## 11.3 Factores Económicos

El turismo es uno de los grandes actores de la economía global aportando en 2018 un PIB de 8,8 billones USD, con una variación interanual del 3,9%, y generó en 2018 casi 319 millones de puestos de trabajo en todo el mundo.

<sup>1</sup> TURESPAÑA. Plan estratégico de marketing 2018-2020

Crece por encima de la media económica mundial, es un sector de demanda fuerte; a medida que la renta y el PIB internacional aumentan, aumenta la demanda turística. Para el caso de España, es uno de los pilares de su economía haciendo que se consolide en 2ª posición mundial con 82,6 millones de turistas internacionales en 2018 y con un gasto total de los turistas internacionales de 89.856 millones de euros, un +3,1 % respecto al ejercicio anterior y hasta un total de 176.000 millones de euros anuales si se incluye el nacional. Cifras que representan el 14,6% del PIB (+4,4% desde 2010), además de 2,8 millones de empleos.



Figura 10: Desglose por sectores del PIB<sup>2</sup>

Actualmente en la segunda mitad de 2019, la industria turística española se está enfrentando a un panorama marcado por un cierto grado de incertidumbre que se caracteriza por:

1. Un repunte en el crecimiento del PIB turístico español en el verano de 2019, gracias a la mayor intensidad viajera de los españoles en un contexto de precios contenidos y con acceso a un mayor volumen de oferta.
2. El dinamismo de la demanda extranjera a ciudades, impulsado por la mayor conectividad aérea y desde segmentos/mercados de larga distancia con mayor gasto promedio.
3. Factores externos tales como la quiebra de Thomas Cook, que restará previsiblemente ingresos turísticos.
4. Un escenario de revisiones a la baja de las economías europeas.
5. La recuperación de los mercados de los competidores Mediterráneos.
6. Mayor afluencia de extranjeros a entornos urbanos, con mayor gasto unitario a fomentar mediante una mejor visibilidad y diferenciación de los negocios.
7. Un creciente segmento turístico dominante, que viaja sin paquete turístico (con un 79% de cuota) y que favorece el desarrollo de herramientas digitales de promoción turística.

## 11.4 Factores Sociales

Los nuevos modelos de negocio orientados al turismo de calidad y sostenibilidad del destino, se orientan a un perfil de turista autosuficiente y explorador, con un nivel de digitalización que ha cambiado el comportamiento del turista tradicional, tanto en el proceso de reserva y compra, como en el disfrute de la experiencia, convirtiéndolo en el público objetivo de plataformas como SmartXperience.

Este nuevo perfil busca experiencias únicas y enriquecedoras, más direccionadas al conocimiento de costumbres y cultura locales y orientadas al consumo alejado de las masas.

<sup>2</sup> El País CincoDías 30/08/19

## 11.5 Factores Tecnológicos

---

La nueva economía digital apoyada en el desarrollo de apps, plataformas y servicios digitales ofrecen, de manera inmediata, toda clase de información, comentarios y datos al turista para así confeccionar paquetes a medida.

La multiconexión de Internet ha supuesto una revolución en el sector turístico, con turistas cada vez más digitales, impulsando las plataformas y la expansión gracias a las redes WIFI en las ciudades; con información al alcance de todos de forma instantánea y contratación online reemplazando a las agencias tradicionales y touroperadores.

El paradigma de dar al turista lo que quiere, en tiempo real, sin que pierda su tiempo en planificar y que emplee su tiempo en disfrutarlo es la clave del desarrollo de nuevas verticales en las *Smart Cities*.

La digitalización que rodea a todo el sector turístico y los negocios que provean servicios y la creación del ecosistema entorno a *Smart Cities* y *Smart Destination*.

## 11.6 Factores Medio Ambientales

---

Aparecen nuevos factores que necesitan de respuesta. Entre ellos, la nueva concienciación ambiental, con retos para la mejora de la eficiencia, el desarrollo sostenible e incluso la anticipación de restricciones relacionadas con la explotación incontrolada de los recursos naturales. También, el desarrollo ecoeficiente de las *Smart Cities* para encajar movilidad en un modelo más sostenible, con un uso de recursos más eficiente y un menor impacto global.

## 11.7 PESTLE

---

En la siguiente tabla se exponen los riesgos y oportunidades derivadas del análisis PESTLE.

P POLÍTICOS/LEGALES		E ECONÓMICOS	
REGLAMENTOS Y SUPERVISIÓN DEL GOBIERNO	Nuestro proyecto no choca con reglamentación alguna que pueda ser perjudicial para el modelo de negocio a parte de la Ley de protección de datos actual que debe ser cumplida a rajatabla para evitar problemas legales	CICLOS DE NEGOCIOS	El turismo sigue teniendo cifras de crecimiento importantes por encima del PIB y presenta grandes oportunidades en nichos aún no explotados sobre la creación de experiencias en lugar del estándar viaje de playa/visita
CAMBIOS LEGISLATIVOS	No se esperan cambios legislativos importantes y el gobierno está lanzando campañas de apoyo en favor de la competitividad a través de ayudas para la digitalización que ayudan al desarrollo de aplicaciones y plataformas como la propuesta.	INFLACIÓN Y TASAS DE INTERÉS	La inflación permanece estable y no se esperan cambios importantes que puedan afectar al negocio. En cuanto a los tipos de interés, se mantienen en mínimos históricos y vista la desaceleración identificada en la UE no parece que se vayan a elevar a corto plazo
IMPUESTOS	Existe cierta incertidumbre en cuanto al tema de impuestos en el mundo digital con sedes fuera del país pero en nuestro caso no sería de aplicación ya que la empresa tendría sede social en España y con ello aplicaría toda la legislación nacional.	CRECIMIENTO ECONÓMICO	España empieza a dar síntomas de estancamiento que podrían afectar al turismo al igual que el resto de la UE pero el turismo suele tener menor impacto que otros sectores dado que suele lograr atenuar el impacto gracias al complemento entre turismo nacional e internacional; en periodos de bonanza mucho turismo nacional se va fuera de España, pero suelen cambiar a turismo local en periodos de recesión por lo que el impacto de una menor llegada de extranjeros se suple, en cierta medida con este fenómeno.
ASUNTOS LEGALES	A tener en cuenta claramente la Ley de protección de datos, los convenios colectivos y la legislación fiscal aplicable que presenta importantes ventajas para la innovación y desarrollo de herramientas digitales que favorezcan el desarrollo 4.0 en todos los sectores y que ayuden a mejorar la competitividad del turismo en el entorno internacional	ESTABILIDAD DE LOS MERCADOS FINANCIEROS	Existen cambios en los mercados financieros enfocados en dar mayor rentabilidad al sector bancario dados los bajos tipos de interés por lo que la estimación de modelos económicos debe considerar un posible margen adicional en los tipos, comisiones y costes para la compañía. No obstante las cifras de crecimiento en el turismo ayudan a lograr financiación de forma relativamente sencilla y además se estima que la inversión no debe ser muy cuantiosa de cara al desarrollo y puesta en mercado de la misma.
CUESTIONES DE EMPLEO Y REGLAMENTOS DE SALARIOS	Existen convenios colectivos que rigen tanto el turismo como el sector de las TIC y que serían los que aplicarían en función del objeto social de la compañía	TARIFAS DE EMPLEO	El empleo se mantiene con cifras elevadas de desempleo por lo que los costes para la empresa no parecen tener problemas identificados; no obstante el sector de las TIC está en clara expansión y los técnicos especializados empiezan a ser escasos por lo que se debe prestar atención a la disponibilidad de recursos para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital. El cuanto al resto de perfiles se espera que no tenga grandes cambios.
POLÍTICAS COMERCIALES Y DE EMBARGO	Las políticas sobre el sector turístico van encaminadas a la mejora de los servicios, la competitividad y el crecimiento del sector que representa una partida importante tanto en el PIB como en población activa y empleo (alrededor del 12-13%)		
S SOCIALES		T TECNOLÓGICOS	
DEMOGRAFÍA	La población española está principalmente concentrada en las grandes ciudades de cada provincia española con un importante volumen en las principales ciudades de cada Comunidad, seguidas de las ciudades con mayor presencia turística en las islas y las zonas del mediterráneo donde confluyen todos los factores que buscamos; rotación turística, gran concentración de negocios dedicados al turismo y alto consumo de servicios que potencian la creación de la plataforma digital.	INNOVACIONES DE FABRICACIÓN	En el caso de la plataforma la innovación viene de la mano de la digitalización de negocios no conocidos en la red y del uso de machine learnig para el encaje turista/propuesta por lo que sería más una innovación tecnológica que de fabricación. Existen ya herramientas en el mercado que podrían ayudar a desarrollar la solución que se busca en nuestra plataforma y la clave está en ser el primero en lograr aplicarla de forma económica.
EDUCACIÓN	Las inversiones hechas en años previos tanto en carreras de sistemas de información y carreras tecnológico-digitales permiten desarrollar herramientas y permiten crear ecosistemas de desarrollo digital que favorecen la aplicación de las TIC a los diversos sectores de la economía mejorando la competitividad y el desarrollo de la sociedad.	INNOVACIONES DIGITALES	Aquí está la clave del modelo. Si logramos desarrollar el algoritmo de encaje de las propuestas de valor de los negocios con las necesidades insatisfechas de los turistas tendríamos en nuestra mano la llave para monetizar de forma exitosa el modelo de negocio. El éxito pasa por lograr el encaje aportando valor a los negocios para que inviertan y contribuyan en nuestra propuesta de valor.
LA DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO	En promedio los salarios españoles son bajos respecto a los países del entorno al igual que la presión fiscal por lo que existe una masa demográfica homogénea en cuanto a ingresos y en cuanto a hábitos de consumo para viajes y vacaciones. Prueba de ello son las cifras de turismo nacional identificadas a lo largo del documento.	PATENTES / LICENCIAS	Actualmente no se visualizan ni patentes ni licencias que puedan afectar al desarrollo de la plataforma pero sí que habrá que utilizar algunas herramientas digitales que si estarán sujetas a ellas por lo que se repercutirá en el coste de desarrollo
TENDENCIAS DE ESTILO DE VIDA	En España existe un estilo de vida muy marcado por las relaciones sociales y por el disfrute del tiempo libre tanto en tiempo estival, como en festivos nacionales y otros periodos vacacionales que desarrollan el sector terciario, objetivo principal de la plataforma por lo que las tendencias de estilo ayudan a fomentar y desarrollar nuevas plataformas que ofrezcan experiencias de encaje turista/negocio.	TENDENCIAS DE COMUNICACIÓN Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	En cuanto a tendencias, el mundo digital está ganando la partida a otros medios de comunicación como la TV o la radio y cada vez el cliente es más dependiente de la tecnología móvil. En esto radica una de nuestras principales ventajas; aportar al turista de forma rápida y sencilla la solución a su búsqueda de experiencias en destino dando para ello la solución de los negocios, que a la postre serán nuestros clientes principales
CULTURA	A nivel cultural, el país presenta excelentes oportunidades de desarrollo gracias a la gran diversidad entre regiones en cuanto a rasgos culturales, arquitectura y restos históricos o incluso cultura gastronómica por lo que creemos que una plataforma personalizada a los gustos del turista podría tener una gran acogida.	PROPIEDAD INTELECTUAL	Como clave de nuestro desarrollo digital tenemos que firmar los acuerdos de confidencialidad con aquellos proveedores que desarrollen la plataforma digital o módulos de ella de forma creemos una barrera a la fuga del conocimiento y de nuestra propiedad intelectual.

## 12 Análisis de Mercado

---

Para la identificación del mercado potencial, el alcanzable y el objetivo, podríamos hacerlo desde dos puntos de vista diferentes; número de turistas que visitan el país tanto a nivel nacional como internacional y número de negocios que hay prestando servicios a los visitantes por cada ciudad visitada.

El desarrollo de los análisis puede verse en el Anexo 4 Análisis de Mercado.

### 12.1 PAM, TAM, SAM y SOM

#### 12.1.1 PAM

---

El mercado global total hipotético para España puede alcanzar los 81,8 millones de turistas y un gasto de 89.856 millones de euros que proceden del turista internacional, y las cifras de 197,5 millones de turistas (viajes nacionales) y los 47.087,9 millones de euros para el nacional, resultando un total de 275 Millones de turistas objetivo y unos 137.000 millones de euros de potencial *target* de captación. Por volumen de negocios a captar, hay 1.228.650 negocios en España para el año 2018 pero este valor es solo indicativo ya que no es alcanzable dada la falta de existencia de plataformas *Smart Destination* en muchas de las ciudades españolas.

#### 12.1.2 TAM

---

El *Total Addressable Market* cuenta con aquellas ciudades que tienen la denominación de *Smart Cities* ya que cuentan con la infraestructura base de la plataforma y por ello podrían ser susceptibles de implementación. Por ello, para el TAM tomamos los valores de las siguientes ciudades como referencia (Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Málaga, Mallorca, Murcia, Bilbao, Zaragoza y A Coruña) y otras ciudades conectadas (Almería, Marbella, Torrox o Logroño) además de las iniciativas en marcha:

- Andalucía: Ayuntamiento de Conil de la Frontera, Ayuntamiento de Almuñécar, Diputación de Cádiz, Diputación de Granada, Ayuntamiento de Níjar, Ayuntamiento de Roquetas de Mar.
- Aragón: En desarrollo Diputación de Huesca
- Canarias: Ayuntamiento de Adeje, Ayuntamiento de San Bartolomé de Tirajana, Ayuntamiento de Puerto de la Cruz,
- Cataluña: Ayuntamiento de Salou, Ayuntamiento de Lloret de Mar
- Comunidad Valenciana: Ayuntamiento de Benidorm, Diputación de Alicante, Diputación de Valencia
- Extremadura: Diputación de Badajoz, Ayuntamiento de Plasencia
- Galicia: Mancomunidad Do Salnes, Diputación de Pontevedra, Ayuntamiento de Ourense, Diputación de Ourense.
- Islas Baleares: Ayuntamiento de Calviá, Consell d'Eivissa
- País Vasco: Ayuntamiento de Bilbao

La cifra resultante es de unos 907.003 negocios disponibles con un potencial económico de 60.000 millones de euros y unos 120 millones de viajes asumiendo el 60% de los registrados en el INE.



### 12.1.3 SAM

El *Served Available Market* sale de las cifras anteriores, que son *Smart Destination* y que tendrían capacidad de entrar ya en una primera fase con valores de 420.000 negocios en Alicante, Almería, Baleares, Barcelona, Coruña, Girona, Granada, Madrid, Málaga, Las Palmas, Santa Cruz de Tenerife, Sevilla y Valencia y unos 35.000 millones de euros para 60 millones de viajes.

### 12.1.4 SOM

Basado en los valores estimados anteriores, obtenemos el SOM *Serviceable Obtainable Market*, como referencia de potencial objetivo real de mercado de nuestra plataforma y con el objetivo de alcanzar una penetración futura representativa a medida que se desarrollen nuevos módulos, funcionalidades y mercados a los que atacar.

De partida, estimamos que un 30% de los negocios existentes en las comunidades y ciudades definidas como *Smart Destination* actuales serían propensas a nuestra plataforma y de viajeros también tendríamos valores similares de captación en las ciudades y sobre ese porcentaje aplicaremos los planes de penetración que indicamos a continuación, mejorando a medida que se dé a conocer la plataforma mediante las campañas de marketing para mejorar la tracción de la herramienta.

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
3%	8%	8%	5%	5%	2%	2%	2%	2%	2%

En definitiva, podríamos decir que el mercado potencial al alcance sería de unos 1,25 millones de viajes para el primer año sobre el total potencial turístico de 280 millones de viajes realizados en 2018. Si tomamos los valores económicos desde el punto de vista de turistas obtendríamos que sería un porcentaje cercano al 0,4% del total de ingresos con un valor de unos 200.000€ para el primer año. En el caso de basarnos en la entrada a través de los negocios con una asunción de que solo el 30% de los existentes querría participar en la plataforma y que para ellos el plan de captación seguiría el mismo cuadro anterior, con un importe de 150€ por publicidad y comisiones de venta para cada uno de ellos, obtendríamos el siguiente cuadro de valores como plan de desarrollo de negocio.

Empresas por municipio y actividad principal		Unidades: Empresas										Total negocios	Total penetración	
Empresas por municipio y actividad principal Comercio,		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10			
Unidades: Empresas	2018	30%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10		
Total Nacional	1.228.650												-	0,0%
03 Alicante/Alacant	52.999						477	1.272	1.272	795	795	318	4.929	9,3%
07 Balears, Illes	31.648						285	760	760	475	475	190	2.943	9,3%
08 Barcelona	156.936				1.412	3.766	3.766	2.354	2.354	942	942	942	16.478	10,5%
15 Coruña, A	31.226								281	749	749	468	2.248	7,2%
17 Girona	21.615								195	519	519	324	1.556	7,2%
18 Granada	24.625			222	591	591	369	369	148	148	148	148	2.512	10,2%
28 Madrid	158.079								1.423	3.794	3.794	2.371	11.382	7,2%
29 Málaga	46.695		420	1.121	1.121	700	700	280	280	280	280	280	5.043	10,8%
35 Palmas, Las	30.537							275	733	733	458	458	2.657	8,7%
38 Santa Cruz de Tenerife	28.327							255	680	680	425	425	2.464	8,7%
41 Sevilla	47.561		428	1.141	1.141	713	713	285	285	285	285	285	3.995	8,4%
46 Valencia/València	65.260					587	1.566	1.566	979	979	392	392	6.461	9,9%
	695.508		848	2.484	4.266	6.359	7.878	7.416	9.389	10.378	9.261	6.601	64.880	9,3%

Figura 11: Plan de captación de negocios rubro Comercio, Transporte y Hostelería por municipio



Figura 12: Cuadro Resumen PAM, TAM, SAM y SOM

## 12.2 Clientes

Los clientes principales de la plataforma serán los negocios existentes en cada una de las ciudades donde se despliegue la tecnología de *Smart Cities*, y *Smart Destination*.

En una segunda etapa, a más de 4-5 años vista, también cabe la opción de lanzar una versión *premium* para los usuarios de la plataforma a los que se podría ampliar la funcionalidad y las ofertas y promociones tales como descuentos por uso, ofertas especiales de algunos negocios o similar por lo que todo dependerá de la respuesta de usuarios y clientes en la primera fase para luego evaluar la viabilidad de este segunda opción.

No obstante, habrá que considerar que en un primer momento podría haber otro tipo de clientes tales como los organismos públicos que estén lanzando la plataforma digital (Ayuntamientos y/o Comunidades Autónomas) si es que se trata de una iniciativa pública, o bien las empresas privadas que lo estén desarrollando en el caso de iniciativas público/privadas.

## 12.3 Usuarios

Si nos centramos en los usuarios, serán todos aquellos turistas (o ciudadanos locales) que opten por nuestra plataforma como herramienta de búsqueda de experiencias personalizadas en destinos de viaje (o propia ciudad para los ciudadanos). Para ellos habrá que crear perfiles de usuario tipo, y perfiles de usuario personalizado basado en la información que deseen compartir con su página personal y con diversas opciones que le serán consultadas, tales como la gestión y uso de los cookies de navegación y/o su localización. Toda esta información será de utilidad a la hora de proveer experiencias ajustadas a sus gustos y hábitos de consumo y tratarán de personalizar lo máximo posible la propuesta a cada uno de ellos.

## 12.4 Stakeholders

En el grupo de *stakeholders* podemos identificar todos lo que representamos en la **Figura 13: Mapa de Stakeholders** que refleja todos los contactos con la plataforma:

- Organismos y entes públicos desarrollando la normativa del turístico y servicios en la ciudad, o aquellos que promueven la plataforma digital de *Smart Cities*.
- Las asociaciones de comerciantes y negocios como fuente de entrada de información.

- Oficinas de turismo proveyendo información de experiencias existentes en la zona.
- Universidades y centros de conocimiento que pueden participar en el desarrollo.
- Los usuarios que usarán la plataforma y que nos ayudarán a monetizar la misma.
- Los negocios desplegando su oferta para los usuarios a través de la plataforma y que serán quienes paguen en una primera fase por modelo de negocio.
- La posible competencia, rival a batir en la etapa de desarrollo para poder captar la mayor cuota de mercado, creando la barrera de entrada frente a nuevos competidores en cada ciudad.

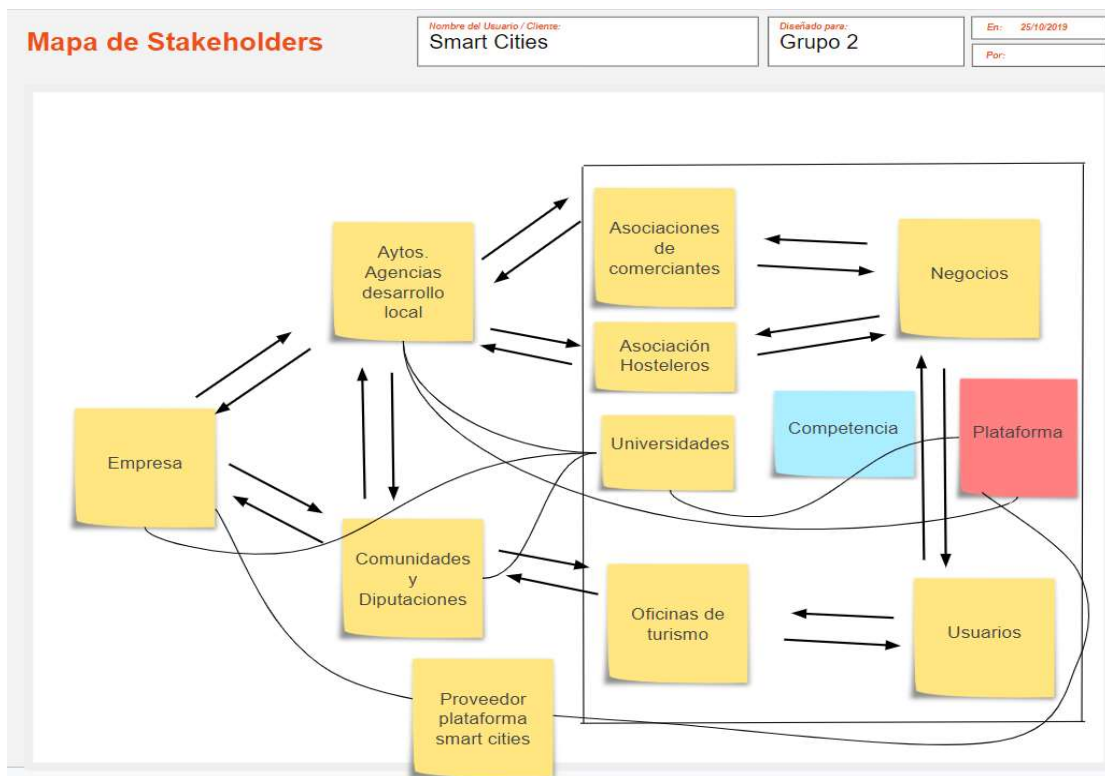


Figura 13: Mapa de Stakeholders

## 12.5 Competencia

### 12.5.1 Competencia actual

La competencia identificada se puede clasificar en dos tipos:

- Plataformas de servicio generalistas, tales como los actuales portales de las agencias de viajes que ofrecen paquetes tipo sin personalización alguna de partida.
- Portales tipo generalistas que ofrecen al usuario la opción de filtrar por diferentes tipos de experiencias tales como Booking, Google, tripadvisor y otras web similares. También se identificó en las encuestas otra denominada Hollidayguru pero tras un análisis se verificó que se trata de un portal de venta de ofertas de última hora y viajes a diversos destinos más parecida a Lasminute.com y no de una web personalizada de ofertas de experiencias como la que planteamos en el modelo de negocio.
- Plataformas personalizadas similares a la propuesta de valor que planteamos y de la que solo hemos encontrado una denominada *Smart Destinations* de BiSmart en plena fase de desarrollo que plantea una opción personalizada enfocada en oferta cultural y datos de

interés durante el viaje tales como estado de las carreteras, el tiempo y otros datos similares a los nuestros. Esto hace que debamos tener muy presente su avance para tratar de anticiparnos captando las ciudades clave para crear barreras de entrada frente a ella.

### 12.5.2 Nuevos entrantes

Nuevas empresas privadas que participan en el desarrollo de las *Smart Cities* y de las plataformas de *Smart Destination*, que podrían plantear el desarrollo de una nueva vertical en torno a los negocios locales al igual que están desarrollando otras iniciativas tales como identificación de centros culturales, movilidad u otros rubros existentes en las ciudades objetivo. En principio, se están enfocando únicamente en el desarrollo de las bases de datos incorporando los datos de todos los establecimientos disponibles en cada destino pero es cuestión de tiempo que alguno intente explotar el valor de la información allí cargada una vez finalicen los contratos de desarrollo existentes con las administraciones que están promocionando las plataformas.

### 12.5.3 Matriz de análisis de competencia

Evaluando la competencia de nuestro negocio con el entorno, podemos identificar fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas para diseñar la estrategia de marketing y desarrollo según la siguiente tabla.

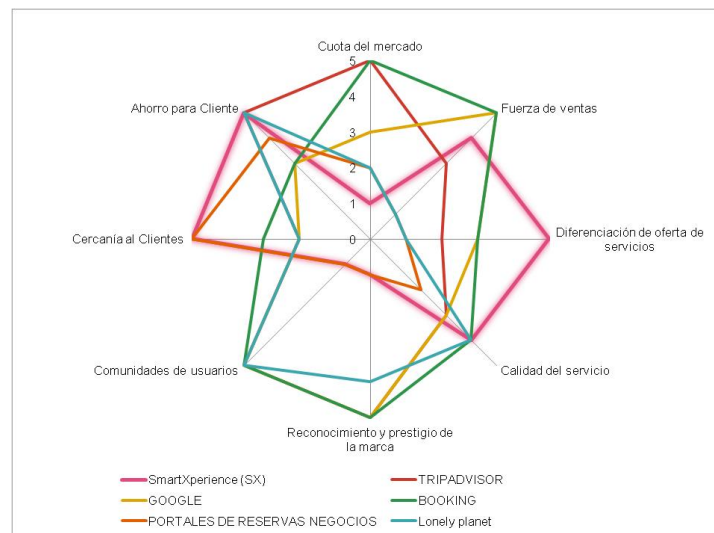


Figura 14: Matriz de Competencia

## 13 Análisis Estratégico

### 13.1 Cinco fuerzas de Porter

#### 13.1.1 Poder de negociación de los clientes

Las instituciones locales y regionales, como *stakeholders* clave, propietarias de las plataformas *Smart Cities* y *Smart Destination* y que conceden el derecho de integración en las mismas tienen un poder de negociación alto ya que deberíamos presentarnos como candidatos en caso de licitación pública. Si el proceso o la negociación resultasen en una contraprestación económica a cambio de nuestro servicio les haría convertirse en clientes.

Los que nos reportarán mayores y regulares ingresos son los negocios a los que vamos a ayudar a comercializar su servicio a través de la plataforma; su poder proviene de su posición con otros competidores donde tienen inversión en publicidad de forma indiscriminada; por ejemplo, plataformas generales tales como Google, RRSS o similar. SmartXperience debe ser competitiva frente a ellas, para que el cliente acepte entrar en nuestra plataforma digital. Una vez captado, se debe demostrar que la herramienta es capaz de generar tracción para los negocios captando turistas como clientes para ellos. Los precios de las cuotas y la eficiencia de la plataforma marcarán de el coste para nuevos entrantes sin olvidar que, como aglutinadores, tenemos más fuerza en el posicionamiento online de nuestra oferta porque nuestra capacidad de inversión es mayor que la que puedan tener estos negocios de manera individual; y además seremos un canal de promoción más, con un modelo personalizado para crear un canal de venta online que mejore su permeabilidad en el mercado.

### 13.1.2 Poder de negociación de los proveedores

---

En el caso del desarrollo de la plataforma digital, debemos contar con que el principal proveedor será el propietario de la base de datos que alimenta las plataformas de las *Smart Cities* que aún están en una etapa incipiente de desarrollo y por lo que será afín a permitir la entrada de nuevas verticales que puedan aportar modelos de negocio que moneticen su desarrollo digital.

A su vez, también tendremos proveedores de servicios tales como marketing y publicidad, desarrollo software de la plataforma digital, proveedores de espacio para alojamiento de las oficinas y servidores, proveedores de equipos y servicios informáticos con los que trabajar, proveedores en la nube dónde alojar las bases de datos o físicos para ubicar servidores, etc.

Todos estos servicios son de carácter general y están en entornos competitivos por lo que se espera que el poder de negociación sea mínimo. Solo se anticipa un potencial riesgo en los especialistas de desarrollo de las *Smart Cities* así como en el posible desarrollo de la herramienta de *machine learning* que será la responsable de realizar el encaje turista-negocio.

En este sentido, la barrera puede venir por dos vertientes; la primera es el conocimiento, cuanto más complejo sea el desarrollo, la oferta de especialistas es menor y se cotizan al alza. La segunda barrera puede ser una consecuencia de la primera; las empresas especializadas en software complejo invierten dinero en conocimiento y personal por lo que esperan, además de guardar el *know how*, una rentabilidad determinada. En consecuencia, podría ocurrir que el proveedor plantease el cobro de una *fee* o comisión por servicio prestado con éxito en nuestra plataforma.

Una de las herramientas que podrían ayudar en la negociación es ofrecer visibilidad a dichas empresas desarrolladores haciendo que la comisión fuera menor.

### 13.1.3 Competidores Actuales

---

Por una parte, los portales de reservas de nuestros potenciales clientes pueden servir de inercia para no contratar nuestros servicios. Para ellos, la estrategia será incidir en lo que nos diferencia de su propuesta, gracias a una segmentación de negocios y clientes que facilite el encaje de las necesidades y las expectativas con su oferta, maximizando la satisfacción, la fidelización y su beneficio para ambas partes.

Por la otra, los segundos competidores, son también plataformas y ofrecen comercialización de los servicios prestados por negocios en un destino determinado y de una forma digital y directa al

usuario, y se basan en la búsqueda de negocios por geolocalización GPS, filtrado por categorías, recogida de puntuaciones y opiniones escritas por su comunidad de usuarios y reservas tanto de forma directa o por enlace directo a las webs. Todas son plataformas genéricas y algunas especializadas tales como Google, TripAdvisor, Aroundme, Minube y Foursquare que ofrecen una búsqueda multiservicio con categorizaciones por tipo de negocio y localización, u otras especializadas con su propuesta direccionada a restauración principalmente como El Tenedor, Yelp; o Booking, AirBnB, Trivago y Hundred Rooms a servicios de alojamiento.

Todos los competidores se centran principalmente en restaurantes y alojamiento, sin hacer especial hincapié en los demás negocios como pueden ser el comercio y las actividades que también definen la experiencia en un destino determinado sin propuestas personales como aporta SmartXperience con propuestas asistidas y con un enfoque mucho más local.

### 13.1.4 Competidores potenciales - Barreras de entrada

---

**Barreras tecnológicas:** Los competidores actuales con herramientas implantadas y optimizadas que acumulan ya un importante *know-how* que les permite desarrollar importantes avances tecnológicos que pueden redundar en una reducción de costes.

La experiencia del personal de desarrollo que creemos no crítica dado que el poder de los desarrolladores no es insalvable mediante contratación por creación de contenidos.

Un punto clave para la escalabilidad es el desarrollo de las *Smart Cities* y *Smart Destination*. No todas las ciudades y regiones *smart* tienen el mismo grado de desarrollo y por tanto nuestra estrategia está condicionada a su implantación.

**Barreras Económicas:** Los costes de desarrollo y los de implementación y captación de clientes y usuarios derivados de promoción, seguridad informática, personal, instalaciones, constitución de empresa, etc que complica el proceso y nos lleva a buscar financiación aprovechando todos aquellos recursos disponibles tales como iniciativas público-privadas de instituciones locales y regionales con subvenciones europeas y nacionales, entidades de crédito, inversores con el riesgo de perder poder sobre nuestro propio negocio, *crowdfunding* o micro financiaciones de particulares con riesgo de desvelar nuestra idea antes de que esté operativa, y los apoyos conocidos como familia, amigos y asociados.

**Barreras de cuota:** La cuota de mercado de los competidores es clave, y sus comunidades de usuarios pueden suponer un escollo para desarrollar nuestra propia cuota.

**Barreras Comerciales:** la acción comercial es una piedra filosofal para el éxito de nuestra propuesta, ya que permitirá convencer a nuestros potenciales clientes y usuarios de las bonanzas de nuestra propuesta.

El reto es conseguir la mayor cantidad de clientes y usuarios posibles mediante un mensaje clave de proveer un producto diferente e innovador, y una necesaria y potente fuerza comercial que ejecute acciones comerciales específicas (prototipos y/o demos B2B, un *customer journey* atractivo y personalizado, transparencia y competitividad en la política de precios, oferta en métodos de pago y un buen servicio al cliente).

Respecto al B2C, los retos radicarán en realizar un plan de publicidad y promoción efectivo y eficiente para que los fondos se inviertan de la forma más optimizada posible. La acción de calle (MUPIS) y las redes sociales serán herramientas fundamentales para salvar estas barreras.

**Barreras Competitivas:** En el mundo tecnológico es clave la agilidad para iterar productos y ofrecer la opción más actualizada a clientes y usuarios. La innovación de procesos incorporando nuevas funcionalidades y explotando aquellas que más tracción tengan, es nuestra clave para llegar al mayor número posible de usuarios.

**Barreras Temporales:** El *timing* de una entrada temprana o tardía puede ser perjudicial para nuestro producto. Es claro que las necesidades de cliente y usuarios ya existen y están siendo explotadas por la competencia de una forma general sin entrar en modelos personalizados como plantea nuestro modelo de negocio por lo que uno de los objetivos clave es ser los primeros en madurar y desarrollar la propuesta para ganar clientes y usuarios antes que otro.

### 13.1.5 Productos sustitutos

A priori, en horizontes cercanos, el único producto capaz de sustituir a nuestra plataforma es otra plataforma y, por ahora, tan solo hemos identificado una plataforma denominada *Smart Cities* de BiSmart, que plantea un modelo similar al de nuestra propuesta de valor pero con un enfoque más hacia el turismo cultural y de negocios por lo que la importancia de ser el primero en entrar en el mercado sería clave, llegando antes a los negocios y ciudades en desarrollo, vigilando los avances tecnológicos y reforzando nuestra propuesta de valor con ventajas y más diferenciación.

### 13.2 Matriz McKinsey

La posición de SmartXperience respecto al sector se determina mediante las siguientes variables evaluadas utilizando dos dimensiones (Atractivo del sector y competitividad):

- Oferta: Capacidad de almacenar y mostrar las ofertas de nuestros clientes a los usuarios
- Marketing: Capacidad de direccionar las ofertas de nuestros clientes dándoles visibilidad y haciéndolas atractivas.
- Valor de datos: Para proporcionar valor a los datos a partir de su tratamiento.
- Canal de venta: Es la capacidad para realizar pagos fáciles y seguros
- 

Atractivo Sector	Ponderación	Aglutinador oferta	Canal de venta	Servicio marketing
Cuota de mercado	15%	8	6	8
Capacidad Agile Iteración	8%	8	2	8
Calidad del servicio	10%	8	8	7
Capacidad comercial	13%	9	9	8
Valor de la marca	10%	7	7	9
Capacidad financiera	4%	2	2	7
Liderazgo de costos	3%	1	1	1
Flexibilidad	12%	7	7	8
Rentabilidad	10%	2	8	8
Innovación diferenciación	15%	7	2	9
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>6,71</b>	<b>5,78</b>	<b>7,9</b>

Competitividad, nuestro atractivo	Ponderación	Aglutinador oferta	Canal de venta	Servicio marketing
Rentabilidad	8%	4	5	7
Crecimiento de la demanda	15%	5	5	8
Diferenciación del servicio	15%	8	3	8
Competencia	3%	9	2	8
Entorno socioeconómico	7%	7	6	7
Desarrollo tecnológico	15%	6	4	7
Proveedores tecnológicos	7%	7	4	7
Infraestructuras	2%	6	3	7
Barreras de entrada	15%	2	2	4
Subvenciones y ayudas	13%	8	3	8
Total	100%	5,88	3,71	7,01

Tabla 2: Ponderación de las dimensiones de Atractividad del sector y Competitividad

Con estos datos enfocamos nuestra plataforma mediante la Matriz de McKinsey:



Figura 15: Matriz de Mckinsey



### 13.3 Matriz de Ansoff



Figura 16: Matriz de Ansoff

## 13.4 DAFO

Factores internos de la empresa		Factores externos a la empresa	
D	DEBILIDADES	A	AMENAZAS
	Escaso conocimiento técnico de las herramientas digitales dentro del equipo de desarrollo, con alta dependencia de contratistas externos para el desarrollo que podrían exponer la idea a terceros perdiendo el efecto sorpresa.		Existencia de aplicaciones generalistas. Tienen actualmente una amplia extensión que funcionan como barreras de entrada para cualquier nuevo competidor. (Tripadvisor, Google, Booking, El Tenedor...)
	Conocimiento del sector turístico por parte del equipo de desarrollo y falta de conocimiento de los stakeholders principales que puede ocasionar barreras de entrada en un primer momento.		Existencia de algunas herramientas digitales desarrolladas sobre la plataforma de smart cities que podrían replicar la vertical de negocio que planteamos en nuestra plataforma digital y que además cuentan con apoyo institucional de algunas administraciones. (Ej: Smart Destination de Bismart)
	Falta de conocimiento digital por parte de los negocios que deberían entrar a formar parte de la plataforma.		Dificultad para lograr captar negocios con alta adversidad digital y con cierta incredulidad a las nuevas tecnologías y herramientas.
	Visibilidad inicial de la herramienta frente a aplicaciones de carácter general implantadas en el mercado actual tal como Google Maps, Booking, Tripadvisor y otros sustitutos que cubren la demanda aunque no sea de forma personalizada para los turistas.		El turismo en España sigue teniendo una alta estacionalidad, mucha concentración geográfica en zonas costeras de levante, Sur de España y las islas, y con una fuerte dependencia del producto sol y playa. El posicionamiento de España en otros segmentos de demanda tales como el turismo cultural y el urbano es mucho peor que en otros países.
			Tensores proteccionistas de mercados como pueden ser el Brexit o las políticas en EEUU que buscan limitar la libre circulación de personas en el primer caso o fomentar el turismo interior en el segundo, y que pueden afectar al turismo en España dado el importante porcentaje de visitas que proceden de los mismos.
			Fuerte competencia de los países del Mediterráneo y en particular nuevos países de oriente que están entrando fuerte en el sector y que desplazan a mucho turismo internacional hacia dichos mercados.
F	FORTALEZAS	O	OPORTUNIDADES
	Capacidad de Segmentación El elevado grado de personalización de las ofertas presentadas a los turistas de manera que la plataforma se convierta en el mejor aliado del viaje.		Infraestructura existente. Uso de las redes smartcities y smartdestination existentes, que nos incorporan datos actuales de nuestros clientes y proporcionan seguridad, confianza, conectividad pública, transparencia y un apoyo institucional directo e indirecto. También permiten obtener información extra que alimenta las bases de datos de nuestra plataforma.
	Inteligencia Artificial. La plataforma contará con un cuidadoso análisis de los perfiles y tratará de presentar ofertas personalizadas a nuestros usuarios y clientes.		Nichos de mercado. Derivados del potencial desarrollo de usuarios del grupo turista cosmopolita con mayor potencial económico para nuestros clientes.
	Machine learning. La plataforma utilizará esta palanca fundamental para perfeccionar las interacciones turista-cliente.		Fidelidad del turista internacional. Se ha identificado que los turistas son fieles a destinos, herramientas digitales y hábitos en función de su capacidad económica.
	Valor de los datos. La plataforma será una base de datos de usuarios y clientes con capacidad para proceder a su monetización. Dichos datos provendrán sobre todo de sus perfiles y estarán identificados por sus hábitos de consumo y tendencias de uso. Esto servirá como palanca de entrada en futuros negocios u oportunidades que se presenten.		Tendencias. El cambio de tendencia en los hábitos de consumo del turista, que fomenta el desarrollo de alternativas digitales que capten la atención del cliente y que logren movilizar al turista a experiencias más adecuadas a su perfil como pretende nuestra plataforma.
	Modernidad e innovación. La plataforma será un símbolo de calidad que ayudaría a desarrollar forma efectiva el turismo en España desarrollando las ciudades como destinos aspiracionales.		Amplia rotación. Opción de captación del turista cosmopolita con mayor frecuencia de viajes y menos periodo de estancia en destino, pero mayor gasto en destino de productos y experiencias locales (culturales, eventos, gastronomía, shopping, etc).
			Escalación. Gracias al efecto multiplicador del comportamiento de los turistas cosmopolitas (trend setters o iniciadores de tendencia), con amplia concienciación medioambiental y gusto por la oferta local e incluso rural de la zona.
			Apertura y potenciación de mercados: Las ciudades inteligentes de mercados afines al nuestro es una potencial fuente de negocio al que se podría acceder a medio plazo.

Tabla 3: DAFO

## 13.5 CAME

Factores internos de la empresa		Factores externos a la empresa	
<b>C</b>	<b>CORREGIR</b>	<b>A</b>	<b>AFRONTAR</b>
	Blindar las ideas y el know-how con contratos de confidencialidad tanto para personal de desarrollo interno como externo.		Colaborar con las instituciones regionales y locales (Ayuntamientos, Diputaciones, Asociaciones) en la organización de campañas informativas para fomentar la digitalización en las comunidades de negocios.
	Reforzar la interacción entre el equipo comercial y de desarrollo mediante reuniones o grupos de trabajo interdisciplinarios de manera que la propuesta de valor quede perfectamente plasmada en la plataforma tanto en su versión app como web.		Impulsar las campañas de segmentación que desarrollen ofertas personalizadas de alto impacto en la percepción de calidad de servicio y destino para crear barreras frente a nuevos competidores que se enfoquen en precio y no en servicio.
	Realizar una acción comercial eficiente fomentando la colaboración con las instituciones locales para potenciar y mantener la visibilidad de nuestra plataforma en la comunidad tanto de potenciales cliente como de usuarios.		Emplear canales digitales para llegar al segmento internacional objetivo y conseguir mostrar a los potenciales usuarios que España ofrece servicios actuales y personalizados, de alta calidad y modernidad que encajen con sus aspiraciones y creen la imagen de calidad que esperan para seleccionarla como lugar de destino.
			Trabajar en el desarrollo de campañas compartidas con los entes públicos para fomentar el turismo interno de corta estancia (p.e. fines de semana) de manera que se atenúe la estacionalidad.
			Vigilar cambios políticos internacionales que puedan impactar de forma clara en nuestras estrategias para adaptarlas a las nuevas situaciones que se den impulsando acciones correctivas y/o preventivas.
			Realizar acciones comerciales localizadas en las zonas con mayor densidad de comercio de las ciudades objetivo.
<b>M</b>	<b>MANTENER</b>	<b>E</b>	<b>EXPLOTAR</b>
	Proteger mediante acuerdos de confidencialidad las bases de datos desarrolladas con la información de clientes y usuarios de forma que sea posible su monetización futura mediante la venta o uso de los mismos en futuros módulos de desarrollo o aplicaciones.		Las acciones comerciales deberán seguir persiguiendo el objetivo de hacer ver a los clientes las nuevas tendencias del mercado que cada vez es más internacional, más cosmopolita, más conectado, más digital, y más interesado en experiencias sobre servicios tradicionales. A su vez, deberá mostrar a los clientes que España sigue esa línea y es capaz de tener una oferta diversa, actualizada y que responda a sus expectativas.
	Maximizar el desarrollo de acciones tecnológicas que potencien la microsegmentación, el machine learning y la integración con las redes smartcities y smartdestination.		Desarrollo de campañas publicitarias en redes sociales con amplio contenido visual para mostrar la imagen de calidad de los destinos y servicios ofertados y uso de influencers en las mismas como herramienta de desarrollo.
	Explotar la imagen y reputación de la plataforma mediante campañas de publicidad que fomenten la imagen de modernidad e innovación como desarrollo de la marca.		Networking y desarrollo de las relaciones con organismos relacionados a las plataformas de smart cities actuales de forma que se faciliten las posibilidades de contratación de las mismas y se puedan identificar ventajas y nuevas oportunidades de forma anticipada.
			Evaluación del mercado internacional para búsqueda de opciones de desarrollo futuro con verticales similares a las de nuestra plataforma.
			Fomento de propuestas y experiencias medioambientalmente sostenibles desarrollando la imagen de marca en línea con las nuevas tendencias de mercado.

Tabla 4: Resumen del CAME

## 14 Misión, Visión y Valores

### 14.1 Misión

---

La misión de SmartXperience es facilitar la digitalización de nuestros clientes para que conecten su oferta con turistas y viajeros que quieran disfrutar de una experiencia personalizada y única, garantizando la sostenibilidad de los lugares donde se implementa la plataforma, con el turismo como motor económico y catalizador del desarrollo local como solución a problemas sociales tales como la despoblación, el paro o la desigualdad.

### 14.2 Visión

---

Ser el aliado estratégico de desarrollo del 35% de los negocios locales, haciendo uso de la digitalización como palanca definitiva para ofrecer experiencias personalizadas a los turistas.

### 14.3 Valores

---

- **Conectividad:** Apostamos por aquellas tecnologías confiables y robustas que garantizan que los turistas puedan estar en todo momento informados de las opciones, promociones y alternativas existentes en las ciudades donde se encuentren de viaje.
- **Eficiencia:** Creemos en una conexión eficiente y optimizada de los turistas con nuestros clientes. Las sinergias y la retroalimentación son fundamentales para conseguir el beneficio mutuo.
- **Empatía:** Sabemos escuchar a nuestros clientes y usuarios para responder a sus necesidades de una forma rápida y efectiva.
- **Sostenibilidad:** Fomentamos aquellas interacciones cliente-turista más sostenibles y con un impacto mínimo para el entorno. Cercanía y calidad/precio son los pilares sobre los que construimos esta relación.
- **Excelencia:** Buscamos la perfección en nuestro servicio, casando meticulosamente las ofertas de nuestros negocios colaboradores con las necesidades, gustos y hábitos de los turistas.
- **Anticipación:** Nos adelantamos a los turistas para proponerles experiencias favoritas inmediatas y concretas.
- **Puesta en valor de datos:** Analizamos y organizamos los datos de los usuarios en función de las necesidades de nuestros clientes para así maximizar su valor estratégico y lograr su monetización.

## 15 Mapa estratégico

---

A continuación, tenemos el mapa estratégico de la empresa vinculando los activos intangibles con los procesos de creación de valor desde las 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos y crecimiento/aprendizaje.

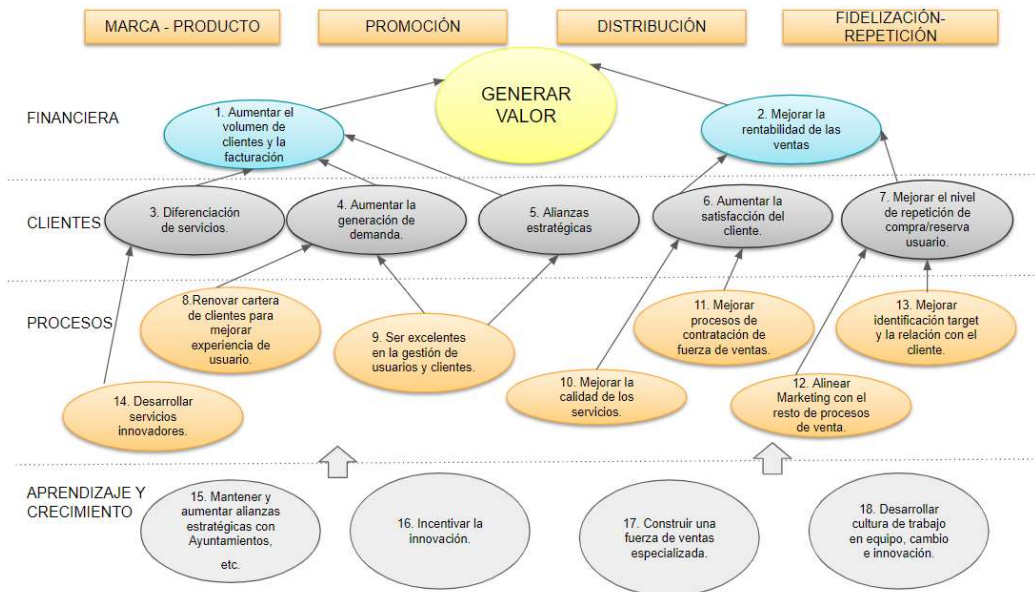


Figura 17: Mapa estratégico

## 16 Plan de Marketing y Lanzamiento

Para desplegar nuestra plataforma, existen diferentes estrategias que barajan múltiples factores relacionados con el tipo de ciudad (tamaño, tipo, clase de turismo que se desarrolla, popularidad, especialización, conectividad, política), el tipo de turista (nacionalidad, nivel adquisitivo, tipo de turismo) y el tipo de implantación (lanzamientos regionales o nacionales, individuales o simultáneos...) entre otros.

Como punto de partida, la plataforma debe desplegarse preferentemente en una de las ciudades que actualmente cuenta con el desarrollo de *Smart City* en general, y *Smart Destination* en particular. ¿Qué quiere decir esto? Que la ciudad no solo ha comenzado a desarrollar sus infraestructuras en tecnologías TIC para mejorar el rendimiento y la calidad de servicios urbanos (energía, la conectividad, el transporte, los servicios públicos...) sino que, además, ha decidido dar un paso más allá en ese sentido buscando la sostenibilidad económica, medioambiental y social utilizando los medios digitales y la conectividad como herramientas para ello.

Y es que es importante aprovechar, además de un iniciativa con cierta voluntad política, que la ciudad esté en pleno desarrollo digital ya que servirá a muchos de nuestros potenciales clientes a digitalizarse y, por tanto, a facilitar su participación en nuestra propuesta de valor. En definitiva, la formación de un ecosistema de este tipo permite que la permeabilidad a las nuevas tecnologías sea mayor a todos los niveles.

Aunque las nuevas tecnologías están al alcance de todos y nuestra plataforma está abierta a todo tipo de usuarios -según las entrevistas y encuestas iniciales-, el tipo de usuario más interesante para nuestro cliente será aquel que tenga una cierta sensibilidad al concepto de experiencia y que esté dispuesto a consumir lo genuinamente local. Esto revertirá en un mayor gasto y permitirá a nuestros clientes ir evolucionando en sus aspiraciones con una menor incertidumbre.

Para finalizar, no debemos olvidar que la plataforma debe estar preparada también para el usuario internacional ya que constituyen un segmento esencial para futuras expansiones.

Con todo, las primeras candidatas donde desplegar nuestra aplicación serán Málaga y/o Sevilla ya que cumplen todos los requisitos: ciudades medianas entre 550.000 y 700.000 habitantes, con alta afluencia turística tanto nacional como internacional, con amplia oferta comercial y servicios turísticos, con buen tiempo y ambas catalogadas como *Smart City* y *Smart Destination*.

Este plan de implantación tiene que ir de la mano de un plan de marketing que sirva de palanca de entrada en el mercado. En este sentido, se establecerán tres fases (expectativa, lanzamiento y post lanzamiento) y en cada una de ellas se incluirán acciones tanto online como offline para aproximar nuestros servicios al cliente objetivo (negocios locales) y usuario final (turistas). En algunos casos estaremos trabajando acciones de post-lanzamiento al tiempo que lanzamos el proyecto en un nuevo destino con lo que las fases del plan de marketing se solaparán entre sí para diferentes ciudades simultáneamente creando sinergias.

## 16.1 Descripción de los servicios

---

- Agregador de oferta: SmartXperience se diferencia de la competencia, en que el usuario puede acceder a una oferta mucho más segmentada en base a sus gustos y comportamientos. Este agregador nace de la mano de una aplicación móvil donde encontrar la misma oferta y en la que el usuario puede loguearse y recibir notificaciones sobre alternativas que mejoren su experiencia en tiempo real.
- Paquete marketing: entendemos que una de las vías de monetización de nuestro modelo es vender servicios que completan el paquete. En este sentido ofrecemos tres paquetes de marketing que incluyen aparición en sitio destacado en nuestra web, creación de contenidos promocionales para nuestro blog y envío masivo a través de nuestra base de datos, apariciones en nuestras redes sociales, etc.
- Intermediación en la venta: otra vía de monetización puede ser el actuar como un *market place*. El motor sobre el que se ha montado el *front-end* de la web permite la venta de productos/servicios. En este caso, creemos que muchos negocios de experiencias (restauración, actividades en destino, etc.) no tienen el suficiente nivel de digitalización para tener canales de reserva online. Ofreceremos este servicio sin que tengan que acceder a un desarrollo propio y podrían también integrarse los que ya lo tengan.

## 16.2 Segmentación de servicios

---

### 1. Negocios

Los negocios o proveedores de servicios locales son nuestro cliente principal en una primera fase, ya que ellos nos serán los primeros que nos proporcionarán ingresos escalables en forma de suscripciones fijas o comisiones por servicio prestado. Se les prestarán aquellos servicios relacionados con la venta de su producto:

- Primero se incluirá su negocio en el buscador por medio de un perfil personalizable (aglutinador de oferta)
- Su oferta se clasificará de forma automática y se enviará a aquellos usuarios con gustos afines (marketing- segmentación).

- Se dará la posibilidad de mejorar el posicionamiento por medio de acciones de marketing adicionales y cuya potencia depende de paquetes de pago (anuncios promocionados, banner web con promociones, acciones promocionales en RRSS (*Facebook, Instagram*), campaña de SEM, creación de contenidos promocionales y publirreportajes y envío del mismo con X frecuencia a través del servicio de *emailing*)
- Los negocios a su vez, podrán formalizar sus reservas, cancelaciones y otras compras a través de nuestra plataforma (canal de venta). Se tendrá en cuenta que los negocios locales tendrán diversidad en su grado de digitalización y se propondrán diferentes fórmulas (calendarios abiertos, formularios de contacto...).
- Atención al cliente y asesoramiento: Si bien no todos los negocios tendrán el mismo grado de digitalización, por lo que se les prestará asesoramiento específico para homogeneizar los segmentos.

## 2. Usuarios

Los usuarios son el activo fundamental para poder tener poder de negociación frente a los negocios, ya que con una buena base de datos de usuarios, los negocios verán interés en entrar en la iniciativa de *SmartXperience*, y con sus interacciones podremos poner en valor nuestra base de datos para generar ingresos con los negocio/servicios locales. No debemos olvidar que los usuarios serán los que disfruten de los servicios provistos por los negocios aunque el usuario no sea un cliente específico para *SmartXperience* en la primera fase. No obstante hay que tratarlo como tal desde el principio ya que es esencial para que se ejecuten transacciones de las que cobraremos una comisión de servicio a los negocios.

Por tanto, los servicios que les vamos a prestar es la búsqueda de negocios (buscador), el ofrecimientos de productos personalizados (segmentación y valorización de sus propios datos), acceso a ofertas y promociones (aprovechamiento del marketing), posibilidad de realizar reservas, cancelaciones y compra de productos (pago por medio del canal de venta).

## 3. Instituciones

Las instituciones pueden funcionar como un cliente o como una palanca estratégica y nuestra relación descansará sobre todo en dos pilares:

- Articulación de las políticas de nuestro cliente en busca del desarrollo sostenible de su ciudad o región: Impulso de la visibilidad del comercio local y enriquecimiento de sus canales de venta y promoción.
- Organización, tratamiento y puesta en valor de datos: Generalmente, las instituciones tienen el control de las redes *Smart Cities* y *Smart Destination* y crean las bases de datos de información relativa a servicios y nuestro sistema de tratamiento de datos pondrá en valor los mismos para poder personalizar nuestra oferta.

## 16.3 Posicionamiento por segmento de clientes

---

### 1. Negocios

De cara a los negocios la clave es, sobre todo, la diferenciación. La ventaja de SmartXperience frente al resto de competidores es que permite un nivel superior de segmentación de ofertas y experiencias genuinas locales, ofreciendo de forma personalizada a los usuarios aquello que realmente les interesa. Esto permitirá acceder a los usuarios de una forma más eficiente, personal e incluso en tiempo real, mejorando el número y calidad de transacciones comerciales con los usuarios. Y todo esto servirá como reclamo para que los negocios se sumen al proyecto.

## 2. Usuarios

Al igual que ocurre con los negocios, el principal argumento para posicionarse frente a la competencia es la diferenciación que se basa la posibilidad de crear perfiles a partir de los que la propia plataforma segmenta y ofrece información personalizada a tiempo real mediante notificaciones. De forma complementaria, los usuarios en la plataforma la posibilidad de crear una comunidad de usuarios y tener una fuente de información sobre servicios alternativos.

## 3. Instituciones

Si bien las instituciones no serán un cliente recurrente para *SmartXperience*, sí que podrán funcionar como palanca de entrada en las bases de datos disponibles en las *Smart Cities*. El objetivo es conseguir que, desde el ámbito institucional, comprendan que nuestra herramienta ayudará a ofrecer visibilidad al comercio local, mejorar la experiencia del turista en el destino y rentabilizar la inversión en la red de *Smart Cities* si es que se trata de una iniciativa pública lanzada desde dichas instituciones. En este caso, será necesario considerarles clientes estratégicos o aliados estratégicos ya que serán, o bien los que nos provean el primer contacto si participamos en la licitación de desarrollo de la base de datos local de negocios, o bien los que nos provean dicha base de datos desarrollada por un tercero en su nombre. En ambos casos, se mantendrán relaciones estrechas con ellos, garantizando que podamos utilizar su base de datos para poner en valor la información de los usuarios que tengamos y que podamos desarrollar la base de datos de potenciales negocios a captar alimentada de la base de datos que nos provean.

## 16.4 Valores por Segmento de clientes

---

### 1. Negocios

Respecto a los negocios, a nuestra profesionalidad y eficiencia debe acompañarlos la empatía y confianza. Queremos conocerlos tan bien como podemos llegar a conocer a los usuarios, que a su vez, son sus clientes; de esa manera podremos ayudarles a direccionar sus negocios de forma digital en el actual paradigma de las comunicaciones.

### 2. Usuarios

Los valores que debemos comunicar a los usuarios son parecidos a los negocios; cercanía y preocupación por sus gustos e inquietudes. Queremos ser el complemento perfecto a sus viajes, sin excusas; queremos ofrecerle ayuda de forma rápida y eficaz para que su experiencia en destino sea la mejor posible. En definitiva, queremos hacerles sentir que el destino que visitan no es complejo y hostil sino abierto y cómplice ofreciéndoles lo que les gusta en base a sus preferencias complementando sus viajes con experiencias únicas.

### 3. Instituciones



El valor que debemos transmitir a las instituciones es compromiso con la sociedad local, incidiendo en nuestro deseo de que los diferentes tipos de negocios salven la barrera inicial de la digitalización y la conectividad.

Además, tenemos que hacerles ver que vamos a convertir su ciudad o región en un sitio más atractivo y moderno para los visitantes y ciudadanos.

## 16.5 Previsión y política de venta

Nuestro negocio ofrece una carta de servicios diversa. Por un lado aquéllos que ofrece al cliente B2B y por otro están los servicios ofrecidos a los usuarios bien siendo un intermediario de nuestros clientes o bien a través de perfiles de usuario premium en una siguiente fase de desarrollo.

### Política de ventas servicios B2B

SERVICIOS	CUOTA ANUAL	POLÍTICA DE DESCUENTOS
Adhesión agregador de oferta Ofrece información segmentada de negocios turísticos y puede enviar notificaciones personalizadas a los usuarios.	150€ + IVA	100% descuento oferta de captación los primeros 9 meses.
Paquete marketing Ofrecemos servicios de marketing dentro de la plataforma para mejorar el posicionamiento de los negocios que se adhieran a ellos.	Básico: 250€ + IVA Intermedio: 500€ + IVA Premium: 1.000€ + IVA	10% Básico, 20% Intermedio, 30% Premium. Oferta de captación.
Intermediación en la venta Además de ser un agregador, la plataforma está montada sobre un motor de reservas que permite vender y reservar servicios e integrar otros motores a través de una api	Comisión del 2-5% sobre importe bruto de las ventas totales a través de la plataforma.	Negociable en función de la previsión de ventas anual según negocio.

Tabla 5: Tabla de servicios y precios provistos

## 16.6 Red comercial

Hemos hablado en varias ocasiones que nuestro éxito pasa por una mayor permeabilidad y para ello necesitamos tener un equipo comercial en la calle que nos ponga en contacto con el negocio local y haga tangible nuestra idea, por lo que la red comercial presencial es clave para ello y nuestra entrada ciudad por ciudad es una clara consecuencia de ello.

De arranque, somos conscientes de que trabajaremos con un comercial con amplio conocimiento en el destino que pueda tener relación directa con el cliente. Conforme el proyecto se vaya replicando en otros destinos necesitaremos apoyarnos de una red de comerciales según zona geográfica que continúe acercando nuestros servicios al cliente.

En ningún caso, se plantea la posibilidad de utilizar red de distribución. Los comerciales serán el nexo de contacto entre el cliente y la plataforma y las dimensiones de este equipo dependen mucho de la zona geográfica, la previsión de volumen de negocio, etc.

## 16.7 Comunicación

---

Nuestro modelo de negocio tiene una base tecnológica que será clave de su éxito, ya que apoyándose en los desarrollos de *Smart Cities* y *Smart Destinatarios* podrá acceder a la oferta local con más facilidad. Sin embargo, en la práctica, los destinos turísticos y el comercio local en general, hacen que una de las barreras de entrada sea su escaso desarrollo tecnológico.

Ante esta realidad, tenemos dos desafíos por delante: conseguir captar la atención de los negocios y establecimientos turísticos locales como escaparate de sus propuestas o servicios e impulsar una relativa digitalización de los mismos.

Para poder llamar la atención y posicionarnos en cada destino, tendremos que desarrollar una estrategia de marketing que se apoye en los dos canales: *online* y *off-line*.

El canal online es absolutamente necesario teniendo en cuenta que nuestro negocio tiene una base tecnológica y, sobre todo, porque el usuario final, va a hacer un uso 100% en línea de nuestros servicios.

El canal off-line será la vía de acercamiento a un porcentaje alto de los negocios locales que no tienen presencia online y por tanto sólo accederán a nosotros y nuestros contenidos por canales tradicionales.

Nuestra estrategia de marketing pasará por tres fases: expectativa, lanzamiento y post-lanzamiento. Conforme vayamos escalando el modelo y entrando en nuevas ciudades, las fases se irán difuminando entre sí, siendo en muchos casos coincidentes en el tiempo y lo que habrá es una distribución presupuestaria en función del alcance de la campaña.

### 16.7.1 Online, redes sociales, internet

---

Las acciones concretas que se llevarán a cabo dentro de nuestra estrategia de marketing online:

- Estrategia SEO:
  - Optimización del SEO *on Page*: a lo largo del proceso de desarrollo de la plataforma, trabajaremos con expertos en SEO *on Page* para mejorar el posicionamiento orgánico de nuestra Web.
  - Creación de contenidos *web* y *blog*: los contenidos novedosos y atractivos ayudarán a mejorar el posicionamiento orgánico de la web y aumentarán las visitas a la web.
- Estrategia SEM: Invertiremos en *Google Ads* para mejorar el posicionamiento inorgánico.
- *Retargeting*: invertiremos en *remarketing* y *retargeting* para generar anuncios que nos ayuden a captar más descargas y leads.

- Email marketing: tendremos una estrategia de comunicación de contenidos sobre destinos en la que incluiremos ofertas periódicas, etc. para fidelizar a nuestros usuarios.
- Estrategia en RRSS: tendremos perfiles en *Instagram* y *Facebook* y no sólo publicaremos contenidos y/o *stories*, sino que también invertiremos en publicidad por medio de *influencers* de viajes y *microinfluencers*.

Nuestra estrategia *online* tendrá como objetivo:

- ✓ Crecimiento del número de visitas a nuestro portal.
- ✓ Aumento de descargas de nuestra aplicación tanto para *Android* como para *IOS*.
- ✓ Captación de leads para nuestros perfiles de *Facebook* e *Instagram*.
- ✓ Captación de emails para nuestras BBDD.
- ✓ Mejora del posicionamiento orgánico e inorgánico de nuestra web.

### 16.7.2 Offline, TV, prensa, radio

---

Creemos que es muy importante la estrategia de marketing offline para poder tener mayor permeabilidad en aquellos potenciales clientes cuyo perfil tecnológico sea más débil, pero también para crear campañas de impacto pensadas en el usuario final. Planteamos las siguientes acciones:

- Generación de noticias: tendremos un agente de prensa que nos ayude a redactar notas de prensa y difundirlas con aquéllos hechos que sean noticiables y que nos ayude a generar hitos de comunicación.
- Campaña en MUPIS, marquesinas y estaciones: haremos inversión en estos elementos urbanos en el año 3 y 5 coincidiendo con la entrada de grandes ciudades y en el año 5 con 7 ciudades ya dentro del proyecto.
- Inserciones en prensa local: se plantean en el año 1, 2 y 3 para a través de faldones y publicidad directa captar la atención de posibles negocios/clientes.
- Cuñas en radio local (SER y COPE): se plantean 64 cuñas en total por destino con el fin de captar la atención de clientes/negocios. Los mensajes no están pensados para usuario final. La inversión es más fuerte en el año 1 y 2 y conforme la plataforma tiene un mejor posicionamiento y comienza a existir comunidad de usuario.
- Plan de medios: hemos pensado en plantear un plan de medios en el Grupo Prisa porque su público coincide con nuestro público objetivo. Se ejecutará en el mes 25 y el mes 30.

Tanto las acciones *off-line* como *on-line* se distribuirán a lo largo de los próximos 5 años de acuerdo al cuadro identificado siguiente y en base al presupuesto planteado por cada una de las estrategias del *ANEXO 6 Plan detallado de Marketing*. Este planteamiento está vivo y será susceptible de ir cambiando conforme vayamos midiendo el retorno de cada una de ellas.

## 16.8 Plan de lanzamiento

---

La primera fase de desarrollo estará basada en una versión de captación que nos permitirá tener una masa crítica tanto de negocios clientes B2B como de usuarios turistas B2C. En esta primera etapa, aunque se espera una primera fase de reticencia tanto por parte de los negocios por miedo a la falta de tracción, como de los turistas por el desconocimiento de la plataforma y la oferta de herramientas sustitutivas. A pesar de ello, se utilizarán las siguientes estrategias para solventar ambos puntos:

- B2B: Uno de los primeros pasos será instaurar un modelo de suscripción y participación gratuito para los negocios como programa piloto para una primera experiencia positiva para los negocios. La sensación que debemos causar es que somos un nuevo canal diferente con algo interesante que ofrecer y con un riesgo de adopción mínimo.
- B2C: Los turistas serán los generadores de negocio de la propia plataforma, ya que ellos seleccionarán finalmente a nuestros clientes y harán efectivas las transacciones. En esta primera fase, del mismo modo que ocurre con los negocios, será necesaria una masa crítica de *early adopters* que, a diferencia del B2B, generará los primeros resultados para nuestros clientes. Para ello, se ofrecería del mismo modo una suscripción gratuita que tendría una serie de opciones básicas con la opción de acceder sin coste a una suscripción *premium* por un periodo de tiempo limitado o incluso de forma indefinida para nuestros *early adopters* que funcionarán como apoyo al desarrollo de la plataforma y como *influencers* para captar al resto de clientes en la fase de escalación en el periodo de captación de la mayoría precoz ya que serán quienes nos ayuden a mejorar el encaje de nuestra propuesta de valor en la primera fase y convencerán de sus bondades a través de la comunidad de opiniones que se plantea en la plataforma para fomentar la interacción de los usuarios.

El asunto de la tracción no es algo que pueda tomarse a la ligera. Ni los negocios ni los clientes nos conocen por lo que, además de la gratuidad de las suscripciones a nuestra plataforma, debe ofrecerse algún atractivo adicional. En ese aspecto, podrían explorarse acuerdos desarrollo conjunto público/privada con las instituciones en su labor por extender el formato *Smart City* o *Smart Destination*, y así ofrecer publicidad local y apoyo institucional a los negocios adscritos a la iniciativa de manera que éstos se animen a ofrecer alguna promoción de entrada.

Aunque la plataforma y su articulación como *app* están abiertas a todos los negocios, en estas etapas iniciales sería esencial enfocar a aquellos negocios que sean fuentes de ingreso efectivas; es decir, captar negocios afines a las actividades y experiencias demandadas principalmente por los turistas. Entre ellos destacan los negocios de gastronomía, arte y cultura, turismo urbano, naturaleza y *shopping* como principales fuentes de ingreso (**Figura 18: Productos más demandados por el turista.**). A continuación, se podría proceder de una manera más dedicada al resto de los negocios disponibles en el mercado.

La estrategia comercial de lanzamiento descrita, se apoyará en una fase de expectativa y lanzamiento del plan de marketing dirigida a captar negocios/clientes y a partir del mes 6 los primeros usuarios. Las acciones se irán solapando por ciudades conforme vayamos ampliando nuestra zona de influencia.

Las inversiones en marketing irán a medios locales para intentar generar impacto sobre los negocios potenciales y, fundamentalmente, optimización de SEO de la WEB para mejorar el

posicionamiento orgánico y SEM para el inorgánico. Por otro lado, en esta fase (a partir del mes 6) comenzará la activación de marca en RRSS y las primeras campañas de *retargeting* e email marketing para aumentar el nº de descargas de la *app*, captación de *leads* y aumentar el número de visitas de la web.

CCAA.	Peso ponderado	PRODUCTOS
C Valenciana	20%	Turismo urbano
		Gastronomía
		Deportes
Andalucía	19%	Arte y Cultura
		Gastronomía
		Turismo urbano
Madrid	18%	Turismo urbano
		Arte y Cultura
		Gastronomía
Islas Canarias	15%	Gastronomía
		Arte y Cultura
		Naturaleza
Cataluña	10%	Arte y Cultura
		Gastronomía
		Turismo urbano
Islas Baleares	9%	Gastronomía
		Turismo urbano
		Arte y Cultura

Fuente: Actividades OET - GEEO

MERCADO	Esfuerzo en Segmento Cosmopolita	Esfuerzo en Conectividad	Esfuerzo en Conocimiento
EUROPA DEL NORTE	75%	10%	15%

Figura 18: Productos más demandados por el turista<sup>3</sup>.

La segunda etapa de desarrollo, sería aumentar los ingresos utilizando diferentes vías y basándose siempre en nuestra comunidad como palanca para todas ellas:

- Pago por suscripción: para materializar esta vía de ingreso habría que facilitar el paso del uso gratuito de la plataforma al uso por pago.
  - B2B: En esta modalidad, el cliente habría utilizado la *app* y valorado si le es interesante. A pesar de ello, quizás fuera necesario reforzar este pensamiento para su adopción definitiva. Una de las estrategias barajadas sería aligerar su cuota inicial a cambio de promociones específicas más agresivas para los usuarios finales (descuentos y ofertas especiales como menú degustación, promociones 2x1 / 3x2, etc. o incluso opciones de fidelización que logren propuestas sostenibles en el tiempo a aquellos turistas que repitan en el mismo local o en agrupaciones y/o asociaciones de locales)
  - B2C: De la misma manera, en esta fase se apostaría de una manera más decidida a ofrecer la posibilidad al usuario más avanzado a optar por la suscripción premium que incluiría promociones más agresivas y un trato más distinguido. Estas promociones serían las que a vez habríamos pactado con los clientes por la suscripción de pago realizada en el punto inmediatamente superior.

No debe olvidarse que en la suscripción de pago, la plataforma en sus versiones tendrían una serie de funcionalidades no activadas en las versiones gratuitas. Estas se basarán, además de en unas promociones más potentes, en un mayor grado de personalización y una menor publicidad y tiempos de espera. En el caso B2C, se ofrecerá un tratamiento

<sup>3</sup> TURESPAÑA PEM 2018-2020

más distinguido que incluirá realizar reservas en el último momento, acceder a propuestas fuera de carta o a tener una *fast lane* de acceso a los restaurantes.

- Ingresos captados por publicidad: En todas las versiones gratuitas se incluiría publicidad, tanto en ventanas pop-up como en anuncios incrustados.

## 17 Plan de Operaciones

### 17.1 Solución tecnológica

---

SmartXperience es una plataforma digital nativa para *smartphones* y en formato web compatible con la red de *Smart Cities* y *Smart Destinations disponibles*, inicialmente, en España. La plataforma, que tiene la capacidad de generar bases de datos propias a partir de la información proveniente de los turistas como usuarios de la plataforma y de todos los datos disponibles en las bases de datos de cada ciudad provenientes de las *Smart Cities* o *Smart Destinations*, confeccionará propuestas y sugerencias sobre lugares de interés turístico, comercios, eventos especiales, agendas culturales, servicios de restauración, ocio y todo tipo de servicios disponibles en la ciudad. Esto aportará gran valor al turista y dotará a la ciudad de una mayor visibilidad para el desarrollo del tejido comercial local, como medio para la digitalización de todos negocios de servicios disponibles. La plataforma tomará ventaja de las redes existentes disponibles y aglutinará todos los servicios e información disponible, con un espacio para que los negocios incluyan sus propuestas personalizadas a los gustos y hábitos de los turistas.

Futuros desarrollos permitirán a los negocios anunciar sus propias ofertas y servicios exclusivos a través de la aplicación y les permitirá alcanzar perfiles afines a sus propuestas de valor mejorando la competitividad y la satisfacción de los usuarios.

La aplicación contará con las siguientes funcionalidades:

- Multiplataforma: *iOS*, *Android* y *web*.
- Adaptabilidad a la información disponible de cada ciudad (Open Data).
- Escalabilidad: Seguirá los estándares definidos en las normas de la serie UNE 178XXX y de la recomendación Y.4454 de forma que sea adaptable rápidamente a otras ciudades modificando la base de datos de partida sin variar el algoritmo de trabajo.
- Accesibilidad: Contará con funcionalidad para personas con problemas de accesibilidad tales como modo voz para personas de visibilidad reducida o modo búsqueda de opciones sin barreras arquitectónicas.
- Opcionalidad modo inteligente y modo búsqueda activa. La plataforma tendrá dos modos de funcionamiento diferentes: el primero será el modo inteligente que le proporcionará al usuario el listado de propuestas disponibles en destino que encajen con sus gustos precargados y/o identificados. Después, habrá un segundo modo de búsqueda avanzada en la que el usuario podrá seleccionar entre toda la oferta disponible aquella que le interese en cada momento.
- Multilenguaje: La plataforma estará disponible en español y resto de idiomas oficiales en España; y contará con traducción al inglés y opción para incorporar nuevos idiomas en futuros desarrollos.

- Atención al cliente en línea: Mediante contacto por teléfono, WhatsApp y Chatbot para interactuar directamente con los usuarios y mantenerles al día de todas las propuestas de interés, como eventos, cultura, ocio y gastronomía.

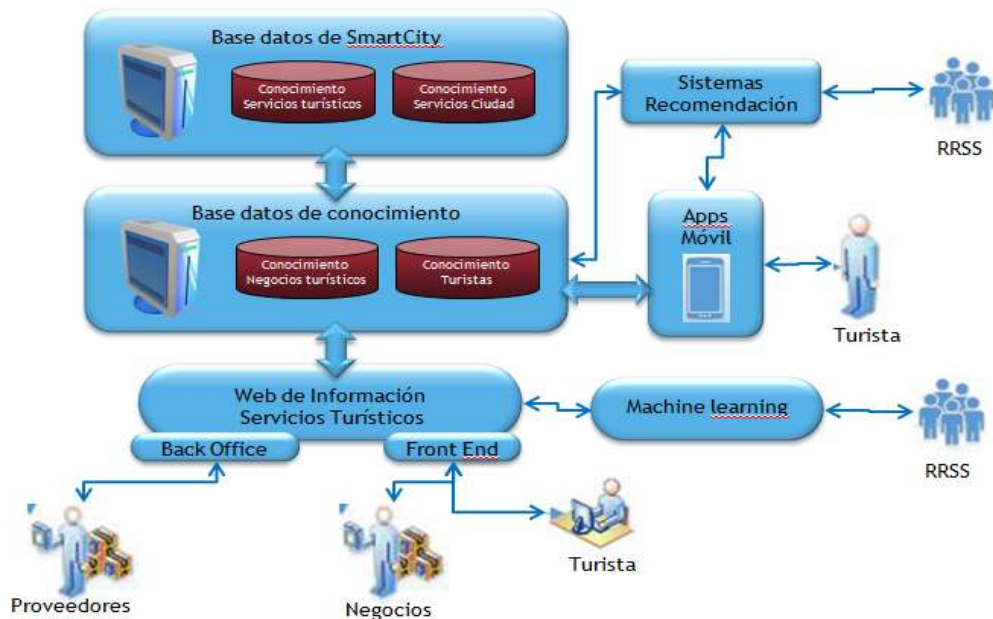


Figura 19: Arquitectura tecnológica plataforma cloud storage y servicio móvil/web

## 17.2 Mapa de procesos

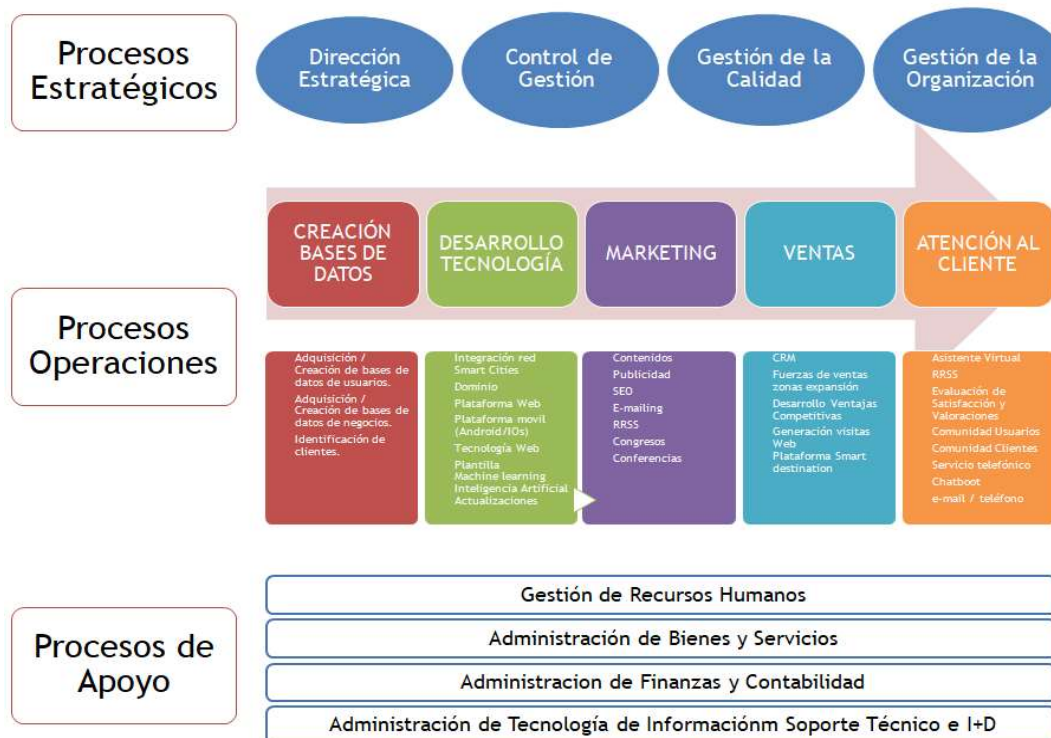


Figura 20: Mapa de Procesos

### 17.3 Estrategia de implantación

La plataforma tendrá diferentes etapas de desarrollo, tanto en crecimiento de la comunidad como en su desarrollo tecnológico que irá respondiendo a las necesidades que el mercado vaya planteando y que seguirá una estrategia de implantación basada en tres principios clave:

1. Existencia de la infraestructura necesaria: Esto quiere decir que será necesario contar con la base tecnológica de *Smart Cities* o *Smart Destinations*.
2. Atractivo y potencial del negocio: Con este punto queremos resaltar que la plataforma se implantará en las ciudades con mayor potencial turístico preferentemente.
3. Complejidad de desarrollo: Es clave desarrollar la plataforma en ciudades de un tamaño adecuado y con un volumen de negocios abarcable para la capacidad de alcance que tenga nuestra fuerza de ventas y que nos permita buenos ratios de captación de negocios, ya que estos serán los responsables de asegurar la expansión de nuestra plataforma y nos permitirá monetizar mediante el pago de *fees* anuales o comisiones por ventas asociadas a la propuesta de valor presentada a los negocios.

Basado en los tres puntos anteriores podemos desarrollar la estrategia de implantación.



Figura 21: Plan implantación.

- Año 1

La primera fase de desarrollo e implantación estará basada en el desarrollo de la aplicación, bases de datos necesarias, protocolos de comunicación e interacción con las aplicaciones existentes en las *Smart Cities* / *Smart Destinations* y el prototipado y testeado de la herramienta en fase de pruebas. En esta fase, se buscarán clientes y negocios interesados en el uso de la herramienta identificados como *early adopters* a los que se les proveerá de la aplicación de forma gratuita en formato beta de desarrollo.

Cuando se alcance un nivel de madurez, confiabilidad y seguridad adecuado, se implementará ya de forma oficial en una de las ciudades seleccionadas empezando por Sevilla y Málaga como programa piloto. Se lanzará la aplicación en las tiendas virtuales de Android, Apple y en la web con una versión de captación que nos permitirá alcanzar una masa crítica tanto de negocios como



de usuarios turistas; partiendo de los datos disponibles en las bases de datos abiertas de las *Smart Destinations* y *Smart Cities* actuales.

En esta etapa, la principal funcionalidad será la de permitir digitalizar los negocios incorporando la oferta de sus servicios sobre la capa de datos básicos importada de las bases de datos abiertas que se obtengan de las *Smart Cities*, sin coste para los negocios y con mínimo coste para nuestra compañía. Con ello, se obtendrá una cartera de negocios base para dotar a la plataforma de un contenido suficiente y dar servicio a los usuarios. En esta etapa, aprovecharemos el desarrollo de las bases de datos existentes en las ciudades objetivo y nos limitaremos a darles visibilidad generando tráfico que se pueda medir mediante encuestas in situ y mediante la creación de la plataforma de reserva para canalizar las solicitudes a través de nuestra plataforma.

Para el vector de los turistas, en esta primera fase se ofrecerá la opción de instalación con el paquete gratuito con las opciones básicas y opción de disfrutar de todas las funcionalidades sin coste por un periodo de tiempo limitado o incluso de forma indefinida para nuestros *early adopters* y se dotará de herramientas de valoración y *feedback* como apoyo al desarrollo de la plataforma.

Como ya se indicó, para el lanzamiento se ha seleccionado Sevilla y Málaga, ya que cuentan con el desarrollo de *Smart Destination* que incluye la base de datos de negocios relacionados al comercio, hostelería y servicios de ocio y que además cuenta con un volumen adecuado de turistas nacionales e internacionales. En esta fase, será necesario dotar a la plataforma de opciones para que todas las partes puedan compartir con su comunidad nuestra plataforma, ya sea por correo electrónico o por redes sociales.

También en esta etapa inicial, se enfocará a todos aquellos negocios que sean afines a las actividades y experiencias demandadas principalmente por los turistas de acuerdo al plan de marketing definido previamente, tales como gastronomía, arte y cultura (principalmente ocio). A continuación, se desarrollará al resto de los negocios disponibles en el mercado a medida que la plataforma coja tracción.

Una vez demostrada la funcionalidad de la plataforma, se desarrollarán las campañas de captación de negocios adicionales con una pequeña cuota de entrada mediante el esquema que se defina en el plan de marketing.

- **Año 2**

En una segunda etapa, se desarrollará la implementación en otra ciudad cercana, Granada, tomando ventaja de los recursos desarrollados en la etapa previa y contando con la ventaja de la cercanía física y cultural con Málaga y Sevilla, se continuará con las campañas de captación de negocios adicionales y se dotará de nueva información a la base de datos que funcionará como motor para el envío de propuestas y ofertas a los usuarios de la plataforma.

El objetivo de esta segunda etapa es aumentar los ingresos utilizando a nuestra comunidad y nuestra red de ventas como palanca de información para un adecuado desarrollo. El pago por ventas y por publicidad de los negocios será la palanca de crecimiento en esta fase y servirá como base para futuros desarrollos en otras ciudades. En esta fase se optimizará la aplicación y se le dotará de nuevas funciones de búsqueda tales como el motor inteligente de segmentación de clientes y el desarrollo de la lógica de control de ofertas y propuestas personalizada.

- **Año 3**

A continuación, se procederá a implementar de forma masiva, el módulo de SmartXperience en el resto de ciudades siguiendo el orden de la **Figura 21: Plan implantación**, que podría estar sujeta a cambios en caso de desarrollos tempranos de otras *Smart Cities* o *Smart Destinations* y en base a los indicadores y métricas que se definan en el plan estratégico.

El objetivo de esta tercera etapa es aumentar aún más los ingresos haciendo viable el proyecto y comenzar a generar caja de forma recurrente para poder hacer frente a los gastos operativos y al plan de nuevas inversiones. En ese sentido, la selección de Barcelona y Valencia como las primeras ciudades de esta fase no es una coincidencia; son plazas turísticas potentes y en las cuales el desarrollo de Smartcities es sólido lo que permitirá alcanzar el objetivo con mayores garantías.

El incremento de ventas y de ingresos por publicidad de los negocios será complementado con las opciones de mayores funcionalidades no activadas en las versiones gratuitas previas aportando un mayor grado de personalización y más publicidad para aquellos clientes que seleccionen la versión *premium* y que tendrán más valor en base a su contribución.

En todo momento, debemos tener claro que el plan de implantación estará alineado con la estrategia y será optimizado en base a las métricas obtenidas, adecuando o modificando los planes en función del cumplimiento de objetivos que se alcancen frente a los previamente establecidos.

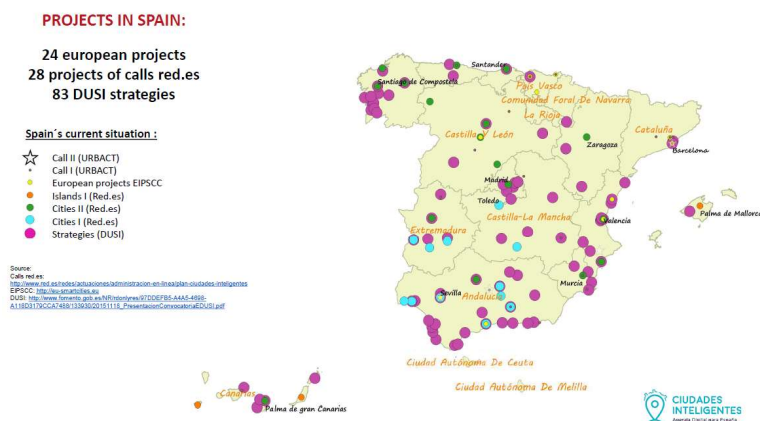


Figura 22: Proyectos desarrollo Smart Cities en España<sup>4</sup>

El objetivo durante la fase de implantación debe estar alineado con el desarrollo de las *Smart Cities* y *Smart Destination* que hay disponibles en las cercanías de nuestros desarrollos previos para poder aprovechar toda la infraestructura y red de contactos que se haya desplegado en la zona.

## 18 Estructura societaria

La forma jurídica de constitución que adoptará la empresa será la de una S.L.N.E (Sociedad Limitada Nueva Empresa), debido a los plazos reducidos para su constitución, asociados a menores gastos y las ayudas fiscales durante los primeros años de actividad.

<sup>4</sup> <https://www.plantl.gob.es/digital-agenda/Documents/Spanish-Smart-Cities-Model.pdf>

La estructura societaria de la empresa estará compuesta por los miembros que forman el equipo de trabajo de este proyecto, y que aportarán de forma igualitaria y de manera solidaria, las cantidades para la constitución de la empresa, y todos participarán en la coordinación de las actividades de la empresa bajo diferentes roles:

- Marcos García Sánchez
- Elena Pilo González
- Julio Terrón Gutiérrez

Además del tipo de sociedad a constituir, debemos tener en cuenta los requisitos legales necesarios a la hora de implantar la misma y el resto datos de partida a tener todos en cuenta:

- La sede de la empresa será constituida en España, concretamente en Madrid. Así podremos tomar ventaja de los beneficios fiscales que ofrece la ciudad y tener una buena infraestructura de conexión con todas las ciudades donde se podría desarrollar nuestra actividad.
- La empresa estará constituida por 3 personas con una responsabilidad por socio limitada a la aportación que inicialmente se realice: 100.000 € por socio.
- La compañía tributará por el impuesto de sociedades y cada uno de los socios lo hará por los ingresos que perciba a través de Impuesto a la Renta y Personas Físicas.
- La marca será registrada para proteger la propiedad de la misma como SmartXperience.

## 19 Plan de RRHH: Organigrama y perfiles

### 19.1 Organigrama inicial y funciones de cada área

---

El organigrama de la compañía tendrá una evolución a su crecimiento y partirá de una estructura sencilla para pasar a una de mayor distribución de responsabilidades a medida que las ventas y facturación lo requieran.

Durante el primer, y probablemente el segundo año, habrá varias funciones que serán realizadas por la misma persona para reducir costes y evitar gastos innecesarios que podrían hacer no viable el proyecto.

Basado en lo anterior asumimos que el CEO ejercerá las funciones de Finanzas y Contabilidad con ayuda de un asesor externo en caso necesario.

El Director de Marketing y Ventas será el responsable del contacto con clientes y de desarrollo de nuestra estrategia hasta el momento que tengamos una masa adecuada de clientes que demande dedicación completa con un equipo comercial más dedicado en la captación de clientes en masa. Por ello dicha posición aglutinará todas las responsabilidades de ventas y contacto

Asimismo, el Director de Tecnología tendrá la responsabilidad total del desarrollo y mantenimiento de contenidos de las bases de datos y de la plataforma nativa en todos sus formatos descritos para Android, iOS y Web; y será quien busque proveedores de desarrollo de la aplicación a través de subcontratación de servicios. Una vez puesta en marcha y con una base de

datos de suficiente complejidad se desarrollará la estructura del nivel inferior desplegando los recursos y posiciones necesarios para ello.

Ya en una segunda fase de desarrollo con una elevada cartera de clientes y mayor complejidad en la gestión de todas los departamentos, se desarrollará la estructura anterior y se desplegarán cada uno de las áreas clave para la correcta gestión y ejecución de los trabajos, habilitando para ello las áreas de comerciales y ventas adecuados, así como el área de desarrollo tecnológico y de atención al cliente. Todo este desarrollo deberá ir acompañado de los ingresos necesarios que lo justifiquen sin incrementos de masa salarial que comprometan la viabilidad de la compañía.



Figura 23: Organigrama fase de explotación

## 19.2 Desarrollo de la Organización

La compañía irá creciendo del mismo modo que crezcan las ventas y los ingresos de la compañía según el esquema indicado en la descripción del organigrama del punto anterior.

En un primer año se espera tener solamente 3 personas como responsables del desarrollo de la plataforma y del contacto con clientes, negocios y resto de stakeholder y a partir del año dos se irán agregando empleados a medida que vayan siendo necesarios por el incremento de la complejidad en la empresa.

Desarrollo Plantilla	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO	1	1	1	1	1
Marketing	1	1	1	1	1
Ventas		1	1	1	1
RRHH				1	1
Operaciones	1	1	2	2	2
Finanzas y Contabilidad			1	1	1
Comercial	1	2	5	7	9
Desarrollo tecnológico		1	1	1	1
Gestor BBDD			2	2	3
Atención al Cliente Postventa			1	1	1
Administrativo				1	1
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>22</b>

Tabla 6: Plan de desarrollo de organización

## 19.3 Roles, Funciones y Responsabilidades

A continuación, se detallan los perfiles tipo de los puestos que se necesitan en la compañía con sus funciones y responsabilidades.



Figura 24: Roles y Responsabilidades

## 19.4 Política salarial

La financiación para la puesta en marcha del proyecto es directamente proporcional al sueldo de sus trabajadores y a los costes directos e indirectos que se requieran de partida, y por tanto los socios que serán los trabajadores iniciales de la compañía tendrán esta premisa en mente a fin de buscar la rentabilidad de la compañía a costa de los salarios iniciales aunque serán partícipes de los beneficios que de esta empresa se deriven.

Inicialmente, los sueldos serán moderados, renunciando los socios al 50% de su salario durante los 6 primeros meses, y se irán incrementando a medida que las cifras económicas mejoren y que sea

necesaria la incorporación de más plantilla en la compañía. La parte variable del salario no se abonará hasta que el resultado sea positivo.

De partida se considera, que los salarios serán los indicados en la siguiente tabla.

Posición	CEO	Director Financiero	Director Marketing	Director Operaciones	Comercial	Gestor Plataforma Responsables	Administrativo
Salario Base	50.000	40.000	40.000	40.000	30.000	30.000	16.000
Variable	(30%) 15.000	(25%) 10.000	(30%) 12.000	(25%) 10.000	(40%) 12.000	(20%) 6.000	(10%) 1.600
<b>Salario Total</b>	<b>65.000</b>	<b>50.000</b>	<b>52.000</b>	<b>50.000</b>	<b>42.000</b>	<b>36.000</b>	<b>17.600</b>
Coste SS	15.629	15.629	15.629	15.629	13.440	11.520	5.632
<b>Total Masa Salarial</b>	<b>80.629</b>	<b>65.629</b>	<b>67.629</b>	<b>65.629</b>	<b>55.440</b>	<b>47.520</b>	<b>23.232</b>

*Tabla 7: Tablas salariales*

La mejora de los salarios se acometerá una vez esté garantizada la viabilidad futura y siempre que la rentabilidad de la empresa comience a ser la adecuada, a razón de porcentajes de mejora similares a los de ventas de la compañía con un máximo que deberá ser aprobado por la junta de socios.

La distribución de los salarios seguirá siempre una estructura Fijo + Variable en función del puesto desempeñado que será 70/30 para el CEO y Director de Marketing, 75/25 para los puestos Directivos, 80/20 para los mandos intermedios, 60/40 para los comerciales y 90/10 para el personal administrativo, con los variables en función de objetivos de rentabilidad establecidos y de objetivos personales de actitudes y comportamientos a definir.

## 20 Plan Económico Financiero

### 20.1 Balance

---

BALANCE ACTIVO	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>47.442</b>	<b>88.467</b>	<b>152.388</b>	<b>293.704</b>	<b>400.213</b>
<b>I. Inmovilizac. inmateriales</b>	<b>41.042</b>	<b>73.333</b>	<b>115.521</b>	<b>250.938</b>	<b>345.313</b>
1.- Aplicaciones-plataformas	50.000	100.000	175.000	375.000	575.000
<i>Inmovilizac. Inmateriales brutas</i>	50.000	100.000	175.000	375.000	575.000
8.- Amortizaciones	- 8.958	- 26.667	- 59.479	- 124.063	- 229.688
<b>II. Inmovilizac. materiales</b>	<b>6.400</b>	<b>15.133</b>	<b>36.867</b>	<b>42.767</b>	<b>54.900</b>
1.- Equipos Informáticos	8.000	20.500	51.000	70.500	101.000
<i>Inmovilizac. materiales brutas</i>	<b>8.000</b>	<b>20.500</b>	<b>51.000</b>	<b>70.500</b>	<b>101.000</b>
7.- Amortizaciones	- 1.600	- 5.367	- 14.133	- 27.733	- 46.100
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>243.839</b>	<b>301.580</b>	<b>522.829</b>	<b>1.174.886</b>	<b>2.245.847</b>
<b>I. Deudores</b>	<b>6.410</b>	-	-	-	-
1.- Cli. por ventas y pr serv	-	-	-	-	-
2.- Iva soportado	-	-	-	-	-
3.- Hacienda pública deudor IVA	6.410	-	-	-	-
<b>II. Tesorería</b>	<b>237.429</b>	<b>301.580</b>	<b>522.829</b>	<b>1.174.886</b>	<b>2.245.847</b>
1.- Caja operativa	23.743	30.158	52.283	117.489	224.585
2.- Caja no operativa	213.686	271.422	470.547	1.057.397	2.021.262
3.- Caja no operativa (Pay Out)	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>291.280</b>	<b>390.047</b>	<b>675.217</b>	<b>1.468.590</b>	<b>2.646.059</b>

BALANCE PASIVO	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>166.052</b>	<b>225.019</b>	<b>339.179</b>	<b>628.986</b>	<b>1.138.145</b>
<b>I. Capital suscrito</b>	<b>300.000</b>	<b>300.000</b>	<b>300.000</b>	<b>300.000</b>	<b>300.000</b>
1.- Aportación dineraria	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
2.- Aportación no dineraria	-	-	-	-	-
<b>II. Reservas</b>	<b>- 133.948</b>	<b>- 74.981</b>	<b>39.179</b>	<b>328.986</b>	<b>838.145</b>
1.- Reserva legal	-	5.897	18.206	60.000	60.000
2.- Otras reservas	- 133.948	- 80.878	88.873	641.005	1.541.884
3.- Reservas ( Pay Out)	-	-	67.901	372.019	763.739
<b>III. Pérdidas y ganancias</b>	-	-	-	-	-
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>84.667</b>	<b>60.699</b>	<b>35.532</b>	<b>9.108</b>	-
<b>I. Otros acreedores</b>	<b>84.667</b>	<b>60.699</b>	<b>35.532</b>	<b>9.108</b>	-
1.- Préstamos y otras deudas	84.667	60.699	35.532	9.108	-
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>40.562</b>	<b>104.329</b>	<b>300.506</b>	<b>830.496</b>	<b>1.507.914</b>
<b>I. Deudas con ent. de crédito</b>	<b>1.937</b>	<b>2.034</b>	<b>2.136</b>	<b>2.243</b>	-
1.- Préstamos y otras deudas	1.937	2.034	2.136	2.243	-
<b>II. Deudas a corto plazo</b>	-	-	<b>67.901</b>	<b>372.019</b>	<b>763.739</b>
1.- Dividendos a pagar	-	-	67.901	372.019	763.739
<b>III.- Acreedores comerciales</b>	<b>24.859</b>	<b>28.738</b>	<b>53.754</b>	<b>73.069</b>	<b>102.767</b>
1.- Acre. por compras	24.859	28.738	53.754	73.069	102.767
2.- Proveedores de IM	-	-	-	-	-
<b>IV.- Otras deudas no comerc.</b>	<b>13.765</b>	<b>73.558</b>	<b>176.715</b>	<b>383.165</b>	<b>641.408</b>
1.- Iva Repercutido	-	-	-	-	-
2.- Administraciones públicas IRPF	8.258	13.211	24.595	29.583	33.421
3.- Administraciones públicas IS	-	19.658	60.687	220.609	424.299
4.- Administraciones públicas SS	5.507	9.125	17.912	21.909	25.011
5.- Hacienda acreedor IVA	-	31.568	73.521	111.085	158.677
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>125.229</b>	<b>165.028</b>	<b>336.038</b>	<b>839.604</b>	<b>1.507.914</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>291.280</b>	<b>390.047</b>	<b>675.217</b>	<b>1.468.590</b>	<b>2.646.059</b>

### Premisas del balance:

- Las pérdidas y ganancias aparecen consolidadas en Otras Reservas.
- Solo existen aportaciones dinerarias al constituir la empresa
- Existe una financiación de 100.000 euros en el Año 0 del proyecto que se devuelve a cuatro años
- La caja no operativa lleva consolidado los dividendos repartidos en los años 3,4 y 5.
- No se ha considerado inflación a lo largo de los años mostrados
- El cobro a nuestros clientes se realiza al contado
- Nuestro periodo de medio de pago es de 60 días
- La reserva legal y la reserva variable son de un 10% y un 90% respectivamente.

## 20.2 Cuenta de resultados

PERDIDAS Y GANANCIAS	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
<b>I. Importe neto de la cifra de negocio</b>	<b>128.724</b>	<b>621.431</b>	<b>1.267.507</b>	<b>2.169.705</b>	<b>3.291.979</b>
Ventas Prestación de Servicios	128.724	621.431	1.267.507	2.169.705	3.291.979
<b>3.- Gastos Externos y de la Explotación</b>	<b>-249.425</b>	<b>-517.630</b>	<b>-680.670</b>	<b>-1.207.830</b>	<b>-1.470.651</b>
Gastos de personal	109.583	265.000	495.000	611.000	696.000
Cargas sociales	38.354	92.750	173.250	213.850	243.600
Tributos y tasas	240	0	0	0	0
Suministros	4.200	13.800	18.600	25.600	31.200
Marketing y propaganda	72.750	58.500	100.050	63.600	124.150
Tecnología CLOUD	7.650	15.300	2.2950	53.550	77.456
Mantenimiento y reparación	1.340	2.680	4.020	6.030	9.045
Arendamientos	6.000	6.000	6.000	19.200	19.200
Otros gastos	1.800	6.000	12.000	14.400	18.000
Gastos comerciales	7.508	57.600	148.800	200.400	252.000
<b>II) MARGEN OPERATIVO EBITDA</b>	<b>-120.701</b>	<b>103.801</b>	<b>286.837</b>	<b>961.875</b>	<b>1.821.328</b>
Amortización Inmov. Inmaterial	8.958	17.708	3.2813	64.583	105.625
Amortización Inmov. Material	1.600	3.767	8.767	13.600	18.367
<b>Dotaciones para las Amortizaciones</b>	<b>10.558</b>	<b>21.475</b>	<b>41.579</b>	<b>78.183</b>	<b>123.992</b>
<b>III) EBIT</b>	<b>-131.259</b>	<b>82.326</b>	<b>245.258</b>	<b>883.692</b>	<b>1.697.336</b>
Gastos Financieros	2.689	3.704	2.510	1.257	139
<b>Gastos Financieros</b>	<b>2.689</b>	<b>3.704</b>	<b>2.510</b>	<b>1.257</b>	<b>139</b>
<b>V) BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-133.948</b>	<b>78.623</b>	<b>242.748</b>	<b>882.435</b>	<b>1.697.197</b>
Impuesto sobre Beneficios	0	19.656	60.687	220.609	424.299
<b>Impuesto de Sociedades</b>	<b>0</b>	<b>19.656</b>	<b>60.687</b>	<b>220.609</b>	<b>424.299</b>
<b>VI) BENEFICIO NETO</b>	<b>-133.948</b>	<b>58.967</b>	<b>182.061</b>	<b>661.826</b>	<b>1.272.898</b>

Tabla 8: Cuenta de resultados

### Notas de cuentas de resultados:

- El primer año no se contabiliza el impuesto de sociedades al dar pérdidas.
- Los tributos y tasas se corresponden a la constitución de la sociedad.

### Observaciones de la cuenta de resultados:

- En el primer año se incurre en un beneficio neto negativo, debido sobre todo a la inversión en marketing y en costes de personal. En los primeros meses existen por tanto pérdidas que se ven amortiguadas por una rebaja de la nómina de los socios fundadores los 6 primeros meses del Año 1 junto con la entrada de nuestros primeros clientes en el mes 8 del Año 1. A partir del mes 10 del Año 1 esta situación revierte y comienzan las primeras ganancias.
- En el resto de los años las ventas y el beneficio neto crecen a pesar de algunas pérdidas mensuales puntuales los primeros meses del Año 3 donde la plantilla se incrementa un 85% y los gastos por viajes comerciales un 30%. Además, se acomete una inversión en marketing que aumenta un 70% respecto al Año 2 para poder entrar en ciudades de



entidad como Barcelona y Valencia. A pesar de ello, el aumento de las ventas hace que el Año 3 finalice con un beneficio neto a nuestro favor.

- En el Año 4, la inversión de marketing baja a niveles del Año 2 y los gastos comerciales aumentan un 30%; se trata de un Año para consolidar Barcelona y para entrar en Valencia que tiene un potencial algo menor. En el Año 5, ocurre justo, al contrario, por una parte, se vuelve a invertir en marketing para entrar en las ciudades restantes en los siguientes 3 años (Baleares y Alicante en el Año 5 y cinco ciudades adicionales hasta el Año 8) y, por otra, el gasto comercial baja ya que las necesidades en Barcelona y Valencia son más relajadas.
- Los gastos financieros se agotan progresivamente ya que en un principio solo se solicitó financiación externa en el inicio de los años analizados.

## 20.3 Flujos de caja e inversión

	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
<b>EBITDA Rdo Bruto de Explotacion</b>	- 120.701,00 €	103.801,40 €	286.837,48 €	961.875,35 €	1.821.328,10 €
Amarillación	- 10.558,33 €	21.475,00 €	41.579,17 €	78.183,33 €	123.991,67 €
<b>EBIT</b>	- 131.259,33 €	82.326,40 €	245.258,31 €	883.692,02 €	1.697.336,43 €
Impuestos Ajustado	- 32.814,83 €	20.581,60 €	61.314,58 €	220.923,00 €	424.334,11 €
<b>NOPLAT ( Rdo neto de Explotacion dsp Impuestos)</b>	- 98.444,50 €	61.744,80 €	183.943,73 €	662.769,01 €	1.273.002,33 €
Amarillación	10.558,33 €	21.475,00 €	41.579,17 €	78.183,33 €	123.991,67 €
CAPEX Inversiones	- €	62.500,00 €	105.500,00 €	219.500,00 €	230.500,00 €
+NOF	14.881,97 €	57.255,33 €	106.048,99 €	160.559,42 €	180.844,89 €
Necesidades operativas	14.881,97 €	72.137,30 €	178.186,29 €	338.745,71 €	519.590,60 €
Activo Operativo (NOF)	23.742,86 €	30.157,99 €	52.282,95 €	117.488,57 €	224.544,65 €
Pasivo Operativo (NOF)	38.624,83 €	102.295,29 €	230.469,24 €	456.314,27 €	744.175,25 €
<b>ICF Flujo de caja Libre</b>	-300.000,00 €	73.004,20 €	77.975,13 €	226.071,88 €	682.011,76 €

Tabla 9: Definición de los flujos de caja libre

<b>VAN</b>	722.888,82 €
<b>TIR</b>	56,7%
<b>TIRM</b>	46,8%

Tabla 10: Parámetros de viabilidad

### Observaciones de los flujos de caja:

- La inversión se recupera en el Año 4 del proyecto.
- El coste de los recursos propios es 23% y el de la deuda un 8%. Sus ponderaciones son 75% y 25% respectivamente.
- Las inversiones en CAPEX pretenden reinvertir parte de la caja generada en dos aspectos principales: la solidez y nuevas funcionalidades de la plataforma para lograr servir a un mayor número de usuarios y reforzar el marketing.
- Las necesidades operativas son negativas ya que cobramos al instante por la suscripción a los servicios y pagamos a 60 días.

## 20.4 Principales ratios y análisis

	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
Activo circulante	243.839	301.580	522.829	1.174.886	2.245.847
Exigible a corto plazo (Pasivo C)	40.562	104.329	300.506	830.496	1.507.914
<b>Liquidez</b>	<b>6,01</b>	<b>2,89</b>	<b>1,74</b>	<b>1,41</b>	<b>1,49</b>
Activo total	291.280	390.047	675.217	1.468.590	2.646.059
Total exigible	125.229	165.028	336.038	839.604	1.507.914
<b>Solvencia</b>	<b>2,33</b>	<b>2,36</b>	<b>2,01</b>	<b>1,75</b>	<b>1,75</b>
Beneficio neto	-133.948	58.967	182.061	661.826	1.272.919
Fondos propios iniciales	300.000	166.052	225.019	339.179	628.986
<b>ROE (Return of equity)</b>	<b>-0,45</b>	<b>0,36</b>	<b>0,81</b>	<b>1,95</b>	<b>2,02</b>
EBIT	-	82.326	245.258	883.692	1.697.336
Activo medio	-	340.663	532.632	1.071.903	2.057.324
<b>ROA (Return of assets)</b>	<b>-</b>	<b>0,24</b>	<b>0,46</b>	<b>0,82</b>	<b>0,83</b>
Exigible financiero C/P y L/P	125.229	165.028	336.038	839.604	1.507.914
Fondos propios	166.052	225.019	339.179	628.986	1.138.145
<b>Apalancamiento financiero</b>	<b>0,75</b>	<b>0,73</b>	<b>0,99</b>	<b>1,33</b>	<b>1,32</b>
Capital empleado (1 enero)	-	250.718	285.717	374.711	638.094
Capital empleado (31 dic)	-	285.717	374.711	638.094	1.138.145
Capital empleado medio	-	268.218	330.214	506.403	888.119
<b>ROACE (Rent Cap Empleado Medio)</b>	<b>-</b>	<b>0,31</b>	<b>0,74</b>	<b>1,75</b>	<b>1,91</b>

Tabla 11: Ratios financieros

- Ratios de liquidez y solvencia

Al ser mayor que la unidad, ambas ratios determinan que somos capaces de hacer frente tanto el exigible a corto plazo como el exigible total gracias a nuestro activo circulante y total respectivamente. La evolución temporal de ambas es similar y se estabiliza en el año 4.

- Ratios de estructura financiera

El apalancamiento financiero crece con el tiempo. Teniendo en cuenta de que el coste de financiación externa es menor que la de los fondos propios, convendría financiarse con deuda a largo plazo en los próximos años, para aumentar la rentabilidad. A pesar de que esto no es preocupante ya que los valores de ROE son buenos, nos da la pista de que si queremos seguir expandiéndonos sería mejor hacerlo de esa manera.

- Ratios de márgenes y rentabilidad

El ROA crece año tras año lo que refleja una mejora en la eficiencia operativa de nuestros activos ya que generamos 83 euros por cada 100 euros invertidos en activos en el Año 5.

La evolución del ROE sigue un patrón similar rindiendo de forma ejemplar para el accionista. Para el Año 5, la rentabilidad es de 2 euros por cada euro invertido al inicio del año.

Respecto al ROACE, este evoluciona de la misma forma relativa; aumenta hasta el Año 4 fuertemente y se modera en el Año 5.

La evolución similar de las ratios nos indica que, aunque las rentabilidades son buenas están siendo lastradas por la financiación con nuestros propios fondos.

## 20.5 Conclusiones del análisis económico financiero

---

Somos una empresa con una alta generación de caja que nos permite recuperar la inversión de forma rápida, exactamente en 3 años y medio. El VAN a 5 años y con una tasa de descuento del 20% es de 772.000 euros mientras la TIR modificada del 46,8%

El Capital social y a financiación externa a largo plazo (5 años) es de 300.000 euros y 100.000 euros respectivamente. Los primeros meses se realiza una fuerte inversión en marketing e inmovilizado lo que hace que las primeras ganancias aparezcan en el mes 8 del proyecto.

Hablando de tasas de crecimiento, la de ventas es sostenida los tres primeros años ya que se incorporan hasta 4 ciudades de tamaño mediano y grande con alto potencial turístico. El cuarto y el quinto siguen creciendo, pero a un ritmo más moderado. Los gastos aumentan de forma acusada hasta el Año 3 debido a inversiones en inmovilizado, plantilla y marketing para relajarse en los Años 4 y 5. El EBITDA crece a un ritmo alto los cuatro primeros años gracias al potencial de la cartera y se relaja el Año 5 debido a la incorporación de dos ciudades de menor entidad. A pesar de ello, la variación del EBITDA entre el Año 4 y Año 5 es del 90%, quedando en éste último en 1.821.328 €. Por último, decir, que el Beneficio Neto varía de forma proporcional al EBITDA, devolviendo una cifra de 1.272.898 € también en el Año 5.

Los beneficios permiten recoger dividendos a partir del Año 3, que aumentan en el Año 4 y 5.

El periodo de cobro inmediato y los pagos a 60 días nos permiten tener NOF en valores negativos que vienen a superar al gasto en CAPEX, lo que hace que nuestros flujos de caja sean crecientes y aumente la liquidez y también la solvencia ya que los gastos financieros son mínimos. Ambos ratios quedan por encima de 1,5 y 1,75 en el Año 5.

Las rentabilidades del activo medio, el capital y el accionista son buenas. Sin embargo, las ratios indican una desaceleración de los tres indicadores en los Años 4 y 5. Ello nos indica que el activo y los fondos propios crecen a un ritmo mayor en dichos años que los beneficios.

Esto, junto al aumento del apalancamiento, nos indica que el excedente de caja deberíamos utilizarlo en inversiones con una rentabilidad mayor en vez de usarla como autofinanciación. Acudir a financiación externa, mejoraría las ratios ya que ésta es más barata que nuestros propios recursos que irían destinados a mejores oportunidades de inversión.

De entre todas las oportunidades de reinversión, hemos identificado la expansión internacional a países cercanos desde un punto de vista cultural y empresarial como pueden ser Portugal, Francia e Italia. La forma de abordarlo sería análoga a la presentada en territorio nacional, ciudades con un buen desarrollo en *Smartcities*, un tamaño medio-grande y un potencial turístico mínimo.

## 21 Cuadro de mando de integral

### 21.1 Detalle de los KPIs en función del mapa estratégico

---

Tomando como referencia el mapa estratégico podemos desarrollar el cuadro de indicadores basado en los 4 pilares clave de nuestra estrategia.

1. Crecimiento y aprendizaje con un claro objetivo de innovación como pilar de desarrollo de productos y servicios, un fuerte apoyo al desarrollo del equipo para alcanzar los

- objetivos de captación y entrada en las *Smart Cities* definidas en nuestro plan de desarrollo y en la mejora continua de nuestros recursos para lograr el desarrollo de la plataforma según nuestra misión.
2. Procesos. Basado en los pilares clave de procesos innovadores mediante uso de machine learning para lograr elaborar propuestas y experiencias únicas para los clientes y usuarios mediante la excelencia en su gestión con productos y servicios de calidad y con un objetivo claro de segmentación para explotar al máximo las oportunidades.
  3. Clientes. Nuestra visión es alcanzar un 35% de cuota en los negocios y para ello tenemos que lograr que los negocios crean en nuestra plataforma por lo que será necesario elevar la satisfacción de los usuarios, que a su vez repercutirá en la de los negocios generando valor tanto para ellos como para nosotros; y nos ayudará a mejorar las conversiones. Para lograrlo necesitamos optimizar nuestra segmentación para ofrecer lo que quiere cada usuario y debemos lograr las alianzas estratégicas necesarias para alcanzar el mayor número de negocios posible.
  4. Financiero. La viabilidad y sostenibilidad del negocio pasa por lograr cifras de ventas adecuadas, con márgenes suficientes para pagar los costes de desarrollo y los gastos operativos que tengamos como compañía por lo que los indicadores generales de rentabilidad serán clave de seguimiento y control de nuestra estrategia.

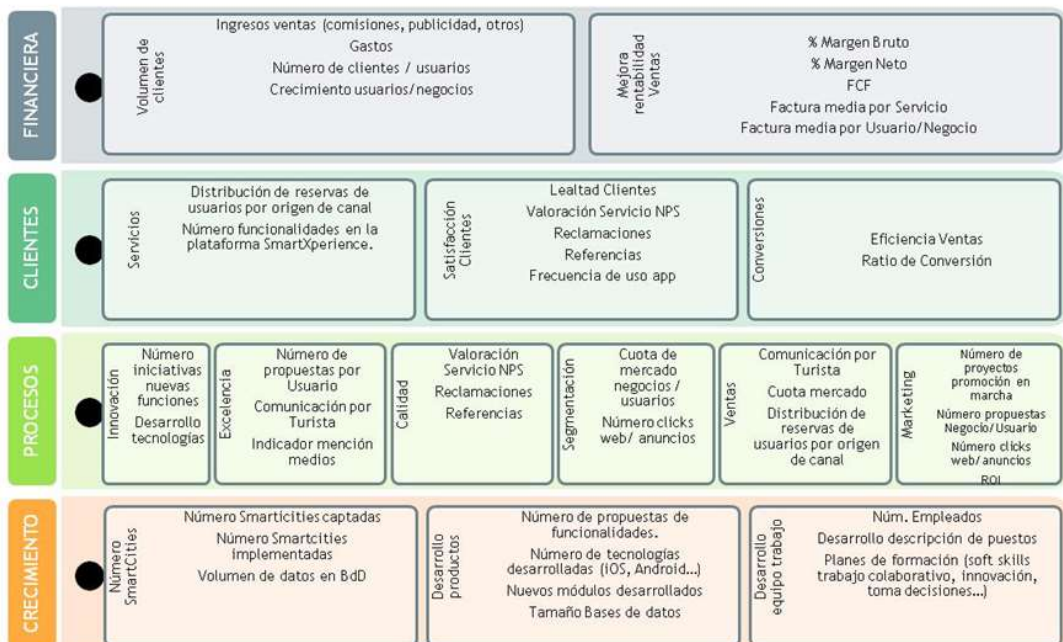


Figura 25: Cuadro Indicadores por cada pilar de estrategia

**Key Performance Indicators**

Financieros
Clientes
Procesos
Crecimiento

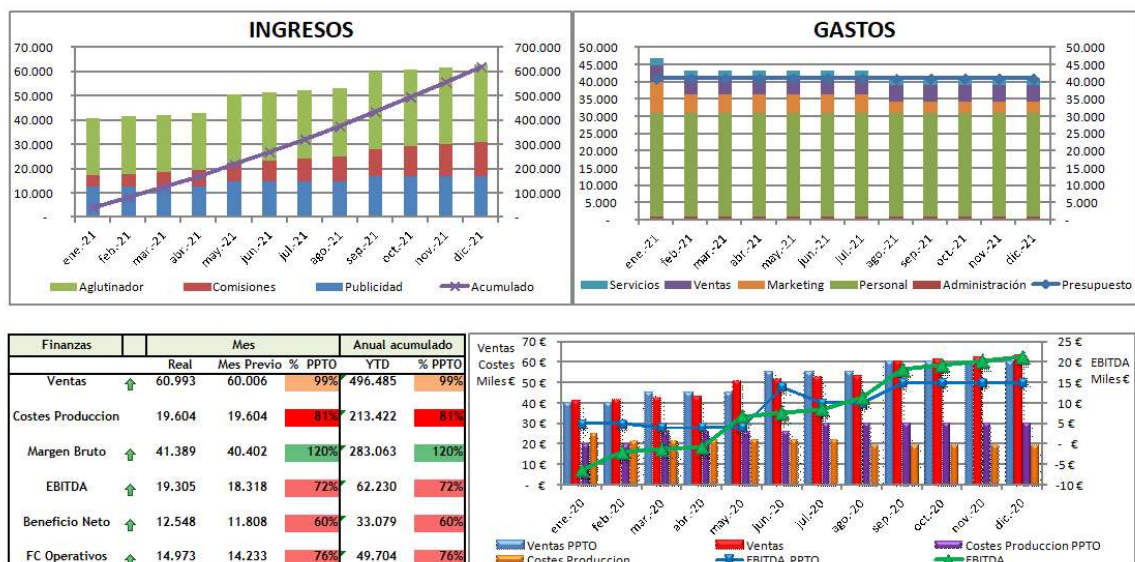
#	Nombre del indicador	Fórmula	Descripción y Comentarios
1	Ventas o Ingresos	Importe de Ventas	Fundamental para ver si los ingresos siguen el presupuesto
2	Gastos	Importe de Gastos	Fundamental para ver si los gastos siguen el presupuesto
3	% Margen Bruto	(Ventas – Coste de las ventas)/Ventas	Mide evolución de rentabilidad en el tiempo
4	% Margen Neto	Margen Neto / Ventas	Permite controlar los costes
5	FCF	Flujo de Caja Libre generado	Es un objetivo estratégico generar suficiente FCF para mantener inversiones
6	Factura media por Negocio	Ventas / servicios	Permite ver la facturación por cliente de cada uno de los servicios ofertados
7	Factura media por Usuario	Ventas / Usuario y negocio	Permite ver el comportamiento de los turistas para la monetización de las comisiones por ventas.
8	% Margen Bruto por Usuario	(Ventas Usuario – Coste de las ventas)/Ventas Usuario	Mide evolución de rentabilidad en el tiempo por usuario
9	% Margen Bruto por Negocio	(Ventas Negocio – Coste de las ventas)/Ventas Negocio	Mide evolución de rentabilidad en el tiempo por negocio
10	% Margen Bruto por ciudad	(Ventas Ciudad – Coste de las ventas)/Ventas Ciudad	Mide evolución de rentabilidad en el tiempo por ciudad
11	Valoración de servicio	Nota de evaluación 0-5 NPS	Valoración de la app/plataforma. Net Promoter Score
12	Cuota de mercado negocios	% de negocios captados	% Negocios en BdD sobre la base total proveniente del INE Smartcity o asociaciones comercios/hostelería/etc
13	Cuota mercado usuarios	% turistas usuarios de app	% Usuarios en BdD sobre total de movimientos turísticos según INE/fuente datos actualizada
14	Crecimiento usuarios/negocios	Indicador de captación de clientes	Número de altas de Negocios/Usuarios en SmartXperience
15	Calidad procesos	Calidad de servicios y encaje Cliente/turista	Valoración de la apps experiencias realizadas para dar feedback a los negocios y validar calidad de servicio
16	Reclamaciones	Número de reclamaciones de servicios	Índice de reclamos
17	Referencias	Número de altas por referencias	Cantidad de altas por referencias de clientes/turistas
18	Lealtad clientes recurrentes	Número entradas por cliente	Evaluación de la retención y valor de los clientes recurrentes
19	Eficiencia Ventas	Número Conversiones / total de propuestas	Índice de tracción Captaciones por Número de propuestas
20	Distribución de reservas de usuarios por origen de canal	% de reservas según canal internet o movil	Permite comparar eficacia de canales comerciales
21	Ratio de Conversión	% de ventas frente a ofertas y propuestas enviadas	Es un objetivo estratégico de crecimiento y penetración en mercado
22	Marca	Indicador mención medios	Crecimiento de marca y reputación
23	Eficacia marketing	Nuevas altas de clientes	Captación de clientes por canal tras campañas task force
24	Marketing	ROI	Ventas por canal asociadas a campañas (publicidad, radio...)
25	Penetración marketing	Número clics Adwords	Alcance del plan de marketing
26	Ventas por canal	Total Ventas por servicio de comisiones	Contribución de ingresos por servicio
27	Ventas por canal	Total Ventas por servicio de publicidad	Contribución de ingresos por servicio
28	Gestión de marketing	Número de propuestas enviadas por Negocio y por Usuario	Despliegue de campañas
29	Coste de captación	Gasto en marketing/ número altas clientes	Despliegue de campañas
30	Desarrollo tecnológico	Cantidad de nuevos productos incorporados en la app	Cantidad de proyectos nuevos (experiencias) en SmartXperience
31	Campaña de marketing	Cantidad de proyectos de promoción	Valoración del potencial de crecimiento por valor de las potenciales campañas a desarrollar
32	Innovación y crecimiento	Volumen de datos en la BdD	Volumen de datos actualizados por Cliente/turista como valor de la BdD
33	Crecimiento orgánico	Número empleados	Número de personas en la plantilla
34	Desarrollo mercado	Número de Smartcities Captadas/desarrolladas	Crecimiento de la plataforma globalmente
35	Desarrollo y cultura Innovación	Nuevas iniciativas propuestas	Evaluación de la creatividad interna de la compañía
36	Frecuencia de uso de la app	Número de entradas y uso de la app	Frecuencia uso app
37	Desarrollo producto	Número de servicios utilizados de la app	Número de Servicios demandados y utilizados en la app

Tabla 12: Cuadro Indicadores

#	Nombre del indicador	Frecuencia medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Ventas o Ingresos	Mensual	10.000	50.000	100.000	150.000	200.000
2	Gastos	Mensual	20.000	42.500	80.000	112.500	140.000
3	% Margen Bruto	Anual	-100%	15%	20%	25%	30%
4	% Margen Neto	Anual	-100%	9%	15%	20%	25%
5	FCF	Anual	- 35.000	140.000	300.000	500.000	700.000
6	Factura media por Negocio	Trimestral	150	175	200	225	250
7	Factura media por Usuario	Anual	10	10	10	10	10
8	% Margen Bruto por Usuario	Anual	10%	10%	10%	10%	10%
9	% Margen Bruto por Negocio	Anual	15%	15%	20%	25%	30%
10	% Margen Bruto por ciudad	Anual	20%	20%	20%	20%	20%
11	Valoración de servicio	Mensual	4	4	4	4	5
12	Cuota de mercado negocios	Anual	1%	3%	5%	7%	10%
13	Cuota mercado usuarios	Anual	4%	6%	8%	10%	12%
14	Crecimiento negocios	Anual	900	2.500	4.000	5.500	7.000
15	Calidad procesos	Trimestral	4	4	4	4	4
16	Reclamaciones	Anual	10%	8%	6%	4%	2%
17	Referencias	Anual	5%	7%	9%	12%	15%
18	Lealtad	Anual	3	5	10	10	10
19	Ratio de Conversión	Trimestral	1%	2%	5%	5%	5%
20	Distribución de reservas de usuarios por origen de canal	Mensual	25%	25%	25%	25%	25%
21	Eficacia marketing	Mensual	5	10	15	20	25
22	Marketing	Trimestral	225	700	1000	1300	1750
23	Penetración marketing	Mensual	25%	30%	35%	40%	40%
24	Clics por canal	Trimestral	1.000.000	1.300.000	1.690.000	2.197.000	2.856.100
25	Ventas por canal	Trimestral	3.000	25.000	100.000	150.000	250.000
26	Ventas por canal	Trimestral	10.000	50.000	80.000	120.000	200.000
27	Ventas por canal	Trimestral	15.000	80.000	125.000	20.000	250.000
28	Eficacia marketing	Trimestral	1	3	5	7	10
29	Coste de captación	Trimestral	250	200	150	125	100
30	Desarrollo tecnológico	Anual	2	5	5	5	5
31	Campaña de marketing	Anual	5	5	5	5	5
32	Innovación y crecimiento	Anual	150 GB	225 GB	300 GB	375 GB	525 GB
33	Crecimiento orgánico	Anual	3	7	13	17	22
34	Desarrollo mercado	Anual	2	3	4	5	7
35	Desarrollo y cultura Innovación	Trimestral	10	10	10	10	10
36	Frecuencia de uso de la app	Anual	10	10	10	10	10
37	Desarrollo producto	Trimestral	2	4	8	12	15

Tabla 13: Cuadro de valores esperados para los indicadores

## 21.2 Cuadro de mando del Comité de Dirección



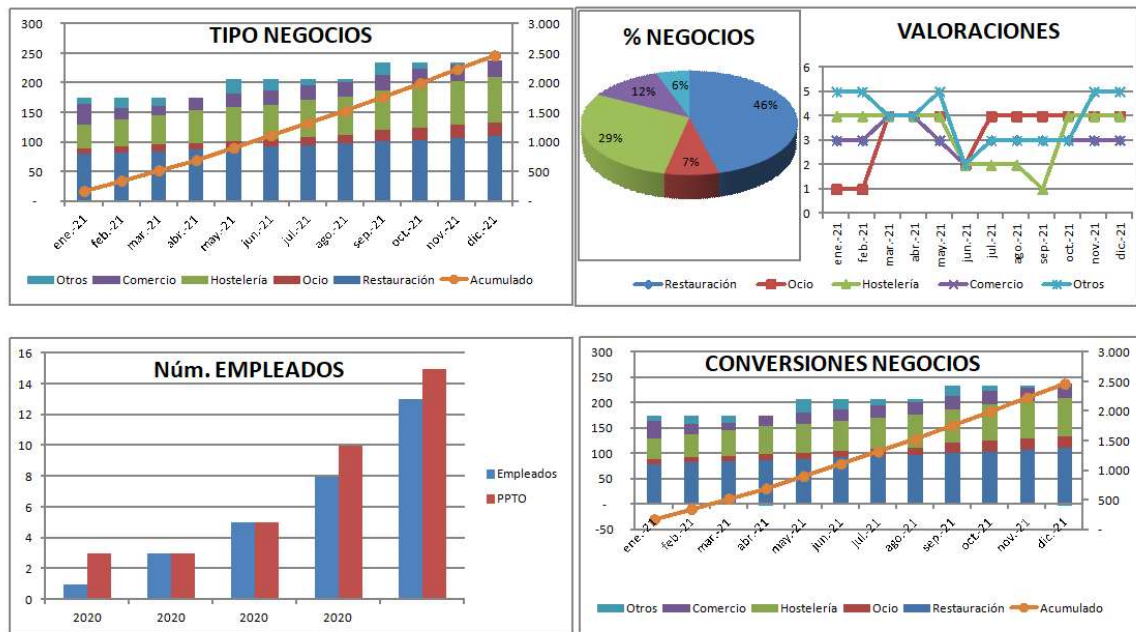


Figura 26: Cuadro de Mando Integral

## 22 Riesgos

### 22.1 Identificación de los principales riesgos

Durante los primeros pasos de SmartXperience y su puesta en marcha habrá que poner especial atención en los riesgos y oportunidades identificados para poder tener control de la situación en todo momento y que podamos poner en marcha las medidas adecuadas para mitigar/reducir los riesgos o para explotar las oportunidades ya que de ello dependerá una gran parte de la viabilidad. Por tanto, debemos de considerar estos riesgos/oportunidades con su probabilidad de ocurrencia y su impacto de forma que tengamos un menor de incertidumbre en los resultados esperados de acuerdo al plan estratégico.

Los riesgos/oportunidades identificados podrían clasificarse según el siguiente esquema:

#### Políticos:

- Riesgo 1: Cambios geopolíticos en países que desplacen turistas y con ello que hagan perder atractivo a nuestra aplicación por falta de llegada de turistas al mercado nacional como Brexit, inestabilidad en Turquía, medidas protección EEUU...
- Oportunidad 1: Apoyo nacional e internacional a iniciativas que fomenten el desarrollo de herramientas digitales para la explotación del turismo.

#### Legales:

- Riesgo 2. Cambios en la Ley de protección de datos que endurezcan las medidas impidiendo el uso de la información en aplicaciones digitales como SmartXperience.
- Riesgo 3. Implementación de la ley digital que penalice las aplicaciones con mayores tasas impositivas.

#### Económicos:

- Riesgo 4. Ciclo económico y llegada de crisis económicas o similares que reduzcan las cifras del turismo en España.
- Riesgo 5. Cambio en los tipos de interés que impacten en los costes de financiación y los gastos derivados en terceros.
- Riesgo 6. Menor volumen de ingresos por falta de captación de clientes que impacte en los presupuestos estimados y en la viabilidad de SmartXperience.
- Riesgo 7. Falta de financiación para la alta inversión de entrada necesaria para la captación de clientes y usuarios.

#### Sociales:

- Oportunidad 2. Cambios de hábitos de consumo orientados a una mayor sostenibilidad por el uso de recursos locales que aumenten el número de negocios orientados a ocio y experiencias oriundas de la ciudad.
- Oportunidad 3. Mayor distribución de la riqueza que fomente un mayor número de desplazamientos turísticos a nivel nacional.
- Riesgo 8. Generación de una propuesta de valor diferencial y clara que sea percibida por los clientes
- Riesgo 9. Generación de contenidos atractivos para los usuarios y conseguir visitas y recurrencia en la app

#### Tecnológicos:

- Riesgo 10. Desarrollo de nuevos competidores con mayores recursos que entren en las *Smart Cities* por delante de SmartXperience.
- Riesgo 11. Ralentización en el desarrollo de los *Smart Cities/Smart Destination* que retrasen el plan de desarrollo de SmartXperience impactando en la economía.
- Riesgo 12. Ciberataques que dañen las bases de datos e información de SmartXperience.
- Riesgo 13. Fuga de conocimiento con información relevante de SmartXperience.
- Riesgo 14. Falta de tracción en los turistas de uso de la aplicación SmartXperience impactando en la viabilidad del proyecto.

## 22.2 Probabilidad de ocurrencia e impacto

Para el esquema tomamos la siguiente matriz de probabilidad e impacto.

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	1-Insignificante	2-Pequeño	3-Moderado	4-Grande	5-Catastrofe
5- Casi seguro que suceda	Medio (5)	Alto (10)	Alto (15)	Muy alto (20)	Muy alto (25)
4- Muy probable	Medio (4)	Medio (6)	Alto (12)	Alto (16)	Muy alto (20)
3- Es posible	Bajo (3)	Medio (5)	Medio (9)	Alto (12)	Alto (15)
2- Es raro que suceda	Bajo (2)	Bajo (4)	Medio (6)	Medio (8)	Alto (10)
1- Sería excepcional	Bajo (1)	Bajo (2)	Bajo (3)	Bajo (4)	Medio (5)

Y con ello montamos las tablas de probabilidad e impacto para cada uno de los riesgos identificados según la siguiente tabla.



Tipo de riesgo	Probabilidad	X	Impacto	=	Riesgo		
Riesgo 1. Cambios geopolíticos	4- Muy probable		3-Moderado		12	Alto	
Riesgo 2. LOPD	2- Es raro que suceda		1-Insignificante		2	Bajo	
Riesgo 3. Ley digital	3- Es posible		2-Pequeño		6	Medio	
Riesgo 4. Ciclo económico, Crisis.	3- Es posible		4-Grande		12	Alto	
Riesgo 5. Cambio en tipos de interés y costes financiación	3- Es posible		1-Insignificante		3	Bajo	
Riesgo 6. Captación clientes	2- Es raro que suceda		4-Grande		8	Medio	
Riesgo 7. Falta financiación alta inversión de entrada	4- Muy probable		4-Grande		16	Alto	
Riesgo 8. Percepción del valor por parte de clientes	3- Es posible		4-Grande		12	Alto	
Riesgo 9. Generación de contenidos atractivos para los usuarios	1- Sería excepcional		2-Pequeño		2	Bajo	
Riesgo 10. Nuevos competidores	5- Casi seguro que suceda		4-Grande		20	Muy alto	
Riesgo 11. Desarrollo SmartCities	1- Sería excepcional		4-Grande		4	Bajo	
Riesgo 12. Ciberataques	4- Muy probable		5-Catastrofe		20	Muy alto	
Riesgo 13. Fuga cerebros	2- Es raro que suceda		3-Moderado		6	Medio	
Riesgo 14. Falta tracción	3- Es posible		5-Catastrofe		15	Alto	

Tabla 14: Tabla de riesgos

## 22.3 Estrategias de mitigación

Las estrategias a seguir en base a los riesgos de mayor impacto son las siguientes:

**Riesgos Ciberataques:** La estructura tecnológica a utilizar tendrá siempre un backup de toda la información para evitar pérdidas de información y estará protegida mediante el aislamiento de los motores de búsqueda y de segmentación utilizados como herramientas clave en nuestra SmartXperience.

**Nuevos Competidores:** Es inevitable que aparezcan nuevos competidores en el mercado que traten de captar las ciudades donde SmartXperience será implantada pero tendremos una clara estrategia de aproximación a los entes y organismos que desarrollen la SmartCity correspondiente y tendremos una campaña de marketing agresiva para lograr grados de penetración que sirvan como barrera de entrada frente a terceros.

**Riesgo de falta de financiación para la alta inversión:** Los requisitos de inversión son altos pero asumibles por parte del equipo que pondrá en marcha la iniciativa, así como las opciones de un retorno elevado por lo que la estrategia pasa por asegurar la financiación de inicio y por tener un exhaustivo control de los gastos e inversiones así como de los indicadores clave en los primeros años que deben mostrar tracción y mejora de los ingresos para asegurar la viabilidad del proyecto de acuerdo al plan marcado y permitir la financiación posterior sin problemas.

**Riesgo ciclo económico por crisis:** La plataforma tendrá capacidad de adaptarse a los mismos mediante la posible implantación para viajeros nacionales, internacionales o incluso residentes en las ciudades por lo que se mitigará un posible impacto en la caída de las cifras de gasto o visitas turísticas. El valor de la plataforma vendrá derivado de la segmentación y la capacidad de orientarse a mercado nacional en periodos delicados.

**Cambios en tipos de interés.** La estrategia será mantener ratios de endeudamiento bajos que eviten un alto impacto en caso de encarecimiento de las condiciones y se priorizará la generación de caja como palanca de reducción de deuda.

**Falta de tracción.** Se lanzarán campañas de marketing orientadas a la captación de clientes y se valorará la eficacia de las mismas para fomentar aquellas que mayor retorno produzcan.

**Riesgo geopolítico.** Frente a este riesgo no se podrá hacer mucho más que aceptarlo pero se fomentará el desarrollo de la plataforma a nivel nacional para tratar de compensar la pérdida de turistas internacionales que generan valor para nuestros clientes y se lanzarán campañas futuras de captación de turistas que lleguen a los aeropuertos o para segmentación y captación de turistas cosmopolitas que maximicen el valor para nuestros clientes.

Riesgo percepción de clientes. Como se ha indicado a lo largo de la memoria, la clave del éxito pasa por la campaña cara a caras de captación de clientes que será desarrollada por nuestra fuerza comercial por lo que será clave contar con un equipo preparado y cualificado para ello. La estrategia es dotar de incentivos al equipo comercial para que logren los objetivos de penetración marcados en nuestro plan y por ello se le ha asignado un 40% de variable asociado al logro de objetivos.

Para el caso de las oportunidades se explotarán las valoraciones y uso de la plataforma como fuente de entrada de conocimiento para adaptar los servicios y propuestas a las tendencias de uso y gasto que haya en cada momento maximizando el valor de los negocios y con ello el beneficio obtenido de los mismos; y se explotarán todas las oportunidades de desarrollo con apoyo económico de las *Smart Cities* y organismos nacionales e internacionales como fuente de financiación extra.

## 22.4 Matriz de Riesgos

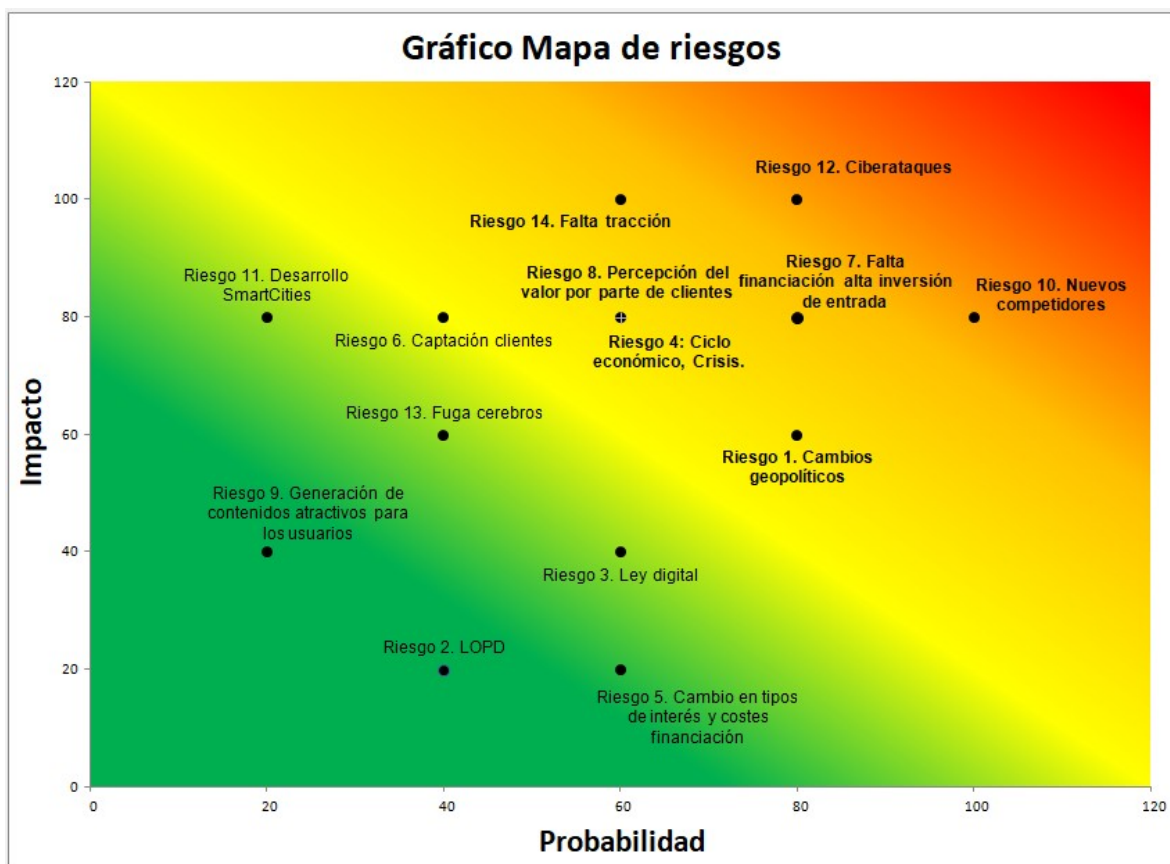


Figura 27: Matriz de Riesgos

## 23 Conclusiones

---

Durante el desarrollo del proyecto se ha demostrado que el modelo de negocio de SmartXperience es:

- **FACTIBLE**
  - a. Contamos con la solución tecnológica adecuada, con un desarrollo sencillo y las herramientas de segmentación necesarias mediante machine learning y conexión móvil.
  - b. Aprovechamos las redes de Smart Cities existentes que nos permite obtener claras sinergias.
  
- **DESEABLE**
  - a. Las encuestas y entrevistas realizadas han validado las hipótesis del modelo; los negocios quieren y pueden ganar visibilidad digital, reduciendo costes y mejorando sus resultados gracias a nuestra segmentación personalizada.
  - b. Los usuarios han cambiado sus comportamientos y buscan experiencias únicas y genuinas en los destinos.
  - c. Las Smart Cities buscan la sostenibilidad de las ciudades mediante el desarrollo de los negocios locales.
  
- **VIABLE**
  - a. Los indicadores financieros demuestran la viabilidad con un VAN de 722.888,82 € (@5 años y 19% WACC), un TIRM del 46,8%, un payback de 3,5 años y un ROE de 2,02.
  
- **ESCALABLE**
  - a. SmartXperience es una plataforma digital escalable, mediante un solución *plug and play* para integrar en cualquier *Smart City* en función del volumen de negocios captado y el tamaño de las bases de datos que se generen.
  - b. La generación de caja que tenemos permite obtener los recursos necesarios para reinvertir en nuevas ciudades sin comprometer la viabilidad del negocio.

## 24 Bibliografía

---

- [https://www.tutorialspoint.com/software\\_engineering/software\\_development\\_life\\_cycle.htm](https://www.tutorialspoint.com/software_engineering/software_development_life_cycle.htm)
- <https://www.plantl.gob.es/digital-agenda/Documents/Spanish-Smart-Cities-Model.pdf>
- <https://www.tourspain.es/es-es/ConocimientoTuristico/InformesCoyuntur/COYUNTUR34.pdf>
- <https://turismo.gob.es/es-es/estrategia-turismo-sostenible/Documents/directrices-estrategia-turismo-sostenible.pdf>
- [https://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/proyectos/Libro-Blanco-Destinos-Turísticos-Inteligentes-ok\\_es.pdf](https://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/proyectos/Libro-Blanco-Destinos-Turísticos-Inteligentes-ok_es.pdf)
- <https://www.tourspain.es/es-es/Conozcanos/Documents/HistoricoPoliticaTuristica/PlanTurismoEspanolHorizonte2020.pdf>
- [https://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/proyectos/Libro-Blanco-Destinos-Turísticos-Inteligentes-ok\\_es.pdf](https://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/proyectos/Libro-Blanco-Destinos-Turísticos-Inteligentes-ok_es.pdf)
- <https://www.tourspain.es/con%C3%B3zcanos/plan-estrat%C3%A9gico-de-marketing-18-20>
- <http://estadisticas.tourspain.es/es-es/estadisticas/fichadecoyuntura/paginas/default.aspx>
- <https://www.tourspain.es/es-es/ConocimientoTuristico/InformesProspectivaMercados/TOTAL%20INTERNACIONAL%20Informe%20Prospectiva%204T2019.pdf>
- <https://www.brujula.es/2019/10/23/perspectivas-turisticas-informe-de-exceltur/>
- <https://www.tourspain.es/es-es/ConocimientoTuristico/InformesProspectivaMercados/TOTAL%20INTERNACIONAL%20Informe%20Prospectiva%204T2019.pdf>
- <https://www.ine.es/daco/daco42/etr/etr0418.pdf>
- [https://creately.com/app/?tempID=h0jtxkix&login\\_type=demo#](https://creately.com/app/?tempID=h0jtxkix&login_type=demo#)
- [https://www.hosteltur.com/126274\\_atentos-al-cambio-de-ciclo-que-llega-en-2019.html](https://www.hosteltur.com/126274_atentos-al-cambio-de-ciclo-que-llega-en-2019.html)
- <https://www.laviajeraempedernida.com/ocho-retos-del-sector-en-el-dia-mundial-del-turismo-debate/>
- <https://www.ine.es/infografias/turismo/desktop/index.html?lang=es>
- <https://www.brujula.es/2019/10/23/perspectivas-turisticas-informe-de-exceltur/>
- [https://www.hosteltur.com/126274\\_atentos-al-cambio-de-ciclo-que-llega-en-2019.html](https://www.hosteltur.com/126274_atentos-al-cambio-de-ciclo-que-llega-en-2019.html)
- <http://www.nexotur.com/noticia/101605/NEXOTUR/El-Turismo-representa-el-104-del-PIB-mundial.html>
- <https://www.ine.es/daco/daco42/egatur/egatur1218.pdf>
- <http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/379abd61-e04e-4446-8354-4db9a45afb6e/Policy-Paper-Espana-en-mundo-2019-perspectivas-desafios.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=379abd61-e04e-4446-8354-4db9a45afb6e>

## 25 ANEXO 1. Encuestas y Entrevistas

### 25.1 Entrevistas

---

En la fase de entrevistas de validación de hipótesis se realizaron tanto a Turistas como a Negocios y los resultados y conclusiones son los que se exponen a continuación.

#### 25.1.1 Entrevistas a turistas

---

- Primera tanda de preguntas

En las 6 entrevistas realizadas a turistas, las respuestas a la pregunta “*Cuando visitas una ciudad, ¿conoces todas las posibilidades que ofrece el destino; en cuanto a restaurantes, experiencias y servicios, etc?*” reflejan una variedad total en el conocimiento previo de los servicios en destino, lo que da una idea de las diferencias en cuanto a comportamientos de turista como quedaba identificado a través de la pregunta Q4 de la encuesta 1. Hay turistas que tienen todo visto, identificado y casi cerrado al completo previo al viaje como medio de gestión de gasto, otros optan por cerrar los servicios necesarios (transporte, estancia y principales atractivos) y otros van más a la experimentación en función de necesidad.

La pregunta 2 “*¿A través de qué canales te sueles informar para conocer la oferta del destino? ¿Oficina de Turismo? ¿Recepción de Hotel? ¿Guías Turísticas? ¿Internet -blogs o foros- o portales como TripAdvisor o Google Maps?*” da una idea de las múltiples alternativas y soluciones que ejecutan los turistas para analizar los destinos y, sobre todo, para encontrar las ofertas personalizadas a sus gustos. Esto nos da la perspectiva y la oportunidad de tratar de canalizar toda esa disparidad en una sola herramienta que oferte lo que busca cada individuo. Todas las respuestas refieren a portales y aplicaciones generales como Google Maps, Tripadvisor o similares que no ofrecen a día de hoy propuestas personalizadas como plantea nuestra solución.

- Segunda tanda de preguntas

Con la tercera pregunta “*¿Sueles completar tu visita en un destino con oferta local y autóctona, es decir gastronomía, compras, visitas guiadas y otras experiencias?*” que se centra en los gustos también se ve una amplia dispersión de opciones con ideas tales como comida, eventos, cultura y otras opciones. Sin embargo, existe una idea de fondo y es que todos mencionan “vivir experiencias”, “cultura/folclore local” y “temas locales”. Por tanto, explotar las experiencias de destino encaja en todos los encuestados y es precisamente lo que queremos aportar con nuestra herramienta personalizada; que dé visibilidad a la diferenciación de negocios, pero con una especial atención al tema gastronómico que es el que más se repite en todas las entrevistas.

La siguiente pregunta “*¿Con cuánto tiempo de antelación reservas las experiencias complementarias en tus viajes?*” sobre el plazo de reserva, busca en qué proporción darle a nuestra plataforma digital una doble orientación: por una parte, para aquellos turistas que por su naturaleza o porque el destino es de alta demanda, prefieren realizarlo todo de una forma anticipada con un tiempo de un mes o más para asegurar la reserva, nuestra *plataforma digital* debería tener un enfoque similar; captar la notificación del viaje y preparar el paquete de experiencias para su oferta al turista ; y por otra parte, aquellos turistas que son más de buscar *in situ* las opciones y alternativas o con un enfoque mucho más centrado en viajes de corta duración y mayor improvisación, la herramienta buscaría este encaje dando propuestas en “vivo” por ejemplo.

- Tercera tanda de preguntas

Como conclusión a la pregunta de las herramientas de uso actual “¿Utilizas con frecuencia plataformas web o aplicaciones para construir tus viajes?” se observa que los buscadores generalistas tienen una clara presencia, pero aún no hay una herramienta personal definitiva que encaje propuestas y gustos. Esto hace que el turista gaste tiempo y recursos que nuestra plataforma digital debería devolverle a modo de *pain reliever* y así ganar

Con la pregunta de preferencias sobre una plataforma digital personalizada: “A la hora de seleccionar una plataforma web-aplicación sobre el resto ¿Influiría en tu decisión que ésta le ofreciera ofertas según su personalidad y preferencias?”, tenemos una tendencia a su uso con buena aceptación pero no acaba de ser concluyente porque aparece un “sí” con condiciones en muchas respuestas que denota cierta necesidad de confirmación con un prototipo o similar que demuestre su funcionalidad y forma de uso. Aparecen temas como configuración de frecuencia en notificaciones, o nuevas funcionalidades como dar una previsión del tiempo u otras notificaciones que afectan al viaje pero también dudas con su personalización que se ve penalizada con la pregunta siguiente sobre el envío de notificaciones; existe una percepción de intrusividad y de consumo de tiempo innecesario lo que nos hace replantear los canales de venta a turistas y el modelo de monetización mediante *banners* y notificaciones ya que pueden penalizar su uso.

La consulta “Para descargarse una App qué tipo de acceso te parece más atractivo? (citar al turista alternativas: un código QR, un enlace corto, etc)” acerca del uso de códigos QR o similar para aportar datos y funcionalidad hay una clara respuesta negativa de poco uso, desconocimiento o indiferencia por lo que dicho canal puede ser innecesario.

En cuanto a la participación colaborativa planteada con las siguientes preguntas, “¿Crees que un portal de experiencias es más atractivo si ofrece la opción de dejar comentarios de turistas ? ¿con qué frecuencia comentas en otros portales de experiencias como Booking o TripAdvisor?” y con la siguiente “¿Consideras interesante poder disponer de valoraciones? ¿compartes tu experiencia en redes? ¿Te fías de las valoraciones?”, queda claro que suele haber aceptación y que el turista se implica más cuando tiene esa opción. Algunos indican que no aportan comentarios incluso cuando son claros seguidores de los mismos por lo que alguna promoción o recompensa podría ayudar a su uso siguiendo ejemplos similares de Amazon, Google maps o similar.

Por último, en la pregunta orientada a la validación de las hipótesis no validadas en la encuesta 1 de turistas , “¿Te gustaría tener información en destino asociada a tus preferencias y recibir información personalizada con ofertas cercanas?”, se puede ver que hay disparidad en las respuestas pero si aparecen tendencias muy alineadas a las respuestas de la encuesta 2 de turistas; Existe un grupo que se presta a recibir las notificaciones pero que, a su vez, no suele ser muy improvisadora por lo que las propuestas deben darse en el plazo desde reserva de viaje/hotel hasta su llegada. Además, todos creen que conocer mejor la oferta personalizada a gustos ayudaría a su mejor estadía y a la vivencia de experiencias. También, tienen una cierta participación en gamificación y aumentarían el uso de la plataforma digital si es con el aliciente de proporcionar ofertas y promociones especiales por ello.

### 24.2.3 Entrevistas a Negocios

---

- La tanda de preguntas 1 tienen como objetivo para conocer el entorno y la afluencia de clientes con los problemas que tienen

*¿Qué opinión le merece la ciudad en los últimos tiempos? ¿Fomenta los negocios? ¿las instituciones brindan su apoyo?*

Las respuestas sobre el estado de los negocios son variables en función de la ciudad objetivo. Sin embargo, coinciden en la falta de apoyo por parte de las instituciones por lo que cualquier iniciativa que se tomase junto a ellas en apoyo a los negocios repercutiría positivamente en la percepción. En conclusión, puede tomarse esta idea como estrategia de aproximación en busca de apoyo institucional.

*¿Cómo ve el comercio en su ciudad? ¿Es boyante o está de capa caída? ¿Dónde se sitúan la mayor parte de los negocios?*

No se percibe un fuerte tirón del pequeño comercio en los centros de las ciudades ya que tanto los centros comerciales que aglutina gran variedad de oferta como los portales online dan muchísimas facilidades al turista para encontrar ofertas y ejecutar sus compras.

Otros negocios como los restaurantes, por su naturaleza sí que se encuentran en los centros de las ciudades.

*¿De dónde provienen sus clientes? ¿son turistas?, ¿visitantes ocasionales de la región? ¿clientes habituales?*

Las respuestas son homogéneas y se refieren al turista nacional e internacional como principales turistas finales. Por ello, la plataforma debe enfocarse en estos dos nichos de mercado.

- Tanda de preguntas 2 sobre competencia y estrategia de diferenciación, propuesta de valor, canales, etc.

*¿Existe mucha competencia en la ciudad? ¿Cómo ve a la competencia?*

Los negocios opinan que hay competencia, pero aquellos que se diferencian por localización, por su servicio más personalizado o por razones de otra índole responden y sobreviven mejor. Eso quiere decir que la plataforma digital ayudaría por una parte a diferenciar los negocios direccionando su oferta a los deseos de los turistas.

*¿Puede decirme qué ofrece usted a su cliente que sea diferente a su competencia?*

Las respuestas dependen del negocio, de su propuesta de valor y el ciclo de vida. Si se identifica que la diferenciación es un valor que ayuda.

*¿Qué hace normalmente para promocionar su negocio? ¿A qué canales acude?*

Muchos de los negocios recurren a redes sociales como reclamo y a otros medios digitales y convencionales pero valoran el boca a boca, las valoraciones de clientes y otras opciones como alternativas de potenciación de sus negocios.

*Respecto a su presupuesto en publicidad, ¿puede usted decirme si gasta mucho, poco? No necesito una cifra concreta sino un orden de magnitud...*

Múltiples respuestas en función del negocio, su propuesta de valor y el ciclo de vida pero una idea clara de que ayuda y que es clave de subsistencia y además todos gastan en publicidad; más o menos pero gastan.

*Cuando llega su cliente, ¿tiene usted la sensación de que sabe a qué tipo de negocio viene? ¿pide algo concreto? ¿o simplemente improvisa?*

En el común de respuestas aparece que si es un negocio muy específico el cliente va a lo que quiere pero que en el resto de servicios de ocio suelen tener sorpresas y una mayor visibilidad previa les ayudaría a mejorar ventas.

*Al final, ¿consigue usted atraer al tipo de cliente que esperaba?*

Todos los negocios tienen mensajes contradictorios en esta pregunta en cuanto a atracción y fidelización del cliente que quieren, y también sobre clientes que sean afines a sus negocios y que realmente busquen esa experiencia que ellos ofrecen. Así que nuestra propuesta de valor tiene mucho que decir en este punto, ya que pretende ofertar a los clientes propuestas afines a sus gustos y comportamientos, apoyando a mejorar el encaje problema/solución entre los negocios y los turistas.

*¿Recoge feedback de la experiencia de sus clientes y les hace algún tipo de seguimiento? ¿Le interesa o tiene esta preocupación de conocer mejor a sus clientes para poder darles ofertas personalizadas?*

Muchos de los negocios recogen *feedback* pero no todos lo usan adecuadamente. Eso sí, los que lo hacen valoran positivamente el proceso y los resultados para adaptar su propuesta.

- Tanda de preguntas 3 sobre digitalización y promoción del negocio a través de redes.

*Me ha comentado (o no) que utiliza canales digitales ¿podría darme más detalle de cuáles usa exactamente?*

Casi todos tienen presencia en redes sociales, pero no parecen ser negocios activos con gran captación *online*. Pero todos usan *web* generalistas.

*¿Considera usted que le son útiles en la promoción de su negocio? ¿En qué sentido? (queremos dar respuestas a las siguientes preguntas: ¿visibilidad? ¿diferenciación? ¿aumentar la captación de clientes? ¿obtener feedback?)*

El 80% cree que la visibilidad *web* y la promoción digital ayuda a mejorar ventas y volumen de negocio, pero no saben cómo explotarlo claramente.

*Según su opinión, ¿A qué problemas no dan solución los medios digitales? ¿Qué echa en falta? ¿Qué incluiría?*

Los negocios expresan que los medios digitales no terminan de darles la respuesta definitiva para conseguir más visibilidad, ventas, personalización y captación de clientes fieles a sus servicios y productos.



*Si pudiéramos desarrollar una herramienta digital con la que pudiera llegar de una forma más personal a sus clientes y, a su vez, estos le conocieran de antemano. ¿Estaría interesado en participar en una experiencia piloto sin coste?*

*Si el resultado fuera de su agrado ¿Estaría usted dispuesto a utilizar en dicha solución por medio de cuota fija o servicio prestado para mejorar la promoción de su negocio?*

Todos los encuestados y entrevistados querían participar en un programa piloto para mejorar ventas y captación de clientes y casi todos (80%) estarían dispuestos a pagar por ello si ven el beneficio.

## 25.2 Cuestionarios/Encuestas

---

Se han efectuado encuestas para la validación de los comportamientos de los turistas finales y para las hipótesis relativas al problema y solución que creemos tienen los negocios de cara a generar la propuesta de valor que resuelva los mismos problemas y que cree la oportunidad para poder monetizar nuestra plataforma digital.

### 24.2.4 Encuestas de turistas

---

En primer lugar, se hizo una encuesta abierta a turistas que consta de las siguientes 10 preguntas con el objetivo de validar las hipótesis que se describen a con los resultados y las conclusiones detalladas a continuación.

#### 25.2.1.1 Encuesta 1

---

Q1. Segmentación clientes e identificación posible mercado mediante número de viajes anuales.

Con esta pregunta podemos identificar el tamaño del mercado objetivo para poder trabajar sobre las campañas de captación de nuevos turistas contra los que apalancar la propuesta de valor para los negocios que quieran acceder a los mismos. Podremos utilizar los porcentajes contra las cifras de turismo globales y además podremos empezar a recopilar datos de comportamiento para aquellos con alta frecuencia de viajes que serán quienes más potencial nos puedan dar de cara a su monetización para los negocios.

Q2. Complemento segmentación con motivo de viajes.

Junto a la anterior, esta pregunta ayuda a segmentar más al tipo de turista y valida la idea de turismo de ocio, *target* principal de la plataforma de experiencias con más de un 70% de resultados positivos.

Q3. Segmentación mediante la consulta sobre el tipo de ciudades visitadas.

Nueva pregunta para segmentar y focalizar los primeros *sprints* de desarrollo de la plataforma. Estas respuestas indican que el mercado debe desarrollarse por las ciudades para luego tratar de explotar otros nichos de mercado como el turismo de playa y montaña. Con esta conclusión, podemos enfocar la herramienta en las plataformas de *Smart Cities* existentes que nos proporcionarán la base de trabajo sobre la que complementar con los negocios no existentes aún y que nos darán el *tracking* del turista a fin de personalizar la oferta de servicios a sus gustos.

Q4. Segmentación e identificación del tipo de cliente y su predisposición a recibir información de ofertas sobre el viaje.

Con esta pregunta puede validarse la hipótesis que define nuestro turista; persona que tiene necesidad de probar experiencias, ya sea mediante el uso de referencias de otras aplicaciones o bien a través de la consulta que nuestra plataforma digital pretende sustituir por *banners* y publicidad direccionada en base a comportamientos para darle lo que realmente quiere, le gusta y le llena por la experiencia vivida. Un 60% tiene comportamiento afín al funcionamiento de la plataforma digital.

Q5. Identificación del tipo de servicios demandados y cuantificación de la frecuencia.

En línea con la pregunta anterior, ayuda a validar el uso de las aplicaciones y webs como herramienta alternativa de asesoramiento para identificar nuevas experiencias que disfrutar.

Q6. Identificación del tipo de servicios demandados. Segmentación de potenciales negocios a captar.

Con esta pregunta podemos segmentar el cliente sobre el que hacer un mayor esfuerzo comercial y promocional; negocios y servicios asociados a restauración y prestación de servicios que produzcan experiencias.

Sabemos que, en una primera fase, debemos atacar a los negocios de restauración y hostelería para que entren en la app. Sin embargo, si nos olvidamos de otro tipo de negocios, por minoritarios que sean, la plataforma perderá el sentido aglutinado y diferenciado.

Q7. Modelación del problema y de la solución que usa el turista para solucionarlo.

A la vista de los resultados podemos identificar un potencial problema de entrada y penetración en el mercado de aglutinadores de oferta por la percepción de los turistas acerca de las plataformas existentes, lo que obligará a campañas de captación más agresivas y costosas.

Q8. Identificación del potencial número de clientes dispuestos a utilizar una nueva herramienta personalizada proveyendo información sobre el viaje y oferta de ocio.

Uno de los riesgos que tiene la plataforma es el de cansar a los usuarios con el envío de propuestas y contenido. No cabe duda de que la monetización pasa por el pago por publicidad y posicionamiento de los negocios además del fee por reserva a través de la app. En este sentido, la creación de contenidos y el envío de información se harán de una manera programada, de acuerdo a las interacciones del usuario y con la posibilidad de que éste regule la recepción de la misma.

Q9. Valoración del potencial número de turistas que utilizaría la plataforma digital en lugar de las existentes generalistas.

Complementando la anterior pregunta con estas respuestas, parece que el turista tipo si estaría dispuesto a utilizar una herramienta personalizada a sus gustos en lugar de plataformas generalistas que aglutinan oferta de forma masiva pero que no atacan las verdaderas preferencias de los turistas.

Q10. Validación de la hipótesis de mejora del consumo con una herramienta personalizada que promueva oferta disponible a demanda y gusto del turista.

Con esta pregunta se valida la hipótesis de que una oferta personalizada potencia el consumo a través de las experiencias vividas previamente. Por ello, debemos lograr traccionar y crear estas experiencias para poder escalar la plataforma/aplicación.

### **25.2.1.2 Encuesta 2**

---

Con esta segunda encuesta se verificaron las hipótesis no validadas en la primera realizada con preguntas más concretas y directamente enfocadas a las soluciones y los problemas de los turistas como elementos clave para poder monetizar la herramienta. Consta de 10 preguntas al igual que la primera y nos ayuda a identificar algunas hipótesis restantes.

Q1. Segmentación de tipo de cliente por rango de edad.

Pregunta para segmentar el tipo de clientes y poder caracterizarlos. Nos permite indicar que hay interés en la plataforma digital, y si incorporamos el resultado de las preguntas sobre el uso, el interés y la demanda de experiencias, vemos que hay un rango de personas entre 35-50 años que parece ser el más afín por lo que serán nuestro principal objetivo de turistas, sin dejar de lado al resto de edades.

Q2. Segmentación y estimación mercado por número de viajes.

Junto a la pregunta anterior, nos ayuda a verificar que el turista tipo es viajero frecuente. Por tanto, si logramos captar la atención del cliente en la aplicación, podremos lograr una buena base de datos para monetizar la herramienta con los negocios que, al final, son realmente los clientes de la misma. Dichos negocios deberían pagar por poder tener el canal de ventas con el turista que le proporcionaremos atendiendo a sus gustos y preferencias que harán un mejor encaje producto cliente.

Q3. Verificación porcentaje personas dispuesto a utilizar la herramienta.

Esta pregunta nos sirve para confirmar el interés en la herramienta de personalización de experiencias y ofertas que previamente estaba descrita de forma menos definida en la primera encuesta de validación. Se logra un 69% de aceptación frente al 70%, lo que confirma la Hipótesis 22 como válida y nos permite aceptarla a pesar de no llegar al límite propuesto que era, en primera estancia, bastante agresivo. Quizás requiera de un mayor esfuerzo de captación al inicio, pero en cualquier caso demuestra el interés en la herramienta.

Q4. Verificación de aplicaciones similares y competencia.

Con esta pregunta, se busca identificar a la posible competencia. Las respuestas nos dan unas opciones alternativas las cuales no constituyen realmente una oferta personalizada a los turistas, sino que son plataformas generalistas (Booking y Google) y nos dan una tercera llamada Holidayguru que deberemos revisar en el análisis de competidores del DAFO.

Q5. Validación de mercado de turistas objetivo.

Con esta pregunta logramos un 69% de aceptación de la herramienta frente al 80% exigido en la hipótesis para una buena tracción desde inicio, pero no da un dato interesante sobre posibles *early adopters* con un 23% de respuestas de certeza en el uso.

#### Q6. Gamificación e identificación de funcionalidades para la plataforma digital.

A la vista de los resultados de esta pregunta, podemos concretar que la “gamificación” y las promociones y ofertas le darían un toque diferencial a la herramienta para poder tener una mayor penetración. Esto queda reflejado en el 75% de respuestas positivas y ayuda a validar la Hipótesis 21.

#### Q7. Segmentación de clientes y diseño de la plataforma digital y de sus funciones de alerta pre-viaje o durante el viaje.

Esta pregunta nos mantiene la incertidumbre de cuál sería la mejor estrategia de envío de publicidad y promociones, aunque en la hipótesis relativa a dicho punto se plantea un 50% como límite por lo que quedaría validada junto a las encuestas anteriores. En un primer momento, se planteó la opción de que fuera una herramienta viva y casi en directo pero a la vista del 53% de respuestas que indican que no reservan en las 24h previas a la experiencia se ha replanteado el modelo y se plantea el envío de información en cuanto seamos capaces de identificar el viaje y su destino, durante el mismo y también a posteriori con la información adicional que se obtenga de los gustos del turista de forma que se le puedan enviar opciones para nuevos viajes de forma proactiva basada en sus intereses. A mayor conocimiento del turista mayor capacidad de captar su atención para poder explotar los diversos canales y el vínculo turista/negocios que nos deben monetizar la propuesta de valor.

#### Q8. Identificación de funcionalidad y opción de *tracking* de turistas para conocimiento de gustos y hábitos de consumo.

Con esta pregunta se logra identificar que la mitad de la gente nos abriría la puerta de acceso a su información personal para poder adecuar la oferta a sus gustos y con ello nos permitiría identificar, necesidades, anticipar propuestas y conocer cualquier información sobre sus hábitos aprovechando para ello herramientas de *tracking* como Google o similares haciendo a estos ser *partners* clave para el desarrollo de la aplicación.

#### Q9. Validación de hipótesis de mayor consumo gracias a envío de ofertas personalizadas que ayuden a una mejor selección de opciones.

Leyendo las respuestas, se anticipa que el cliente quiere y desea tener experiencias únicas en los lugares que visita y busca en ellos ese toque especial que le deje rastro en la memoria. Esto valida la Hipótesis 12, el interés del turista en la aplicación y el valor que nos aporta de cara a la oferta a presentar a los negocios. Oferta que podrá tener una amplia base de potenciales consumidores de sus servicios.

#### Q10. Identificación de canales de contacto con turista.

Con la pregunta 10 se buscaba confirmación de los canales de contacto y captación de turistas, pero los resultados (83% de respuestas negativas) nos hacen pensar que la falta de conocimiento de los códigos QR y de su uso como canal debe ser reevaluada dada la poca aceptación de los mismos. Este punto puede impactar en nuestro canal de ventas, pero no afecta al núcleo del modelo que se basa en el uso de la aplicación para el acceso a la oferta de experiencias.

## 24.2.5 Encuesta a Negocios

### 24.2.5.1 Encuesta 3

---

En este caso, se lograron obtener 14 respuestas a las encuestas vía web a los negocios a pesar de haber enviado correos a unas 100 personas más pertenecientes a asociaciones de comerciantes, hosteleros y cámaras de comercio para hacer llegar las encuestas a sus socios de forma que se pudiera ampliar exponencialmente la participación que nos diera validez a las propuestas e hipótesis planteadas. No obstante, la muestra nos deja una variedad de negocios diferentes en servicios de hostelería, turismo y otros tales como pequeño comercio. Las respuestas y su interpretación son las siguientes:

Q1. Identifica el tipo de negocio para tener un muestreo representativo de cada sector.

Muestreo de variedad lo que nos deja una cierta garantía del pensamiento de todos los negocios y no solo de un sector determinado.

Q2. Verificación de la percepción de visibilidad y presencia digital de los negocios.

Esta primera pregunta de visibilidad nos indica que los negocios sienten que no son claramente conocidos por sus clientes (nuestros turistas) por lo que toda acción encaminada a darles visibilidad y presencia en la red sería de su agrado como veremos más adelante.

Q3. Identificación de mercado objetivo de clientes que invierten en publicidad.

Con casi el 80% de los potenciales clientes invirtiendo en publicidad en canales online podemos validar que la propuesta digital que les aportaría nuestra plataforma digital sería bien recibida y podría tener cabida en su estrategia de marketing para ganar visibilidad.

Q4. Confirmación de mercado potencial en función de inversión en publicidad.

Vemos que esta respuesta es coherente con la anterior y nos deja un gasto medio por encima de los 1000€ por potencial cliente que nos ayuda a poder identificar el mercado objetivo y el potencial de ingresos a tratar de captar.

Q5. Identificación de potenciales *early adopters* y confirmación de mercado potencial.

Seguimos con la coherencia de aquellos que no invierten en publicidad pero nos identifica un posible nicho de mercado enfocado a aquellos negocios que aún no tienen presencia en red y no invierten para ello pero que si ven una posible mejora en su uso por lo que podrían ser *early adopters* mediante alguna estrategia clara de entrada mediante pilotos que les pongan en valor y que les ayuden a ver los beneficios de nuestra plataforma digital. Si se lograra captar la atención de dichos clientes posiblemente se lograría un efecto amplificador gracias a la posible publicidad que harían como previos no creyentes convertidos a la oferta personalizada de experiencias.

Q6. Identificación de los problemas que ven los negocios y que solucionaría la plataforma digital.

Con esta pregunta pretendemos identificar cuál debería ser el rol principal de la plataforma digital que vemos que tiene tendencia a la primera pregunta de visibilidad para el turista pero que tiene muy distribuida la respuesta por lo que sería necesaria una mayor muestra para poder cerrar las conclusiones.

Q7. Validación de hipótesis de personalización de oferta para os turistas .

Con esta pregunta se valida claramente la idea de querer diferenciarse mediante la personalización de ofertas que demuestra la tendencia actual de proporcionar experiencias y no productos como se hacía previamente y que nos da encaje para la herramienta.

Q8. Validación del interés en la propuesta de valor del negocio.

No solo tenemos la aceptación del encaje problema producto si no que en esta nueva pregunta nuestro cliente ve una clara ventaja de las plataformas digitales móviles como herramienta de captación de sus clientes (nuestros turistas)

Q9. Validación de hipótesis de propuesta de monetización mediante *fee* anual o comisión por ventas.

Con esta pregunta podemos validar que el 90% casi de negocios tendría predisposición al coste por servicio o coste por beneficio que planteamos como medio de monetización de la herramienta y solo uno de cada 10 de ellos rechaza la opción de pago.

Q10. Validación de hipótesis de canal de ventas mediante uso de apoyo institucional.

Aquí podemos identificar que no hay un claro posicionamiento a la opción de ser partícipes de la entrada de organismos públicos en el desarrollo de la herramienta lo que nos obliga a plantear la opción de captar negocios a través de asociaciones y cámaras de comercio públicas por lo que nuestro canal de captación debe incluir otros medios más costosos y lentos para la entrada de clientes en el *funnel* de ventas.

## 25.3 Resultados y gráficos de las encuestas

### 24.2.6 Encuesta 1

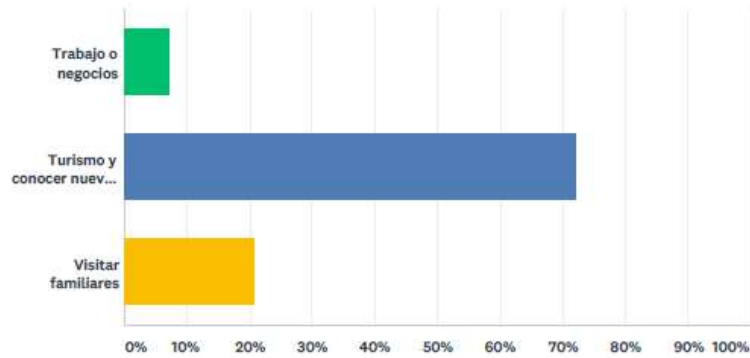
---

Las conclusiones a las que se llegaron en función de las respuestas registradas en la Encuesta 1 a usuarios turista fueron:

- Pregunta 2: La mayoría de los encuestados, en torno a un 72%, suelen viajar en su tiempo de ocio para descubrir nuevos lugares. Del resto un 20% viaja por motivos familiares y un 7 % por negocios.
- Pregunta 3: Un 73% de los encuestados suelen visitar ciudades medianas y grandes, un 23% van a entornos rurales y de sol y playa y un 3,5% viaja al extranjero.
- Pregunta 4: De los encuestados, un 39% organiza sus viajes tomando la iniciativa y utilizando y sopesando fuentes diversas, un 28% se deja asesorar por las plataformas turísticas. La tercera parte restante prefiere descubrir sobre el terreno lo que un destino ofrece.
- Pregunta 5: Más de 9 de cada 10 turistas suele buscar recomendaciones de servicios para completar tu tiempo libre durante el viaje.
- Pregunta 6: Más de un 50% de los turistas encuestados reconocen buscar experiencias turismo activo y cultural, por delante del 42% que se decanta por actividades gastronómicas y del 4% restante que se decide por emplear la mayor parte de su tiempo en compras.
- Pregunta 7: Un 86% de los encuestados opinan que los recursos ofrecidos en internet son suficientes para organizar sus viajes. El resto, un 14%, piensa que sería interesante disponer de algo más personalizable a la hora de realizar búsquedas.
- Pregunta 8: Un 65% de encuestados amplía la información sobre servicios utilizando portales y aplicaciones webs; de ese porcentaje a 2 de cada 10 (15% del total) les gustaría recibirlas de forma automático y de forma personalizada. Del 35% restante, la mitad busca lo que necesita en oficinas y recepciones y la otra mitad no necesita información adicional.
- Pregunta 9: Según la muestra realizada, hasta el 61% de los encuestados se mostrarían proclives con una alta probabilidad a utilizar un servicio personalizado de información a la hora de organizar sus viajes.
- Pregunta 10: Un 11 % de los encuestados está suele gastar más si recibe información personalizada, un 73% si la oferta es buena y un 11% no suele confiar en este tipo de recomendaciones.

## Q2 ¿Cuál es el principal motivo de sus viajes?

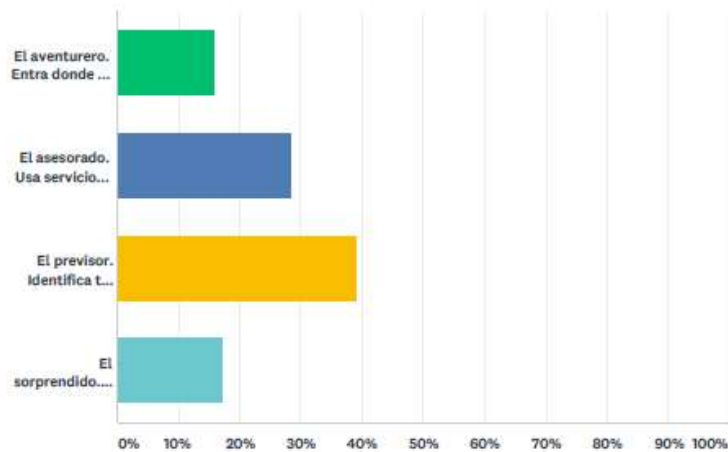
Answered: 169 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Trabajo o negocios	7.10%	12
Turismo y conocer nuevos lugares	72.19%	122
Visitar familiares	20.71%	35
TOTAL		169

## Q4 ¿Cómo calificarías sus hábitos de consumo en los destinos a los que viaja?

Answered: 170 Skipped: 0

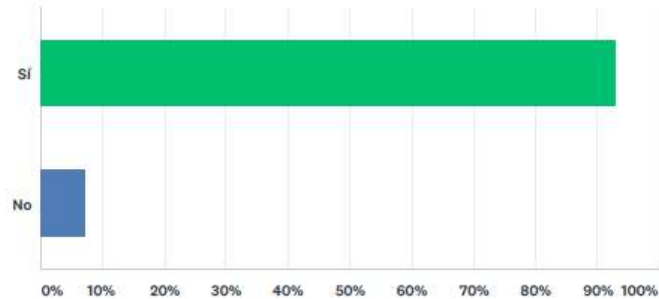


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
El aventurero. Entra donde le apetece según va caminando	15.88%	27
El asesorado. Usa servicios de plataformas para identificar lugares que ver o donde ir.	28.24%	48
El previsor. Identifica todo aquello que quiere ver, conocer y probar de antemano y lo fija en su agenda de viaje.	38.82%	66
El sorprendido. Le gusta preguntar a la gente local y probar cosas genuinas.	17.06%	29
TOTAL		170



Q5 Si tiene tiempo libre durante un viaje, ¿Suele buscar recomendaciones de servicios (hostelería, ocio, compras, descanso, otros...) a los que ir?

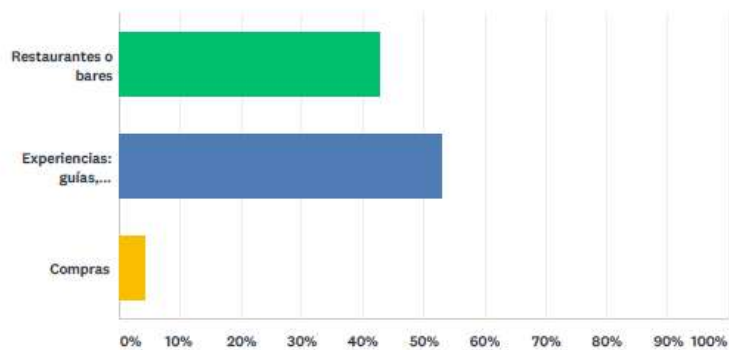
Answered: 170 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Sí	92.94%	158
No	7.06%	12
TOTAL		170

Q6 ¿Por qué tipos de servicios suele decantarse con mayor frecuencia durante un viaje?

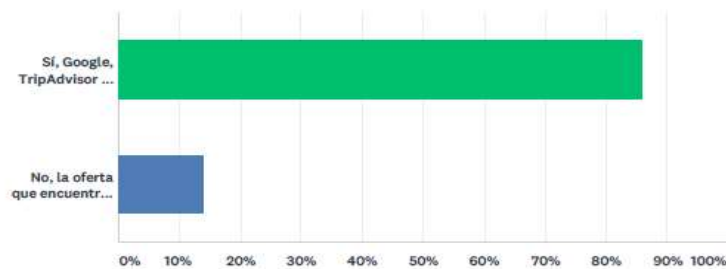
Answered: 170 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Restaurantes o bares	42.94%	73
Experiencias: guías, actividades de turismo activo, museos...	52.94%	90
Compras	4.12%	7
TOTAL		170

### Q7 ¿Cree que Internet le da acceso a toda la información que necesita para completar su viaje?

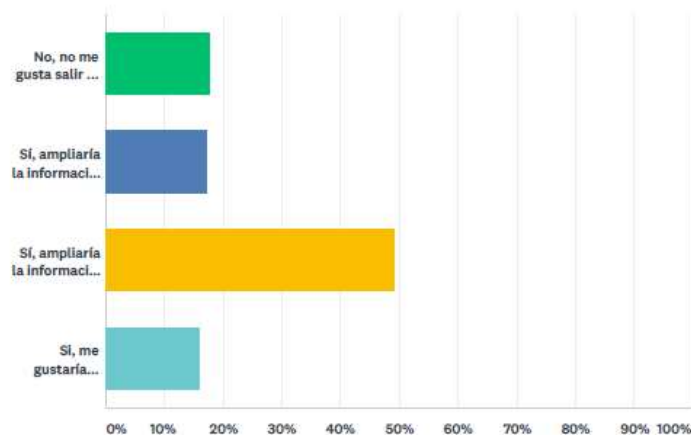
Answered: 170 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Sí, Google, TripAdvisor u otras webs generalistas ofrecen todo lo que necesito.	85.88% 146
No, la oferta que encuentro no es personalizada a mis gustos o preferencias, me gustaría recibir información más a medida.	14.12% 24
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>

### Q8 ¿Le gustaría recibir más información sobre servicios -restaurantes, experiencias, museos, etc.- en sus viajes? Elija la opción con la que más de acuerdo esté.

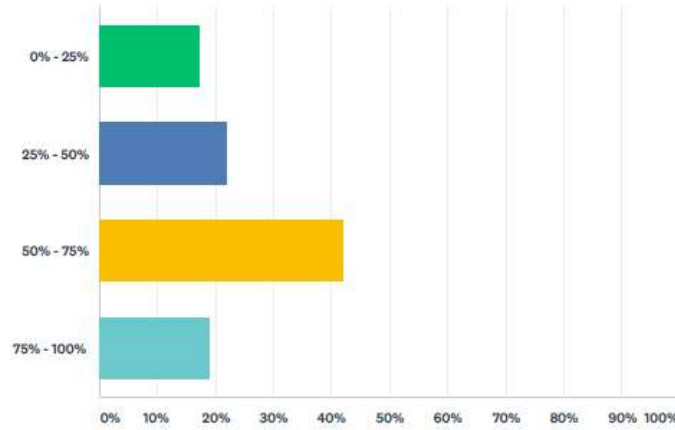
Answered: 169 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	RESPONSES
No, no me gusta salir de la rutina y me limito a lo básico: dormir y comer, no necesito información complementaria.	17.75% 30
Sí, ampliaría la información de oferta disponible en hoteles y oficinas de turismo.	17.16% 29
Sí, ampliaría la información de oferta disponible en portales y aplicaciones Web. Me gusta buscar la información desde mi móvil o tablet y planifico antes de llegar al destino.	49.11% 83
Sí, me gustaría recibir información personalizada en mi teléfono o email de acuerdo a mis gustos antes y durante mi viaje.	15.98% 27
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>

Q9 ¿Si estuviera disponible un servicio de información personalizado vía web/app, cuál es la probabilidad de que lo utilizase en lugar de usar aplicaciones similares (Booking, Google Maps, TripAdvisor...)?

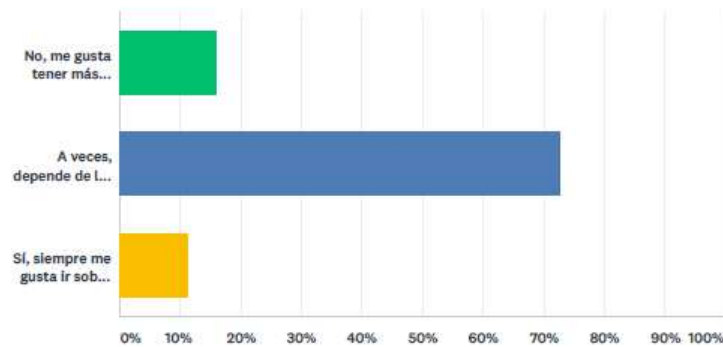
Answered: 169 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	RESPONSES
0% - 25%	17.16% 29
25% - 50%	21.89% 37
50% - 75%	42.01% 71
75% - 100%	18.93% 32
TOTAL	169

Q10 ¿Suele gastar más durante un viaje si recibe información personalizada sobre otras actividades?

Answered: 169 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	RESPONSES
No, me gusta tener más información, pero no suelo hacerle demasiado caso.	15.98% 27
A veces, depende de la oferta.	72.78% 123
Sí, siempre me gusta ir sobre seguro cuando contrato otros servicios.	11.24% 19
TOTAL	169

## 25.4 Encuesta 2

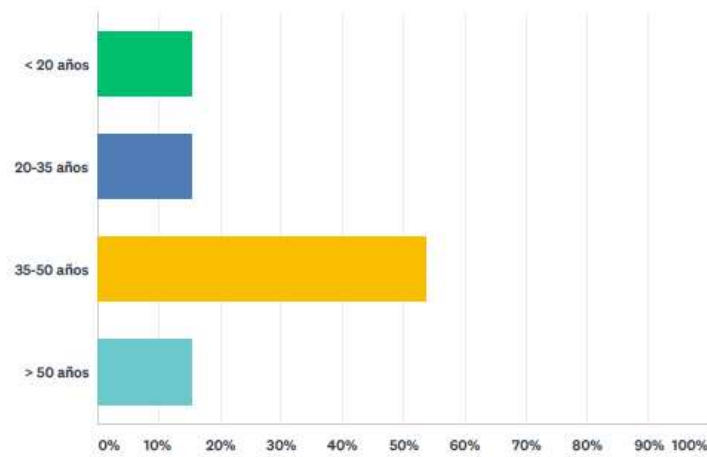
---

Las conclusiones a las que se llegaron en función de las respuestas registradas en la Encuesta 2 a usuarios turista fueron:

- Pregunta 1: Más del 50% de las personas que respondieron a la Encuesta 2 tienen entre 35 a 50 años. El resto de edades clasificados en menores de 20 años, entre 20 a 35 años y más de 50 años se reparten en grupos iguales del 15,4%.
- Pregunta 2: La mayor parte de los encuestados, concretamente un 46%, viaja de 2 a 5 veces al año, casi un 31% más de 5 veces al año y solo un 23% viaja una ocasión anualmente.
- Pregunta 3: Hasta 7 de cada 10 encuestados utilizaría un servicio personalizado a tiempo real para recibir oferta de ocio de destinos turísticos.
- Pregunta 4: Un 77% de los encuestados no conoce ninguna aplicación o plataforma que ofrezca información de servicios personalizados de destinos turísticos en directo.
- Pregunta 5: A casi 7 de 10 encuestados le interesaría utilizar una aplicación que le ofreciese promociones y descuentos de servicios turísticos de una forma personalizada.
- Pregunta 6: Casi 8 de cada 10 encuestados utilizaría una plataforma de ofertas personalizada que tuviese la opción de participar en comentarios y visualizar opiniones de otros usuarios.
- Pregunta 7: un 47% de los encuestados reserva experiencias con menos de 24 h de antelación. El 53% restante prefiere hacerlo antes.
- Pregunta 8: El porcentaje de usuarios que aceptan *cookies* para aumentar la personalización de sus servicios es de un 46% frente al 53% que no suele aceptarlas.
- Pregunta 9: Una amplia mayoría representada por casi el 85% de los encuestados disfrutaría más tiempo de la oferta de ocio local si ésta se adaptase a sus gustos personales.
- Pregunta 10: Solo un 15,3% de los encuestados se muestran interesados en los códigos QR como forma de acceso a la instalación de nuevas aplicaciones.

### Q1 ¿Podrías indicar tu rango de edad?

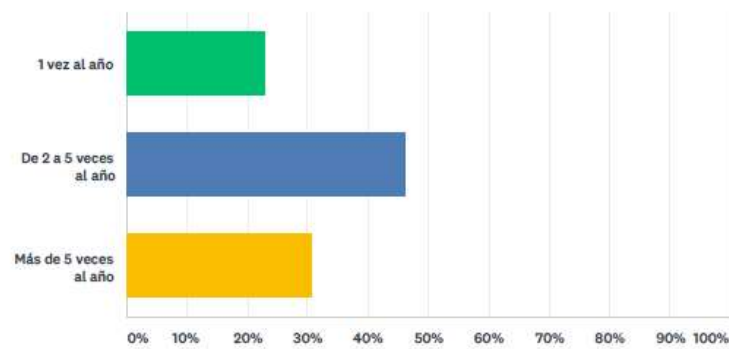
Answered: 13 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	Count
< 20 años	15.38%	2
20-35 años	15.38%	2
35-50 años	53.85%	7
> 50 años	15.38%	2
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>

### Q2 ¿Si viajas, podrías indicar con qué frecuencia?

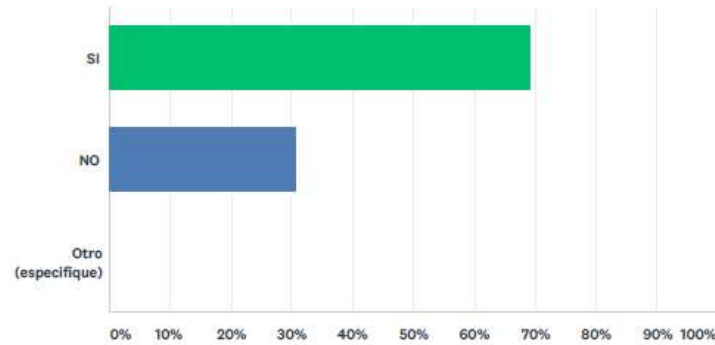
Answered: 13 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	Count
1 vez al año	23.08%	3
De 2 a 5 veces al año	46.15%	6
Más de 5 veces al año	30.77%	4
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>

### Q3 ¿Si existiera, utilizarías un sistema de asesoramiento personalizado en directo para recibir oferta de ocio en destinos turísticos?

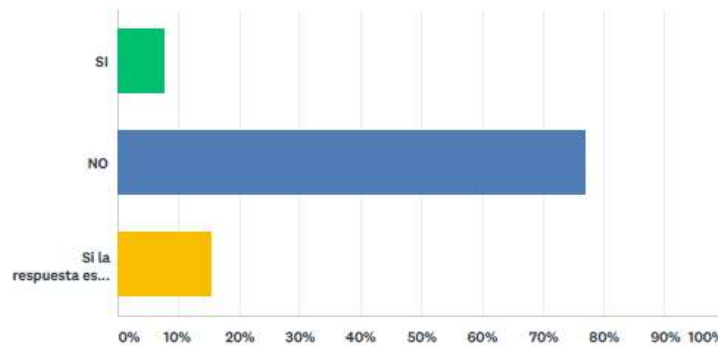
Answered: 13 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
SI	69.23%	9
NO	30.77%	4
Otro (especifique)	0.00%	0
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>

### Q4 ¿Conoces alguna app que te de dicho servicio?

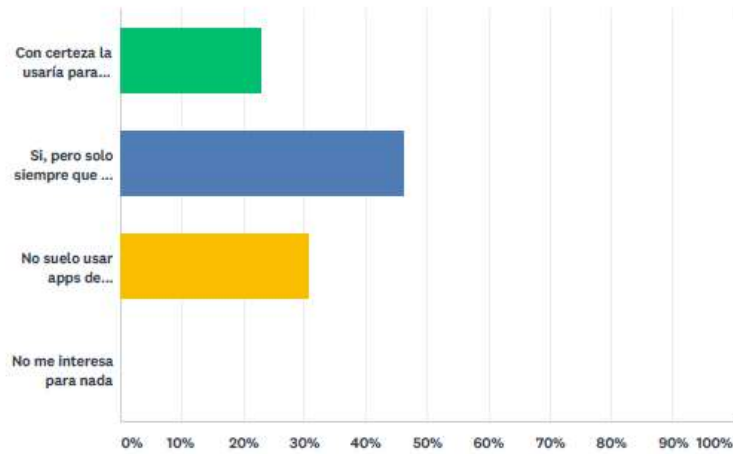
Answered: 13 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
SI	7.69%	1
NO	76.92%	10
Si la respuesta es "SI" ¿Podrías indicar cuál o cuáles?	15.38%	2
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>

Q5 ¿Cuán interesante te resultaría una app con descuentos y promociones en sus destinos turísticos si fuera adaptada a tus gustos?

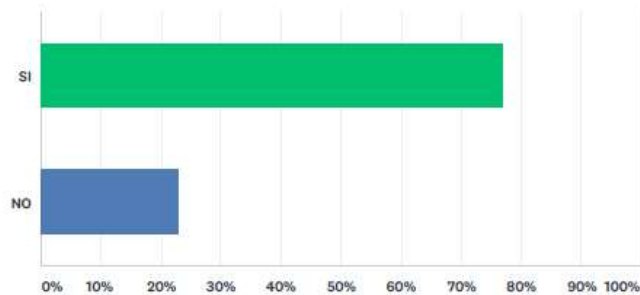
Answered: 13 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Con certeza la usaría para obtener descuentos disfrutando experiencias de mi gusto	23.08% 3
Si, pero solo siempre que la oferta me interesara	46.15% 6
No suelo usar apps de descuentos	30.77% 4
No me interesa para nada	0.00% 0
TOTAL	13

Q6 ¿Utilizarías una app personalizada de ofertas con opción a recibir promociones y descuentos en destino; que permitiera interactuar con otros usuarios vía valoraciones/foro/blog?

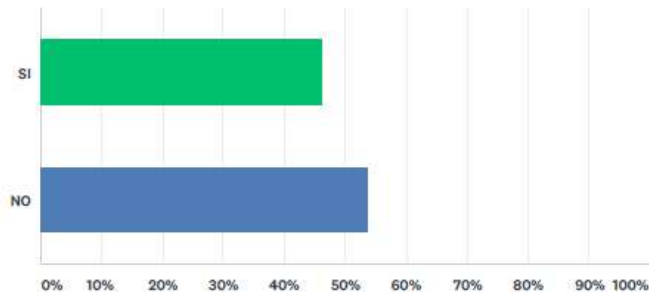
Answered: 13 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
SI	76.92% 10
NO	23.08% 3
TOTAL	13

Q7 ¿Reservas experiencias en tus viajes con menos de 24 h de antelación?

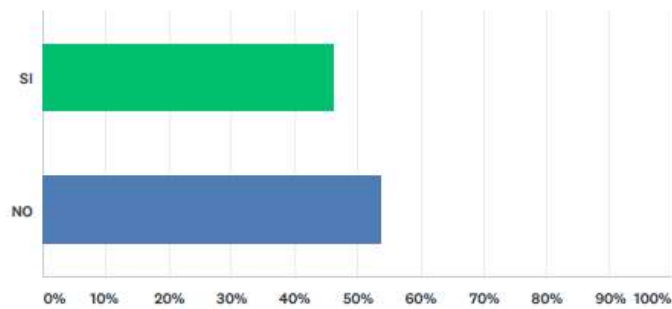
Answered: 13 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
SI	46.15%	6
NO	53.85%	7
TOTAL		13

Q8 ¿Sueles aceptar los cookies de las web que visitas para que envíen ofertas personalizadas a tus gustos y lo harías para recibir ofertas de ocio en tus viajes ?

Answered: 13 Skipped: 0

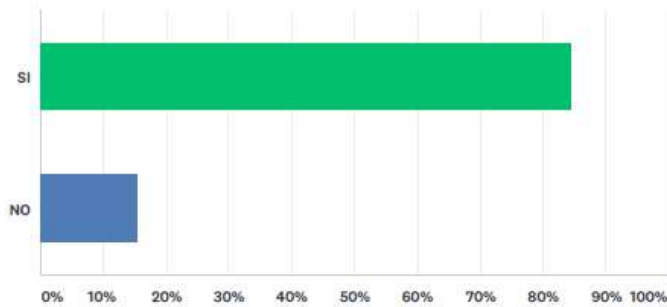


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
SI	46.15%	6
NO	53.85%	7
TOTAL		13



Q9 ¿Crees que te ayudaría a emplear más tiempo disfrutando de la oferta de ocio local en los destinos turísticos a los que viajas si fueran de tu gusto?

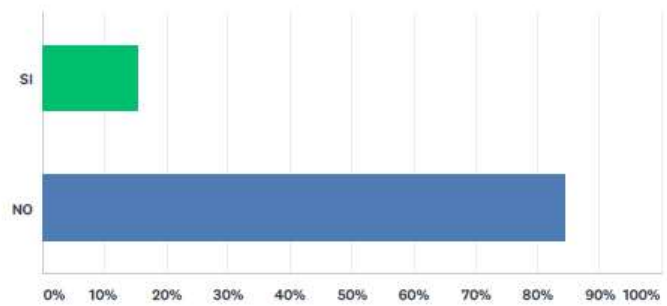
Answered: 13 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
SI	84.62%	11
NO	15.38%	2
TOTAL		13

Q10 ¿Sueles utilizar apps accesibles mediante códigos QR en revistas, paneles publicitarios, etc que facilitan su instalación en la play/apple store?

Answered: 13 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
SI	15.38%	2
NO	84.62%	11
TOTAL		13

## 25.5 Encuesta 3

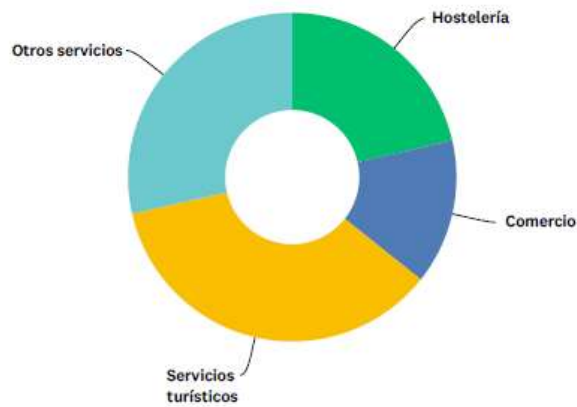
---

Las conclusiones a las que se llegaron en función de las respuestas registradas en la Encuesta 3 a negocios fueron:

- Pregunta 1: De los negocios encuestados un 21% y un 15% corresponden a Hostelería y Comercio respectivamente. El resto se reparte entre Servicios Turísticos que no incluyen a los anteriores, con 35,71%, y Otros Servicios, con 28,57 %.
- Pregunta 2: El 62% de los negocios creen que son conocidos para el turista. El 38 % restante considera, en cambio, que no tiene la visibilidad suficiente.
- Pregunta 3: Casi 8 de cada 10 negocios encuestados invierten en publicidad. De éstos hasta 7 de cada 10 invierten en canales online y 1 de cada 10 en cartelería y medios locales.
- Pregunta 4: Respecto a lo que cada negocio invierte en publicidad, un 28,57 % gasta más de 3000 euros, un 28,57% entre 1000 y 3000 euros, un 21,43% entre 500 y 1000 euros y un 21% no invierte.
- Pregunta 5: 7 de cada 10 de los negocios encuestados utiliza canales online e internet y el resto está pensando en hacerlo a corto y a medio plazo siempre que tenga una proyección positiva de beneficios.
- Pregunta 6: Un 50% de los negocios creen que los canales digitales le darían más visibilidad, un 14% que les daría diferenciación, un 14% que aumentarían su clientela y el 21% restante que incrementaría sus reservas online.
- Pregunta 7: Una amplia mayoría de negocios encuestados, concretamente casi un 86%, opina que conocer a su cliente y ajustar su oferta a sus expectativas sería interesante. El resto, es decir un 14%, piensa que son los clientes los que deben ajustarse a lo que ofrecen.
- Pregunta 8: Más de 9 de cada 10 negocios consultados están convencidos que las aplicaciones móviles les ayudarían a personalizar su oferta a sus potenciales clientes.
- Pregunta 9: Hasta un 93% de los negocios encuestados estaría dispuesto a invertir en una plataforma que les facilitase su oferta a potenciales clientes. De éstos un 57% lo haría pagando por comisión de servicio y un 36% por cuota fija anual.
- Pregunta 10: La totalidad de los negocios consultados consideraría positivo que la plataforma fuese transparente y además se apoyase en servicios públicos. Sin embargo, lo hacen con diferente consideración; el 57% cree que, además de interesante, sería muy importante. El 42% en cambio, no lo ve esencial, aunque lo valoraría.

### Q1 ¿A qué sector pertenece su negocio?

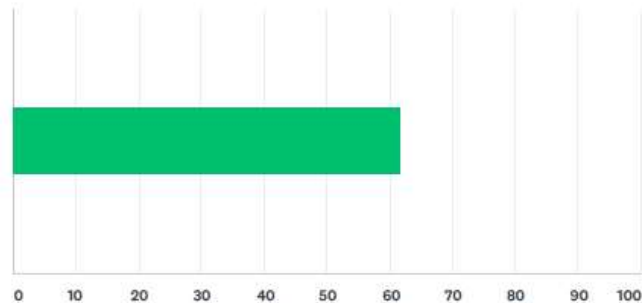
Answered: 14 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Hostelería	21.43%	3
Comercio	14.29%	2
Servicios turísticos	35.71%	5
Otros servicios	28.57%	4
TOTAL		14

### Q2 ¿Cree que su negocio tiene la visibilidad suficiente para las personas que visitan su ciudad? Marque del 1 al 5, siendo el 1 "Nada conocido" el 3 "conocido" y el 5 "Muy conocido"

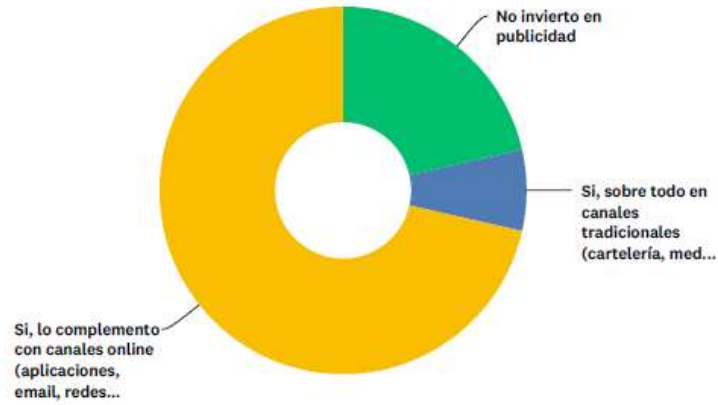
Answered: 13 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	AVERAGE NUMBER	TOTAL NUMBER	RESPONSES
	62	801	13
Total Respondents: 13			

### Q3 ¿Invierte usted en publicidad para dar visibilidad a su negocio? ¿En qué canales?

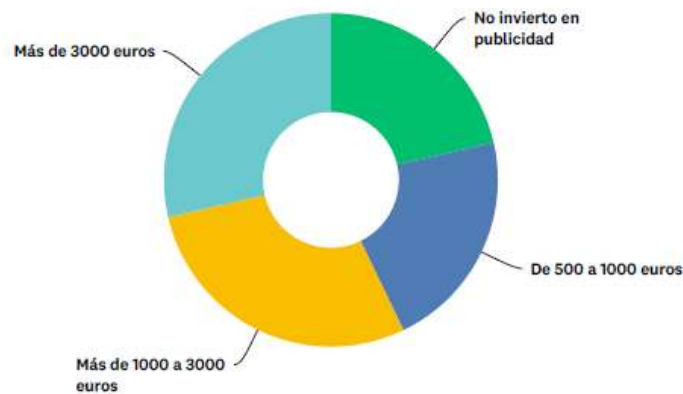
Answered: 14 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
No invierto en publicidad	21.43%	3
Si, sobre todo en canales tradicionales (cartelería, medios locales...)	7.14%	1
Si, lo complemento con canales online (aplicaciones, email, redes sociales)	71.43%	10
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>

### Q4 ¿Cuánto invierte anualmente en publicidad aproximadamente?

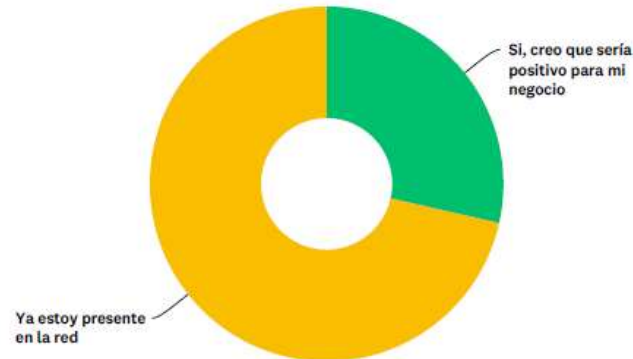
Answered: 14 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
No invierto en publicidad	21.43%	3
De 500 a 1000 euros	21.43%	3
Más de 1000 a 3000 euros	28.57%	4
Más de 3000 euros	28.57%	4
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>

Q5 En el caso de que no utilice los canales online ¿Está usted pensando en participar a corto o medio plazo?

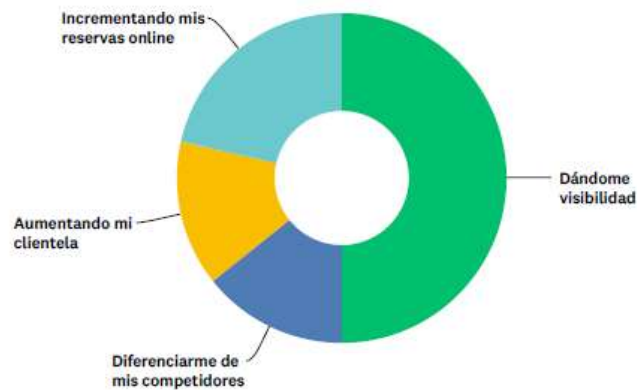
Answered: 14 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Si, creo que sería positivo para mi negocio	28.57%	4
No, no es algo que considere interesante	0.00%	0
Ya estoy presente en la red	71.43%	10
TOTAL		14

Q6 ¿De qué forma cree que las aplicaciones móviles e internet podrían ayudarle en su negocio?

Answered: 14 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Dándome visibilidad	50.00%	7
Diferenciarme de mis competidores	14.29%	2
Aumentando mi clientela	14.29%	2
Incrementando mis reservas online	21.43%	3
TOTAL		14

### Q7 ¿Estaría usted interesado en convencer a sus clientes de que puede ofrecerle lo que realmente buscan y adaptarse a las necesidades específicas de cada uno de ellos?

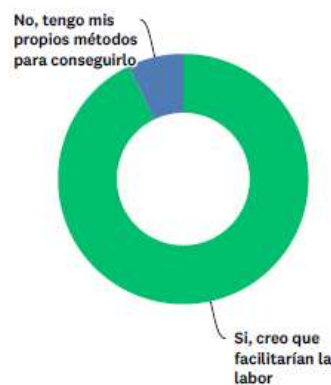
Answered: 14 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
No, mis clientes se tendrán que adaptar a lo que ofrezco	14.29% 2
Si, creo que es interesante conocer a mi cliente para ofrecerle algo más ajustado a sus expectativas y así facilitarle su decisión.	85.71% 12
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>

### Q8 En caso afirmativo, ¿cree que las aplicaciones móviles le ayudarían en esa tarea?

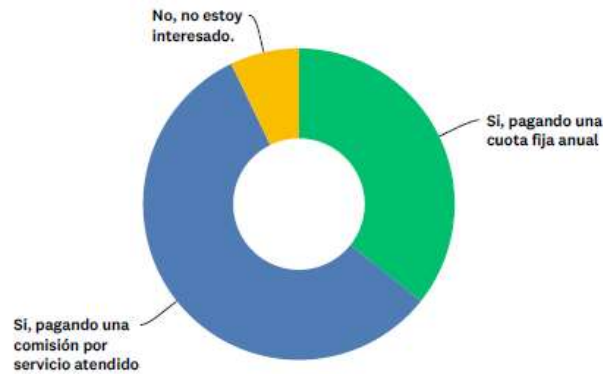
Answered: 14 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Si, creo que facilitarían la labor	92.86% 13
No, tengo mis propios métodos para conseguirlo	7.14% 1
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>

Q9 Para promocionar su negocio, y después de un periodo de prueba con éxito, ¿Estaría usted dispuesto a invertir en una plataforma online (aplicación/web) basada en los gustos de su cliente? Indique una opción:

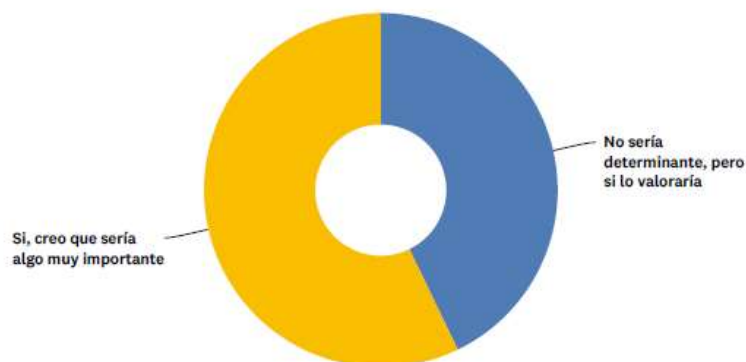
Answered: 14 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Si, pagando una cuota fija anual	35.71%	5
Si, pagando una comisión por servicio atendido	57.14%	8
No, no estoy interesado.	7.14%	1
TOTAL		14

Q10 ¿Valoraría en su decisión de participar en una plataforma que fuera transparente y se apoyase en datos públicos? Marque la opción deseada:

Answered: 14 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
No, para nada	0.00%	0
No sería determinante, pero si lo valoraría	42.86%	6
Si, creo que sería algo muy importante	57.14%	8
TOTAL		14

## 26 Anexo 2. Validación de Hipótesis

---

- Hipótesis 22: 7/10 de los turistas utilizaría un servicio de asesoramiento a medida en oferta de ocio gratuito.

Las encuestas a turistas B2C dan una idea del porcentaje de personas que utilizaría nuestro servicio: según la pregunta 7, un 100% de personas consideran que las opciones presentes o alternativas en internet podrían completar su viaje.

De esas personas, ¿cuántas utilizarían un servicio personalizado? Los resultados por probabilidad de la pregunta 9 arrojan que más de un 50% de las personas encuestadas optarían por una alternativa.

Si bien no se llega al 70% indicado por la hipótesis, al menos un 50% de los turistas objetivos nos parece una cuota suficiente para considerar la idea de negocio. No obstante, se lanzó una encuesta ajustada a las hipótesis pendientes de validar con 13 nuevas respuestas, lográndose un 69,23% de respuesta favorable al uso de este tipo de herramientas, lo que consideramos un refuerzo en la misma dirección.

- Hipótesis 12: Creo que 7/10 visitantes objetivos emplearán más tiempo en la ciudad gracias a mi aplicación, potenciando el consumo

Según los resultados de la pregunta 10 B2C, un 11,59% asegura que gastará más y un 72,56% depende de la oferta. Desde un punto de vista cuantitativo el peor escenario se daría si el 50% de ese 72,56% comprase, quedando el porcentaje en un 47,47%. Y por otra parte, el mejor sería un 84%, es decir, el escenario en el que compraría todo el mundo si las ofertas fueran interesantes.

No debe olvidarse que uno de los fuertes de la aplicación es asegurar que la oferta sea la mejor, entendiendo como la mejor aquella que se ajusta a las preferencias de los turistas . Con esto, nuestra previsión es estar entre un 50% y un 84% lo que es muy prometedor.

Las entrevistas vienen a reforzar esta hipótesis; si las ofertas son buenas el turista se lanza a utilizar una aplicación. Algunos turistas pusieron ejemplos cómo utilizar “El Tenedor” por delante de “Tripadvisor” porque el primero proporcionaba ofertas.

La segunda encuesta lanzada mostró un indicio en la misma línea ya que el 85% respondió que emplearía más tiempo en destino con una oferta personalizada

- Hipótesis 13. B2B: A diferencia del resto de plataformas, 7/10 negocios verían nuestra aplicación como una oportunidad para personalizar a medida su oferta al cliente

La pregunta P8 de las encuestas B2B, arroja un resultado abrumador. Casi el 93% está convencido en que utilizar aplicaciones les ayudaría a personalizar su oferta al cliente y después de un periodo de éxito la utilizarían. Las preguntas P9 y P7 confirman dicho convencimiento con cifras similares (alrededor del 90%) sobre el pago de la herramienta y la necesidad de adaptar la oferta al turista respectivamente.

Para concluir, los negocios se muestran proclives a participar en una plataforma que les permita personalizar su oferta, de manera que el turista pueda conocerlos mejor de antemano.



- Hipótesis 27. 7/10 de B2B utilizarían plataforma como la nuestra porque facilita la captación online de sus clientes.

La pregunta P9 de la encuesta B2B dice que casi un 93 % usaría una plataforma como la nuestra para promocionar su negocio. También la pregunta P6 da un valor de 50% sobre que daría más visibilidad, un 14% que aumentaría clientela y un 21% que ganaría en clientes *online* según los negocios ayudan a respaldar la validez de la hipótesis.

- Hipótesis 04. 7/10 de B2B tienen interés en promocionar sus negocios a través de esta plataforma de experiencias para ampliar cuota de mercado a cambio de un fee/cuota/comisión por servicio vendido.

La pregunta P9 de la encuesta B2B dice que casi un 93% usaría una plataforma como la nuestra para promocionar su negocio utilizando diferentes métodos de pago. Además, las entrevistas respaldan esta hipótesis indicando que utilizarían la herramienta en programa piloto y si ven resultados aceptarían una comisión por ventas o cuota anual.

- Hipótesis 10. 7/10 B2C aceptaría recibir notificaciones si aportan experiencias de acuerdo a su perfil durante su estancia en destino.

Si atendemos a la pregunta P8 de la encuesta B2C de turistas *Smart Cities*, solo al 16,46% le gustaría recibir información personalizada en su móvil mientras que a un 48,78% le gusta buscarla él mismo.

No se valida la hipótesis pero sirve para darnos cuenta de que sería algo intrusiva a no ser que encontrásemos una forma ingeniosa de notificar.

A pesar de ello, las encuestas matizan estos resultados. A los turistas no les importaría recibir notificaciones siempre y cuando ellos tengan control sobre las mismas o reciban solo un notificación que les derive a la aplicación donde estarían recogidas el resto de notificaciones de un mismo lugar.

Hay también turistas a los que les resultaría muy útil dichas notificaciones para planificar un viaje en destino que por circunstancias no está yendo como estuviera planificado.

- Hipótesis 23. B2B: 7/10 de los negocios objetivo pagaría por publicidad para aumentar cuota de mercado.

Según la pregunta P3 la encuesta B2B, un 77,8 % invierte en publicidad para ser más visible y conseguir por tanto más ventas. Se valida la hipótesis.

- Hipótesis 06. 5/10 de B2C objetivo reconocen reservar experiencias directamente en destino nacional sin anticipación de más de 24h.

Con los resultados de la pregunta 4 B2C de la encuesta de turistas, *Smart Cities* puede inferirse que el turista asesorado y previsor, que suman un 67,87%, tienen intención de buscar experiencias pero no sabemos si en las últimas 24 h o no.

Por otra parte, si se atiende a los resultados de la pregunta 5, un 95% busca recomendaciones durante el viaje, lo que valida la hipótesis.

- Hipótesis 07. 05/10 de B2C target utilizarían nuestra plataforma de exp. personalizadas en lugar de otros portales/plataformas.

A lo indicado en la Hipótesis 22, y según las entrevistas, el turista se muestra favorable a utilizar nuestra plataforma si incluyese buenas ofertas y promociones.

- Hipótesis 21. 7/10 turistas encontraría más atractiva la aplicación si ofreciese una serie de recompensas al consumo vía gamificación

No ha sido posible validar de forma cuantitativa dicha hipótesis pues no se incluyó en las encuestas pero las entrevistas arrojan que existe un interés en esta vía siempre y cuando haya recompensas asociadas.

- Hipótesis 08. 7/10 B2C le interesa consumir en negocios locales y autóctonos.

En la pregunta 4 B2C, donde se hable de hábitos de consumo, al menos el 67% ya se ha informado/reservado previamente de servicios locales, y a otro 16,36% le gusta ir probando cosas autóctonas conforme van andando.

Además, en las entrevistas todos los turistas están interesados en consumir en destino productos auténticos del lugar.

Con todo, la hipótesis si es válida.

- Hipótesis 16. B2B: 7/10 negocios (Establecimientos y locales de servicios) serían más proclives a participar en la plataforma si estuviera apoyada por herramientas públicas y transparentes como Smart Cities

No se obtuvieron argumentos suficientes para validar esta hipótesis. Sin embargo, en las entrevistas a los negocios se deja entrever que sería positivo que los Ayuntamientos aportasen más en el desarrollo de los negocios locales.

- Hipótesis 11. 8/10 ayuntamientos/gobiernos/asociaciones fomentarían implementación de plataformas que potencien el consumo local.

Para esta hipótesis no se lanzó ninguna pregunta porque hay evidencias suficientes en los presupuestos del Ministerio de Turismo, asignados a las iniciativas de desarrollo del turismo y que se plasman en acciones concretas del Libro Blanco "Destinos Turísticos Inteligentes: construyendo el futuro"; entre ellas, a través de Segitur, las agencias de desarrollo local y otros organismos proveen financiación para el desarrollo de herramientas digitales asociadas a las "Smart Cities" y "Smart Destinations". Además, fomentan iniciativas para utilizar el desarrollo local como palanca de crecimiento del propio consumo local y del empleo, ayudando a mejorar la competitividad del turismo en España frente a otros países.

Estas iniciativas pueden consultarse en las siguientes referencias:

Ref1:

[https://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/proyectos/Libro-Blanco-Destinos-Turísticos-Inteligentes-ok\\_es.pdf](https://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/proyectos/Libro-Blanco-Destinos-Turísticos-Inteligentes-ok_es.pdf)

Ref2:

[https://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/proyectos/Libro-Blanco-Destinos-Turisticos-Inteligentes-ok\\_es.pdf](https://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/proyectos/Libro-Blanco-Destinos-Turisticos-Inteligentes-ok_es.pdf)

Ref

3:

[http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/turismo\\_responsable\\_omt\\_pm\\_acc\\_20170126.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/turismo_responsable_omt_pm_acc_20170126.pdf)



Figura 28: Esquema de participación para proyectos público-privados

- Hipótesis 28. B2C: Creo que 7/10 de visitantes buscan algo más que comer y comprar en una ciudad, buscan un conductor, una experiencia que recordar.

La pregunta 6 de la encuesta a turistas *Smart Cities* muestra que un 52% va a un destino en busca de experiencias, lo que no válida la hipótesis.

Sin embargo, un 82,31 % está interesado en recibir información extra acerca de experiencias en destino para así complementar lo que iban a hacer.

Con estos dos resultados, aunque no se puede validar cuantitativamente la hipótesis, si refuerza la hipótesis cualitativa de que la gente busca algo más en una ciudad aparte de lo que fueron originariamente a buscar. Otro indicio que es favorable a este razonamiento es que en las encuestas los turistas afirman, por norma general, que en sus destinos buscan “perdersé” por su calles y descubrir su esencia.

- Hipótesis 01. Creo que 7/10 de mis potenciales clientes B2B son desconocidos para los visitantes del destino.

Ninguno de los experimentos realizados puede validar esta hipótesis de forma cuantitativa. Sin embargo, las respuestas a las preguntas P3 y P4 de las encuestas B2B permiten concluir que un 79,67% invierte en publicidad para dar visibilidad a su negocio y eso hace que no sean absolutos desconocidos.

En las entrevistas, la proporción es parecida. Una gran mayoría invierte en medios digitales y eso es precisamente lo que intentábamos conseguir con la hipótesis que no fue articulada de forma precisa.

- Hipótesis 03. 6/10 de B2C objetivo quieren recibir oferta personalizada de experiencias en los destinos.

Ver hipótesis 10

- Hipótesis 15. B2C: Creo que 7/10 turistas se inclinarían a acceder a usar la plataforma si el acceso fuera automático y fácil. Ej: Código QR con acceso directo a Google Store o Apple Store

Por las respuestas obtenidas en las encuestas B2C, al turista medio le gusta buscar y bajarse la aplicación él mismo si bien agradece que haya un enlace rápido a la tienda de aplicaciones. Los turistas no parecen muy interesados en el código QR que tan de moda está en cartelería.

En cualquier caso, esta hipótesis no conlleva grandes esfuerzos de implantación por lo que no afecta mucho al desarrollo.

- Hipótesis 19. B2C: 80% de turistas /turistas utilizarían más la aplicación si pudiera obtener descuentos o promociones en los locales adscritos a la plataforma.

La pregunta P5 de la segunda encuesta rápida B2C afirma que un 66,67% accedería a utilizar la plataforma digital si hubiera promociones especiales. Algo que se refleja también en algunas entrevistas a usuarios, que muestran interés si pueden conseguir un ahorro.

En cualquier caso, consideramos esta hipótesis de baja incertidumbre e incluiremos algún tipo de descuentos y promociones en la plataforma digital para impulsar su utilización.

- Hipótesis 02. Creo que 6/10 potenciales clientes B2C desconocen servicios asociados a sus gustos en los destinos turísticos a los que van

La respuesta a la pregunta 5 de la encuesta de turista B2C dice que el 93% de los turistas busca recomendaciones en los días del viaje aparte de lo que antes pudieran haber planificado. Esto valida la hipótesis.

- Hipótesis 05. 9/10 de B2C reconocen reservar experiencias a través de portales online que aglutinen oferta.

Los resultados a la pregunta 7 de la encuesta B2C demuestran, que de querer algo, el 85% de los turistas completan su viaje usando internet utilizando las aplicaciones actuales como Google, Tripadvisor, Booking....

Si bien la pregunta no responde exactamente a la hipótesis planteada en las encuestas puede verse en las entrevistas que los turistas utilizan frecuentemente estas plataformas para diseñar sus viajes, por lo que se infiere que hacen reservas.

Tratándose de una hipótesis con tan baja incertidumbre podemos dar por supuesto que, actualmente muchos turistas hacen uso de internet para reservar sus experiencias.

## 27 Anexo 3 Análisis del Entorno

### 27.1 Entorno en General. PESTLE

---

El turismo es una de las mayores industrias globales y representa en torno a la décima parte del PIB y del empleo en el mundo. Un sector clave que tuvo un crecimiento anual del 4,6% en 2017 en el cual hubo más de 1322 millones de turistas y que se espera que alcance la cifra de más de 1800 millones para 2030. En esta cifra influenciará mucho el hecho de que el 85% será de economías emergentes y el poder económico y geopolítico se habrá trasladado previsiblemente a oriente; por ello la competitividad y la adaptación a las nuevas tecnologías con el crecimiento del desarrollo digital, la gestión de big data y la llamada economía del dato tomará un papel más que relevante en este sector turístico donde la conectividad, la velocidad, la innovación y la calidad serán los elementos clave de desarrollo.

### 27.2 Factores Político / Legales

---

Para que España pueda mantener su posición como líder mundial en turismo, el Gobierno está tratando de impulsar medidas para asegurar un modelo sostenible, eficiente y competitivo en el entorno internacional, con los pilares y ejes de actuación para cada uno que se definen a continuación.

¿Cómo se pretende fomentar este crecimiento socioeconómico sostenible?

A base de impulsar el desarrollo equilibrado del turismo en el territorio aprovechando la diversidad de nuestro país, apostando por productos y por las experiencias que contribuyan a diversificar la propuesta al mercado, y consolidando el turismo de interior como alternativa económica.

Impulsando la sostenibilidad como valor de marca del turismo español mediante concienciación y la necesidad de la conservación de nuestros valores naturales, patrimoniales y culturales.

Fomentando iniciativas para diversificar la demanda fuera de las campañas estacionales (estival o vacacional en fechas definidas), captando nuevos mercados o segmentos, junto a iniciativas de desarrollo de nuevos productos turísticos y la digitalización de nuestro sistema turístico

Reduciendo las externalidades negativas de la actividad turística ocasionadas por los ciclos económicos y por el impacto del turismo en ciertas áreas que sufren los problemas derivados de la masificación, de las subidas de precios en los servicios básicos y de otros muchos factores que influyen en la percepción de la gente frente al turismo de masas



Figura 29: TURESPAÑA. Plan estratégico de marketing 2018-2020

Este enfoque impregnado de sostenibilidad intenta mitigar problemas como la despoblación, el paro o la desigualdad poniendo al turismo como motor económico y catalizador del desarrollo local, sobre todo en zonas de interior, ofreciendo opciones para todos y constituyendo un nuevo modelo de creación de riqueza. Se pretende por tanto que el turismo sea reconocido como un beneficio social para todos los stakeholders; para ello el Gobierno está fomentando la participación y gobernanza (impulsando políticas territoriales -planes de desarrollo local-, creando herramientas de gobernanza y fomentando la marca España a nivel internacional). Un ejemplo de ello, son las iniciativas de gobernanza participativa con las nuevas administraciones que impulsan el trabajo en red y la sinergia entre diversos actores.

Siguiendo esta línea, existe un Plan estratégico a nivel nacional que tiene por objetivo clave la generación de 1.500 millones de euros más en ingresos de turismo sostenible y de calidad para el periodo 2018-2020 a través de acciones ejecutadas por 33 Consejerías de Turismo en el exterior y de los Servicios Centrales con un seguimiento de indicadores para el logro de dicho objetivo, dotando recursos financieros para TURESPAÑA dependientes de los Presupuestos Generales del Estado.

Esta situación favorece directamente la creación de nuevas iniciativas que fomenten el crecimiento de los negocios locales como uno de los vectores fundamentales de un desarrollo sostenible. Creemos que nuestra plataforma responde a esta problemática y, además, puede alimentarse de los mecanismos estatales para conseguir sus objetivos.

### 27.3 Factores Económicos

El turismo es uno de los grandes actores de la economía global:

El PIB que aportó el turismo mundial en 2018 fue de 8,8 billones USD (aprox. 1/3 del PIB de EE.UU.), con una variación interanual del 3,9%.

Generó en 2018 casi 319 millones de puestos de trabajo en todo el mundo.

Crece por encima de la media económica mundial, es un sector de demanda fuerte: a medida que la renta y el PIB internacional aumentan, aumenta la demanda turística.

Y en lo que a España se refiere, es uno de los pilares de su economía:

En llegadas internacionales ha consolidado la 2ª posición mundial con unas cifras históricas de 82,6 millones de turistas internacionales en 2018. La previsión de cierre de 2019 se cifra en 85 millones de turistas internacionales.

En 2018 el gasto total de los turistas internacionales fue de 89.856 millones de euros, un +3,1 % respecto al ejercicio anterior. Esto evidencia el avance del turismo español hacia la calidad y el valor añadido.

Es el sector que más riqueza aporta a la economía española en 2019, con un total de 176.000 millones de euros anuales que representan el 14,6% del PIB (+4,4% desde 2010), además de 2,8 millones de empleos, según un informe elaborado por la asociación empresarial World Travel & Tourism Council (WTTC).

España ocupa desde 2015 (revalidado en 2017) la cabeza del ranking del World Economic Forum (WEF) de competitividad turística.

De los vectores que determinan la imagen de España en cuanto a Marca País se refiere (hexágono de Anholt), es el turismo el que más valor aporta.



Figura 30: Desglose por sectores del PIB (Ref: El País CincoDías 30/08/19)

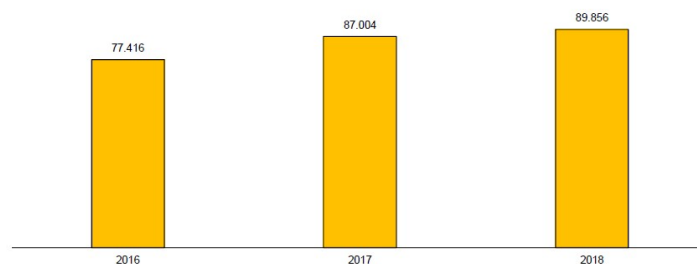


Figura 6: Gasto anual Millones € turistas internacionales (Ref: INE EGATUR 2018)

	Año 2018							
	Gasto total (millones de euros)	Variación anual	Gasto medio por turista	Variación anual	Gasto medio diario	Variación anual	Duración media del viaje	Variación anual
<b>TOTAL</b>	<b>89.856</b>	<b>3,3</b>	<b>1.086</b>	<b>2,2</b>	<b>146</b>	<b>6,4</b>	<b>7,4</b>	<b>-4,0</b>
Alemania	12.002	-1,9	1.052	2,3	133	6,9	7,9	-4,4
Francia	7.385	4,7	651	4,0	93	6,9	7,0	-2,7
Italia	3.373	4,1	770	0,3	127	9,1	6,1	-8,1
Países Nórdicos	7.046	0,9	1.218	1,7	143	2,7	8,5	-1,0
Reino Unido	17.976	2,8	972	4,5	127	5,4	7,7	-0,9
Resto del mundo	42.074	5,2	1.342	0,1	185	6,7	7,2	-6,1

Tabla 15: Gasto de los turistas internacionales según país de residencia (Ref: INE EGATUR 2018)

	Año 2018		
	Gasto total (millones de euros)	Porcentaje	Variación anual
<b>TOTAL</b>	<b>89.856</b>	<b>100,0</b>	<b>3,3</b>
Gasto en paquete turístico	18.896	21,0	4,2
Gasto no incluido en paquete turístico	70.961	79,0	3,0
- Gasto en transporte internacional	18.215	20,3	2,6
- Gasto en alojamiento	13.199	14,7	6,1
- Gasto en manutención	13.670	15,2	0,3
- Gasto en actividades	16.671	18,6	7,4
- Otros gastos	9.206	10,2	-3,4

Tabla 16: Gasto de los turistas internacionales según partidas de gasto (Ref: INE EGATUR 2018)

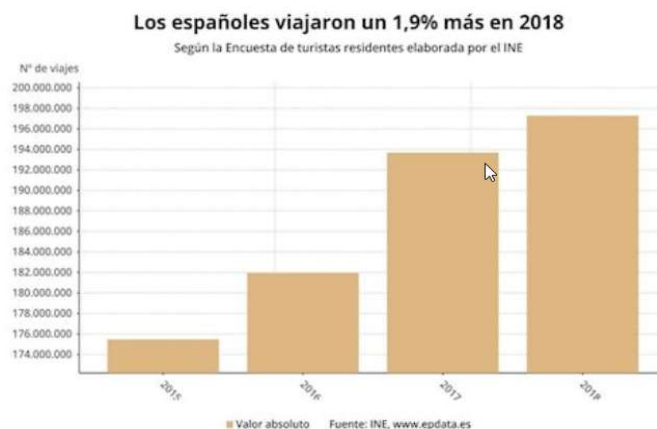


Figura 31: Número de viajes nacionales (Ref: INE.es)

Sin embargo, tras un ciclo económico expansivo que ha durado cinco años, la industria turística española se está enfrentando en la segunda mitad de 2019 a un panorama marcado por un cierto grado de incertidumbre que se caracteriza por:

El repunte en el crecimiento del PIB turístico español en el verano de 2019, gracias a la mayor intensidad viajera de los españoles en un contexto de precios contenidos y con acceso a un mayor volumen de oferta, especialmente en las zonas del sol y playa; Y por el mantenimiento del dinamismo de la demanda extranjera a ciudades, impulsado por la mayor conectividad aérea y desde segmentos/mercados de larga distancia con mayor gasto promedio.

La quiebra de Thomas Cook, restará previsiblemente ingresos turísticos vinculados al turoperador británico, en los últimos meses de 2019. Además, sumará incertidumbre a las proyecciones para España realizadas por las agencias de viajes y tour operadores clásicos durante el primer semestre de 2020.



El escenario de incertidumbre y revisiones a las bajas del moderado comportamiento previsto de las economías europeas, especialmente en Alemania, seguirá limitando su consumo turístico en los destinos españoles.

España deberá hacer frente a la recuperación de los mercados de los competidores del Norte de África (Marruecos, Túnez) y Mediterráneo Oriental (Egipto, Turquía) que seguirán restando cuota de mercado a los destinos turísticos españoles vacacionales, especialmente turistas centroeuropeos. Esto se traducirá en menores ingresos para el sector.

Existen retos estructurales todavía pendientes concentrados en la inversión en la mejora de la oferta, especialmente en el litoral mediterráneo, en la gestión de la congestión en espacios urbanos y algunos puntos de la costa en temporada alta.

En conclusión, aunque la economía española seguirá creciendo durante 2020, puede que no lo haga al mismo ritmo que los años anteriores. Para intentar paliar este efecto, es necesario atacar aquellos factores cambiantes y adaptarse al nuevo paradigma. Es decir, más que generar problemas, esta situación invita a crear nuevas soluciones para nichos que se comienzan a desarrollar de una forma más acentuada en detrimento del resto:

Uno de ellos es la mayor afluencia de extranjeros a entornos urbanos, cuyo mayor gasto unitario debe aprovecharse pero también fomentarse. Una mejor visibilidad y diferenciación de los negocios permitiría atraer más gasto.

Por otra parte, es necesario aprovechar la intensificación viajera de los españoles en los últimos tiempos estructurando y abriendo la oferta de cada destino, lo que les ayudaría a conocer mejor el entorno, encontrar la mejor calidad/precio y sensibilizarse hacia la experiencia de negocio.

Todo ello se apoya en un segmento turístico dominante, el que viaja sin paquete turístico (con un 79% de cuota) y que favorece cualquier iniciativa dirigida a tal fin, y dado que este es el segmento dominante ayuda a una mejor permeabilidad de nuestra plataforma, que está dirigida especialmente a este grupo de turistas con su agenda en blanco, abiertos a opciones para vivir las auténticas experiencias locales de su destino.

## 27.4 Factores Sociales

---

En los últimos tiempos han ido surgiendo nuevos modelos de negocio orientados al turismo de calidad, respeto al medioambiente y un menor consumo masivo de recurso como se dan en los casos de turismo tradicional de costa, sol y playa. Este enfoque responde al crecimiento del perfil de turista autosuficiente y explorador respecto al clásico tradicional; la gente busca experiencias únicas y enriquecedoras, más direccionadas al conocimiento de costumbres y cultura locales y orientadas al consumo alejado de las masas. Además, este turismo bien articulado aumenta el gasto medio de los visitantes y mejora el retorno a los negocios locales.

Internet ha supuesto una revolución en el sector turístico, con turistas cada vez más digitales, y que ha impulsado de forma masiva las start-ups y otras empresas tecnológicas a lo largo de la década pasada apoyadas, sobre todo, en un mayor acceso de la sociedad a la tecnología que fue aumentando su grado de digitalización, y que se fomenta aún más gracias a la expansión de las redes WIFI en las ciudades.

Gracias a ello, la información hoy está al alcance de todos y la contratación a través de agencias tradicionales ha dado paso a la contratación online y directa por el propio turista. La touroperación tradicional ha desaparecido, hoy los turistas son mucho más activos en la composición del paquete final del viaje, utilizan como fuente de información la experiencia de otros usuarios vertida en portales o blogs personales, y disfrutan de experiencias mucho más diferenciadas e inclusivas.

Este cambio de comportamiento del turista ha impulsado el propio cambio en el sector. El turismo tradicional también ha pivotado del modelo vacacional del pasado, donde la oferta se centraba en paquetes cerrados, a un modelo opuesto, donde la oferta y el canal online permiten mayor diversidad de opciones tanto en medios de transporte, tipos de alojamiento, como en otros servicios que complementen la experiencia global, ofreciendo mayor accesibilidad al usuario y un nivel de personalización extraordinario.

Este esquema, que está íntimamente relacionado con el político, favorece la aparición de nuevas propuestas que desarrollen las experiencias para el turista y que involucren e impulsen los comercios y negocios locales alrededor de este concepto. Nuestra plataforma propone exactamente eso.

## 27.5 Factores Tecnológicos

---

En cuanto a los factores tecnológicos, el principal cambio está relacionado con la nueva economía digital y con todo el desarrollo de apps, plataformas y servicios digitales que ofrecen, de manera inmediata, toda clase de información, comentarios y datos al turista para así confeccionar paquetes a medida. En este paradigma, la clave es poder darle al turista lo que quiere sin que pierda su tiempo en planificarlo y que solo emplee su tiempo en disfrutarlo. En esa línea y aprovechando el desarrollo de las *Smart Cities*, aparecen opciones para integrar nuevas verticales de negocio en dichas plataformas que ayudarían a optimizar, desarrollar y vincular negocios invisibles a los ojos del turista y opciones ad-hoc que permitan cambiar el concepto de viaje a experiencia. Sin embargo, aunque la tecnología esté disponible, aún falta un desarrollo intensivo del modelo para así explotar toda la información disponible en las redes *Smart Cities* y *Smart Destinations* además de dar opción al desarrollo de nuevas ciudades. Además el valor de los datos generados y obtenidos a través de la herramienta da valor a la propuesta ya que se puede convertir en apoyo para nuevos desarrollos de verticales inexistentes actualmente en las plataformas de *Smart Cities* y por extensión en la de *Smart Destinations*.

En cuanto al objetivo nacional, se puede decir que está centrado en la adaptación permanente, debido a la irrupción de las economías digitales y los vertiginosos cambios que rodean a la sociedad. Para ello, el gobierno español está apostando por políticas de digitalización que rodean a todo el sector turístico a fin de mantener una posición ventajosa, competitiva y puntera siempre a la vanguardia del sector por la importancia en el PIB español, tratando de anticipar los cambios en el sector y poniendo las herramientas para facilitar la adaptación de los negocios. También, se está fortaleciendo el ecosistema público-privado desarrollando herramientas digitales que ayudan al sector privado a adaptarse a las nuevas demandas del turismo.

La clave es lograr el liderazgo y, para ello, plantea varios ejes de actuación en los que encaja nuestro modelo de negocio; ya que está fomentando esquemas de ayudas para la mejora de la calidad turística, basadas en la aplicación de la tecnología al sector para explotar al máximo los recursos disponibles y convertir el sector español en la referencia del turismo sostenible. Para ello, está llevando a cabo campañas de desarrollo de *Smart Cities*, *Smart Destination* y con

soporte desde RED.es. y otras organizaciones públicas, que apoyan en la digitalización de los negocios y el desarrollo de las ciudades para este nuevo encaje digital.

## 27.6 Factores Medio Ambientales

---

En cuanto a los factores ambientales, puede destacarse la nueva concienciación ambiental, a partir de la que derivan retos para la mejora de la eficiencia, el desarrollo sostenible e incluso la anticipación de restricciones relacionadas la explotación incontrolada de los recursos naturales. Por tanto, cualquier medida de mejora y optimización de los modelos tradicionales de turismo, con menor impacto al actual podrían tener un lugar en el mercado. Con esta visión, el desarrollo de las *Smart Cities* trata de encajar todo lo existente de forma que la movilidad se convierta en un modelo más sostenible, el uso de recursos sea más eficiente y el impacto global sea menor al actual.

Con este enfoque, el objetivo nacional de preservación de los valores naturales y culturales es clave; España está apostando por el turismo como instrumento de conservación del patrimonio natural y cultural del país, y lo está haciendo tratando de combinar el reto de la transición ecológica con un modelo turístico que respete, preserve y recupere los valores ambientales del entorno y que sean clave para la competitividad y el atractivo frente a otros países. Y ese es uno de los objetivos con lo que fueron concebidas las redes *Smart Cities* y *Smart Destinations* por lo que todo negocio que se apoye en las mismas trabaja en la misma dirección.

## 28 Anexo 3. Indicadores económicos

---

Indicadores económicos del turismo en 2016, 2017 y 2018

	Periodo de referencia	Total	% Año ant. (%)
<b>MOVIMIENTOS TURÍSTICOS EN FRONTERAS (INE)</b>			
<b>ENCUESTA DE GASTO TURÍSTICO (INE)</b>			
<b>MOVIMIENTOS TURÍSTICOS DE LOS ESPAÑOLES (INE)</b>			
<b>ENCUESTAS DE OCUPACIÓN (INE)</b>			
<u>Ocupación hotelera</u>			
	2016		
Viajeros en hoteles (residentes y no residentes)		99.840.030	7,1
Pernoctaciones (residentes y no residentes)		331.168.539	7,4
Establecimientos		14.760	Infinito
Grado de ocupación (%)		60	5,1
<u>Ocupación en acampamentos turísticos</u>			
	2016		
Viajeros en acampamentos (residentes y no residentes)		7.398.542	10,1
Pernoctaciones (residentes y no residentes)		36.641.640	6,5
Establecimientos		772	1,8
Grado de ocupación (%)		39	Infinito
<u>Ocupación en apartamentos turísticos</u>			
	2016		
Viajeros en apartamentos (residentes y no residentes)		11.709.086	13,2
Pernoctaciones (residentes y no residentes)		74.811.086	9,2
Establecimientos		125.802	(*)
Grado de ocupación (%)		42	4,5
<u>Ocupación en alojamientos de turismo rural</u>			
	2016		
Viajeros en turismo rural (residentes y no residentes)		3.633.611	11,3
Pernoctaciones (residentes y no residentes)		9.922.075	12,4
Establecimientos		15.744	n.d.
Grado de ocupación (%)		18	8,9
<b>PRECIO Y RENTABILIDAD (INE)</b>			
<u>Índice de precios hoteleros (IPH)</u>			
	2016		
Índice general		1.220,2	0,0
<u>Indicador Rentabilidad del Sector Hotelero (IRSH)</u>			
	2016		
Indicador ADR (Euros)		930,7	50,1
Indicador RevPar (Euros)		621,4	123,5
<b>BALANZA DE PAGOS (Banco de España)</b>			
	2016		
Ingresos por turismo (millones de euros)		60.351	7,2
Pagos por turismo (millones de euros)		16.996	8,1
Saldo por turismo (millones de euros)		43.355	6,8
<b>EMPLEO (Ministerio de Empleo y Seguridad Social)</b>			
	2016		
Afiliados en alta laboral en las actividades características del turismo		2.193.730	4,8
Hostelería y agencias de viaje		1.548.193	5,4
Servicios de alojamiento		292.338	6,5
Servicios de comidas y bebidas		1.200.183	5,2
Agencias de viajes / Operadores Turísticos		55.672	5,6

Tabla 17: Encuesta gasto turístico 2016 (Ref: INE)

	Periodo de referencia	Total	% Año ant. (%)
<b>MOVIMIENTOS TURÍSTICOS EN FRONTERAS (INE)</b>			
<b>ENCUESTA DE GASTO TURÍSTICO (INE)</b>			
<b>MOVIMIENTOS TURÍSTICOS DE LOS ESPAÑOLES (INE)</b>			
<b>ENCUESTAS DE OCUPACIÓN (INE)</b>			
<u>Ocupación hotelera</u>			
	2017		
Viajeros en hoteles (residentes y no residentes)		103.804.067	4,0
Reservas (residentes y no residentes)		340.582.723	2,8
Establecimientos		14.753	Infinito
Grado de ocupación (%)		61	2,0
<u>Ocupación en acampamentos turísticos</u>			
	2017		
Viajeros en acampamentos (residentes y no residentes)		7.869.188	6,4
Reservas (residentes y no residentes)		38.711.804	5,6
Establecimientos		765	-0,9
Grado de ocupación (%)		40	Infinito
<u>Ocupación en apartamentos turísticos</u>			
	2017		
Viajeros en apartamentos (residentes y no residentes)		12.662.116	8,1
Reservas (residentes y no residentes)		78.148.447	4,5
Establecimientos		134.261	(*)
Grado de ocupación (%)		41	-3,1
<u>Ocupación en alojamientos de turismo rural</u>			
	2017		
Viajeros en turismo rural (residentes y no residentes)		4.049.979	11,5
Reservas (residentes y no residentes)		11.033.767	11,2
Establecimientos		16.344	n.d.
Grado de ocupación (%)		19	6,6
<b>PRECIOS Y RENTABILIDAD (INE)</b>			
<u>Índice de precios hoteleros (IPH)</u>			
	2017		
Índice general		1.296,3	0,0
<u>Indicador Rentabilidad del Sector Hotelero (IRSH)</u>			
	2017		
Indicador ADR (Euros)		1.020,3	72,0
Indicador RevPar (Euros)		675,3	107,0
<b>BALANZA DE PAGOS (Banco de España)</b>			
	2017		
Ingresos por turismo (millones de euros)		66.683	10,5
Pagos por turismo (millones de euros)		19.611	15,4
Saldo por turismo (millones de euros)		47.072	8,6
<b>EMPLEO (Ministerio de Empleo y Seguridad Social)</b>			
	2017		
Afiliados en alta laboral en las actividades características del turismo		2.297.331	4,7
Hostelería y agencias de viaje		1.622.631	4,8
Servicios de alojamiento		310.942	6,4
Servicios de comidas y bebidas		1.252.642	4,4
Agencias de viajes / Operadores Turísticos		59.047	6,1

Tabla 18: Encuesta gasto turístico 2017 (Ref: INE)

	Periodo de referencia	Total	% Año ant. (%)
<b>MOVIMIENTOS TURÍSTICOS EN FRONTERAS (INE)</b>			
<b>ENCUESTA DE GASTO TURÍSTICO (INE)</b>			
<b>MOVIMIENTOS TURÍSTICOS DE LOS ESPAÑOLES (INE)</b>			
<b>ENCUESTAS DE OCUPACIÓN (INE)</b>			
<u>Ocupación hotelera</u>			
	2018		
Viajeros en hoteles (residentes y no residentes)		105.311.460	1,5
Pernoctaciones (residentes y no residentes)		339.980.933	-0,2
Establecimientos		14.741	infinito
Grado de ocupación (%)		60	-1,3
<u>Ocupación en acampamentos turísticos</u>			
	2018		
Viajeros en acampamentos (residentes y no residentes)		7.867.359	0,0
Pernoctaciones (residentes y no residentes)		39.158.712	1,2
Establecimientos		768	0,3
Grado de ocupación (%)		40	infinito
<u>Ocupación en apartamentos turísticos</u>			
	2018		
Viajeros en apartamentos (residentes y no residentes)		12.288.888	-2,8
Pernoctaciones (residentes y no residentes)		73.437.106	-6,0
Establecimientos		132.442	(*)
Grado de ocupación (%)		39	-4,2
<u>Ocupación en alojamientos de turismo rural</u>			
	2018		
Viajeros en turismo rural (residentes y no residentes)		4.280.678	5,2
Pernoctaciones (residentes y no residentes)		11.457.710	3,8
Establecimientos		16.661	n.d.
Grado de ocupación (%)		19	0,6
<b>PRECIOS Y RENTABILIDAD (INE)</b>			
<u>Índice de precios hoteleros (IPH)</u>			
	2018		
Índice general		313,7	0,0
<u>Indicador Rentabilidad del Sector Hotelero (IRSH)</u>			
	2018		
Indicador ADR (Euros)		242,4	7,4
Indicador RevPar (Euros)		143,7	6,5
<b>BALANZA DE PAGOS (Banco de España)</b>			
	2018		
Ingresos por turismo (millones de euros)		69.024	3,5
Pagos por turismo (millones de euros)		22.692	15,7
Saldo por turismo (millones de euros)		46.332	-1,8
<b>EMPLEO (Ministerio de Empleo y Seguridad Social)</b>			
	2018		
Afiliados en alta laboral en las actividades características del turismo		2.389.766	4,0
Hostelería y agencias de viaje		1.678.941	3,5
Servicios de alojamiento		323.761	4,1
Servicios de comidas y bebidas		1.292.280	3,2
Agencias de viajes / Operadores Turísticos		62.900	6,5

Tabla 19: Encuesta gasto turístico 2018 (Ref: INE)

## 29 Anexo 4 Análisis de Mercado

Para la identificación del mercado potencial, el alcanzable y el objetivo, podríamos hacerlo desde dos puntos de vista diferentes; número de turistas que visitan el país tanto a nivel nacional como internacional y número de negocios que hay prestando servicios a los visitantes por cada ciudad visitada.

### 29.1 Análisis desde el punto de vista del turismo

Para el caso de los turistas debemos centrarnos en todas las diferentes formas de turismo existentes y en todos los negocios que prestan servicio a los mismos, ya que todos podrían tener cabida en la plataforma de manera que cada destino se identifique con una oferta específica y cada turista reciba una propuesta adecuada a su perfil previamente registrado. Para los tipos de turismo contamos con el listado elaborado por SEGITTUR:

- Turismo de sol y playa
- Turismo cultural
- Turismo urbano
- Turismo rural
- Turismo deportivo
- Turismo MICE
- Turismo enogastronómico
- Turismo de compras, eventos y espectáculos
- Turismo educativo
- Turismo de salud

Una vez identificadas, y sin discriminar ninguna de las opciones ya que todas pueden hacer uso de servicios en las ciudades, pueden caracterizarse por número de turistas nacionales e internacionales que viajan en España con diferentes estilos de viaje y distintas opciones de alojamiento como se ve a continuación aunque el modelo más extendido es el del alojamiento en hotel y apartamentos turísticos.



Figura 32: Pernoctaciones según tipo de residencia de viajeros y tipo de alojamiento (Ref SEGITTUR)

**Alojamientos turísticos. Principales resultados de la demanda 2018.** Datos provisionales

	Pernoctaciones (millones)	Estancia media (días)	Variación interanual % Pernoctaciones
Establecimientos hoteleros	340.251.479	3,2	-0,4
Apartamentos turísticos	73.428.512	6,0	-2,9
Campings	39.500.783	5,0	1,3
Alojamientos de turismo rural	11.407.883	2,7	1,3
Albergues	2.910.844	2,7	-2,0

**Pernoctaciones por tipo de alojamiento. 2018**



Figura 33: Pernoctaciones según tipo de alojamiento (Ref SEGITTUR)

Para el caso de los internacionales, se registró en 2018 el récord de visitas al alcanzar los 82,6 millones, superando los 81,8 millones del año anterior con un gasto realizado por los visitantes cercano a los 89.856 millones de euros, un 3,1% más que 2017. En este caso se puede observar que existe una alta estacionalidad con mayor presencia de turistas en los meses estivales por el fuerte componente sol y playa de la oferta turística española. Este es uno de los factores que se pretende cambiar apostando por otros tipos de turismo menos dependientes del factor veraniego y que conlleva mayor consumo de servicios de alta calidad asociados al turismo cultural, de compras o MICE entre otros, y que es por el que está apostando el gobierno con sus iniciativas.

**LLEGADAS DE TURISTAS**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2018	4.106.601	4.218.047	5.393.186	6.780.378	8.086.048	8.554.306	10.020.246	10.175.761	8.932.308	7.649.860	4.536.873	4.354.798
2019*	4.196.939	4.380.126	5.645.747	7.169.675	7.952.788	8.828.499	9.887.047	10.121.985	8.914.761	7.523.391	4.540.262	4.210.096

**% VAR. INTERANUAL**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Mensual 2018	5,1	2,4	9,8	-4,3	1,0	1,5	-4,5	-2,1	0,6	5,2	3,3	9,3
Mensual 2019*	2,2	3,8	4,7	5,7	-1,6	3,2	-1,3	-0,5	-0,2	-1,7	0,1	-3,3
Acumulado 2018	5,1	3,7	6,0	2,4	2,0	1,9	0,4	-0,0	0,1	0,6	0,7	1,1
Acumulado 2019*	2,2	3,0	3,7	4,4	2,7	2,8	1,9	1,5	1,3	-1,0	0,9	0,7

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Turespaña y datos de la encuesta FRONTUR (INE).

\*Los datos sombreados corresponden a la estimación obtenida por TRAMO-SEATS.

Nota: TRAMO-SEATS ha sido parametrizado utilizando los datos oficiales de Frontur a partir de octubre de 2015. Para datos anteriores a octubre de 2015 se ha utilizado la serie retropolada obtenida por Turespaña a partir de tasas de variación interanual mensuales.

Tabla 20: Desglose de llegadas de turistas internacionales por mes (Ref: INE FRONTUR)

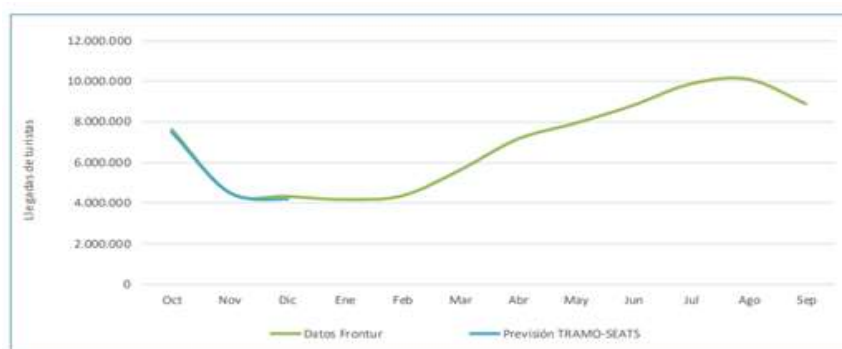


Figura 34: Llegadas de turistas a España (Ref: Tourspain.es)



<b>Llegada de turistas internacionales. 2017</b>		Millones
Francia		86,9
<b>España</b>		<b>81,9</b>
Estados Unidos		76,9
China		60,7
Italia		58,3

Tabla 21: Llegada de turistas internacionales por país de recepción (Ref: Tourspain.es)

Para el caso del turismo nacional observan las siguientes cifras; se realizaron 197,5 millones de viajes en el conjunto del año 2018 (residentes en España), un 2,0% más que en 2017. Las pernoctaciones correspondientes a estos viajes alcanzaron los 801,9 millones, igualando la cifra de 2017. Por su parte, el gasto total asociado creció un 6,5%, hasta alcanzar los 47.087,9 millones de euros. Además, el 90,2% de los viajes tuvo como destino principal España y el 9,8% el extranjero.

	Viajes		Pernoctaciones		Gasto total (millones de euros)		Gasto medio por persona (euros)	Gasto medio diario (euros)
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	Total
<b>TOTAL</b>	<b>197.482.758</b>	<b>100,0</b>	<b>801.855.633</b>	<b>100,0</b>	<b>47.087,9</b>	<b>100,0</b>	<b>238</b>	<b>59</b>
<b>TIPO DE DESTINO</b>								
España	178.080.494	90,2	649.356.675	81,0	30.980,4	65,8	174	48
Dentro de la comunidad autónoma	93.786.863	47,5	263.493.320	32,9	9.105,2	19,3	97	35
A otra comunidad autónoma	84.293.631	42,7	385.863.355	48,1	21.875,1	46,5	260	57
Extranjero	19.402.264	9,8	152.498.958	19,0	16.107,6	34,2	830	106
<b>MOTIVO</b>								
Ocio, recreo y vacaciones	100.714.182	51,0	438.977.047	54,7	28.261,2	60,0	281	64
Visitas a familiares o amigos	70.445.044	35,7	265.979.570	33,2	9.952,4	21,1	141	37
Negocios y motivos profesionales	16.820.660	8,5	59.089.273	7,4	6.859,4	14,6	408	116
Otros motivos	9.502.872	4,8	37.809.744	4,7	2.014,9	4,3	212	53
<b>ALOJAMIENTO</b>								
Hotelero	45.479.328	23,0	166.785.808	20,8	22.272,7	47,3	490	134
Resto de mercado	29.314.955	14,8	147.932.085	18,4	10.098,0	21,4	344	68
No de mercado	122.688.475	62,1	487.137.740	60,8	14.717,3	31,3	120	30

Tabla 22: Viajes, pernoctaciones y gasto según destino (INE, ETR/FAMILITUR 2018)

	Tr. I		Tr. II		Tr. III		Tr. IV		Año 2018	
	(millones de euros)	%	(millones de euros)	%	(millones de euros)	%	(millones de euros)	%	(millones de euros)	%
<b>TOTAL</b>										
Gasto total	7.999,1	100,0	11.006,1	100,0	19.055,1	100,0	9.027,6	100,0	47.087,9	100,0
Gasto en paquete turístico	674,4	8,4	1.128,2	10,3	1.671,7	8,8	906,9	10,0	4.381,3	9,3
Gasto en alojamiento	1.612,9	20,2	2.498,8	22,7	4.775,0	25,1	1.978,3	21,9	10.864,9	23,1
Gasto en transporte	2.372,4	29,7	2.942,8	26,7	4.059,5	21,3	2.420,2	26,8	11.794,9	25,0
Gasto en bares y restaurantes	1.804,8	22,6	2.516,8	22,9	4.665,9	24,5	2.008,7	22,3	10.996,1	23,4
Gasto en actividades	393,1	4,9	492,3	4,5	963,4	5,1	410,0	4,5	2.258,8	4,8
Gasto en bienes duraderos	118,5	1,5	122,6	1,1	124,3	0,7	121,4	1,3	486,8	1,0
Resto de gastos	1.022,9	12,8	1.299,1	11,8	2.795,5	14,7	1.182,1	13,1	6.299,6	13,4
Gasto medio por persona (€)	196	--	216	--	290	--	224	--	238	--
Gasto medio diario por persona (€)	64	--	70	--	49	--	70	--	59	--
<b>ESPAÑA</b>										
Gasto total	5.252,4	100,0	7.423,0	100,0	12.603,1	100,0	5.701,9	100,0	30.980,4	100,0
Gasto en paquete turístico	247,5	4,7	449,5	6,1	385,0	3,1	270,1	4,7	1.352,1	4,4
Gasto en alojamiento	1.094,3	20,8	1.767,4	23,8	3.440,0	27,3	1.288,1	22,6	7.589,8	24,5
Gasto en transporte	1.397,2	26,6	1.825,2	24,6	2.458,8	19,5	1.410,0	24,7	7.091,2	22,9
Gasto en bares y restaurantes	1.371,9	26,1	1.948,6	26,3	3.501,5	27,8	1.486,9	26,1	8.308,9	26,8
Gasto en actividades	262,5	5,0	317,5	4,3	568,0	4,5	249,1	4,4	1.397,0	4,5
Gasto en bienes duraderos	104,9	2,0	79,0	1,1	66,2	0,5	101,1	1,8	351,3	1,1
Resto de gastos	774,1	14,7	1.030,4	13,9	2.183,5	17,3	896,5	15,7	4.884,6	15,8
Gasto medio por persona (€)	142	--	160	--	215	--	158	--	174	--
Gasto medio diario por persona (€)	52	--	57	--	40	--	57	--	48	--
<b>EXTRANJERO</b>										
Gasto total	2.746,6	100,0	3.583,1	100,0	6.452,0	100,0	3.325,8	100,0	16.107,6	100,0
Gasto en paquete turístico	427,0	15,5	678,7	18,9	1.286,7	19,9	636,9	19,1	3.029,2	18,8
Gasto en alojamiento	518,6	18,9	731,4	20,4	1.335,0	20,7	690,2	20,8	3.275,2	20,3
Gasto en transporte	975,2	35,5	1.117,6	31,2	1.600,6	24,8	1.010,2	30,4	4.703,7	29,2
Gasto en bares y restaurantes	432,9	15,8	568,2	15,9	1.164,4	18,0	521,7	15,7	2.687,2	16,7
Gasto en actividades	130,6	4,8	174,8	4,9	395,4	6,1	160,9	4,8	861,8	5,4
Gasto en bienes duraderos	13,5	0,5	43,6	1,2	58,0	0,9	20,3	0,6	135,5	0,8
Resto de gastos	248,9	9,1	268,7	7,5	611,9	9,5	285,5	8,6	1.415,0	8,8
Gasto medio por persona (€)	747	--	802	--	913	--	793	--	830	--
Gasto medio diario por persona (€)	107	--	132	--	90	--	119	--	106	--

Nota: los datos marcados con "\*" indican que el dato no existe o carece de sentido.

Tabla 23: Gasto por partidas de gasto según destino turista nacional (INE, ETR/FAMILITUR 2018)

## 29.2 Análisis desde el punto de vista de los negocios

Si tomamos el otro punto de vista y nos decantamos por el lado de los negocios que prestan servicios B2C podemos obtener el tamaño de su mercado asociado.

Previo a poder hacer la segmentación de los clientes objetivo, debemos tener en cuenta que para la captación de los mismos es necesario llevar a cabo dos iniciativas clave como son el acercamiento a los ayuntamientos y a los entes que están desarrollando tanto las ciudades inteligentes (*Smart Cities*) como los destinos turísticos inteligentes (*Smart Destinations*) que cuentan con el desarrollo de las plataformas sobre la que queremos crear una nueva vertical.

Una vez aclarado este punto y centrando el análisis en los negocios podemos estimar las cifras globales de negocios afectos a nuestra actividad. Para ello utilizamos las cifras que están disponibles en el INE para el rubro Comercio, transporte y hostelería y estimamos el total de mercado global, alcanzable y potencial a captar a nivel global y luego podemos entrar en el detalle de aquellos que serían afectos de nuestra plataforma en base a la existencia de las plataformas digitales de *Smart City* o *Smart Destination* que serían clave para nosotros.

Empresas por municipio y actividad principal Unidades: Empresas	Comercio, transporte y hostelería			
	2018	2017	2016	2015
Total Nacional	1.228.650	1.227.579	1.226.387	1.234.543
01 Araba/Álava	7.319	7.069	7.802	7.557
02 Albacete	10.576	10.857	10.388	11.111
03 Alicante/Alacant	52.999	52.742	52.478	52.720
04 Almería	18.723	18.741	18.366	18.184
05 Ávila	4.465	4.521	4.543	4.634
06 Badajoz	18.366	18.377	18.489	18.420
07 Balears, Illes	31.648	31.252	30.607	30.644
08 Barcelona	156.936	156.843	155.384	155.779
09 Burgos	9.544	9.670	9.717	9.763
10 Cáceres	10.752	10.742	10.841	10.963
11 Cádiz	27.096	27.302	26.860	27.017
12 Castellón/Castelló	15.371	15.519	15.426	15.449
13 Ciudad Real	13.061	13.141	13.231	13.357
14 Córdoba	20.489	20.861	20.708	20.936
15 Coruña, A	31.226	31.311	31.682	32.216
16 Cuenca	5.954	6.034	6.091	6.192
17 Girona	21.615	21.686	21.450	21.602
18 Granada	24.625	24.775	24.325	24.283
19 Guadalajara	4.971	4.941	5.005	5.074
20 Gipuzkoa	18.726	18.136	19.878	19.456
21 Huelva	11.396	11.437	11.315	11.389
22 Huesca	6.064	6.162	6.276	6.365
23 Jaén	15.429	15.596	15.468	15.527
24 León	12.955	13.093	13.292	13.511
25 Lleida	12.885	12.969	12.960	13.114
26 Rioja, La	8.193	8.301	8.303	8.488
27 Lugo	10.566	10.635	10.629	10.723
28 Madrid	158.079	156.640	155.688	158.331
29 Málaga	46.695	46.243	45.651	45.484
30 Murcia	37.898	37.852	37.630	37.487
31 Navarra	16.526	16.624	16.702	16.688
32 Ourense	3.253	3.282	3.364	3.541
33 Asturias	27.393	27.614	27.597	28.045
34 Palencia	4.352	4.394	4.520	4.644
35 Palmas, Las	30.537	30.028	29.588	29.606
36 Pontevedra	28.247	28.374	28.571	28.922
37 Salamanca	8.972	9.148	9.222	9.495
38 Santa Cruz de Tenerife	28.327	27.815	27.229	27.408
39 Cantabria	14.751	14.945	14.956	15.112
40 Segovia	4.487	4.517	4.610	4.628
41 Sevilla	47.561	47.735	47.227	47.019
42 Soria	2.209	2.271	2.278	2.357
43 Tarragona	19.786	19.952	19.886	19.983
44 Teruel	3.700	3.671	3.693	3.706
45 Toledo	17.471	17.591	17.458	17.759
46 Valencia/València	65.260	65.352	65.200	66.298
47 Valladolid	12.744	13.031	13.079	13.308
48 Bizkaia	29.511	28.703	31.604	30.873
49 Zamora	5.019	5.078	5.166	5.219
50 Zaragoza	23.130	23.276	23.412	23.768
51 Ceuta	2.071	2.066	2.023	2.030
52 Melilla	2.721	2.664	2.539	2.358

Tabla 24: Empresas rubro Comercio, Transporte y Hostelería por municipio (INE)

Basado en la tabla previa habría que segmentar los negocios que se podrían captar con el potencial de turistas identificados para el conjunto global del país alcanzando el total de negocios en España de 1.228.650 para el año 2018 como cifra total aunque es irreal pensar que todos tienen capacidad de digitalizarse para entrar en una plataforma de *Smart City* o incluso que estén dispuestos a hacerlo. Por ello debemos estimar cifras realistas que reflejen la capacidad real de penetración y que vendrá derivada de la segmentación que apliquemos basada en ciudades digitalizadas con bases de datos de servicios, aquellas que están en el proceso y que desarrollaremos para el comercio local y aquellas que tienen planes de hacerlo a futuro pero que deberemos esperar para futuras fases hasta que desarrollen la infraestructura necesaria.

De acuerdo al criterio anterior, debemos segmentar tanto el número de negocios disponibles por cada ciudad así como el número de turistas que visitan las ciudades que tienen desarrollada la base de datos con la que se nutrirá nuestra plataforma. Estas ciudades, que son aquellas que actualmente participan en la plataforma digital *Smart Destination*, ya que serán nuestros objetivos principales en una primera etapa de desarrollo. Una vez lograda la entrada en estas ciudades se podrían ir escalando desarrollos posteriores para el resto, ampliando el negocio y tomando ventaja de aquellas que pongan en marcha más iniciativas de desarrollo digital a nivel local y, así, poder encajar la nueva vertical de gestión de negocios y explotación de oferta personalizada para los turistas.

Con esta filosofía, el principal objetivo será enfocar inicialmente en las *Smart Destinations* actuales que se reflejan en los mapas a continuación:



Figura 35: Smart Destinations DTI <https://www.destinosinteligentes.es/destinos-inteligentes/>

Como principales ciudades se pueden destacar La Coruña, Barcelona, Bilbao, Málaga, Madrid, Sevilla y Valencia, aunque debemos considerar otros factores que también afectan a la viabilidad del negocio como es el número de turistas, el gasto por persona y número de negocios y servicios asociados pero el objetivo debe ser implantar el sistema en una de las ciudades y siguiendo a las demás con la implementación del módulo de identificación y filtrado de negocios personalizados para cada tipo de turista identificado y captado como usuario de la plataforma.

En un segundo nivel de desarrollo, se podrían atacar aquellas ciudades que están implementando las *Smart Cities* a través del programa de RED.es y que cuentan con fondos estatales para su desarrollo: Alcalá la Real Ciudad, Lepe Smart Turismo y Gobernanza Transparente, Martos Ciudad Inteligente, Huelva SmartCity Route, Granada Human *Smart City*, Smart Costa del Sol (agrupa a

13 municipios), Smartdepeñas (Valdepeñas), Toledo Ciudad Inteligente, Villanueva de la Serena Smart City y Alba Smart 2020 (agrupación Almendralejo-Badajoz).

Para la segmentación de la primera fase tomamos en consideración las cifras económicas de los destinos en base a los siguientes gráficos, tales como las cifras de ocupación más altas, así como los destinos turísticos de preferencia donde será más sencillo y factible alcanzar una masa crítica de turistas con los que poder captar los negocios que serán quienes paguen por el servicio en un primer momento. Con este primer filtro descartamos de una primera fase ciudades como La Coruña que sería parte de una segunda fase de desarrollo.

#### Grado de ocupación hotelera 2018



#### Alojamientos turísticos. Principales resultados de la oferta. 2018

Datos provisionales. Medias anuales

	Establecimientos abiertos estimados <sup>1</sup>	Plazas medias estimadas	Grado de ocupación por plazas <sup>2</sup>	Variación interanual % Plazas ofertadas
Establecimientos hoteleros	14.687	1.495.124	60,4	1,1
Apartamentos turísticos	133.356	510.462	39,0	-1,4
Campings	767	500.952	40,2	1,2
Alojamientos de turismo rural	16.596	159.975	19,3	2,7
Albergues	238	24.958	31,9	2,3

1. En el caso de apartamentos turísticos es apartamentos estimados.

2. En el caso de los campings es grado de ocupación por parcela.

Tabla 25: Desglose de gastos por turista internacional y país

También utilizamos como filtro el dato de pernoctaciones por destino y de gasto global ya que sería parte del potencial valor de nuestra plataforma que aspira a generar ingresos mediante la publicidad de los negocios, así como por comisiones derivadas de la intermediación en la contratación de servicios por parte de los usuarios de la misma. Para ello podemos ver las cifras globales en las siguientes tablas.

	Viajes		Pernoctaciones		Gasto total (millones de euros)		Gasto medio por persona (euros)	Gasto medio diario (euros)
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	Total
<b>TOTAL</b>	<b>197.482.758</b>	<b>100,0</b>	<b>801.855.633</b>	<b>100,0</b>	<b>47.087,9</b>	<b>100,0</b>	<b>238</b>	<b>59</b>
Extranjero	19.402.264	9,8	152.498.958	19,0	16.107,6	34,2	830	106
Andalucía	32.865.998	16,6	129.162.159	16,1	6.112,1	13,0	186	47
Cataluña	25.310.386	12,8	80.995.060	10,1	4.024,8	8,5	159	50
Comunitat Valenciana	19.497.192	9,9	86.383.952	10,8	3.635,4	7,7	186	42
Castilla y León	17.759.484	9,0	65.430.192	8,2	2.398,6	5,1	135	37
Madrid, Comunidad de	14.244.498	7,2	40.448.439	5,0	2.973,7	6,3	209	74
Castilla - La Mancha	12.412.495	6,3	38.936.996	4,9	1.343,4	2,9	108	35
Galicia	10.124.786	5,1	37.819.853	4,7	1.735,3	3,7	171	46
Aragón	7.932.329	4,0	25.428.211	3,2	1.128,0	2,4	142	44
Canarias	6.447.591	3,3	26.315.884	3,3	1.796,9	3,8	279	68
Extremadura	5.145.448	2,6	20.217.489	2,5	753,4	1,6	146	37
Asturias, Principado de	4.961.049	2,5	17.263.747	2,2	878,1	1,9	177	51
País Vasco	4.695.211	2,4	14.376.631	1,8	862,4	1,8	184	60
Cantabria	4.643.401	2,4	18.850.275	2,4	833,5	1,8	180	44
Murcia, Región de	4.030.086	2,0	16.874.031	2,1	637,0	1,4	158	38
Baleares, Illes	3.550.004	1,8	16.583.943	2,1	1.237,6	2,6	349	75
Navarra, Comunidad Foral de	2.647.793	1,3	8.327.385	1,0	371,3	0,8	140	45
Rioja, La	1.641.432	0,8	5.279.499	0,7	210,3	0,4	128	40
Ceuta	-	-	-	-	-	-	-	-
Melilla	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota: los datos marcados con un "\*" no tienen suficiente respaldo muestral.

**Tabla 26: Viajes, pernoctaciones y gasto según destino (INE, ETR/FAMILITUR 2018)**

	Año 2018							
	Gasto total (millones de euros)	Variación anual	Gasto medio por turista (euros)	Variación anual	Gasto medio diario (euros)	Variación anual	Duración media del viaje (días)	Variación anual
<b>TOTAL</b>	<b>89.856</b>	<b>3,3</b>	<b>1.086</b>	<b>2,2</b>	<b>146</b>	<b>6,4</b>	<b>7,4</b>	<b>-4,0</b>
Cataluña	20.606	7,2	1.078	7,2	185	9,7	5,8	-2,3
Canarias	17.118	2,0	1.245	5,4	146	5,7	8,5	-0,3
Balears, Illes	14.826	1,6	1.070	1,1	156	8,2	6,9	-6,5
Andalucía	12.754	0,6	1.091	-0,9	121	5,0	9,0	-5,6
Madrid, Comunidad de	9.323	5,3	1.309	-1,0	243	10,5	5,4	-10,4
Comunitat Valenciana	8.945	4,9	971	1,7	98	2,9	9,9	-1,2
Resto de CCAA	6.285	-0,9	784	-6,0	112	0,9	7,0	-6,8

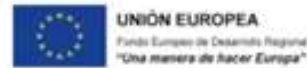
**Tabla 27: Gasto de los turistas internacionales por comunidad de destino (Ref: INE EGATUR 2018)**

	2018		2017	
	Valor absoluto	Variación anual	Valor absoluto	Variación anual
<b>TOTAL</b>	<b>82.773.156</b>	<b>1,1</b>	<b>81.868.522</b>	<b>8,7</b>
Andalucía	11.693.927	1,5	11.518.262	8,8
Balears, Illes	13.856.456	0,5	13.792.296	6,1
Canarias	13.751.914	-3,3	14.214.222	7,2
Cataluña	19.123.195	0,0	19.118.421	5,4
Comunitat Valenciana	9.208.898	3,2	8.925.959	15,4
Madrid, Comunidad de	7.121.590	6,3	6.699.785	15,9
Otras CCAA	8.017.177	5,5	7.599.577	11,5

**Tabla 28: Turistas internacionales por comunidad (Ref: INE EGATUR 2018)**

En base a las tablas podemos definir como lugares clave aquellas ciudades dentro de Andalucía, Comunidad Valenciana o Cataluña para una primera etapa de desarrollo y en base a su selección tomar negocios dedicados al turismo en las zonas definidas dentro de las ciudades con *Smart Cities* desarrolladas por lo que podemos tomar la muestra de Marbella, Málaga, Sevilla, Valencia, Benidorm o Barcelona como referencia principal así como otras ciudades importantes cercanas que también están dentro de los planes de desarrollo. Y posteriormente podemos optar por otras ciudades con alto potencial tales como Alicante, Valencia, las Islas (tanto Canarias como Baleares) que se irían agregando a la red a medida que se alcancen cuotas que permitan la expansión del negocio.

## Destinos Turísticos Inteligentes



### Información general | Beneficiarios

Los 25 proyectos seleccionados, organizados por comunidades autónomas y con su presupuesto, son:

#### Andalucía

- Ayuntamiento de Almería (Red Digital de Servicios de Información y Comunicación Municipal), 84.130,00 €
- Ayuntamiento de Cádiz de la Fronteira (Cádiz Ciudad del Mar e Inteligente), 1.156.021,28 €
- Ayuntamiento de Huelva (Huelva Smart Cabo de Gata), 370.368,70 €
- Ayuntamiento de Rápido de Mar (Rápido de Mar), 1.357.330,00 €
- Diputación de Cádiz (Sistema de Inteligencia Turística de la Diputación de Cádiz), 1.975.206,00 €
- Diputación de Granada (TurinGranada: Turismo Inteligente en Granada), 2.277.294,77 €
- Total:** 7.730.290,75 €

#### Aragón

- Diputación de Huesca (Huesca: Turismo Inteligente e Innovación), 491.058,00 €
- Total:** 491.058,00 €

#### Canarias

- Ayuntamiento de Azeje (Azeje DTI: Destino Turístico Inteligente), 5.999.474,58 €
- Ayuntamiento de Arona (Arona Destino Turístico Inteligente), 5.872.939,80 €
- Ayuntamiento de Puerto de la Cruz (Puerto de la Cruz: Destino Turístico Inteligente), 853.886,30 €
- Ayuntamiento de San Bartolomé de Tirajana (Masalomas Smart Destination), 5.754.136,00 €
- Total:** 18.319.736,68 €

#### Cataluña

- Ayuntamiento de Llorç de Mar (Llorç: Destino Inteligente), 3.342.737,00 €
- Ayuntamiento de Selva (Selva Smart Turístico), 2.941.500,00 €
- Total:** 6.184.237,00 €

#### Comunidad Valenciana

- Ayuntamiento de Benidorm (Benidorm: Destino Turístico Inteligente e Sostenible), 4.073.058,74 €
- Diputación de Alicante (Smart Costa Blanca), 2.647.393,47 €
- Diputación de Valencia (Connecta Valencia: Territorio Turístico Inteligente y Sostenible), 5.890.378,00 €
- Total:** 12.356.730,21 €

#### Extremadura

- Ayuntamiento de Plasencia (Smart Destination Plasencia), 619.036,00 €
- Diputación de Badajoz (Provincia de Badajoz: Destino Turístico Inteligente), 2.987.045,00 €
- Total:** 3.606.081,00 €

#### Galicia

- Ayuntamiento de Ourense (Ourense: Capital Termal Inteligente), 2.908.410,93 €
- Diputación de Ourense (Key in Ourense para ti: Desarrollo), 2.889.027,34 €
- Diputación de Pontevedra (Tourist Inside Rías Baixas), 1.900.000,00 €
- Mancomunidades de O Selloas (Seixero y O Grove: Páras Turísticas Inteligentes), 1.489.998,42 €
- Total:** 9.187.436,69 €

#### Islas Baleares

- Ayuntamiento de Calviá (Calviá Destino Turístico Inteligente), 4.070.719,42 €
- Consell de Eivissa (Eivissa: Turismo Inteligente y Sostenible), 5.990.601,54 €
- Total:** 10.061.320,96 €

#### País Vasco

- Ayuntamiento de Bizkaia (BIOTIP - Smart Tourism de Bizkaia), 5.972.234,89 €
- Total:** 5.972.234,89 €

Presupuesto total beneficiarios: 73.934.564,15 €

Figura 36: Smart Destinations DTI en desarrollo <https://www.red.es/redes/es/que-hacemos/territorios-inteligentes/destinos-tur%C3%ADsticos-inteligentes>

## 30 Anexo 5 DAFO

El análisis DAFO permitirá definir la situación de nuestra propuesta, gracias al estudio de los factores internos de nuestra empresa propuesta (Debilidades y Fortalezas) y de los factores externos que no pueden afectar (Amenazas y Oportunidades).

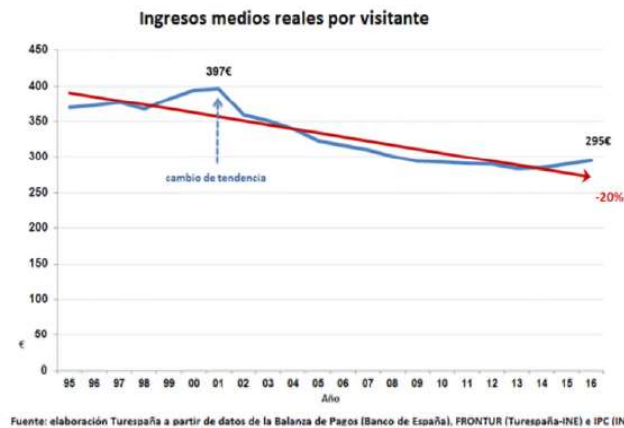
Para ello hemos considerado elementos clave como el estado del turismo en España y para una futura escalación a nivel internacional, los desarrollos tecnológicos en materia de digitalización del sector, los ciclos económicos, tendencias y perspectivas a futuro con el apoyo o impulso de las administraciones públicas con iniciativas público/privadas.

Es clave entender el ciclo de vida del turismo con madurez en muchos sectores pero con un amplio potencial en nuevos nichos de mercado constituidos por segmentos de turistas internacionales con amplia fidelidad a los destinos a los que van, un amplio desarrollo digital que les permite ser afines a nuevas plataformas digitales y provienen de los estratos de mayor nivel socioeconómico.



Figura 37: TURESPAÑA. Plan estratégico de marketing 2018-2020

Por último hay un cambio de hábitos de consumo con caídas de ingresos medios por turista debido a la búsqueda de mejores experiencias fuera de los paquetes habituales y con un fuerte componente de apoyo en las herramientas digitales que ofrecen lo que antes prestaban las agencias de viajes. Este hecho abre muchas oportunidades para crear modos diferentes de captación de turistas que son clave para nuestra plataforma. Este nuevo mercado se basa en turistas cosmopolitas con gran capacidad económica y potencial influencia sobre nuevos usuarios de la plataforma y sobre nuevos mercados lejanos que aspiran a copiar las tendencias de países desarrollados como se ven en las gráficas a continuación.



**Figura 38: Ingresos medios por visitante (Ref: TURESPAÑA)**

- ▶ **32,2 millones de personas** es la dimensión total que el segmento *cosmopolita* alcanza: 25 millones en los seis principales mercados emisores en Europa (5 mill. Alemania + 6,2 mill. Reino Unido + 4,7 mill. Francia + 6,7 mill. Italia + 1,6 mill. Holanda + 0,8 mill. Suecia) + 7,2 mill. Estados Unidos
- ▶ estos *cosmopolitas* realizan **anualmente 90 millones de viajes**: 75 millones los europeos y 15 millones de viajes de largo radio los de EE.UU.,
- ▶ gastan en destino casi **80.000 millones EUR anuales**
- ▶ **España mantiene** en la actualidad una **cuota de mercado del 10%** sobre los viajes que genera este clúster, ya que recibe solamente 9 millones de viajes anuales de los 90 millones que estos realizan en total, ello que equivale a casi 5.600 millones EUR en ingresos por turismo asociado a los mismos (7% del total)

**Figura 39: TURESPAÑA. Plan estratégico de marketing 2018-2020**

MERCADOS EMISORES	TURISTAS INTERNACIONALES FRONTUR-EGATUR (INE) TOTAL 2016				CLUSTER COSMOPOLITA			
	Viajes turísticos (2016)	Gasto total (M EUR)	Gasto medio diario por persona (EUR)	Duración media de los viajes (días)	Gasto (M EUR)	Gasto capturado por España (M EUR)	Ingresos estimados (M EUR)	Ingresos estimados capturados por España (M EUR)
Alemania	11.188.523	11.078,05	118	8,37	11.505	1.151	8.054	805
Reino Unido	17.840.252	16.243,68	113	8,05	16.849	1.853	11.795	1.297
Francia	11.371.209	6.849,15	84	7,16	4.106	575	2.874	402
Italia	3.993.289	3.047,07	108	7,05	7.525	903	5.268	632
Países Bajos	3.371.811	3.575,25	131	8,07	3.576	429	2.503	300
Países Nórdicos	5.189.195	6.043,28	134	8,74	1.394	125	976	88
Resto de Europa	4.958.431	1.605,82	150	10,63	8.580	858	6.006	601
Europa	57.892.750	48.442			53.536	5.894	37.475	4.126
Estados Unidos de América	2.001.214	3.822,50	231	8,25	26.147	2.092	18.303	1.464
<b>TOTAL</b>	<b>59.893.964</b>	<b>52.265</b>			<b>79.683</b>	<b>7.986</b>	<b>55.778</b>	<b>5.590</b>

**Tabla 29: EGATUR y Frontur del INE.**

- ▶ las positivas **PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO** de los flujos turísticos provenientes de aquellos mercados en concordancia con su progresiva mejora de capacidad de gasto (se estima que las clases medias en países emergentes aumentarán en 660 millones de personas hasta el 2025, para sumar 2.200 millones - Estudio EAGLES del BBVA Research 2016).
- ▶ su fuerte **POTENCIAL DIVERSIFICADOR Y DESESTACIONALIZADOR**, ya que estos turistas se decantan por destinos urbanos y culturales y sus visitas no se concentran en los meses de temporada alta (su comportamiento difiere del consumidor de sol y playa), y
- ▶ su mayor **PROPENSIÓN AL GASTO EN DESTINO**: durante los últimos años los países asiáticos presentan un gasto medio diario por turista que duplica al promedio de los turistas internacionales que nos visitan (246 EUR frente a 112 EUR) y son China (255 EUR), Australia (284 EUR) o Japón (314 EUR) los que ocupan las primeras posiciones del ranking de mercados emisores por gasto. (Fuente: EGATUR 2016).



Figura 40: TURESPAÑA. Plan estratégico de marketing 2018-2020

## 30.1 Fortalezas

---

Como principales fortalezas tenemos las siguientes:

Capacidad de segmentación. El grado de personalización de nuestra plataforma y las ofertas presentadas a los turistas encajan con las necesidades y demandas identificadas en las entrevistas y encuestas de manera que la plataforma será el mejor aliado del viaje.

Inteligencia Artificial y Machine learning. La plataforma contará con un cuidadoso análisis de los perfiles y tratará de presentar ofertas personalizadas a nuestros usuarios y clientes. Esto hará de palanca fundamental para perfeccionar las interacciones turista-cliente.

Valor de los datos. La plataforma será una base de datos de usuarios y clientes con capacidad para proceder a su monetización. Dichos datos provendrán sobre todo de sus perfiles y estarán identificados por sus hábitos de consumo y tendencias de uso. Esto servirá como palanca de entrada en futuros negocios u oportunidades que se presenten.

Modernidad e innovación. La plataforma será un símbolo de calidad que ayudaría a desarrollar forma efectiva el turismo en España desarrollando las ciudades como destinos aspiracionales.

Solución Plug and Play. Dada la estandarización de la plataforma podrá ser implementada en cualquier nueva *Smart City* sin problemas ya que contará con las características requeridas para ello como la UNE 178301 “Ciudades inteligentes. Datos abiertos”.

## 30.2 Oportunidades

---

Respecto a las oportunidades que puede explotar la plataforma destacan:

Infraestructura existente. No requiere un costoso y difícil desarrollo por el uso de las redes *Smart Cities* y *Smart Destination* existentes, que nos incorporan datos actuales de nuestros clientes y proporcionan seguridad, confianza, conectividad pública, transparencia y un apoyo institucional directo e indirecto. También permiten obtener información extra que alimenta las bases de datos de nuestra plataforma.

Nichos de mercado. Derivados del potencial desarrollo de usuarios del grupo turista cosmopolita con mayor potencial económico para nuestros clientes.

Fidelidad del turista internacional. Se ha identificado que los turistas son fieles a destinos, herramientas digitales y hábitos en función de su capacidad económica.

Tendencias. El cambio de tendencia en los hábitos de consumo del turista, que fomenta el desarrollo de alternativas digitales que capten la atención del cliente y que logren movilizar al turista a experiencias más adecuadas a su perfil como pretende nuestra plataforma.

Amplia rotación. Opción de captación del turista cosmopolita con mayor frecuencia de viajes y menos periodo de estancia en destino, pero mayor gasto en destino de productos y experiencias locales (culturales, eventos, gastronomía, compras, etc.).

Escalación. Gracias al efecto multiplicador del comportamiento de los turistas cosmopolitas (trendsetters o iniciadores de tendencia), con amplia concienciación medioambiental y gusto por la oferta local e incluso rural de la zona.

Apertura y potenciación de mercados: Las ciudades inteligentes de mercados afines al nuestro es una potencial fuente de negocio al que se podría acceder a medio plazo gracias al amplio desarrollo de los mismos por las iniciativas lanzadas a través de programas digitales del Gobierno en Red.es y con financiación tanto nacional como proveniente de la Unión Europea a través de fondos FEDER.

### 30.3 Amenazas

---

Las principales amenazas detectadas son:

Existencia de aplicaciones generalistas. Tienen actualmente una amplia extensión que funcionan como barreras de entrada para cualquier nuevo competidor. (Tripadvisor, Google, Booking, El Tenedor...)

Salvo las barreras que constituyen las grandes empresas del sector y sus comunidades relacionadas, éstas suelen ser bajas y pueden aumentar la competencia; existen muchas empresas desarrolladoras, el acceso a la tecnología de entrada es relativamente fácil y no es necesario hacer fuertes inversiones en infraestructura.

Existencia de algunas herramientas digitales desarrolladas sobre la plataforma de *Smart Cities* que podrían replicar la vertical de negocio que planteamos en nuestra plataforma digital y que además cuentan con apoyo institucional de algunas administraciones. (Ej: *Smart Destination* de Bismart)

Dificultad para lograr captar negocios con alta adversidad digital y con cierta incredulidad a las nuevas tecnologías y herramientas.

El turismo en España sigue teniendo una alta estacionalidad, mucha concentración geográfica en zonas costeras de levante, Sur de España y las islas, y con una fuerte dependencia del producto sol y playa. El posicionamiento de España en otros segmentos de demanda tales como el turismo cultural y el urbano es mucho peor que en otros países.

Tensores proteccionistas de mercados como pueden ser el Brexit o las políticas en EEUU que buscan limitar la libre circulación de personas en el primer caso o fomentar el turismo interior en el segundo, y que pueden afectar al turismo en España dado el importante porcentaje de visitas que proceden de los mismos.

Fuerte competencia de los países del Mediterráneo y en particular nuevos países de oriente que están entrando fuerte en el sector y que desplazan a mucho turismo internacional hacia dichos mercados.

La continua y amenazante entrada en un ciclo económico negativo podría recortar la inversión en *Smart Cities* y generar cierta recesión en el sector turístico.

### 30.4 Debilidades

---

Como debilidades que podrían mostrar resistencia al modelo de negocio destacan:

Falta de conocimiento digital por parte de los negocios que deberían entrar a formar parte de la plataforma.

Visibilidad inicial de la plataforma frente a aplicaciones de carácter general implantadas en el mercado actual tal como Google Maps, Booking, Tripadvisor y otros sustitutivos que cubren la demanda aunque no sea de forma personalizada para los turistas.

Inversión elevada en MKT para crear una comunidad de usuarios relevante.

Dependencia muy estrecha de los ayuntamientos y proveedores de plataformas de *Smart Cities*.

## 31 ANEXO 6 Plan detallado de Marketing

		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Proyecto de branding e imagen de marca	Offline	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000					
Agente de prensa	Offline				300	300	300	300	300	300	300	300	300
Material promocional	Offline												
Activación marca en RRSS	Social							1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Estrategia en RRSS	Social							500	500	500	500	500	500
Estrategia SEO	Programatica	700	700	700	700	700	700	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
Estrategia SEM	SEM						2.000	1.500	1.500	1.300	1.300	1.000	500
Retargeting	SEM								500	500	500	500	500
Emailing	Social								250	250	250	250	250
Mupis, espacios estaciones	Offline												
Insercciones prensa local	Offline				1.000	1.000	1.000	1.000		1.000		1.000	
Cuñas radio local (32 por radio)	Offline				3.200	3.200	3.200	3.200		3.200		3.200	
Plan de medios 9 insercciones PRISA	Offline												
		2.700	1.700	1.700	6.200	6.200	8.200	10.300	5.850	9.850	5.650	9.550	4.850

		Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Proyecto de branding e imagen de marca	Offline												
Agente de prensa	Offline	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Material promocional	Offline												
Activación marca en RRSS	Social	1.500											
Estrategia en RRSS	Social	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Estrategia SEO	Programatica	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
Estrategia SEM	SEM	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Retargeting	SEM	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Emailing	Social	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Mupis, espacios estaciones	Offline												
Insercciones prensa local	Offline	1.000	500	500	500	500	500	500					
Cuñas radio local (32 por radio)	Offline	3.200	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600					
Plan de medios 9 insercciones PRISA	Offline												
		9.050	5.450	5.450	5.450	5.450	5.450	5.450	3.350	3.350	3.350	3.350	3.350

		Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Proyecto de branding e imagen de marca	Offline												
Agente de prensa	Offline	300	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Material promocional	Offline												
Activación marca en RRSS	Social		500	500	500	500	500	500					
Estrategia en RRSS	Social	500	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
Estrategia SEO	Programatica	1.300	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Estrategia SEM	SEM	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Retargeting	SEM	500	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Emailing	Social	250	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Mupis, espacios estaciones	Offline		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000				
Insercciones prensa local	Offline		500	500	500								
Cuñas radio local (32 por radio)	Offline		1.600	1.600	1.600								
Plan de medios 9 insercciones PRISA	Offline		9.000					9.000					
		3.350	19.000	10.000	10.000	7.900	7.900	16.900	7.400	4.400	4.400	4.400	4.400

		Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48
Proyecto de branding e imagen de marca	Offline												
Agente de prensa	Offline	600	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Material promocional	Offline												
Activación marca en RRSS	Social												
Estrategia en RRSS	Social	700	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Estrategia SEO	Programatica	1.500	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
Estrategia SEM	SEM	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Retargeting	SEM	800	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
Emailing	Social	300	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Mupis, espacios estaciones	Offline												
Insercciones prensa local	Offline		500	500									
Cuñas radio local (32 por radio)	Offline		1.600	1.600									
Plan de medios 9 insercciones PRISA	Offline												
		4.400	7.100	7.100	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

		Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60
Proyecto de branding e imagen de marca	Offline												
Agente de prensa	Offline	750	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050
Material promocional	Offline												
Activación marca en RRSS	Social		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Estrategia en RRSS	Social	800	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
Estrategia SEO	Programatica	1.700	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Estrategia SEM	SEM	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Retargeting	SEM	900	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Emailing	Social	350	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Mupis, espacios estaciones	Offline		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Insercciones prensa local	Offline		1.000										
Cuñas radio local (32 por radio)	Offline		3.200										
Plan de medios 9 insercciones PRISA	Offline												
		5.000	14.650	10.450	10.450	10.450	10.450	10.450	10.450	10.450	10.450	10.450	10.450

Tabla 30: Plan de acciones de marketing y costes asociados

## 32 ANEXO 7. Desarrollo tecnológico

A lo largo del desarrollo, tanto la plataforma en su versión web como *app*, deberá atender a un desarrollo *agile* iterativo, de manera que, se vayan planificando, desarrollando, probando e implementando contenidos y funcionalidades y así responder a las necesidades de los clientes y usuarios. Interesará, por tanto, comenzar con una propuesta más genérica y menos definida para ir puliendo posteriormente el software de manera espiral. De esta manera, la herramienta para se irá adaptando al mercado con las nuevas funcionalidades que los negocios y usuarios demanden a través de la red de atención al cliente y de la comunidad virtual a su disposición. La idea es que nuestro público nos ayude a mejorar nuestra funcionalidad para seguir mejorando nuestra propuesta de valor y creciendo como negocio.

### DRAFT RECOMMENDATION Y.4454:

Platform Interoperability for Smart Cities and Communities

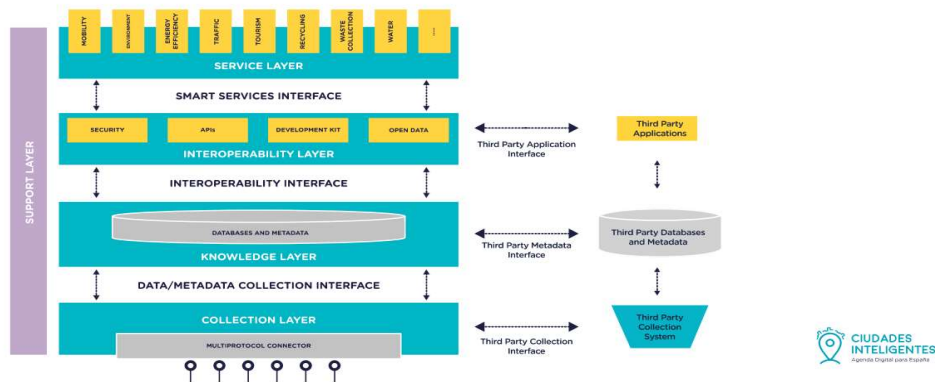


Figura 41: Modelo de conectividad Smart Cities en España<sup>5</sup>

Las actualizaciones se irán incorporando a la web y a los servicios automáticos de actualización de los dispositivos móviles (vía AppStore y PlayStore principalmente).

Las diferentes arquitecturas utilizadas para el desarrollo de las aplicaciones web y móvil serán las siguientes:

La arquitectura tecnológica móvil Android/iOS tendrá dos partes diferenciadas de código de software; la parte front-end y la parte web services. Para la parte front-end (cliente) con su pantalla de visualización y la interacción del usuario, diferenciaremos los sistemas operativos, Android con su código Java y/o Kotlin y para iOS el desarrollo se programará en lenguaje Objective-C y/o Swift asegurando plena compatibilidad para la app nativa. En el caso de la parte web services (servidor de datos), mantendremos otra plataforma basada en un CRM alojado en un servidor cloud que estará interconectado con los servidores de las *Smart Cities* y que nos proveerán información actualizada de negocios y servicios a disposición de los usuarios. Además tendremos capacidad de alimentar la base de datos con la información que genere el propio negocio y que contará con los servicios de machine learning para poder mejorar el encaje usuario/negocio para la provisión de servicios personalizados y orientados a los gustos del cliente. Para ello, SmartXperience contratará un servicio de hosting y un servidor adaptado a las necesidades del proyecto y se estructurará en base a los casos de uso definidos en el siguiente punto.

<sup>5</sup> <https://www.plantl.gob.es/digital-agenda/Documents/Spanish-Smart-Cities-Model.pdf>

Para el caso de la plataforma web se utilizará el protocolo HTTP y HTML5 con todos los servicios web siguiendo el modelo de de tres capas para proteger los diferentes datos de nuestras bases de datos. En la primera capa, alojada localmente en el equipo del cliente representaremos toda la información necesaria a sus consultas web, en una segunda capa alojada en la nube tendremos los datos necesarios para alimentar la capa local del cliente a sus peticiones y en una tercera capa protegida en nuestros servidores almacenaremos toda la información confidencial tanto de clientes como de usuarios garantizando así su protección y su almacenamiento en donde la empresa pueda dar valor a los datos.

### 32.1 Casos de Uso

La plataforma tendrá una amplia funcionalidad y podrá ser utilizada tanto por ciudadanos como por turistas y visitantes, tanto en viajes de ocio como de trabajo, ya que proporcionará información de utilidad en cualquier destino que cuente con desarrollo *Smart Cities* o *Smart Destination* en el momento de nuestra implementación. Además, posteriormente, será capaz de ampliarse a nuevas ciudades de la red de *Smart Cities* e incorporar nuevas verticales en la red de ciudades existentes mediante una actualización para incluir las nuevas bases de datos de cada una de ellas.

También podrá ser utilizada como planificador de futuros viajes o incluso como referencia de selección de destinos y/o servicios gracias a la comunidad de usuarios que proporcionarán valoraciones y comentarios de sus experiencias previas.

Tendrá la capacidad de actualizarse interaccionando directamente con la base de datos de *Smart Cities* o *Smart Destinations* disponibles.

Los principales modos de uso serán los siguientes:

1. Modo de uso desarrollo: En el que participará principalmente el personal de la empresa desarrollando las bases de datos, las campañas de marketing, el seguimiento de métricas y las actualizaciones. Estas áreas se irán mejorando en parte gracias al del equipo de desarrollo y en parte a las actualizaciones de bases de datos de partida de las redes *Smart Cities/Smart Destinations*.

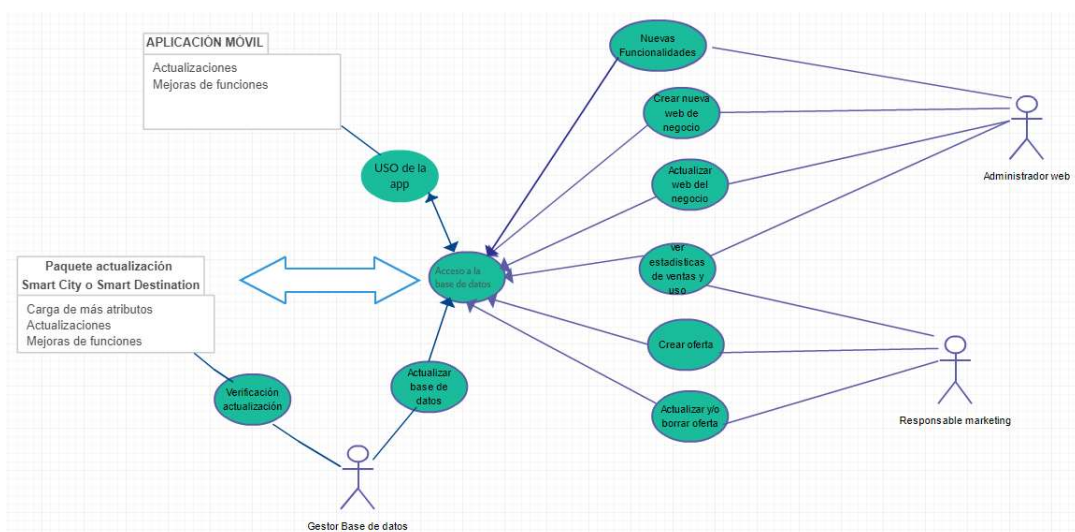


Figura 42: Modo Uso Actualización y Desarrollo

2. Modo de búsqueda activa o pasiva por parte del turista: La aplicación funcionará como un buscador de oferta e interactuará con el turista captando tanta información como sea posible para poder optimizar la herramienta de desarrollo de propuestas. En el modo de búsqueda activa por parte del turista tendrá la opción de buscar, seleccionar, abrir mapas de localización e incluso optar por el modo de búsqueda avanzada aprovechando el motor de la plataforma. Para el caso de la búsqueda pasiva, la plataforma será la que envíe propuestas al usuario basadas en su localización, futuros destinos de viaje identificados de su perfil o incluso en zonas cercanas, y todo ello utilizando el motor inteligente que buscará el mejor encaje entre el usuario y negocios basado en sus preferencias y en su perfil personal segmentado.

En la opción de logueado y carga del mapa de búsqueda, podrá optar por buscar por sí mismo o por seleccionar el modo inteligente donde la aplicación hará uso de los algoritmos necesarios para poder ofrecer la mejor experiencia de acuerdo a los criterios de su base de datos personal que estará basada en la historia de cada usuario que incluirá datos personales introducidos previamente, consumos y otras preferencias.

También habrá un modo de uso asociado a la comunidad de usuarios que permitirá la conexión a redes sociales y donde se podrá compartir tanto las valoraciones como los comentarios de los usuarios. Este modo interactúa directamente con los negocios para que puedan elaborar ofertas personalizadas a los turistas y favorecer de ese modo el encaje entre ambos.

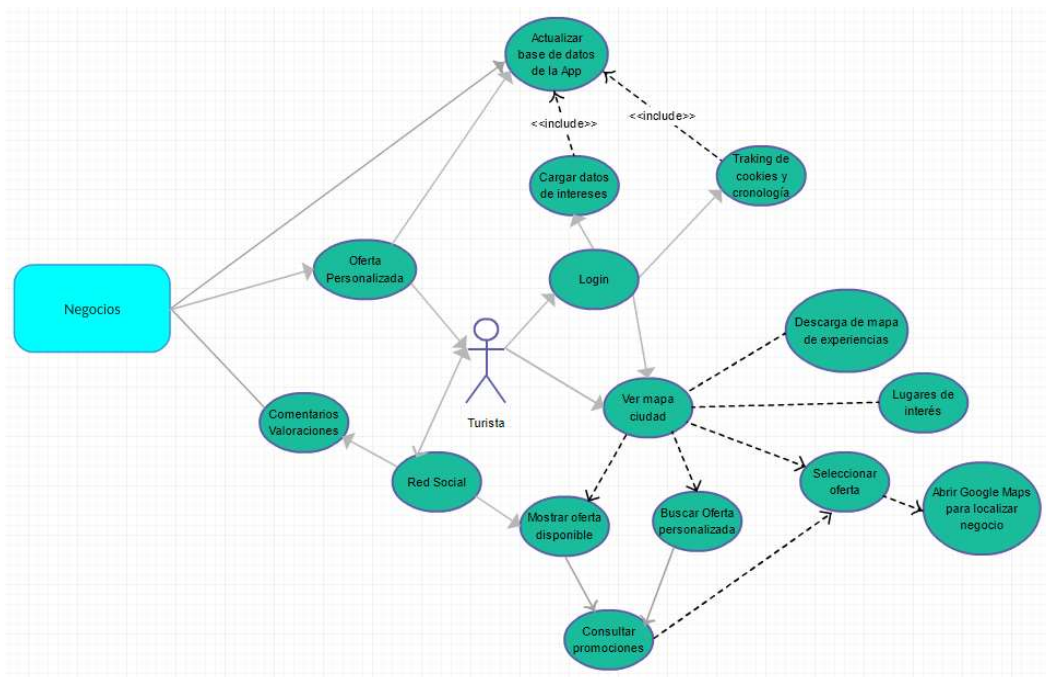


Figura 43: Modo Uso turista y negocio.