



Universidad
Zaragoza

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Desarrollo de modelo de negocio
Ticketing y Turismo.
Business Model Development.
Ticketing and Tourism

1

Autor / es:

Guillermo Buesa Nadal

Codirector / es:

Raúl Postigo Vidal

etuZ

Contenido

<i>RESUMEN</i>	4
<i>1. INTRODUCCION Y OBJETIVOS</i>	4
<i>1.1 JUSTIFICACIÓN</i>	4
<i>2.2 OBJETIVOS</i>	5
<i>2. MARCO TEORICO</i>	6
<i>2.1 ¿Qué es el ticketing? ¿Quiénes son los impulsores del ticketing en España?</i>	6
<i>2.3 Ticketing y turismo.</i>	8
<i>2.3 Razones por las que se implementa la venta online</i>	8
<i>2.4 Es beneficiosa la venta de entradas online para las empresas?</i>	9
<i>3. METODOLOGIA</i>	11
<i>3.1 Análisis CANVAS</i>	11
<i>3.1.1- Propuesta de Valor</i>	11
<i>3.1.2- Segmento de mercado</i>	11
<i>3.1.3- Canales de distribución</i>	11
<i>3.1.4- Relaciones con los clientes</i>	11
<i>3.1.5- Fuentes de ingresos –</i>	11
<i>3.1.6- Recursos clave –</i>	11
<i>3.1.7 - Actividades Clave</i>	12
<i>3.1.8- Asociaciones Clave –</i>	12
<i>3.1.9- Estructura de costes –</i>	12
<i>3.2 COMO LO APLICARIAMOS A NUESTRA EMPRESA</i>	12
<i>3.2.1 Propuesta de valor.</i>	13
<i>3.2.2 Segmento de mercado</i>	13
<i>3.2.3 Canales de distribución</i>	14
<i>3.2.4 Relaciones con los clientes.</i>	14
<i>3.2.5 Fuentes de ingresos.</i>	15
<i>3.2.6 Recursos Clave</i>	16
<i>3.2.7 Actividades clave</i>	16
<i>3.2.8 Asociaciones Clave</i>	16
<i>3.2.9 Estructura de Costes</i>	17

<i>3.3 ANÁLISIS TEMÁTICO</i>	17
<i>3.3.1 Cosas que hacer</i>	18
<i>3.3.2 Rutas y Excursiones:</i>	19
<i>3.3.3 Gastronomía:</i>	20
<i>3.3.4 Deportes de Aventura:</i>	21
<i>3.3.5 Historia y Arte.</i>	22
4. CONCLUSIONES	24
5.WEBGRAFIA	25

Vamos a relacionar los conceptos de *ticketing* y turismo y así tratar de implantar un modelo de negocio en gran parte innovador, se trata de una empresa de venta de tickets situada físicamente, para tener un conocimiento suficiente vamos a realizar un pequeño estudio de lo que es el concepto del *ticketing* y como ha ido evolucionando en relación con el turismo desde sus inicios, toda la parte del desarrollo del modelo de negocio lo realizaremos ayudándonos de un análisis CANVAS que desarrollaremos para conocer cómo debemos enfocarlo, por otro lado, realizaremos un análisis temático de nuestro proyecto centrándonos en que oferta turística encontramos en Aragón y así, realizar una selección de qué tipo de eventos o actividades turísticas podríamos incluir en nuestra oferta.

1. INTRODUCCION Y OBJETIVOS

1.1 JUSTIFICACIÓN

En este trabajo nos planteamos la oportunidad de crear un espacio de negocio real en el cual se pueda dar servicio a ese amplio sector de la ciudadanía que no se ha acabado de acostumbrar a los nuevos instrumentos de gestión turística, a esos canales que controlan el negocio turístico y que ha puesto en manos de la sociedad las nuevas tecnologías.

Como podemos suponer, el trabajo va a consistir en proponer el desarrollo de una idea de negocio. Por lo tanto, comprenderá la creación de un establecimiento físico a través del cual -in situ- se realizará la venta de tickets acompañado de la venta online de los eventos que estén relacionados de alguna manera con el turismo y el ocio. Para ello, habrá que disponer de una extensa y veraz información de todo l

o que vaya a ocurrir en Zaragoza, lógicamente en fechas próximas, y abrir un servicio de venta de entradas para esos eventos. Al final, todo el proceso que realizamos tiene como objetivo final la implantación de un modelo de negocio que es el que nos interesa proponer y organizar, utilizando para ello todo tipo de recursos que nos puedan ser útiles y controlando –en todo momento- cómo se desarrolla el proyecto para poder evaluar el interés y la viabilidad del mismo.

A través de esta idea podemos indagar en que uno de nuestros objetivos va a ser relacionar nuestra venta de tickets con el turismo en Aragón, con esta finalidad podemos crear una vinculación entre la venta de tickets de lugares que todavía no están incluidos en este mercado y que son representativamente turísticos en Aragón y con otro tipo de eventos que si están más asentados en el método de compra a través de tickets.

Si partimos de la información recogida de lo que existe, podemos decir que se trata de una idea bastante novedosa y no muy frecuente en nuestro país. Y esto podemos pensarlo porque hemos encontrado la existencia de plataformas webs que se dedican a la venta de entradas, pero no hemos encontrado que esa venta se haga en un punto físico de venta, en el que se puedan ofertar entradas o tickets de muy diferentes eventos y lugares. No cabe duda que espacios físicos para vender una entrada determinada si abundan, pero ese caso no nos interesa puesto que este trabajo propone concentrar la venta de muchas ofertas turísticas en ese espacio real.

Todos conocemos la existencia de páginas como Ticketea, Tomaticket que están dedicadas a lo mismo, pero ciertamente no lo llevan a cabo a través de un establecimiento sino solo de su página web y en ocasiones desde algunos puntos de venta eventuales. Algo que podría asemejarse a esto que se indica sería la venta que se realiza en los establecimientos de Fnac pero al no tener esta función como objetivo principal ciertamente se podría y debería descartar.

2.2 OBJETIVOS

El Objetivo principal de este trabajo es el inicio de una idea de negocio que va a mantener una relación constante entre el *ticketing* y el turismo, primero vamos a conocer de que manera afectan este tipo de empresas al turismo, después de esto teniendo en cuenta que hay una gran variedad de empresas que se dedican a la venta de entradas o tickets a través de una plataforma web, vamos a tratar de desarrollar, a través de un método CANVAS una idea de negocio que relacione de alguna manera la venta de tickets y el turismo, y lo vamos a plantear de una manera diferente, ya que para diferenciarnos del resto tenemos que buscar otros aspectos del mercado para llamar la atención del cliente, de ahí nuestra idea de realizar el servicio a través de un lugar físico, compaginaremos las ventajas y facilidades que plantea un servicio online con el aliciente de poder informar a nuestros clientes en persona, para así poder facilitar -in situ- cualquier tipo de duda o sugerencia que este tenga.

Otro de nuestros objetivos en relación con el turismo, consiste en proponer una serie de actividades que se realizan en distintos puntos de la comunidad de Aragón y que proponen una actividad turística que no está del todo cubierta, ya sea por falta de medios o por falta de conocimiento de estas por los clientes, que a través de nuestro punto de promoción y venta puedan obtener mejores resultados que los que obtienen actualmente.

Otro de nuestros objetivos será realizar un análisis del mercado de empresas similares para ver en qué puntos son más fuertes y como han ido evolucionando desde su origen hasta nuestros días, conocer que facilidades han ido desarrollando y utilizar de alguna manera un método Benchmarking que se trata de aprender basándonos en la experiencia de los demás. No es precisamente un análisis comparativo de un producto de la

competencia frente al nuestro(Miguel Ángel Aguirre,2001) de esta forma intentaremos aplicar en nuestra empresa estrategias que utilizan empresas punteras en el segmento.

2. MARCO TEORICO

2.1 ¿Qué es el ticketing?¿Quiénes son los impulsores del ticketing en España?

Qué es el Ticketing? Es el sector de venta de entradas online, las empresas de ticketing cuentan con una gran variedad de tickets o entradas para diferentes eventos o servicios, en España han incidido positivamente en estos últimos años y se encuentran en una época de auge. Vamos a diferenciar tres formas de venta que se han realizado en España:

1- Venta directa del espectáculo : Es el propio promotor el que habilita su canal de venta para poner a disposición de su público las entradas, esta fue la practica más habitual (Grandes festivales de música, teatros..) pero a día de hoy venden sus entradas a través de plataformas más o menos grandes.

2- Venta a través de plataformas - de lejos, la practica más habitual a día de hoy. En este sentido podemos decir que las grandes empresas de ticketing online han hecho muy bien su trabajo. Ya que a pesar de que muchos las vieran como un intermediario molesto estos portales han conseguido dos cosas muy importantes: Ofrecer a los promotores un proceso tecnológico sencillo y por otro lado conseguir un número de usuarios lo suficientemente grande como para que estos promotores acudan a estas empresas.

3- Venta de entradas entre particulares : Esta forma de venta es la más peliaguda, la rodean diversos debates ilegales, se trata de la venta online de entradas entre personas particulares y que por algún imprevisto no pueden acudir al evento.(Carlos Otto,2014)

Los impulsores del ticketing en España.

Tal y como indica el análisis de "*Startups de ticketing en España*"(Carlos Otto,2014) Vamos a comentar las plataformas más innovadoras e importantes en este mercado en España.

2.2.1- TICKTACKTICKET

Ticktackticket fue una de los grandes triunfadores hace 10-15 años, lo que poca gente sabe es que esta plataforma fue una iniciativa del banco BBVA que desarrollo un completo portal en el que en muy poco tiempo consiguió hacerse un hueco en la venta de entradas, sobre todo, para grandes eventos a nivel nacional.

El éxito fue tal que fue comprada en junio de 2006 por Ticketmaster, la compañía reina por aquel entonces en venta de entradas online. en 2007 vendió 141 millones de entradas en todo el mundo.



2.2.2- ATRAPALO

Ahora es un portal de reserva de vuelos y hoteles pero nació como un portal de venta de entradas, que en reglas generales, solían incluir algún tipo de descuento. El volumen de subsectores de esta empresa fue creciendo y abarcando vuelos, alojamientos, actividades. A día de hoy sigue siendo una importante fuente de ingresos en el sector de venta de entradas.



7

- En el panorama **ACTUAL** los reyes de venta de entradas en nuestro país son tres:

1-Entradas.com : Es líder en entradas de cine y está cogiendo importancia en entradas para conciertos y esta participado por Caja Madrid se apoya en su red de cajeros para reforzar su venta online.



2-Ticketea : Fue uno de los últimos en llegar al mercado pero se ha posicionado como un gran competidor, nacida a comienzos de 2010, consiguió ser rentable tras tan solo dos años de antigüedad y En 2011 ya recibió un millón de euros de inyección por parte de Atrápalo, pero su despegue financiero definitivo se produjo en 2013, cuando Seaya Ventures lideró una ronda de financiación de 4 millones de euros.



3-Ticketbis, Ticketbis nació a finales de 2009 (casi a la vez que Ticketea) con una clara intención, convertirse en una web de venta de entradas de particulares. Es decir, los usuarios de todas partes pudieran venderse entradas entre ellos.

En 2015 ingresó 3 millones de euros, procedentes de la renovación de la confianza de gran parte de sus anteriores inversores.



2.3 Ticketing y turismo.

Según *sharing* España en su página web "el turismo crece de la mano del *ticketing* online"

Según el último estudio realizado por Ticketbis, sobre los flujos de personas que se desplazaron por el mundo para asistir al evento

s culturales o deportivos entre 2012 y 2014 sugiere que hay un aumento del 82% en la cantidad de personas que compraron online una entrada y que viajaron a un país extranjero para vivir esa experiencia.

En España concretamente los eventos que más turistas han acaparado en estos años han sido por orden el Real Madrid - Liverpool de la Champions league en 2014, el clásico Real Madrid - F.C Barcelona de futbol y el Barcelona . Manchester City en Champions.

En cambio los Españoles eligieron otros eventos principalmente en Portugal, que fueron la final de Champions o el festival de música de Rock in Rio. Siguen entre los destinos más cotizados Italia, Brasil, Reino Unido o Estados Unidos

En Aragón podemos destacar la Moto GP que en Alcañiz que en la noticia de el Heraldo de Aragón de 2014 podemos observar que el Gobierno de Aragón ha perdido 7,3 millones de euros en la organización del campeonato del mundo de Moto GP en Alcañiz (Teruel), pero el retorno para la comunidad se cifra en 35 ó 36 millones de euros, según el consejero de Industria, Arturo Aliaga, quien ha asegurado que este retorno compensa las pérdidas.

Otro ejemplo claro que supone la relación de ticketing y turismo podría ser en la prueba de Moto GP en el circuito de Motorland(Alcañiz) que en 2016 el número de asistentes a la cita alcanza los 117.326 y supera los 116.931 del año 2010, primer Gran Premio celebrado en el circuito. Esta es la cifra record de asistencia de la organización.(Javier Claridad,2016)

2.3 Razones por las que se implementa la venta online

Las razones por las que los consumidores prefieren decantarse por un medio u otro son diversas, y al contrario de lo que se pudiera pensar, no es el precio la razón fundamental de estas ventas sino la confianza del método de compra. en una encuesta realizada según un estudio de Ticketscript_ que es una empresa de Reino Unido que se dedica al negocio, el 51% de los encuestados dice que la razón principal es la confianza que les da el método de compra en estas páginas, el 17% hablan de la facilidad de compra como razón fundamental y tan solo un 13% lo hace por el precio.

Así pues una de las razones principales de compra ha pasado a ser la confianza por lo que parece clave para cualquier mercado la mejora de la experiencia de compra, a medida que el mercado se va transformando y que los usuarios son mejores conocedores de las tecnologías se produce un efecto *feedback* para las empresas que les ayuda a mejorar, el conocer mejor al cliente permitirá a los promotores y organizadores de eventos y a las plataformas de ticketing ofrecerles una mejor experiencia de compra y por lo tanto incrementar sus ventas

Otro estudio realizado por One Box, que es una compañía especializada en el desarrollo de tecnología para la comercialización de espectáculos y actividades de ocio hizo un estudio en 2014 sobre el auge del ticketing en España, según este estudio el 84% de las ventas de entradas de eventos en nuestro país se llevo a cabo a través de paginas online contra un 16% en establecimientos físicos, lo cual supuso un aumento desde un 69% de venta de entradas online en 2013, es decir hubo un crecimiento interanual del 15%.

Estos datos se deben a la comodidad, rapidez y confianza que dan estos sitios webs y que suponen un gran aumento de la demanda en las empresas de ticketing online.

El gasto medio se situó en 23,5€ y el método de recepción del ticket fue a través del correo electrónico en el 50% de los casos. Otras formas serian la impresión inmediata esto significa que la venta en el propio establecimiento van perdiendo fuerza con el paso del tiempo.

Según este estudio, los beneficios que ofrece el ticketing están teniendo un impacto evidente en las ventas, es mas practico y sencillo para el cliente el poder realizar la compra desde casa en el momento que prefieran y los tickets electrónicos ofrecen estas ventajas.(Alicia Díaz Nuñez,2015)

También hay otros como Ardizzone, A., Mortara, A. (2014) en su estudio " Consumers' Motivations and Daily Deal Promotions" que llegan a la conclusión que hay mas empresas que suelen salir beneficiadas de este tipo de venta online de tickets pero que por regla general el porcentaje de fracaso de pequeñas empresas es mucho mayor, es decir, las grandes empresas salen más beneficiadas de este tipo de venta del producto en decremento de las empresas mas pequeñas. También referencia en su estudio que el comportamiento de los consumidores está siendo afectado, la mayoría solo compra unos 3 tickets mensuales y cada vez va bajando el porcentaje de compra del cliente como deja plasmado en esta frase de un grupo de personas que encuestó "Since we started to buy coupons, we buy lesser of them"

2.4 Es beneficiosa la venta de entradas online para las empresas?

Con el paso del tiempo se han hecho populares las empresas de venta de tickets online, pero ¿son beneficiosas para las empresas que realizan los servicios este tipo de venta de entradas? pues bien, en un estudio basado en 150 empresas que promocionaban sus servicios a través de la página Groupon entre Junio de 2009 y Agosto de 2010 obtenemos unos porcentajes de que el 66% de las empresas obtuvieron beneficios a través de este método mientras que para el 32% no fue una buena idea. Como comenta Utpal M. Dholakia en su estudio "HOW EFFECTIVE ARE Groupon PROMOTIONS FOR BUSINESSES?"(Dholakia,2010) La oferta es válida solo si se adquiere la masa crítica necesaria, Groupon induce a sus suscritos a utilizar las redes sociales, como un medio practico para contactar con sus amigos y familiares y alentarlos a que ellos se sumen también a la compra y así puedan obtener la oferta "Tip the deal" así consiguen que estas ofertan se expandan de forma viral a través de diferentes plataformas como Twitter o Facebook. De esta manera el modelo permite que se realice una explotación de las redes sociales, ya que el cliente interesado en adquirir el producto puede recomendar o sugerir esta idea a sus amigos y así materializar su compra. Si no llega al cupo marcado no habrá venta.

3.1 Análisis CANVAS

Es evidente que actualmente se trabaja con análisis que nos permitan diseñar el modelo de negocio que estamos proponiendo, por eso considero que es interesante en nuestro caso utilizar una herramienta fácil y una metodología eficaz. Por ejemplo, diseñar la búsqueda de información a través del método CANVAS, por medio del cual analizaremos todos los bloques y apartados que componen el modelo de negocio que estamos intentando proponer introduciremos una serie de preguntas clave (ENTUXIA, Consultoría de creación de empresas) que nos tendremos que hacer posteriormente al aplicar el modelo de negocio. Veamos algunos aspectos más concretos como punto de referencia:

3.1.1- Propuesta de Valor – También será necesario que definamos aquello que hará que el cliente nos elija, elemento que cautive al demandante y que será una mezcla de elementos cuantitativos y cualitativos que van a atender las necesidades de nuestro segmento de mercado. ¿Qué valor entregamos al cliente? ¿Qué necesidad estamos cubriendo? Algunos elementos que crean valor para el cliente serán la novedad o las mejoras en la prestación de servicios.

3.1.2- Segmento de mercado - En este primer bloque definiremos los diferentes grupos de personas y empresas a los que va a ir dirigida la actividad planteada, el segmento de mercado a los que se ofrecerán los productos y servicios de la empresa. ¿Para quién estamos creando el valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

3.1.3- Canales de distribución – Al hablar de los canales estamos tratando de una de nuestras diferencias principales, puesto que en este bloque nos obligan a plantearnos la manera en la que vamos a dar a conocer el producto o servicio. Ciertamente, describe la manera en la que la compañía va a comunicar con los segmentos de clientes (a los que hacemos referencia en el primer bloque que comentamos) y les hace entrega de sus productos y servicios. ¿Por qué canales prefieren mis clientes ser contactados?

3.1.4- Relaciones con los clientes – Como su propio enunciado indica, este es el punto que nos describirá los tipos de relaciones que la compañía establecerá con los diferentes segmentos de clientes, un amplio conjunto de relaciones que pueden ir desde el nivel personalizado hasta el modo de gestionar las ventas automatizadas. Tendremos que decidir cuál es esa relación. ¿Qué tipo de relación queremos establecer y mantener nuestro cliente?

3.1.5- Fuentes de ingresos – Al hablar de estos canales de provisión y de mantenimiento de fondos, debemos proponer una descripción de cómo se piensa conseguir los ingresos que justifican la existencia de la empresa. ¿Por qué propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar nuestros cliente ?

3.1.6- Recursos clave – Si analizamos internamente la empresa que estamos estudiando proponer, tendremos que hablar de qué es lo que necesitamos y en este bloque nos

veremos en la necesidad de definir los recursos fundamentales para que el negocio genere el valor previsto y pueda sobrevivir en el mercado. Esos recursos no hace falta recordar que pueden ser físicos, humanos o financieros, con los cuales podremos poner en marcha la actividad que queremos generar. ¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de distribución?

3.1.7 - Actividades Clave – La pregunta que debemos hacernos al principio de una reflexión de éste tipo es muy sencilla: ¿Cuáles son las acciones que vas a llevar a cabo para que tu modelo de negocio funcione?. A una pregunta sencilla y evidente se corresponde una contestación algo más compleja puesto que hay que elegir porque esas acciones pueden ser de tres tipos: de producción, de solución de problemas y de red o plataforma (web, software, red de distribución, etc.) ¿Qué actividades clave se requieren realizar para poder hacer nuestra propuesta de valor?

3.1.8- Asociaciones Clave – Seguimos con ese análisis interno y ahora nos enfrentamos a la conveniencia de valorar cuáles son las actividades que no podemos posponer. Es el momento de recoger las alianzas que permitirán que el negocio funciones, por ejemplo acuerdos con proveedores o con promotores, incluso en algunas ocasiones acuerdos tanto con competidores como con no competidores...La relación de preguntas y respuestas es extensa y además muy importante porque estamos hablando de lo que marcará la empresa que proponemos, de lo importante. ¿Cuáles son los recursos claves que estamos adquiriendo de los socios? ¿Cuáles son las actividades clave que hacen los socios?

3.1.9- Estructura de costes – No hace falta destacar que visto lo anterior, es muy importante reflejar al principio de la propuesta los costes necesarios para poner en marcha la idea, aunque ellos tengan que variar conforme vayamos diseñando la empresa y sus servicios. ¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio?



3.2 COMO LO APLICARIAMOS A NUESTRA EMPRESA

Es cierto que como se ha señalado estamos ante una “herramienta fantástica para elaborar modelos de negocio”, pero no es menos evidente que lo importante es cómo aplicamos la herramienta y cómo vamos haciendo los estudios y la experimentación de la propuesta para ver la viabilidad en el mercado real, de manera objetiva y cuidando no

nos engañe cualquier error que podamos cometer al analizar mercados. Pasamos a ver los nueve aspectos en los que tenemos que trabajar.

Como dijo Alexander Osterwalder en su estudio "El Business Model Canvas es una herramienta fantástica para pensar y crear modelos de negocio" "Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor" vamos a intentar plasmar nuestro modelo de negocio e iremos viendo cuales serian nuestros puntos más fuertes y cuales podemos reconducir de manera viable.

3.2.1 Propuesta de valor.

Esto es lo que nos va a hacer diferentes a la competencia. Cuando la pregunta que nos hacemos es ¿qué le gustaría tener al cliente?, es razonable que nos lo preguntemos porque hemos decidido intentar cubrir una necesidad que no esté todavía implantada en el mercado. A esa reflexión responde nuestra idea que apuesta por la creación de una empresa que se dedique como función principal a la venta de tickets, principalmente relacionados de alguna manera con el ocio y el turismo en la ciudad de Aragón. A partir de aquí, podremos llegar a acuerdos con diferentes tipos de empresas que nos permitan ampliar el número de personas a las que podemos llegar, al mismo tiempo que a ellas les aporten beneficios en su plan de marketing.

Lo que nos diferencia de la competencia que apuesta por la red como vehículo de comunicación es que nosotros realizaremos el servicio de manera real, es decir que lo desarrollaremos en un local en el que (aunque también tengamos que apoyar el servicio a través de un sitio web) podamos disponer de ofertas exclusivas para todo lo que se puede hacer en Aragón. La información al cliente es directa y personal, con toda la riqueza de la relación personal entre vendedor y comprador. Además. Esa relación comercial permite ofrecerle un abanico de ideas y propuestas que abarquen en tiempo y lugar, todo lo que puede hacer el cliente. Así el podrá elegir sin desconocer nada y podrá hacerlo para el tiempo inmediato en el que lo necesita. Esa riqueza de propuesta y esa amplitud de oferta serán marcas que diferencien nuestro negocio y nos diferencien también de otras ofertas en páginas webs.

3.2.2 Segmento de mercado

La propuesta de valor es importante, pero desde luego no lo es más que los clientes porque estos son el centro de cualquier modelo y sin estos no hay negocio. Teniendo claro qué tipo de cliente necesitamos (después de seleccionar al grupo de ellos que nos vamos a dirigir principalmente puesto que abarcar más no significa que funcionemos mejor) las cosas serán más fáciles. En principio parece aconsejable que la mayor parte de nuestro mercado debe ir enfocado a la gente en edad adulta que quizás sea a la que menos atención presta este mercado de provisionar actividades antes de realizarlas, debido a que son menos asiduos a utilizar internet. Por eso tiene mucha utilidad la realidad de un establecimiento en el que se le informa directamente y a razón de lo que necesite y pregunte, se le facilita el acceso al producto aportando facilidades y se le solucionan las dudas y los problemas.

Esto nos lleva a tener que preparar un amplio abanico de excursiones turísticas, si nos centramos en nuestra región de Aragón serán a sus lugares más emblemáticos, en las que tengan resueltas todas las necesidades que les vayan surgiendo: alojamiento, manutención y actividades. No obstante, no sólo serán excursiones porque la amplitud de actividades posibles a vender deberá ser amplia, pero nos parece clarificador referirnos a ellas como ejemplo.

Esto puede servir como idea principal sin dejar de lado todo el segmento joven que también puede llegar a contratar este tipo de servicios. De esta manera empezaremos poco a poco especializándonos en lo que creemos que puede ser nuestro punto de referencia, en el cual nos podemos focalizar y a partir de allí ir extendiendo nuestras prioridades en función de los resultados.

3.2.3 Canales de distribución

Este elemento incluye los canales que vamos a utilizar para comunicar a nuestros clientes cual es nuestra propuesta de valor. Si queremos asegurar un buen rendimiento tenemos que llegar a mucha gente y por eso vamos a utilizar y combinar diferentes canales. Ahora bien, lo que define a nuestra empresa es la presencia real del vendedor y comprador, eso es lo que nos diferenciará de otras empresas y por eso mismo nos condiciona a un negocio a realizar en tienda física. Lo que pueda parecer aspecto negativo, al perder posibilidad de otros canales, se convierte en algo positivo si consideramos que esa venta llega con una información detallada, personalizada, a la carta, que aporta tranquilidad al comprador y aporta el valor de la confianza como principal referencia. Eso nos hará gozar de una buena posición pero también será necesario el diseñar canales para que los posibles compradores vengan porque conocen de nuestra existencia.

Eso nos obliga a disponer de una plataforma web a través de la cual incluso se podrá realizar la compra de entradas en la que segmentaremos perfectamente todos los tipos de entradas de los que disponemos y que iremos actualizando constantemente, aunque dispondremos de ofertas diarias cuya compra sólo podrá ser hecha físicamente en la tienda. Este último aspecto se presta mucho al ámbito de restaurantes y de actividades inmediatas, de caducidad rápida, que se vayan a realizar en ese mismo día o en un periodo corto de tiempo.

Al final, es evidente que el truco consiste en encontrar el equilibrio entre los diversos tipos de canales, para integrarlos de forma que en la manera de que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria nuestros ingresos aumenten con la lógica rapidez que exige un negocio lo máximo posible

3.2.4 Relaciones con los clientes.

Hablando de este asunto vamos a establecer qué tipo de relaciones tenemos que crear con cada uno de los segmentos de clientes que abarcamos en nuestro caso y que pueden ser variadas. La prioritaria es la relación personal, presencial, pero también entiendo que

deberemos abrirnos a que esa relación personal pueda alcanzar otros soportes como el teléfono. En estos casos es una conexión directa y en todos ellos aporta una marca y un estilo en el que nos queremos mover.

Siguiendo con lo que señalaba la gestión de los canales de distribución, es evidente que y señalamos que se debe contar con una plataforma web. En este caso nuestra relación será automatizada, tendremos nuestra oferta colgada en la web y el cliente podrá de una manera sencilla y mecánica obtener los servicios de los cuales disponemos, y a través de una cuenta (paypal) sacar cualquier tipo de entrada, ticket o pack de los cuales dispongamos en cada momento. Creemos que esto facilitará el conocimiento de que estamos, aunque no debe suplantarse ni minimizarse esa propuesta de servicio personal para ese sector de población no marcado por las Nuevas Tecnologías

3.2.5 Fuentes de ingresos.

Lo que vamos a ver ahora, es la lógica consecuencia de lo que hagamos cara al cliente, pero paradójicamente es conveniente que a priori, antes de comenzar, podamos tener una cifra orientativa de cuáles van a ser las fuentes de ingreso. Una estimación que no podrá ser la definitiva puesto que sabemos que todo negocio evoluciona y es algo vivo. Como idea general, en nuestro caso la principal fuente de ingresos estará basada en la intermediación del producto, es decir, en el ajuste del precio en que pongamos al producto a la venta, a la posibilidad de ofrecer ofertas exclusivas sólo para aquellos que contraten a través de nuestros servicios, etc.

Es decir nosotros vendemos entradas para conciertos y todas las que se vendan a través de nuestro establecimiento (incluso quizás en página web) irán con un porcentaje que aportará beneficios a nuestro favor. Pero, ese hecho supondrá también que los que generan el concierto y lo ponen en marcha alcanzarán con nosotros beneficios puesto que –al convertirnos en punto de venta alternativo- alcanzan mayor difusión o publicidad y, sobre todo, logran colocar en el mercado otro bloque de las múltiples entradas que ofertan. Ellos se benefician evidentemente y nosotros también porque cobramos una comisión que responde a los gastos de distribución que asumimos, cuestión habitual en las empresas que se dedican al mismo sector en el que nos moveremos.

Según Carla Dewing(2011)Empresas como Groupon reciben el 50% de cada venta que realizan a través de sus ofertas, esto se debe a la gran publicidad que proporciona la pagina a tu negocio y a la facilidad que van a tener de aumentar tu demanda debido a sus dimensiones, nosotros por ejemplo al ser una nueva empresa tendríamos que oscilar en porcentajes mucho menores ente el 5-10% de las ventas, y en función de cómo

evolucione las empresas a las cuales estamos vinculados renegociar los contratos en función de los beneficios.

3.2.6 Recursos Clave

Esta parte consiste en determinar con qué medios vas a contar en tu proyecto, lo que hace muy importante a la hora de desarrollar nuestro proyecto ya que del análisis de este elemento depende, en gran parte, que el negocio llegue a ser viable, ya no tanto porque la propuesta de valor llegue a encajar, ni por que haya clientes dispuestos a pagar por tus productos, sino mas bien porque el numero de recursos que sean necesarios irán ligados a mayores o menores recursos financieros, intelectuales, o de acuerdos con terceros.

Esta parte, de los acuerdos, es la que más nos incumbe ya que nosotros tendremos que disponer de todo tipo de acuerdos con las diferentes empresas o servicios con los que queramos contar en nuestro plan de venta. En nuestro caso necesitaremos de un recurso principal que será físico, que será nuestro local, en el cual realizaremos el servicio de venta de tickets. Y por supuesto, si nos basamos en la relación directa con el cliente, los recursos humanos serán importantes no tanto por su número como por la calidad de la persona o personas o persona que trabajen en la tienda. En este apartado de Recursos podremos incluir un socio capitalista, que nos abra diversas puertas a la hora de llevar a cabo el negocio. Ni que decir tiene que estaría incluido en el proyecto con un porcentaje del negocio que –si es posible aunque es muy difícil- sería mejor determinar a posteriori.

3.2.7 Actividades clave

Es una de las piezas clave del puzzle y también una de las más difíciles de definir. Si nos referimos a un modelo de negocio como el generado por esta empresa de venta de entradas o tickets, nos veremos abocados a desarrollar una actividad principal de continuada renovación y actualización. Es decir, ver qué es lo que realmente funciona para poder ofertar ese producto e ir renovándonos diariamente para tratar de estar siempre actualizados con respecto a los productos, actividades o eventos que se realicen o se vayan a realizar en nuestra zona. De este modo queremos que se vea y que se vea nuestra marca como proyecto, como algo innovador y renovable continuamente en función de la demanda. Esto nos determina como empresa y es lo que queremos hacer "no todas las actividades son clave, pero la producción o el marketing, si lo son".

3.2.8 Asociaciones Clave

En este punto vamos a valorar una de las bases de nuestro negocio, ya que a través de nuestros acuerdos concretados con los diferentes promotores y asociados, pondremos en venta el producto en nuestra empresa, en muchos casos con empresas conocidas del sector son los propios promotores de eventos los que se ponen en contacto con empresas como Ticketmaster para que su producto salga ofertado en la pagina, en nuestro caso al ser una empresa nueva seguramente tendremos que ponernos en contacto con los diferentes establecimientos o empresas para acordar con ellos unas condiciones y

entonces poner el producto a la venta. Contando con que tenemos que ponernos a la vista del público sería coherente el poder contactar con el máximo número posible de empresas para poder tener un mayor número de ofertas para los clientes, siempre y cuando estén dentro de nuestra idea de que sea una actividad relacionada con el turismo.

3.2.9 Estructura de Costes

Es un aspecto importante de análisis que se refiere al momento en el que cobra tu empresa ¿Cobras de tu cliente antes de pagar a tus proveedores? En nuestro caso sí. Al ser un intermediario en el momento en el que el cliente realiza la compra nosotros nos llevamos nuestro beneficio y el importe, es decir el precio de la entrada o similar que se ingresa al proveedor o empresa con la cual se está realizando la intermediación. Entendido esta evidencia así, según el modelo Canvas nuestra obsesión tiene que ser crecer ya que cuanto más crecemos más beneficios vamos obteniendo evolutivamente hablando. También cabe decir que al ser un intermediario no nos afecta directamente como método de inversión, es decir, nosotros en el momento en que se realiza la venta del producto obtenemos nuestra parte, pero al mismo tiempo transferimos a la empresa su parte restante, pues no tenemos ese dinero para poder reinvertirlo porque solo contamos con nuestro beneficio.

Así que tendremos que hacer un análisis de tesorería para calcular que dinero necesitaremos en ese tiempo que abarca desde el comienzo hasta el momento en el que comencemos a ser rentables. En lógica, de alguna manera tendremos que dimensionar de una manera conservadora nuestro dinero, ya que no dispondremos de grandes rentas al principio del ejercicio porque este será un crecimiento evolutivo y que a corto plazo, seguramente, no será rentable económicamente. Este momento en el cual nosotros alcanzaremos la cuota de beneficio en el tiempo es clave, es lo que se llama por los especialistas *breakheaven*, al cual tendremos que analizar con cuidado para ser conocedores de en qué velocidad seremos capaces de llegar a él. Tendremos que hacer un cálculo de nuestra inversión inicial e incluso intentar conocer el momento de punto muerto, puesto que hay previsiones que dicen que tendrás ventas a partir del segundo mes, pero la experiencia apunta que -en función del mercado en el que te muevas- podrás estar más de seis meses invirtiendo sin generar dinero.

3.3 ANÁLISIS TEMÁTICO

Como hemos visto repetidamente en empresas del sector como Ticketmaster o Atrapalo.com la temática de sus tickets es variada y tienen una gran variedad de oferta en desplazamientos, hoteles o restauración o centradas principalmente en grandes eventos de Música, Arte y Teatro, Festivales. Nosotros vamos a intentar enfocarlo desde un punto de vista mas turístico.

En este apartado nos vamos a centrar en la clasificación temática en nuestro modelo de negocio, hay muchas empresas que cubren la necesidad de eventos en la ciudad de Zaragoza por lo que nos vamos a diversificar más en la parte que esta menos cubierta en el mercado hoy en día y que incluye todo el turismo en zonas de Aragón que quizás

están menos publicitadas o que son menos conocidas pero que tienen mucho contenido turístico y quizás esta menos explotado.

¿Por qué vamos a decantarnos por ofrecer este tipo de servicios?

Esta va a ser nuestra forma de promocionar de alguna manera el turismo en Aragón, vamos a escoger diferentes espacios que no son muy conocidos por la población pero que realmente pueden brillar por su encanto. En primer lugar vamos a abarcar la parte más conocida dentro de las empresas de venta online de tickets, este apartado se repite en todas las páginas similares a lo que se podría parecer nuestro negocio (Ticketmaster, Atrápalo) que es la que se refiere a eventos o actividades que se vayan a realizar en los próximos días, después nos iremos expandiendo en diferentes ámbitos o actividades que se pueden realizar en el territorio y que nuestro establecimiento pueda actuar como punto de promoción.

3.3.1 Cosas que hacer

En este apartado sería de los más completos y actualizados ya que incluiríamos todo el tipo de tickets de eventos o actividades de distintos tipos que se organizaran en la ciudad de Zaragoza, Huesca y Teruel.

Pueden ser actividades de diferentes tipos:

Conciertos:

Todos los conciertos que se realicen en nuestra zona estarían incluidos en nuestra base de datos para vender las entradas a través de los promotores. Los lugares donde se realicen los conciertos serían principalmente el Auditorio de Zaragoza, el Pabellón Príncipe Felipe y otras pequeñas salas concurridas en la ciudad como la Sala Explosivo club, la Lata de Bombillas o la sala Zeta en Zaragoza.

Arte y Teatro:

En este apartado estaría incluido todo el tema relacionado con el Teatro, Musicales, Circo, Shows de Magia, Monólogos, Ballet/Danza que se fueran a organizar en la ciudad de Zaragoza.

Los lugares más importantes en los que se organizarían este tipo de eventos serían

Teatro Principal de Zaragoza, el Teatro de las Esquinas de Zaragoza y otros como monólogos y shows de magia en la Sala Oasis o en El Plata.



Fuente: <https://zaragozaprensadotcom1.wordpress.com/tag/teatro-principal/page/8/>

Eventos deportivos:

En este apartado incluiríamos entradas a los eventos deportivos que se fueran a realizar en la ciudad o en las cercanías, cabe destacar la carrera de Moto GP que se realiza en Alcañiz, MotorLand en la que el Gobierno de Aragón ha perdido 7,3 millones de euros en la organización del campeonato del mundo de Moto GP en Alcañiz (Teruel), pero el retorno para la comunidad se cifra en 35 ó 36 millones de euros, según el consejero de Industria, Arturo Aliaga, quien ha asegurado que este retorno compensa las pérdidas.

Principalmente se realizan en el Pabellón Príncipe Felipe de Zaragoza.

Otras actividades:

En este apartado incluiríamos eventos de todo tipo que se fueran a realizar en la zona, de esta manera actuaremos como punto de publicidad de los mismos, puede abarcar desde la feria del Stock que se realiza en el Auditorio de Zaragoza, hasta cualquier tipo de Feria que vaya a concurrir en La Feria de Muestras de Zaragoza, etc.

3.3.2 Rutas y Excursiones:

Podremos seleccionar tickets dentro de las diferentes rutas que hay en Aragón como por ejemplo:

La Ruta Goya en Zaragoza en los que se pueden visitar lugares característicos donde se expone la vida u obra del pintor mas internacional que tenemos:

Zaragoza y Cartuja de Aula Dei.

Muel, Pedrola, Remolinos y Muel.

Huesca, Calatayud y Fuendetodos.

Otros ejemplos de rutas podrían ser la Ruta Orwell situada en Monegros o la Ruta de las Cárceles en Teruel.



Fuente: http://www.spain.info/es/quieres/arte/museos/zaragoza/casa_natal_de_goya_y_museo_del_grabado.html

Este apartado también incluiríamos todo tipo de excursiones que podríamos hacer a diferentes pueblos, parajes, monumentos o similares que se encontraran en la provincia de Aragón, aquí en nuestro ticket o servicio incluiríamos diferentes variables como transportes, dietas o accesos a diferentes lugares dentro de los cuales fuera a desarrollarse la actividad



Fuente: <https://albertsolerd.blogspot.com.es/2011/01/castillo-de-loarre.html>

3.3.3 Gastronomía:

en este apartado incluiremos tickets de todo tipo de turismo que esté relacionado o incluya como un factor importante la gastronomía de la zona podría ser en la Ruta de las cinco villas que incluye numerosos establecimientos donde poder disfrutar de las excelencias de la **cocina tradicional aragonesa** como por ejemplo el Restaurante que se encuentra situado en el Santuario de Monlora.



Fuente:<http://www.civitur.es/asociado.php/es/restaurante-el-santuario-de-monlora/50>

También incluiríamos restaurantes emblemáticos de la zona en los cuales a través de ofertas que negociaríamos con el propio restaurante poder ofrecer productos representativos de cada zona. Incluso con visitas a las bodegas para poder conocer como se lleva el ciclo del producto hasta su estado final para el consumo.

3.3.4 Deportes de Aventura:

En este apartado situaríamos los tickets que incluirían diferentes tipos de turismo de deportes de aventura dentro de la comarca de Aragón que podrían estar combinados con transportes y dietas como pueden ser

Deportes de Montaña (Senderismo, Escalada, rutas en bicicleta de montaña, etc.)

En este apartado Incluiremos todo el tipo de actividades relacionadas con los deportes de montaña como, El excursionismo de largo recorrido consiste en la realización de recorridos a pie por lugares no frecuentados por el turismo masivo, escasamente o nulamente dotados de infraestructura hotelera, pernoctando en refugios o vivaqueando en una pequeña tienda. Uno de los Ejemplos claros seria el parque nacional de Ordesa.

Por otro lado tenemos actividades como la Tirolesa de Hoz de la Jacetania que esta denominada como la más grande de Europa en la que se sobrevuela el Lago de Bubal que esta a mas de 120 metros de altura.



Fuente: <http://tirolinavalledetena.com>

Deportes de Agua (Rafting, Kayak, etc.)

Hablando del Kayak que consiste en descender ríos de aguas bravas sobre una embarcación individual los entornos más concurridos en la zona se encuentran ubicados en el río Cinca, en la comarca del Sobrarbe Aragonés, También hay uno importante en Aínsa.

Rafting es una modalidad de descenso de aguas bravas en una embarcación neumática y de gran estabilidad, es un deporte de equipos de 6 a 8 personas normalmente, los más importantes están situados en la comarca del Sobrarbe en el río Cinca, en el río Ara y también en el valle del río Aragón en Jaca.

22



Fuente: <http://www.redaragon.com/turismo/deporteaventura/rafting.asp>

3.3.5 Historia y Arte.

En este apartado incluiríamos los tickets de entradas a Museos, Exposiciones, o pequeñas Excursiones que se realizan para ver importantes zonas de la ciudad a través de una organización que se encarga de realizar visitas guiadas.

Lugares importantes en los que podríamos realizar este tipo de actividades serían:
El museo Goya, Museo Pablo Gargallo, Museo de Zaragoza, o el Patio de la Infanta.



Fuente: <http://blog.zaragozaturismo.es/2015/06/24/museo-de-goya-en-zaragoza/>

En primer lugar, cabe destacar la puesta en valor de negocio, que llevándola en su desarrollo podría ser una buena salida de marketing para el turismo Aragonés, que en algunos puntos se encuentra bastante escaso de información y son poco conocidos por la población y no llega a mucha gente que viene a visitar la ciudad.

Por otro lado el proyecto de ser viable, tendría que disponer de un trabajo previo a través del cual podríamos ofrecer nuestros productos, esto se llevaría a cabo a través de convenios y acuerdos con los diferentes promotores o empresas de los servicios que pretendemos ofrecer en nuestro establecimiento.

Esto sería un trabajo costoso porque no somos conocedores de hasta qué punto podríamos llegar a las diferentes entidades y de a qué recursos optaríamos a través de ellas, tendríamos que ser un punto intermediario a través del cual tanto nosotros como los propios promotores podamos obtener un beneficio al incrementar la demanda de las empresas que se ofertan en nuestro establecimiento o web e incluso como punto de publicidad que si en un paso de la evolución, la idea toma forma, será un punto muy a tener en cuenta para las empresas que estén en nuestro negocio.

Creemos que como punto inicial sería una buena idea debido al gran auge que están teniendo este tipo de empresas en España y que cada vez la gente opta mas por realizar la compra de productos o servicios a través de sitios webs similares al nuestro y que combinado con nuestro proyecto de instalar un lugar físico podría crear un impacto positivo en la sociedad y tener una buena llegada a los clientes, tanto a los locales como a los turistas que vienen a la ciudad de Zaragoza o a otros lugares en Aragón.

Y por ultimo como opinión personal, ha sido bastante creativo desarrollar esta idea, que ha ido evolucionando en función de diferentes factores que nos han ido surgiendo y que nos han hecho evolucionar y llevar la idea hasta este punto, tendríamos la posibilidad de enfocarlos de muchas maneras diferentes de las cuales, muchas estarían condicionadas por como impactarían en el mercado ya que realmente no sabemos a ciencia cierta, si nuestro enfoque final sería el correcto o podríamos abarcar otras partes del mercado.

Como dato concreto, podemos partir de la utilización de un método Spin Off que nos proporciona la Universidad de Zaragoza como herramienta de utilidad. Igualmente, apuntamos de entrada que a través del concepto BigData -con el que podremos disponer y gestionar la cantidad de datos que nos permita trabajar todas las posibilidades- se realizará un estudio que nos permitirá centrándonos en el turismo como valor principal para poder segmentar aquellos servicios que podemos considerar óptimos en nuestra oferta.

- **Alicia Díaz Núñez 2015 "Gran auge del ticketing online en España"**

<http://observatorioecommerce.com/gran-auge-del-ticketing-online-en-espana/>

- **Autores: Silvia Sanz Blas, Carla Ruiz Mafé, Isabel Pérez**

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5236583>

- **Dholakia, U. M. (2010). (2010, September 28) How effective are Groupon promotions for businesses?**

- **Ardizzone, A., Mortara, A. (2014). Consumers' Motivations and Daily Deal Promotions**

- **Sigala, M. (2013). A framework for designing and implementing effective online coupons in tourism and hospitality. Journal of Vacation Marketing, 19(2), 165-180**

- <http://www.sharingespana.es/el-turismo-crece-de-la-mano-del-ticketing-online/>

- <http://www.redaragon.com/turismo>

- <http://www.redaragon.com/turismo/rutas>

- www.groupon.es

- www.groupalia.es

- <http://tirolinavalledetena.com/>

- <https://www.atrapalo.com>

- <http://www.redaragon.com/turismo/deporteaventura>

- **Javier Escudero 17/01/2016 "Cómo se elabora un modelo Canvas"**

<http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3>

- **Ángela Bernardo 4 de septiembre de 2013 "9 pasos para que tu negocio sea un éxito a través del modelo Canvas"**

[http://blogthinkbig.com/modelo-canvas-9-pasos-exito-negocio/+](http://blogthinkbig.com/modelo-canvas-9-pasos-exito-negocio/)

- **Remco Blom & Tim Vehof on Mar 12, 2012 "Business Model Management"**

[http://blog.bizzdesign.com/business-model-analysis-with-the-business-model-canvas.+](http://blog.bizzdesign.com/business-model-analysis-with-the-business-model-canvas.)

- **Bastian Coes : March 13, 2014 "CRITICALLY ASSESSING THE STRENGTHS AND LIMITATIONS OF THE BUSINESS MODEL CANVAS"**

http://essay.utwente.nl/64749/1/Coes_MA_MB.pdf

-MODELO DE NEGOCIO CANVAS

<http://www.entuxia.com/financiacion/wp-content/uploads/MODELO-DE-NEGOCIO-CANVAS-EJEMPLO.pdf>