Universitat de les Illes Balears

Facultat de Turisme

Memòria del Treball de Fi de Grau

Letsbars.com

Plan de negocio

Esther de Benito Martín

Grau de Turisme

Any acadèmic 2013-14

DNI de l'alumne: 43186866L

Treball tutelat per Dr. Francisco Julio Batle Lorente

Departament de Economia de la empresa

[X] S'autoritza la Universitat a incloure el meu treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línea, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació

Paraules clau del treball:

Turismo experiencial, Bar, Actividades significativas

ÍNDICE

1. **Sumario Ejecutivo y Descripción de la Idea** Página 4

2. Estudio de Mercado: Página 5
- **2.1. Macroentorno** Página 6
- **2.2. Microentorno** Página 15
- **2.3. DAFO** Página 25
- **2.4. Estrategias** Página 26

3. Plan de Marketing: Página 27
- **3.1. Producto** Página 27
- **3.2. Precio** Página 27
- **3.3. Promoción** Página 28
- **3.4. Segmentación** Página 29
- **3.5. Distribución** Página 29

4. Plan Tecnológico Página 29

5. Plan Operativo Página 31

6. Plan de Recursos Humanos Página 33

7. Plan Económico - Financiero Página 33
- **7.1. Plan de Inversión Inicial** Página 33
- **7.2. Plan de Financiación** Página 33
- **7.3. Sistema de Cobro de Clientes** Página 33
- **7.4. Sistema de Pagos a Proveedores** Página 34
- **7.5. Cuenta de Resultados** Página 34

8. Equipo promotor Página 35

9. Principales riesgos y estrategias de salida Página 36

10. Bibliografía Página 36

1. SUMARIO EJECUTIVO Y DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Letbars.com es un proyecto con un fin último; contribuir a que la vida nocturna sea más rica en actividades, con un componente lúdico, pero a la vez significativo y cultural. Es constatable la existencia de una deficiente actividad en ese ámbito en muchas ciudades/zonas del mundo, que contrasta con la riqueza de actividades y la verdadera simbiosis entre desarrollo de actividades y bares.

La empresa Letsbars.com a través de un aplicativo para Smartphones y Tablets ofrecerá servicios de promoción y dinamización de actividades a los bares/cafeterías/restaurantes. Adicionalmente, ofrecerá a los usuarios servicios de información de los eventos, actividades, localización e inspiración, puesto que expondrá a diario, bares que realicen actividades curiosas y diferentes en todo el mundo. Además, el cliente podrá usarla como plataforma de convocatoria para sus eventos.

Actualmente, la sociedad demanda en mayor medida vivir experiencias. Las tendencias de ocio demuestran que aquellos negocios que no sólo ofrecen el producto/servicio, sino que ofrecen una experiencia que los hace singulares y que permite la creación del vínculo entre éste y el cliente, son los que más éxito y fidelización obtienen.

La empresa Letsbars.com no sólo pone al alcance del cliente toda la información necesaria de las actividades/eventos que ocurren a su alrededor, sino que ofrece una retroalimentación entre clientela y hace las veces de plataforma para que los usuarios realicen las actividades/eventos que desean en locales que se encuentran en su entorno en esos momentos. Además, Letsbars.com será dinamizador entre los locales, de modo que éstos reciban consejos y asesoramiento para conocer qué espera el cliente de su establecimiento.

El público objetivo del producto es toda aquella población (residente o turista) que demanda experiencias cuando acude a un bar/cafetería/restaurante y que además es usuario de un Smartphone.

El proyecto piloto se realizaría en Mallorca, aunque la proyección futura es a escala mundial. En cada región en la que se comercialice habrá un responsable/s de la captación de locales y asesoramiento.

Respecto a la posible competencia, de entre las tipologías de aplicativos existentes que se asemejan al propuesto por Letsbars.com, si bien existen aplicativos de recomendaciones y guías de la ciudad, ninguno hasta la fecha, realiza la labor de dinamización ni sirve de plataforma para convocatorias creadas por los usuarios.

Por otro lado, a la pregunta ¿es Letsbars.com una app nocturna más?, la respuesta es no, la intención de esta empresa es cambiar la realidad del ocio actual.

Es clave tener en cuenta que existen aplicativos de *happy-hour*, pero no funcionan globalmente ni tienen suficiente atractivo en sí mismos para los clientes. Unir happy-hour con actividades y co-creación puede suponer un valor añadido que atraiga al cliente.

Por último, el aplicativo de Letsbars.com se descargaría de manera gratuita para el cliente, así como para el dueño del establecimiento (los tres primeros meses). Una vez alcanzados los tres meses de suscripción, cada evento/actividad publicada por el local supondría un coste detallado en los siguientes apartados.

Misión

La misión de Letsbars.com es ser una empresa con participación activa en la oferta de ocio de Mallorca y ser una referencia para los consumidores que demandan conocer qué actividades asociadas a experiencias se dan en cada momento.

Visión a corto plazo/medio plazo

La visión a corto plazo de Letsbars.com es ser una parte necesaria del engranaje que conforma el ocio en los establecimientos de Mallorca, de modo que haya un antes y un después a partir de la aparición de la empresa debido a la creación de sinergias no sólo entre clientes y consumidores, sino también entre empresas supuestamente competidoras. Letsbars.com pretende contribuir a la difusión de buenas prácticas y de actividades y a la co-creación en el ocio de bares.

Visión a largo plazo

Asociada a la visión a corto plazo, ésta añade la idea de expansión a nivel mundial. Letsbars.com quiere ser un aplicativo imprescindible para salir por la noche, dando acceso a información de actividades, ofertas e iniciativas privadas en el ocio, involucrando a los usuarios en la mejora continua de la oferta de actividades en bares así como en la promoción multimedia de los bares, mediante concursos de fotos y vídeos de las actividades realizadas y mediante procesos de crowdsourcing. Además, se contemplan posibilidades futuras relacionadas con la conexión entre usuarios en el momento en que entran en el recinto del establecimiento.

2. ESTUDIO DE MERCADO:

De las principales modalidades de comunicación existentes, el "*cara a cara*" es la que menos opciones ofrece hoy en día, ya que la tecnología ha permitido que la comunicación se dé a través de otros medios, ofreciendo infinidad de alternativas. En la siguiente tabla se observa que las tipologías de medios técnicos bidireccionales y unidireccionales ocupan los primeros puestos en cuanto a variantes de comunicación (ver tabla 1).

Variantes principales de la comunicación humana			
Cara a cara (bidireccional)	Por medios técnicos (bidireccional y unidireccional)	Por medios tradicionales (unidireccional)	Medios de comunicación (bidireccional y unidireccional)
Conversación	-Mensajes con palomas mensajeras -Telegrama -Teléfono fijo -Teléfono móvil (voz) -Teléfono móvil (SMS) -Correo electrónico -*Chats* en internet -Video-conferencia	-Carta -Postal -Bandos municipales -Circulares -Oficios -Otros	-Radio -Televisión -Libros -Revistas -Periódicos -Internet -Cine y vídeo -Pintura -Publicidad

Tabla 1: Variantes principales de la comunicación humana.
Fuente: S. Lorente (2002), extraído de Juventud y teléfonos móviles.

2.1 Macroentorno

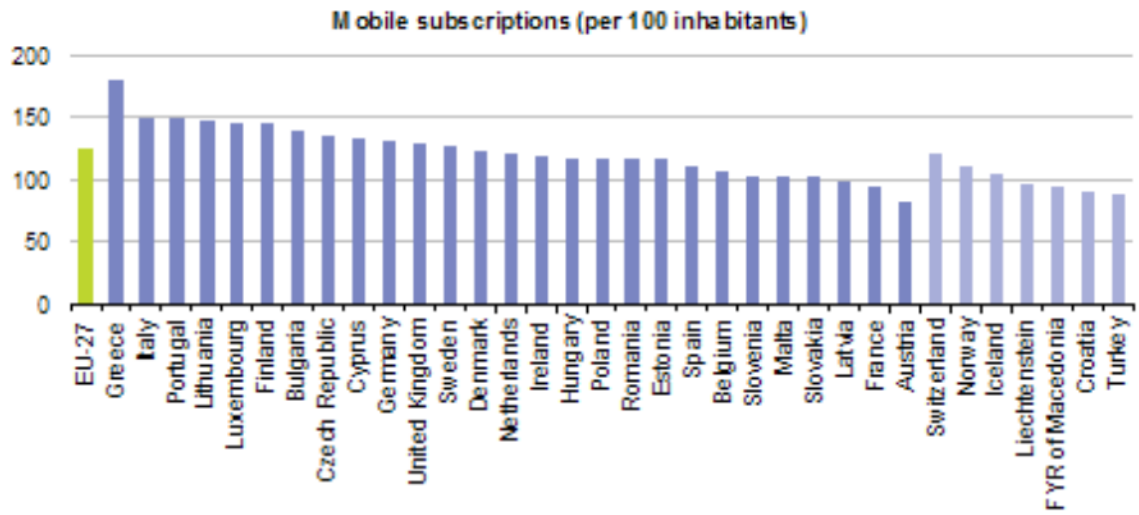
Desde que en el año 1972 Robert Kahn organizara una demostración pública[1] de la nueva tecnología de red que se había desarrollado, Internet –en aquel entonces ARPANET – pasó a ser una herramienta no sólo de información sino de comunicación que implicó un cambio en las estructuras sociales. El correo electrónico, aplicación desarrollada también en 1972, precedió a la llamada World Wide Web de hoy en día.

Respecto a cómo se ha introducido en la sociedad la tecnología móvil, según el World Wide Wireless de 2001, en los países desarrollados el papel del teléfono móvil tomaba protagonismo, superando las tasas de penetración del teléfono fijo en términos de población total. En la tabla 2 se observa que para ese entonces los países desarrollados tenían altas tasas de usuarios de móvil.

Principales parámetros de penetración en países más y menos desarrollados, en comparación con el total de población y con la penetración de los teléfonos fijos (Febrero 2001)			
País	Población (en millones)	Penetración teléfonos fijos	Penetración teléfonos móviles
Japón	127	49	55
China	130.000	10	5
Corea del Sur	47	49	68
Finlandia	5.2	54	83
Reino Unido	59	57	52
USA	281	66	41
Africa	796	1.3	2.6

Tabla 2: Variantes principales de la comunicación humana.
Fuente: S. Lorente (2002), extraído de Juventud y teléfonos móviles.

[1] Según Leiner et al. (1997), "Kahn organizó una gran y muy exitosa demostración de ARPANET en la *International Computer Communication Conference*. Esta fue la primera demostración pública de la nueva tecnología de red. Fue también en 1972 cuando se introdujo la primera aplicación "estrella": el correo electrónico".

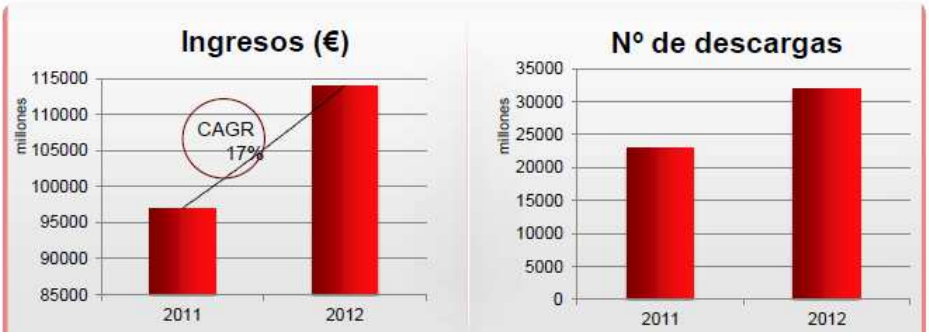


Gráfica1: Suscriptores de móviles. Fuente: Eurostat, actualización Octubre 2012

Según datos de Eurostat, actualizados en Octubre de 2012, la mayoría de países superan el 100% de suscripciones a líneas de teléfono móvil por habitante, estando únicamente en tasas inferiores Francia, Austria, Liechtenstein, Macedonia, Croacia y Turquía. Una posible razón de este fenómeno es que actualmente se ha hecho necesario el uso del teléfono móvil en el trabajo. Por ello, en muchos casos la población tiene más de un terminal por persona asociado a una línea de teléfono. (gráfica 1)

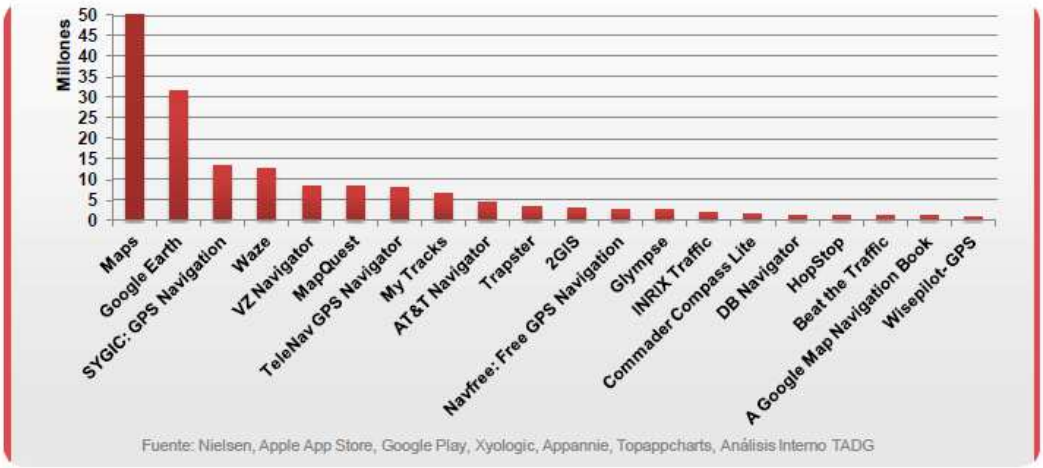
Actualmente, el mercado del móvil está dominado por las plataformas Android e iOS. Según la consultora IHS iSupply, en 2013 ambos sistemas coparon el 76% del total del mercado de los smartphones, logrando alcanzar cotas de venta de 1.000 millones de terminales en el caso de Android y 527 millones en el de iOS.

Por otro lado, las descargas de aplicativos móviles también han ido en aumento. Si en 2011 el número total de descargas fue de 23.000 millones a nivel mundial, en 2012 el crecimiento interanual fue del 38% (gráfica 3). Como se extrae de la gráfica elaborada por Segitur en 2013, esta crecida en cuanto a descargas de aplicativos ha conllevado un aumento en los ingresos totales obtenidos por aplicativos para *smartphones*, alcanzando los 114.000 millones de euros en 2012 –cifra un 17% superior a la del año anterior – (gráfica 2).

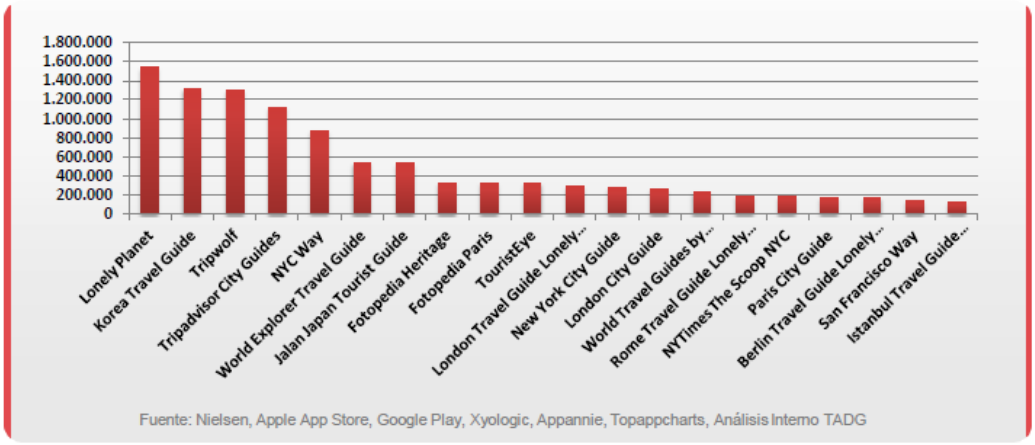


Gráfica 2 : Ingresos por descargas de App .Gráfica 3 : Nº de descargas de App años 2011-2012
Fuente: Strategy Analytics, Análisis interno TADG. Extraído de Segitur, Turismo e Innovación 2013

Respecto a las descargas de aplicativos turísticos a nivel global, en el apartado de mapas y guías se encuentra encabezando la lista Google Maps, seguido de Google Earth y SYGIC (Gráfica 4). En lo que a guías de destino se refiere, Lonely Planet fue la más descargada en 2012, superando el millón y medio de descargas, seguida de Korea Travel Guide y Tripwolf (gráfica 5). Sin embargo, éstas últimas apenas alcanzan los 10 millones de descargas, por lo que no son relevantes en cuanto a números absolutos.

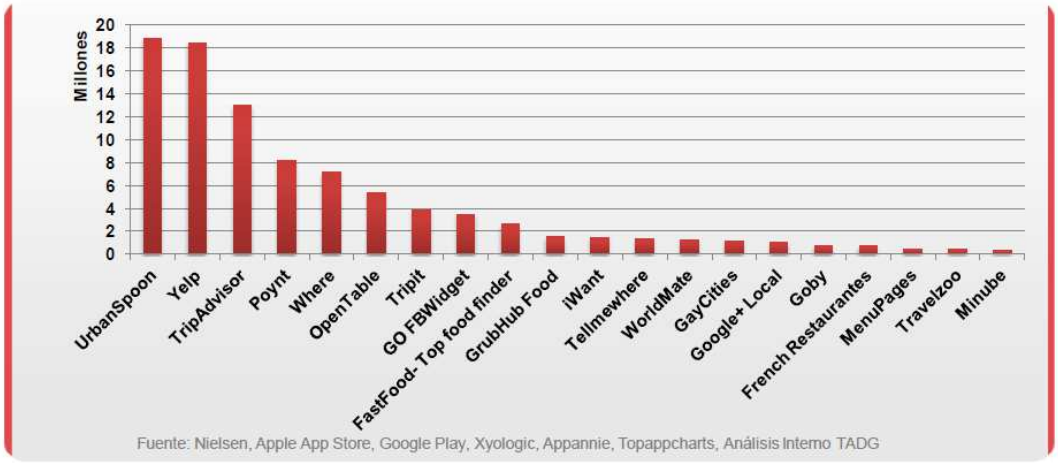


Gráfica 4 : Descargas de aplicativos mapas y guías a nivel global.
Fuente: Strategy Analytics, Análisis interno TADG. Extraído de Segitur, Turismo e Innovación 2013



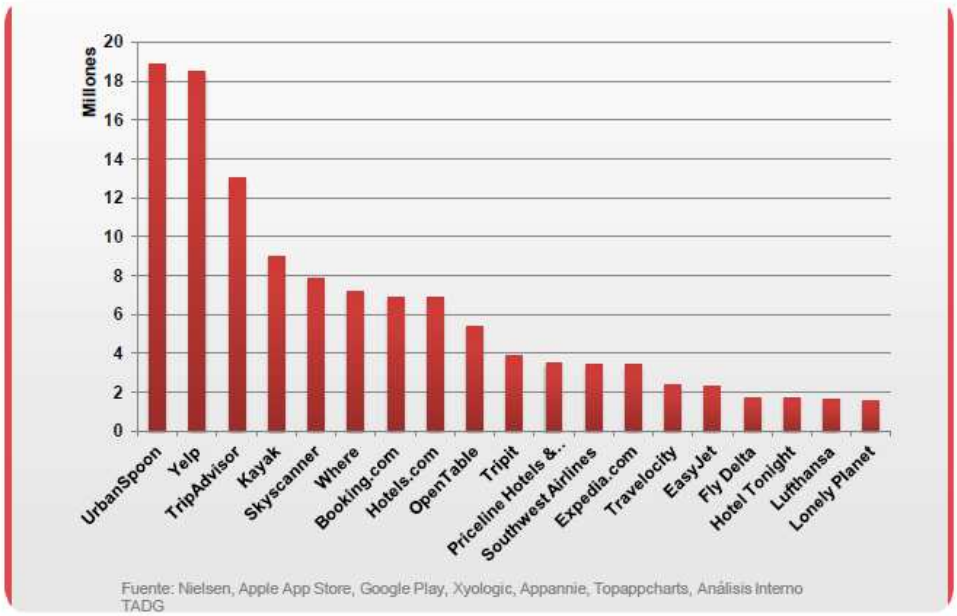
Gráfica 5 : Descargas de guías de destino a nivel global.
Fuente: Strategy Analytics, Análisis interno TADG. Extraído de Segitur, Turismo e Innovación 2013

Por otro lado, dentro de las aplicaciones de recomendaciones –que en su totalidad representan un tercio de las descargas mundiales –se ubica UrbanSpoon en primer lugar, seguida de Yelp y Tripadvisor. (gráfica 6)



Gráfica 6 : Descargas de aplicaciones de recomendaciones a nivel global.
Fuente: Strategy Analytics, Análisis interno TADG. Extraído de Segitur, Turismo e Innovación 2013

Por último, uniendo todas las tipologías de aplicaciones más descargadas, se observa que las que más éxito tienen en el mercado turístico son las de recomendaciones, sumando sólo entre ellas un total de 52 millones de descargas aproximadamente. (gráfica 7)



Gráfica 7 : Descargas de aplicativos turísticos a nivel global.
Fuente: Strategy Analytics, Análisis interno TADG. Extraído de Segitur, Turismo e Innovación 2013

Tendencias sociales

Tal y como explica Manuel Gross[2], en la actualidad existen diferentes tendencias sociológicas que definen a la sociedad de consumo del s.XXI. De entre ellas se extraen las relacionadas con la capacidad que ha desarrollado el ser humano para estar en constante movimiento (*Homo Mobilis*), lo que ha provocado que aparezcan conceptos como *"Drink on the go", "entertainment on the go" y "beauty on the move"*. Esto implica que el consumidor espera una conexión rápida con su entorno y el producto/servicio que va a consumir, normalmente dada a través de medios tecnológicos o de empresas ubicadas en puestos estratégicos.

Las empresas se amoldan a las expectativas de la demanda para que ésta alcance un nivel de satisfacción cada vez más inmediato. Normalmente la vía de consecución es la que aportan las mejoras en las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). El cliente espera poder conseguir lo que demanda al momento, apenas a varios clicks del *smartphone*. Además, según que productos y servicios deben poder consumirse en movimiento (mientras se viaja en tren, autobús, etc.).

Otra preferencia que define al consumidor actual es aquella relacionada con el relax y la desconexión, en el disfrute de su tiempo libre. La consultora GFK-Kleimann a través de estudios realizados[3] expuso que el 25% de la población mundial está sometida a ritmos de vida muy estresantes y que hace "malabarismos" para poder realizar las múltiples tareas diarias. Esto hace que se demanden servicios y productos que contribuyan a la relajación y a la liberación del estrés acumulado, de modo que la persona pueda desconectar por un período de tiempo de las obligaciones del día a día. Esta huída del estrés no sólo puede alcanzarse a través de bienes y servicios asociados al descanso, sino que también puede darse a través de la diversión y el entretenimiento.

Johan Huizinga[4] ya describió la voluntad de juego y diversión como una pulsión humana, común al resto de mamíferos, imprescindible en el desarrollo neurocerebral cognitivo y de las estructuras sociales en las que participa. El Homo Ludens es el humano que juega y se entretiene para desarrollarse.

En la actualidad, las personas se aferran a aquellos entornos que les hacen vivir algún tipo de experiencia. Esta tendencia refleja la necesidad, cada vez mayor, de las empresas de ofrecer no sólo el producto o servicio, sino provocar una sensación al cliente que le haga sentir partícipe de una experiencia. Una clara muestra de ello, son las múltiples campañas de marketing que realizan las compañías utilizando como eslogan principal aquel que hace alusión a las vivencias asociadas al producto/servicio, del tipo "1 McMenú = 1 Experiencia gratis" en el caso de Mcdonalds, "Iberia, tú haces la experiencia" en el caso de la compañía aérea, "Suzuki, urban experience" en el caso de Suzuki o las

[2] Ingeniero comercial Universidad Santiago de Chile
[3] Estudio sobre las "13 tendencias que hoy comienzan a definir a los consumidores en la Argentina y en el mundo". 2008
[4] Huizinga, J. (1934) Homo Ludens

campañas publicitarias de los chicles “5” que apelan a las sensaciones que provocan una vez se prueba.

Por último, según el estudio publicado en 2013 por Euromonitor International sobre las tendencias de consumo más relevantes, el 23% de la población lee recomendaciones online antes de contratar el servicio/producto. Esto demuestra que el siempre utilizado “boca a boca” se está complementando de modo que ya no sea necesario tener a la otra persona frente a ti, ni que sea conocida. Multitud de *bloggers* y usuarios de la red que gozan de buena reputación creada gracias a comentarios corroborables, se convierten en prescriptores o detractores de productos y servicios, provocando consecuencias en la demanda.

Tendencias de ocio

Es innegable que la evolución del ocio se está viendo afectada en gran medida por la innovación tecnológica. De hecho, la revolución en la tecnología ha causado el nacimiento de una nueva generación conocida como los “*milennials*” o Generación Y. Tal y como los define Alfonso Becerra[5], éstos son “*la generación más grande desde los Baby boomers (1946-1964). Este nuevo segmento, también conocido como Generación Y, comprende a los nacidos entre 1982 y 1995, con intereses, forma de relacionarse, trabajar y prioridades en la vida diametralmente opuestos a sus contrapartes anteriores. Para ellos, los teléfonos móviles no son novedad, los videojuegos son parte de su vida desde que tienen uso de memoria (y no hablamos del Atari) y su comunicación, además de inmediata y constante, es preferencialmente por medios escritos y electrónicos.”*

Otros datos que reflejan las tendencias de esta comunidad, son los publicados por la compañía móvil de Verizon Wireless[6] que afirma que la generación Y es la mayor población de Estados Unidos, que gasta 1.3 trillones de dólares anualmente y ve televisión tres veces más que las personas que no pertenecen a este colectivo. Las encuestas también reflejaron las actividades que más horas al día ocupaban a los milennials y el modo en que las realizaban, un 65% de ellos afirmaba que mientras veía la televisión, además manipulaba un segundo aparato (como el teléfono móvil) para escribir un post en facebook (75% de los casos), comprar online (73%), twittear (49%) y leer un e-book (43%).

Por último, Verizon Wireless afirma que un 32% de los milennials tiene como distracción principal pasar el rato interactuando en redes sociales. Esta cifra supone el cuarto lugar en el ranking de los intereses de los jóvenes de la generación Y.

Los datos muestran como ha variado la manera de pensar y actuar de los jóvenes en los últimos años. El cambio que ha supuesto el acceso a internet desde un Smartphone ha modificado la manera de interactuar entre la gente, de tal modo que las conexiones entre las personas se dan más fácilmente,

[5] Bloggero del Blog Mundo Contact (TIC, Centros de contacto, CRM, Social Media y Marketing)
[6] Mayor operador móvil de Estados Unidos en 2011.

hasta el punto de poder conocer los gustos e intereses de personas práctica o totalmente desconocidas.

Letsbars.com supone una adaptación a los gustos e intereses del usuario de hoy en dia, puesto que aúna la parte social con la informativa.

"Meaning"

A principios del s. XX, las empresas estaban básicamente enfocadas en ofrecer un producto o servicio basado en las características del mismo y en sus beneficios funcionales y económicos. A mediados del mismo siglo, comienzan a surgir corrientes que resaltan la importancia de la marca como reclamo de la demanda. El concepto de marca trae asociados términos como identidad, estatus y beneficios emocionales, a los que se supone debe hacer referencia la misma, consiguiendo que el consumidor se sienta parte de una comunidad. [7]

En el s. XXI se comienza a hablar del término *meaning* en el entorno empresarial. Este concepto va un paso más allá en cuanto a la marca de una compañía, implica la existencia y creación de un vínculo entre el cliente y el producto/servicio, de modo que éste sienta que vive una experiencia cuando hace uso de él. *Meaning* es darle significado a lo que se ofrece (desde el punto de vista de la empresa), satisfaciendo expectativas de índole emocional. Las compañías pueden conseguir este estadio en la demanda a través de muchos detalles; desde la apariencia del producto (color, textura, forma, etc.), hasta la estandarización del proceso de atención al cliente (pautas de actuación prefijadas), en el caso de los servicios.

El modelo de meaning que intenta aplicar Letsbars.com, es el diseñado por Shedroff que consta de los siguientes 15 atributos que debe tener el producto/ servicio:

"1. Accomplishment—*achieving goals and making something of oneself; gives a sense of satisfaction that can result from productivity, focus, talent, or status. American Express has long benefited from transmitting a hint of this meaning to its card holders by establishing itself as a credit card intended for those who are successful. Nike relies on the essence of this meaning for many in its "Just Do It"campaign.*

2. Beauty—*the appreciation of qualities that give pleasure to the senses or spirit. Of course beauty is in the eye of the beholder and thus highly subjective, but our desire for it is ubiquitous. We aspire to beauty in all that surrounds us, from architecture and fine furnishing to clothing and cars. Enormous industries thrive on the promise of beauty stemming from shinier hair, whiter teeth, and clearer skin. Beauty can also be more than mere appearance. For some, it is a sense that something is created "correctly" or efficiently with an elegance of purpose and use. Companies such as Bang & Olufsen audio equipment and Jaguar automobiles distinguish themselves through the beauty of their design.*

3. Creation—*the sense of having produced something new and original, and in so doing, to have made a lasting contribution. Besides driving our species to*

[7] Evolución de innovación y demanda. *Making Meaning. (2006)*

propagate, we enjoy this experience through our hobbies, the way we decorate our home, in telling our stories, and in anything else that reflects our personal choices. Creation is what makes "customizable" seem like a desirable attribute, rather than more work for the buyer, for example, making the salad bar a pleasure rather than a chore.

4. Community—*A sense of unity with others around us and a general connection with other human beings. Religious communities, unions, fraternities, clubs, and sewing circles are all expressions of a desire for belonging. The promise and delivery of community underlies the offerings of several successful organizations including NASCAR with its centralizing focus on car racing and leagues of loyal fans that follow the race circuit, Harley-Davidson motorcycles and their Harley Owners Group (HOG), and Jimmy Buffet with his dedicated Parrotheads. These businesses attract and support user communities who embody specific values tied to their products and services.*

5. Duty—*the willing application of oneself to a responsibility. The military in any country counts on the power of this meaning, as do most employers. Duty can also relate to responsibilities to oneself or family, such as reading the daily paper to stay abreast of the news. Commercially, anything regarded as "good for you," including vitamins, medications, Cross-Your-Heart bras, and cushioned insoles relays some sense of duty and the satisfaction it brings.*
6. Enlightenment—*clear understanding through logic or inspiration. This experience is not limited to those who meditate and fast, it is a core expectation of offerings from Fox News, which promises "fair and balanced" reporting, the Wall Street Journal, which many consider the ultimate authority for business news, and the Sierra Club, which provides perspective on environmental threats and conservation.*

7. Freedom— *The sense of living without unwanted constraints. This experience often plays tug-ofwar with the desire for security; more of one tends to decrease the other. Nevertheless, freedom is enticing, whether it's freedom from dictators, or in the case of Google, the freedom to quickly search the Web learning and interacting with millions of people and resources.*

8. Harmony—*the balanced and pleasing relationship of parts to a whole, whether in nature, society, or an individual. When we seek a work/life balance, we are in pursuit of harmony. Likewise, when we shop at Target for a toaster that matches our mixer, we are in pursuit of harmony. Much of the aesthetic appeal of design depends on our personal desire for the visual experience of harmony.*

9. Justice—*the assurance of equitable and unbiased treatment. This is the sense of fairness and equality that underlies our concept of "everyman" or Average Joe. It helps explain the immense popularity of the Taurus and the Camry, the ranch house, Levi's jeans, and white cotton T-shirts—all products with a simple, impartial appeal to a very broad audience.*

10. Oneness—*A sense of unity with everything around us. It is what some seek from the practice of spirituality and what others expect from a good tequila.*

Although we don't normally think of them as a company, the Grateful Dead sustained its revenues for decades building an experience that connected with its fans' desire for oneness. Similarly, organizations that connect their members into nature or a broader sense of the world, like the Monterey Bay Aquarium or the United Nations, are capable of evoking a meaning of oneness.

11. Redemption—*Atonement or deliverance from past failure or decline. Though this might seem to stem from negative experiences, the impact of the redemptive experience is highly positive. Like community and enlightenment, redemption has a basis in religion, but it also attracts customers to Weight Watchers, Bliss spas, and the grocery store candy aisle. Any sensation that delivers us from a less desirable condition to a more pleasing another one can be redemptive.*

12. Security—*the freedom from worry about loss. This experience has been a cornerstone of civilization but in the U.S. in particular, acquired increased meaning and relevance after 9/11. On the commercial side, the desire for this experience created the insurance business, and it continues to sell a wide range of products from automatic rifles to Depends undergarments to credit cards that offer protection from identity theft.*

13. Truth—*A commitment to honesty and integrity. This experience plays an important role in most personal relationships, but it also is a key component of companies like Whole Foods, Volkswagen, and Newman's Own, all of which portray themselves as simple, upright, and candid.*

14. Validation—*the recognition of oneself as a valued individual worthy of respect. Every externally branded piece of clothing counts on the attraction of this meaningful experience whether it's Ralph Lauren Polo or Old Navy, as does Mercedes-Benz, the Four Seasons hotel chain, and any other brand with status identification as a core value.*

15. Wonder—*Awe in the presence of a creation beyond one's understanding. While this might sound mystical and unattainable, consider the wonder that Las Vegas hotels create simply through plaster and lights. Disney has been a master of this experience for decades, and technology companies routinely evoke awe as they enable their users to do what seemed impossible the year before."*[8]

La siguiente tabla muestra los 15 atributos antes indicados y a través de qué elementos Letsbars.com puede alcanzarlos (tabla 3):

[8] Texto de N. Shedroff (2006), extraído de *Making meaning*.

Logro	•Poder ser parte activa del ocio
Belleza	•Diseño y apariencia
Creación	•Customización de eventos
Comunidad	•Eventos por temática
Deber	•Deber de vivir experiencias
Iluminación	•Información actualizada
Libertad	•Interactuación en red
Armonia	•Balance ocio/negocio
Justicia	•Eventos para todos
Unidad	•Actividades en grupo
Redención	•Vivencias nuevas
Seguridad	•Actividades sin riesgos
Verdad	•Información y datos veraces
Confirmación	•Reconocimiento a través de la participación
Asombro	•Un plan para cada gusto

Tabla 3: Atributos de Shedroff aplicados a LETSBARS.COM

2.2 Microentorno:

Clientes

En los últimos años, el teléfono móvil se ha convertido en un objeto de uso cotidiano entre la población occidental. Un elemento que ha provocado que esto sea así es la posibilidad de estar conectados a internet a través de él; el 71% de los usuarios de smartphones en España afirma que no saldría de casa sin él, mientras que el 88% se conecta a la red varias veces al día y un 58% lo hace para obtener información de situación gracias a la herramienta de la geolocalización.[9] En el año 2010 en Mallorca el 95.54% de las personas de entre 16 y 35 años disponían de teléfono móvil[10].

Actualmente, no sólo es habitual tener un terminal móvil sino que tal y como los datos reflejan, las aplicaciones se han convertido en herramientas necesarias para los usuarios, ya que en España, sólo en el año 2012 se descargaron diariamente 2.7 millones de aplicaciones para móvil.[11]

Letsbars.com pretende satisfacer las necesidades de un nicho concreto, que es aquel que componen las personas que hacen uso diario de guías de ocio- como lo es "youthing" en el caso de Mallorca –y que cada vez es más usual que sea a través de su dispositivo móvil. El valor añadido que ofrecería Letsbars.com es que la información estaría actualizada en cada momento por

[9] Datos extraídos de "La Sociedad de la información en España 2013", Fundación Telefónica.
[10] Institut d'Estadística de les Illes Balears (IBESTAT). España (CC BY 3.0)
[11] Datos extraídos de Blog Tecnología de "El País"

el propio establecimiento, con posibilidad de lanzar ofertas o crear nuevos eventos. Esto provocaría que el usuario tuviera la información que buscaría en primera instancia en otro tipo de guía, pero sabiendo que la información es de último minuto, además de posibilitando que el cliente cree un evento y convoque a sus allegados en algún local en concreto.

Proveedores

Letsbars.com requiere de diferentes proveedores. En primer lugar, se encuentran los asociados a la parte tecnológica que proveen los servicios necesarios para que la plataforma Letsbars.com exista (servidores, etc.).

Por otro lado, si bien los establecimientos son clientes de la compañía, también hacen las veces de proveedores, puesto que los clientes finales (consumidor) demandan los servicios que ofertan los diferentes locales.

Únicamente en Mallorca existen 9.297 establecimientos (registrados en la Consellería de Turismo[12]) de restauración y oferta complementaria. Lo que implica que hay un número elevado de proveedor potencial. Aún sin tener datos oficiales de cuántos de estos locales realizan actividades o eventos para los clientes, es posible afirmar que se trata de un porcentaje elevado, ya que la actividad o evento puede ser el hecho de proponer horas de "happy hour", música en directo, cine y partidos de fútbol, entre otros.

De entre todos los locales existentes destacarían los siguientes, ya que llevan un largo recorrido (en la mayoría de casos) en cuanto a ofrecer experiencias que conecten con el cliente[13]:

Establecimientos de conciertos

- ***Harlem Café**: restaurante con espectáculo situado en el Molinar de Palma de Mallorca en el que se realiza un espectáculo fijo de flamenco y otros.*
- ***Blue Jazz Club:** un espacio que contará con la presencia de artistas de renombre en el mundo del jazz.*
- ***Es Punt Café Concert:** un local emblemático de la Colonia de Sant Jordi, donde se reúnen nuestros amigos, amantes de buen ambiente, una copa y una charla, gente que aman la música en directo y el buen rollo!!!*
- ***Sa Posada de Bellver:** Siempre hay alegría, **actuaciones en vivo**, ambiente bohemio, curioso y acogedor.*
- ***Es Gremi:** Desde la medianoche, el Café adopta forma de Club con una propuesta musical muy definida y un buen rollito general. Pinchadiscos, ambientarán nuestras noches a base de pop, rock, algo de electrónica y como no, paisajes independientes.*
- ***Agua Bar:** ¡Y no olvide nuestras Agua Nights! ¡Echarlo a cara o cruz para una bebida los lunes, bebes gratis (las señoras) los jueves, o cantas o tocas desde tu corazón los domingos!*

[12] Datos ofrecidos por la Conselleria de Turismo en las Islas Baleares
[13] Descripciones extraídas de las páginas web propias de cada establecimiento.

- ***Exit Rock Bar:*** *Pásate un jueves y podrás ver los conciertos de Rock que proyectan en la tele, las mejores giras, los mejores momentos. Y si te asomas un martes, quizás llegues a la película con palomitas: Biografías de artistas como Bob Dylan, The Doors, Johnny Cash...*
  Y no olvides subir al piso de arriba a ver la exposición: la fotografía, la pintura, la escultura... el arte en definitiva, encuentra un espacio desde el que atrapar tu mirada en las paredes del Èxit.
- ***Factoria de So:*** *Actualmente dispone de un escenario al aire libre y un local social donde se puede escuchar música en directo a lo largo de todo el año.*
- ***Garito Café:*** *En las paredes de este simpático café resuenan las tendencias musicales que han inundado nuestras vidas; desde los 70's más transgresores hasta la electrónica actual.*
- ***Jarana Club:*** *Conciertos, Sesiones DJs...(Indie, Pop, Rock, Electrónica, Balearic, Garage, Tropical, Acid, Dreampop, Surf...).*
- ***Jazz Voyeur:*** *un lugar de encuentro en el que la musicalidad, la ambientación y el material audiovisual componen una atmósfera única de calidez e intimidad para quienes busquen disfrutar y compartir excelente música en todas sus expresiones.*
- ***La Movida:*** *se identifica con una brillante etapa en la historia de la musica pop de nuestro pais: LA MOVIDA. Siempre es momento de revivirla y dotarla de mayor dimension si cabe, y por ello, presentamos una sala cafe.concierto donde podras disfrutar de una exitosa relacion de artistas y temas que construyeron la leyenda del pop español de los años 80 que todavia hoy sigue dejando su estela.*
- ***Mallorca Rocks Hotel:*** *te ofrece la posibilidad de combinar música en vivo y directo con una agradable estancia en el hotel. Los directos más importantes del mundo, el ambiente más emocionante y el concepto hotelero más innovador es una mezcla perfecta para disfrutar de la experiencia Mallorca Rocks. Se trata de un concepto totalmente nuevo, asistiendo a la mejor música y haciendo de ello una experiencia irrepetible. Un particular hotel temático musical y sólo para adultos, situado en el centro de la movida de Magaluf en el que poder disfrutar de la mejor cartelera de artistas nacionales e internacionales.*
- ***Motown :*** *se organizan regularmente conciertos de música en vivo. Se pueden escuchar así versiones de los grandes del rock, grupos que versionan a los grandes, heavy metal acústico, pop rock con versiones de grupos españoles y blues de corte más clásico.*
- ***S'embat:*** *conciertos en directo de miércoles a domingo.*
- ***Sa Possessio:*** *Situada en medio de los polígonos industriales, la posesión se resiste al paso del tiempo y pretende ser un lugar de de creación y expresión de todo tipo de eventos, donde puedan florecer la espontaneidad, la diversión y el arte.*
- ***Café L'antiquari:****Cafe Antiquari es un local que está ubicado en un antiguo establecimiento de un anticuario. En él se dan eventos de tipo teatral, conciertos, Babel; una mesa= un idioma, etc.*
- ***Café Tragaluz:*** *Cafetería restaurante en la que se dan cita conciertos, actuaciones de teatro improvisado, magia y muchos más eventos.*

- ***Área 51 Café Concierto:*** *Lugar en el que se realizan conciertos, espectáculos de magia, hipnosis, juegos online grupales, trivial y muchos más.*
- ***La biblioteca de Babel:*** *Establecimiento en el que no sólo se pueden comprar libros, sino tomar una copa de vino, ver un concierto, un recital de poesía, etc.*
- ***Literanta llibres y café:*** *Librería en la que puedes tomar un café, escuchar un concierto, asistir a la presentación de un libro, participar en un taller, etc.*

Establecimientos de teatro

- ***Sa Botiga de Buffon's:*** *es un nuevo teatro café creado por la compañía Buffon's. El local, situado en la calle Valldargent, 29 de Palma, muy cerca de la plaza Madrid, es un espacio escénico creado para dejar por unas horas los problemas cotidianos y disfrutar del teatro. Hay una entrada desde 8 €, según artista que actué. Puedes disfrutar cada noche de un espectáculo diferente, después de degustar una suculenta cena o tomando una copa.*
- ***Trampa Teatre:*** *Teatro de improvisación a un módico precio. Espectáculos en los que el espectador es necesario y parte activa a la hora de decidir qué va a ocurrir en la obra.*
- ***Café L'antiquari:****Cafe Antiquari es un local que está ubicado en un antiguo establecimiento de un anticuario. En él se dan eventos de tipo teatral, conciertos, Babel; una mesa= un idioma, etc.*
- ***Café Tragaluz:*** *Cafetería restaurante en la que se dan cita conciertos, actuaciones de teatro improvisado, magia y muchos más eventos.*
- ***La biblioteca de Babel:*** *Establecimiento en el que no sólo se pueden comprar libros, sino tomar una copa de vino, ver un concierto, un recital de poesía, etc.*

Establecimientos de actividades

- ***Café L'antiquari:****Cafe Antiquari es un local que está ubicado en un antiguo establecimiento de un anticuario. En él se dan eventos de tipo teatral, conciertos, Babel; una mesa= un idioma, etc.*
- ***Café Tragaluz:*** *Cafetería restaurante en la que se dan cita conciertos, actuaciones de teatro improvisado, magia y muchos más eventos.*
- ***Área 51 Café Concierto:*** *Lugar en el que se realizan conciertos, espectáculos de magia, hipnosis, juegos online grupales, trivial y muchos más.*
- ***La biblioteca de Babel:*** *Establecimiento en el que no sólo se pueden comprar libros, sino tomar una copa de vino, ver un concierto, un recital de poesía, etc.*
- ***Literanta llibres y café:*** *Librería en la que puedes tomar un café, escuchar un concierto, asistir a la presentación de un libro, participar en un taller, etc.*
- ***Café Barroco:*** *Café donde se dan todo tipo de espectáculos (hipnosis, magia, etc), además de ofrecer un sinfín de juegos de mesa.*

- ***Punto y aparte:*** *Bar conocido por sesiones de trivial en grupos, en las que los ganadores se llevan una ronda gratis!*
- ***Atomic Garden:*** *Bar rock, en el que cada semana se juega a un trivial muy especial, ya que el último apartado es para amantes del rock/heavy, el equipo ganador se lleva consumiciones gratis, el perdedor un cd de camela.*
- ***Sifoneria:*** *Local emblemático en Palma, ubicado en el casco antiguo y decorado con sifones por cada rincón. En él, aparte de degustar vino de Binissalem, se pueden ver películas de los años entre los 50-70. Además cuenta con una galería con exposiciones itinerantes de artistas residentes en Mallorca.*

En cuanto a bares únicos en el mundo, que bien por sus características y estética o por sus actividades crean un aura especial que el cliente percibe, encontraríamos los siguientes:

Unique bars [14]

- ***El Mar Rojo Estrella Bar, Eliat, Israel:*** *Es uno de los bares temáticos más raros y novedosos en Israel, es el primer restaurante-bar submarino en el mundo, tiene cerca de los 6 metros de profundidad, usted podrá disfrutar de una vista marina privilegiada mientras se toma un trago. En su decoración, el piso es de arena de mar y da la sensación de estar caminando en el fondo del mar, las sillas tienen forma de pulpo y las lámparas del lugar son medusas; tiene capacidad para 105 personas, cuenta con bar y discoteca y una carta de comida de mar exquisita.*

- ***Skeleton Bar, Gruyeres, Suiza:*** *Un bar poco común, está inspirado en un esqueleto humano, es una de las atracciones de la ciudad de Gruyeres, en Suiza, y se trata de una obra que hizo Hans Rudi Giger, nada más y nada menos que el diseñador de arte y efectos especiales de la película 'Aliens' primera parte. Desde su entrada es bastante aterrador el lugar, es un espacio que recrea una historia de miedo ya que el lugar está decorado con cráneos, muros y muebles diseñados en forma de huesos humanos, cuadros de artistas famosos como: Salvador Dalí, Ernest Fuchs, Druno Weber o Güenter Brus, entre otros.*

- ***La Mina Club, Zacatecas, Méxic:*** *Se encuentra ubicado a más de 180 metros bajo tierra, para llegar hasta este lugar natural es necesario hacer un recorrido en tren que dura 4 minutos aproximadamente, la discoteca tiene capacidad para 400 personas y se ha convertido en una de las más visitadas por jóvenes, turistas y universitarios de México. Es un lugar fantástico. Este mismo lugar, hasta el año de 1960 era utilizado como mina de explotación de recursos naturales como: metales, plata,*

[14] Datos extraídos de las páginas: http://www.metrocuadrado.com/decoracion/content/vea-los-bares-mas-originales-del-mundo, http://www.huffingtonpost.com/2011/07/22/chicagos-most-unique-bar-_n_906907.html

oro y cobre; en la actualidad fue remodelado y adecuado para funcionar como bar.

- ***Bar en un árbol, Limpopo, Sudáfrica:*** *Si usted es de las personas que prefieren tomarse una cerveza en un lugar diferente, este es el lugar ideal para hacerlo; se trata de un bar en un árbol Baobab que mide más de 22 metros de alto y 47 metros de circunferencia e su tronco, se encuentra ubicado en la ciudad de Limpopo en Sudáfrica. La idea fue del matrimonio de Doug y Heahter Van Heeder, y es considerado el único en su especie; el árbol tiene cerca de 6 mil años de existencia, y su interior es hueco, y fue remodelado con sillas y artículos decorativos en madera y otros materiales, tiene capacidad para 15 personas y su especialidad, la cerveza bien fría.*

- ***Teguí, Buenos Aires, Argentina:*** *Es un restaurante-bar que deslumbra por sí sólo, para empezar usted va a encontrar que en el exterior las paredes están pintadas con grafitis y murales; no hay ventanas hacia la calle, no tiene letreros que digan que es un restaurante-bar, muy poca iluminación, una puerta de hierro y nada más. En su interior las mesas están bien ubicadas, una cava de vinos con una barra para degustar algún trago de su carta. La comida es una de las más ricas de Buenos Aires; además en su interior ha ganado el premio de diseño Wallpaper en 2010 al mejor nuevo restaurante de la Argentina.*

- ***Village Green Marquee, Melbourne, Australia:*** *En Melbourne, usted podrá encontrar una verdadera obra de arte en el interior de este lugar, es un salón de té y bar que tiene una decoración muy al estilo británico de los años cincuenta, y resalta respecto a otros bares por sus exageradas figuras geométricas que forman parte de la decoración del lugar.*

- ***Chillout Bar, Dubái, Emiratos Árabes Unidos:****Si prefiere experimentar sensaciones térmicas bajo cero y disfrutar de una noche como si estuviera en el Polo Norte o Sur, Chillout Bar es un bar de hielo literalmente. Sus pisos, la barra de cócteles, decoración y el mobiliario son de hielo. La entrada a este bar es de 17 dólares, que incluye el alquiler de ropa, guantes, gorros y chaquetas, para evitar las bajas temperaturas del lugar.*

- ***3D Lab Fab&Café, Buenos Aires (Palermo), Argentina:*** *El 3D Lab Fab Café abrió sus puertas en Palermo. Se trata del primer bar temático de impresoras 3D de Argentina, que ofrece la posibilidad de conocer el funcionamiento de una impresora 3D y utilizarla para imprimir cualquier tipo de proyecto. El 3D Lab Fab Café ofrece diez impresoras 3D, plotter de corte, escáners 3D, un espacio de livings y otro para charlas, una terraza con juegos Arcade el estilo retro, pero con la última tecnología y para los gamers, PlayStations, Xboxs y una rokola. Además, el Infint Lab, un espacio con una impresora 3D provista por la marca de lentes*

Infinit, que posee su laboratorio de experimentación. También, hay diseñadores y profesionales freelance brindado servicios.

- ***Get Well, Toronto:*** *Some travel to Get Well for its ample seating and space, which is a hot commodity along the Dundas West strip brimming with tiny bars. Others may make the trek for the impressive craft beer selection. The real draw, however, are the vintage arcade games that occupy the back of the bar. It's every retro gamer's dream. There's Tetris, Space Invaders, Pac-Man, Gauntlet Legends and Elton John-themed pinball. Best yet, the games are free to play.*

- ***Stones Place, Toronto:*** *Stones Place is a themed bar devoted to, you guessed it, the Rolling Stones. Owner Jerry Stone has been collecting the band's memorabilia for over 40 years, decorating his bar with all his findings. Guitars, gold records, concert posters and photographs cover the walls. There's a modestly sized dance floor, but if you get tired of grooving to "Ruby Tuesday," the lounge is filled with plush couches.*

- ***The ballroom Ball, Toronto:*** *This isn't your typical bowling alley. Instead of children's birthday parties, you're more likely to encounter nine-to-fivers sipping cocktails after work. This massive centre features 10-pin bowling, over 60 TV screens to catch the game, pool tables and four fully stocked bars with more than 15 brews on tap. You'll find your classic bowling alley fare here, but with a classy update. For instance, hamburgers are served with brie cheese and guacamole, and grilled hot dogs are topped with caramelized onions and pulled pork.*

- ***Big Joe's 2 & 6 Pub, Chicago:*** this bar's claim to fame is its weekly turtle races. Every Friday, the bar places a special ring on top of a pool table. Meanwhile, patrons earn raffle tickets for each pitcher of beer they purchase. An announcer calls out ticket numbers – if you have the matching ticket, you're randomly assigned to one of the racing turtles.

- ***The Whistler, Chicago:*** *With classy cocktails, a chic atmosphere and plenty of hipsters, there's nothing particularly weird about this Logan Square bar. However, a visit on the first Monday of the month brings in the unique (and hipster-friendly) feature of Movieoke. Much like karaoke, bar-goers make a selection then get up on stage to perform. In this version, however, you get to choose a movie, pick out a costume and then act out a scene from your chosen film. The fact that the actual scene is played out behind the impromptu actors on a big screen just makes this all the more entertaining.*

<u>Competencia</u>

En cuanto a competencia, existen los aplicativos analizados en el apartado de macroentorno, que están más relacionados con recomendaciones y ubicación. No obstante, existen las siguientes app:

LIVECLUBS

"Comparte tu posición y los lugares que te gustan con tus amigos o publica aquel lugar que es todo un descubrimiento en redes sociales. Con Liveclubs podrás ver dónde están tus amigos, con quién están y qué van a hacer a lo largo de la noche para salir de fiesta. Integrado con Facebook y Twitter.

Conoce rápidamente qué conciertos, eventos o fiestas hay en tu ciudad en los próximos días para organizar tus planes y salidas. Exposiciones, monólogos, música en directo.., todos organizados y ordenados por fecha para que dejes de comerte la cabeza.

Infórmate de todo lo que está pasando a tu alrededor en tiempo real! Cámaras en directo, promociones, fiestas exclusivas.., con Liveclubs y tu Smartphone estarás al tanto de todo según esté ocurriendo."[15]

EVENTFUL

"La aplicación Eventful complementa el existente sitio web eventful.com. Esta aplicación no sólo te notifica los conciertos locales, exhibiciones, y otros eventos en tu área, sino que también te deja crear un grupo de eventos que te gustan, para poder conseguir recomendaciones personalizadas y notificaciones. Con la opción del GPS de tu iPhone, la aplicación puede darte eventos filtrados para tu ubicación actual, o puedes introducir una ubicación y encontrar eventos para ese lugar específico. También puedes ver lo que tus amigos están haciendo, ver eventos enlistados por lugar y "pedir" que ciertos artistas vayan a tu pueblo."

EVENTS FINDER

"Events Finder es para turistas o nuevos residentes, ya que enlista eventos que las personas locales asistirían en lugar de las atracciones estándar. Desde lecturas de poesía y comedia improvisada hasta jazz y deportes de principiantes, Events Finder comparte aquellos eventos menos comunes y más difíciles de encontrar y te deja sentir el verdadero ambiente local. Presiona "Música", "Deportes", "Películas" o "Diversión" en la pantalla principal de la aplicación para empezar a buscar. Esta aplicación usa tu GPS para determinar tu ubicación actual y encontrar cosas cerca".[16]

KEDIN

"kedin.es, una iniciativa pionera en la red que recupera una idea clásica: la de colgar carteles en un corcho para dar a conocer fiestas, conciertos, campeonatos...El objetivo es reunir, ordenar y presentar la mayor oferta de eventos de entretenimiento de España.

El sitio, presente en las 52 provincias de España, es la primera web con eventos locales creados por la gente, que puede colgar de manera gratuita. A través de kedin.es una persona puede anunciar un evento (concierto, fiesta, «kedada», campeonato, mercadillo, presentación...) de manera gratuita.

---

[15] Texto extraído de la web http://liveclubsapp.com/para-salir-de-fiesta/
[16] Texto extraído de la web http://liveclubsapp.com/para-salir-de-fiesta/

Cuando el usuario accede a kedin.es, se encuentra con un sitio web dividido en 52 canales, uno por cada provincia, con eventos, lugares y personas de esa provincia y una oferta temática de eventos muy variada. El portal nació el pasado 1 de junio en versión BETA (prueba accesible por todos los usuarios) y hoy se lanza de forma definitiva. En estos tres meses de la versión de prueba, se han creado más de 10.000 eventos y la han visitado más de 200.000 internautas. En los últimos 30 días, más de 100.000 usuarios únicos han entrado en el portal web y en el específico para iphone.

«Kedadas» para todos los gustos especiales

En kedin.es es posible encontrar desde un concierto a un mercadillo de moda, pasando por una concentración de motos, una exposición de fotografía o un campeonato de videojuegos. El servicio también permite crear eventos privados bajo invitación.

La característica más original de kedin.es está en que es el usuario el creador de los eventos y no una redacción como sucede en otras guías de ocio. Los usuarios en kedin.es pueden anunciar eventos, publicar comentarios, fotos y vídeos, recomendar un evento y enviar invitaciones personalizadas. Todo ello de manera gratuita.

kedin.es dispone también de un sitio creado específicamente para usuarios con teléfono móvil Iphone. Esta versión mantiene las mismas funcionalidades interactivas que la versión web."[17]

WATEKE

"El objetivo de Wateke es hacer de las noches de fiesta, un fiestón. Puedes competir con tus colegas por ver quién se lo pasa mejor, subir tus mejores fotos de fiesta, apuntarte en lista en las mejores discotecas, ligar con las personas que estén a tu alrededor y hacer check-in en más de 5.000 locales, donde podrás ganar premios exclusivos para los usuarios registrados en el servicio.

Es la primera aplicación que combina fotos geolocalizadas de fiesta con hacer check-in en discotecas y ligar. Es decir, cogemos los principales pilares de apps que han triunfado para crear una plataforma que vemos novedosa en el mercado del ocio nocturno para smartphones.

Nuestros principales competidores son Foursquare, algunas apps específicas de geolocalización como Facebook Places o Google Local y las numerosas aplicaciones para conocer bares o pubs cercanos.

La principal diferencia es el carácter de "red social" y cantidad de servicios que ofrecemos, alejándonos de una simple aplicación de abrir-cerrar."[18]

---

[17] Información publicada por el diario lavozdegalicia.com el 10/05/14

[18] Información extraída de http://www.elmundo.es/blogs/elmundo/applicate/2012/07/21/wateqe-una-app-para-las-noches-de-fiesta.html

RADBAR

"Si hay una app útil ahora mismo en el mercado, esa es Radarbar. Imagínate el típico sábado noche, estáis saliendo de casa de ese amigo que ha invitado a cena y copas, son las 2 de la madrugada y es hora de hacer frente a la cruda realidad, ¿a dónde vamos? Radarbar tiene la solución y es que gracias a su buscador de ocio nocturno te localiza los bares que hay abiertos cerca de ti en ese momento. Además es también una red social que cuenta con más de 10.000 usuarios compartiendo sus experiencias de ocio nocturno. Disponible en Google Play y App Store."[19]

Se puede observar la similitud entre Liveclubs. Kedin y Letsbars.com, sin embargo existen diferencias ya que para usar el aplicativo Liveclubs es necesario tener una cuenta en facebook o twitter. Por otro lado, por el momento no está disponible en Mallorca y a nivel nacional ha tenido poca repercusión (entre 10.000 y 50.000 descargas a nivel mundial[20]). En última instancia, tanto Kedin como Liveclubs hacen únicamente de plataforma informadora para sus usuarios, obviando la tarea que Letsbars.com incluye, como amenizador de eventos.

Por otro lado, los aplicativos Eventful y Events Finder también ofreces servicios de información de eventos para residentes y turistas, sin embargo también es necesario tener estar dado de alta en facebook o twitter. Un cómputo de ambas se asimilaría a lo que ofrece Letsbars.com, sin embargo ninguna opera en Mallorca y no han alcanzado un número relevante en cuanto a descargas mundiales; entre 10.000 y 50.000 en el caso de Eventful y entre 1.000 y 5.000 en el caso de Event Finder.

En el caso de Wateke, si bien tiene muy desarrollado el apartado que concierne al cliente y a su interacción con las personas del entorno, no tiene en cuenta de la misma manera al proveedor. Wateke no posibilita que éste publique sus menús, ofertas, etc.

Radbar funciona básicamente como guía de ocio, ofreciendo datos de carácter informativo, sin hacer alusión a actualizaciones de eventos en el momento de la búsqueda.

En definitiva, si bien existen una serie de aplicativos que se asemejan a los servicios que ofrece Letsbars.com, en primer lugar no operan en Mallorca ni Baleares y en segundo lugar, existe el valor añadido de Letsbars.com que consiste en ser partícipe y parte activa del ocio que se da en Mallorca.

[19] http://www.cosmopolitantv.es/noticias/2041/las-mejores-apps-para-salir-de-fiesta
[20] Fecha de última actualización: 18/04/2014

2.3 Anáilisis DAFO

Debilidades

Una de las principales debilidades a nivel interno que puede tener Letsbars.com sería en cuanto a la relación entre los comerciales y los proveedores.

El comercial del destino debería ponerse en contacto con los gerentes de los diferentes establecimientos y conseguir que éstos decidan promocionarse a través de la aplicación, además de crear nuevos eventos con actividades especiales. Esto implica que por un lado, el comercial tenga dotes de persuasión, convicción y que además sepa transmitir el valor de Letsbars.com y por otro lado, que en el establecimiento muestren una actitud asertiva ante el proyecto.

Por otro lado, el hecho de ser una empresa de reciente creación implica asumir unos riesgos, ya que se debe empezar desde cero y es necesario tener el capital humano adecuado y los recursos financieros precisos para el correcto desarrollo.

Amenazas

Existe la posibilidad de que otra empresa de mismas características surja y consiga una mayor cota de usuarios, debido a que el entorno tecnológico es muy cambiante y con un crecimiento feroz.

Fortalezas

Debido a que la empresa se establecería en primera instancia en Mallorca, la principal fortaleza que se daría es el hecho de que los comerciales que contactarían con los locales de ocio, serían personas residentes en la isla, que conocen qué actividades y eventos se dan habitualmente en la isla. La idea inicial es que estas personas sean activas en cuanto a ocio y tengan las capacidades necesarias que requiere el puesto, además de ser proactivos y autónomos en cuanto a la manera de desenvolverse en el puesto de trabajo.

Oportunidades

Respecto a las oportunidades, la más destacable es la referida al hecho de no existir competencia alguna en Mallorca. Las aplicaciones analizadas en el apartado de Macroentorno están operando en otras regiones de España o a nivel mundial, pero no en la isla.

Por otro lado, debido a que existe una amplia oferta de restauración y complementaria en Mallorca. Un gran porcentaje de ésta ofrece algún tipo de actividad o evento, aparte de la propia del local.

Por último, el uso de aplicativos para Smartphones está aumentando anualmente, lo que puede suponer una mayor cuota de usuarios.

2.4 Estrategias

Las estrategias a seguir se dividen en dos colectivos, por un lado el que representa el cliente de los locales y por el otro los propios establecimientos.

Clientes

Las estrategias desarrolladas van dirigidas a la obtención de un mayor número de descargas del aplicativo. Dentro de éstas, las principales serán las siguientes:

- Descarga y primer año de suscripción gratuitos: El cliente descargará el aplicativo de manera gratuita y podrá hacer uso de él sin coste alguno durante el primer año. A partir del primer año se le solicitará el abono de la cantidad a establecer en el apartado de precio.
- Programa de fidelización con tarjeta de puntos: El programa de puntos ofrecerá al cliente, descuentos y frees en los diferentes establecimientos. La obtención de los puntos vendrá dada a través de la participación en el foro, las ideas que se aporten y los eventos que creen, entre otros.
- Plan "un amig@ = un free canjeable": Todas aquellas personas que recomienden el aplicativo a un amigo/a y éste/a se lo descargue, conseguirán un vale por una consumición en alguno de los establecimientos.
- P2P: Posibilidad por parte de los particulares de ofrecer servicios propios en los establecimientos (previa autorización del dueño), de tipo seminarios, shows, etc.

Establecimientos

Por el lado de los establecimientos, las estrategias van dirigidas a conseguir un mayor portfolio de locales a ofrecer. De éstas, las principales serán las siguientes:

- Actualización de ofertas: Los locales podrán introducir y modificar todo tipo de ofertas (happy hour, chic@s gratis, bebida + tapa), así como la información de las actividades que se van a desarrollar en el lugar. Los establecimientos que ofertan sus actividades deberán además incluir un free (del tipo una tapa gratis, etc.) que supondrá un reclamo para el cliente.
- Plan "+ actividades = + descuento": Esto implica que a mayor número de actividades ofertadas por el establecimiento, mayor será el descuento a aplicar en la cuota que debe pagar mensualmente. El objetivo de esta estrategia es provocar que se den un mayor número de eventos en la zona.
- Menú diario: El local podrá publicar su menú diariamente, sin necesidad de que esté colgado con mayor antelación.
- Networking con establecimientos del entorno: La posibilidad de co-crear con competidores puede suponer un beneficio para todas las partes. Letsbars.com servirá de plataforma para la creación de rutas temáticas de tipo gastronómico, de actividades o de ofertas

para atraer a los consumidores en días en que la demanda es menos propensa a consumir.

- Benchmarking: Letsbars.com ofrecerá información semanal sobre otros locales y sus actividades, de modo que el bar pueda tomar nota de qué hacen éstos para tener éxito y copiar el modelo e incluso mejorarlo.

3. PLAN DE MARKETING

3.1 Producto

LETSBARS.COM es un aplicativo móvil que lleva consigo asociados los servicios de promoción de establecimientos y dinamización social. El aplicativo (app) se podrá descargar en sistemas Android, iOs, Symbian y Microsoft.

El usuario del app dispondrá de diferentes apartados, por un lado podrá conocer qué está ocurriendo en los bares/restaurantes/cafeterías de su entorno más cercano o de la ubicación que desee. En segundo lugar, podrá hacer uso de Letsbars.com como plataforma para convocar quedadas y reuniones en los establecimientos que estén dados de alta en el aplicativo. Por último, existirá una sección de comentarios y referencias de los clientes, en la que se podrán colgar fotos y vídeos de los eventos que están ocurriendo.

Respecto a la parte de los locales, aquellos que contraten los servicios de Letsbars.com podrán realizar ofertas en el momento que lo deseen. Estas ofertas podrán ser de tipo económico (happy hour, 2x1, etc.) o de actividades.

Los establecimientos, también podrán mostrar su menú diario. Además, conociendo los beneficios que pueden suponer sinergias entre locales, Letsbars.com servirá como nexo de unión entre bares para que éstos puedan crear rutas con actividades y ofertas de cariz temático, que puedan atraer a la clientela a una zona concreta.

Por último, la parte más altruista del aplicativo, relacionada con la dinamización social y la inspiración de los establecimientos, Letsbars.com colgará varias veces a la semana información sobre actividades que están ocurriendo en los locales del mundo, nuevas tendencias de ocio y *"unique bars"* con encanto.

3.2 Precio

En línea con los apartados anteriores, se va a optar por una política de precios que pueda propiciar el crecimiento de la empresa. Se priorizará a corto plazo tal aspecto, a expensas de la rentabilidad. El objetivo último es ganar masa crítica a corto plazo. En ese sentido, las tarifas serán las siguientes:

<u>Proveedores</u>

Se ofrecerá el servicio gratuito de 3 meses gratis sin restricciones en la publicación de ofertas. Superada esta fase de lanzamiento, se ha optado por una estrategia de precios contingencial en función de valor percibido por clientes. Los elementos contingenciales que se valoran son los siguientes: crecimiento del app, satisfacción de proveedores y usuarios, notoriedad en la

red. En base a éstos, se fijará una política de precios definitiva. Se barajan dos posibilidades:

- Un fee variable por cada anuncio, entre 2 y 3 euros en función de los factores anteriores y otros adicionales (tamaño del establecimiento, demanda, antigüedad del bar, etc).
- Una cuota mensual sin restricciones.

En ambos casos se valorará la obtención de un ingreso extra por albergar la producción multimedia que puedan generar los usuarios de cada establecimiento (en torno a 5€, tentativamente y modificable en función de los factores indicados anteriormente).

Usuarios

El servicio para los usuarios se plantea con carácter general gratuito durante el primer año de alta del servicio Letsbars.com.com

Una vez lograda la consolidación a un nivel global, se valoraría la posibilidad de aumentar los ingresos por servicios Premium y, eventualmente llegar a cobrar un fee fijo anual.

3.3 Promoción

Letsbars.com se promocionará en diferentes entornos, puesto que la intención es llegar a diferentes públicos, como lo son la población residente y el turista.

Población residente

Respecto a la población residente, la promoción se realizará a través de diferentes plataformas. En primer lugar, se crearán campañas informativas en las redes sociales de comunidades como las siguientes:

- Universidad de las Islas Baleares
- Gimnasios
- Guía Youthing
- Cines
- Cualquier comunidad susceptible de ser cliente potencial

Esta promoción se gestionará desde las propias cuentas de facebook, twitter e instagram de Letsbars.com. Ésta irá variando entre imagen y video. Siempre con un mensaje corto que resulte atractivo para los jóvenes y que no supere los 30 segundos, en el caso del vídeo.

Por otro lado, se expondrán códigos QR en los locales que hayan contratado el servicio de Letsbars.com, con un mensaje que incite al cliente a consultar qué es. Éste dejará una incógnita asociada a vivir una experiencia.

En la promoción se indicará que se trata de un aplicativo gratuito (se informará en la letra pequeña de que es gratuito durante el primer año) y se hará mención al concepto experiencia, de modo que pueda atraer a usuarios que demanden vivencias nuevas y de conexión con los lugares que visitan.

Turista

Promocionarse en el mercado turístico provoca la necesidad de cooperar con touroperación, portales de reservas y agencias online. El aplicativo Letsbars.com se ofrecería a las diferentes empresas turísticas de manera gratuita para que éstas lo ofrecieran en sus paquetes y ventas como valor añadido. De esta manera, el cliente conocería la aplicación antes de llegar al destino y podría consultar qué está ocurriendo en ese momento en la zona que va a visitar, así como crearse su perfil en el app.

Por el lado de la agencia, un incentivo para promocionar la aplicación es el hecho de que sea gratuita tanto para la propia empresa como para el turista.

3.4 Segmentación

El público objetivo de Letsbars.com será aquel que busque vivir experiencias cuando sale a tomar algo en bares/restaurantes/cafeterías que quiera conocer qué ocurre en ese momento en los diferentes locales, con el fin de escoger el que más le atraiga y que a su vez haga uso de un Smartphone, iPhone, etc.

El rango de edad de la demanda objetiva se encuentra entre los 16 y 35 años, siendo éstos los llamados milennials. Sin embargo, existe una demanda potencial con edad superior, debido a que cada día el número de usuarios de Smartphone que descargan aplicativos de tipo informativo y de recomendación aumenta en número.

3.5 Distribución

El aplicativo Letsbars.com se podrá descargar de manera gratuita para el usuario a través de las diferentes plataformas (Play Store, App Store, etc.). La descarga no necesitará de estar dado de alta en ninguna red social, aunque si se desea el usuario podrá registrarse a través de una de ellas, de modo que ya tenga los datos de sus contactos en el aplicativo Letsbars.com.

4. PLAN TECNOLÓGICO

Letsbars.com incorpora innovación no sólo a nivel producto, sino que también lo hace desde el punto de vista de los procesos.
Por un lado, el producto ofrece una mejora frente a los aplicativos de la misma rama ya existentes en el mercado, ya que posibilita que el usuario lo use como plataforma para realizar quedadas en los establecimientos. Además no es necesario vincular Letsbars.com al aplicativo de otra red social, si bien, estarlo, facilita la tarea de conexión entre amigos.

Por otro lado, en cuanto a procesos, se suma el valor añadido que supone el hecho de que la empresa tome parte activa en las actividades y eventos que se realizan en los locales. Las compañías que venden este tipo de aplicaciones, ofrecen al usuario información sobre lo que está pasando en la zona en que solicite el cliente, pero no incentivan que haya actividades. Esta diferencia en el proceso de interacción entre establecimiento y Letsbars.com puede suponer un cambio en el ocio de la zona donde se trabaje.

Diseño y apariencia

La apariencia de Letsbars.com es importante para atraer a su público. A través de una imagen simple, colorida y con iconografía intuitiva.

La imagen muestra a modo de prueba beta los siguientes iconos y cuál podría ser su disposición en el mapa:

- Icono 2: 2x1 en algún producto/servicio
- Icono Guitarra: Concierto
- Icono Cerveza: Happy hour
- Icono Máscaras: Teatro
- Icono Interrogación: Actividad/Evento aleatorio
- Icono Dados: Juego en grupo
- Icono Museo: Exposición, galería, etc.
- Icono Rollo de película: Cine, visuales, etc.

Por otro lado, el modelo a seguir para configurar el aplicativo es el proporcionado por Let it guide. Esta web permite crear un aplicativo con los siguientes pasos:

"*1.* ***Personaliza la apariencia***

Entra a formar parte del mercado de las apps, construye y personaliza tu aplicación con iconos y colores corporativos destacando tu marca en AppStore y GooglePlay (Plan BUSINESS).

2. ***Alerta a tus usuarios con notificaciones push***

Envía información de interés a través de tu cuenta, dando a conocer a los usuarios de tu app las últimas noticias, invitaciones a eventos y promociones. Envía mensajes a tu audiencia en un segundo (Plan BUSINESS).

*3. **Monetizar***

Mostrar un discreto banner en la parte inferior de la pantalla podría ser una buena oportunidad para obtener beneficios. Let It Guide hará toda la gestión, y tú cobras el 70%. Los usuarios Business pueden elegir mostrar o no los banners de publicidad y así promocionar exclusivamente su marca (Plan BUSINESS).

*4. **Comentarios***

Todos los comentarios de tus usuarios se podrán encontrar en una interfaz de fácil navegación (Plan BUSINESS).

*5. **Redes Sociales***

Todos los comentarios sociales de Twitter y Facebook se podrán encontrar en una interfaz de fácil navegación. Envía Tweets o postea en tu muro de Facebook directamente desde la aplicación (Plan BUSINESS).

*6. **Mapas***

GOOGLE MAPS: Implementando Google Maps será más fácil para tus usuarios encontrar su propio camino.

*7. **Panorámica***

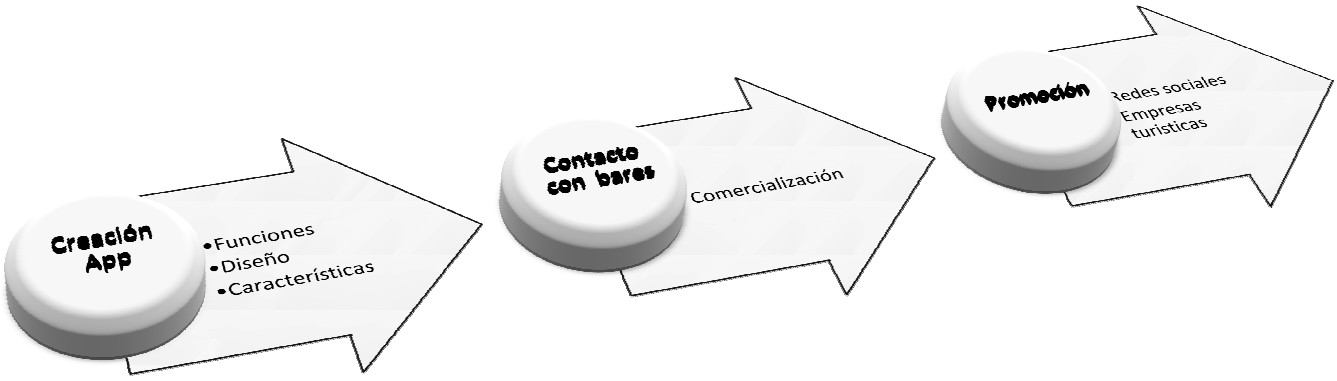
Realidad virtual (RV) es la experiencia de explorar e interactuar con un entorno espacial a través de la pantalla de tu móvil. Con Let It Guide RV es posible crear una imagen fotográfica única de cualquier ubicación o evento."[21]

5. PLAN OPERATIVO

La puesta en marcha del aplicativo Letsbars.com conllevará una serie de pasos a seguir que en primera estancia se estiman de mayor duración y una vez la empresa obtenga clientes y resultados, se reducirán.

El siguiente esquema representa, de manera básica, las diferentes etapas de la creación y crecimiento de la fase piloto de Letsbars.com:

[21] Pasos extraídos de la web www.letitguide.com



En primer lugar, se creará la aplicación, gracias al modelo Let it Guide. Éste, permite darle forma y poner en marcha el App de manera sencilla (tal y como se detalla en el anterior apartado). Esta fase del proceso puede durar aproximadamente un mes si el resultado que se desea conseguir es perfecto en cuanto a la idea planteada de la aplicación. Implica el diseño e imagen del producto, sus funciones, características, etc.

En segundo lugar, una vez finalizado el estudio micro de los bares y locales que hay en Mallorca, se deberá contactar con aquellos que sean susceptibles de ofrecer no sólo el servicio que ya dan, sino un valor añadido más, como lo son las actividades y eventos propuestas en apartados anteriores. Las ideas nacen de haber realizado un trabajo de *benchmarking*, habiendo observado qué ofrecen los establecimientos que de cara a su clientela, parecen ser únicos en el mundo. Esta fase conllevará una mayor dedicación en cuanto a tiempo, ya que se deberán concertar citas con los dueños de los locales, exponiéndoles el proyecto y mostrando el aplicativo. En muchos de los casos, la respuesta no será instantánea y es probable que se deba insistir. La estimación en tiempo de esta etapa es de 2 meses.

En tercer lugar y de manera paralela a la segunda fase, se realizará la promoción indicada en el apartado de plan de marketing. Esta etapa tiene un inicio pero no un final marcado, puesto que la aplicación no se debe dejar de promocionar. En cuanto a tiempo y dedicación, en primera instancia implicará más horas, ya que habrá que realizar vídeos promocionales (contratando los servicios de una agencia de diseño), así como la obtención del código QR, el contacto con las empresas turísticas y la publicación de *posts* en las redes sociales necesarias.

En adición, es necesario estimar un día para la preparación del despacho que vaya a hacer las veces de oficina, así como posibles hándicaps que surjan en cada fase y que provoquen una ralentización del proceso.

Por último, después de la puesta en marcha de la empresa a nivel local (como fase piloto) y habiendo comprobado que los resultados son positivos, se realizaría una campaña a nivel global, para que todos aquellos establecimientos que quisieran participar en el proyecto pudieran unirse, independientemente de su ubicación. Debido a que éste es un proyecto online, en principio no sería necesario un despliegue mayor, aunque si el crecimiento

fuera exponencial, se instalarían oficinas base en las ciudades más representativas en cuanto al número de proveedores.

6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Letsbars.com se constituirá como empresa unipersonal, por lo que no se contempla personal para su lanzamiento salvo los dos promotores. No obstante, es remarcable la conveniencia de que exista un socio que cumpla el papel comercial, gerente y estratega. Para la realización del aplicativo se cooperará con Let it Guide, con los que se pactará un porcentaje del beneficio obtenido una vez la aplicación esté en marcha.

La fase piloto se realizará en Mallorca, mientras que la idea es que se dé un lanzamiento mundial online, esta segunda etapa implicaría una entrada de capital y muy probablemente la contratación de comerciales en otras ciudades. Para ello, existirían dos posibilidades, contratación a autónomos o bien constitución de SL.

7. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

7.1 Plan de inversión inicial

Se pretende el lanzamiento de un plan piloto de Letsbars.coms.com.com con un enfoque "*lean*". Con éste se requerirán las siguientes inversiones:

- Un pago inicial de 500€ Con la empresa Let it Guide más un porcentaje sobre los beneficios una vez se comenzaran a obtener. A cambio, la empresa ofrecería los servicios necesarios para que el aplicativo esté en perfecto funcionamiento.
- Gastos de constitución pertinentes (estimados en 2.200€). Estrictamente, no se constituirá la empresa hasta conseguir masa crítica.

7.2 Plan de financiación

Dada la pequeña cuantía de la inversión para el plan piloto, se hace innecesario tener que recurrir a financiación externa.

7.3 Sistema de cobro de clientes

De cara al usuario y al tratarse de una empresa online, el cobro de los clientes que superen la suscripción anual, se realizará a través de plataformas como google wallet, paypal o directamente con tarjeta de crédito/débito.

Respecto a las empresas, se realizará una facturación mensual, en la que se incluirán los descuentos que procedan en cada caso (detallado en estrategias).

7.4 Sistema de pago a proveedores

El pago a los proveedores se realizará mediante transacción bancaria de manera mensual, una vez comenzada la obtención de beneficios.

7.5 Cuenta de resultados

La inversión inicial es la que resultante del alquiler de una oficina, el sueldo de la persona que lleve la empresa y el pago a la compañía Let it Guide.

La oficina se establecería en Parc Bit, donde el alquiler de un despacho asciende a 50€ al mes.

Respecto al sueldo del/la gerente, en la fase inicial sería nulo, puesto que todavía no existirían beneficios y que sería la misma persona que ha tenido la idea y ha decidido ponerla en marcha. Una vez alcanzada la etapa en que los beneficios surgen, el sueldo variaría porcentualmente en base a lo obtenido. A esto debería sumársele 200 euros al mes en conceptos de gasolina y teléfono móvil para la realización de las tareas de comercial.

La siguiente estimación corresponderá al 4º mes en un escenario contemplado de carácter sensato:

Ingresos	**Importe en €**
Ventas	1.500€
Existencias finales	
Ingresos financieros	
Subvenciones	
Otros	
TOTAL	1500€
Gastos	**Importe en €**
Compras	
Existencias iniciales	
Arrendamientos y cánones	50€
Reparación y conservación	
Servicios de profesionales independientes	
Transportes	100€
Primas de seguro	
Servicios bancarios y similares	
Publicidad propaganda y relaciones públicas	200€
Suministros (luz, agua, teléfono, etc.)	40€
Otros servicios	
Tributos	
Sueldos y salarios	
Seguridad Social a cargo de la empresa	1000€
Gastos financieros	

Dotac. a las provis. Dotac. para amortizac.	
TOTAL	
(1) Total Ingresos	Columna1
(2) Total Gasto Variable	
(3) Margen de Contribución = (1) - (2)	
(4) Total Gasto Fijo	
(5) EBITDA = (3) - (4)	
(6) Intereses	
(7) BAT = (5) - (6)	
(8) Impuesto de Sociedades	
(9) Beneficio Neto o Cash Flow= (7) - (8)	

El proyecto se ha centrado en definir un plan de negocio a largo plazo, no obstante, operativamente está centrado en el lanzamiento de un plan piloto con el objetivo último de ganar masa crítica, siempre con un enfoque lean. De hacerse realidad este hito, se plantearía la posibilidad de dar entrada a capital externo para propiciar el crecimiento de la empresa. En ese sentido, se considera innecesario realizar estimaciones financieras más allá del plan piloto.

A falta de información actualizada sobre el número de bares en el mundo, pero teniendo en cuenta que solo en Mallorca hay establecidos un total de 9.297bars, se extrae que la cifra mundial podría estar en torno a los 50.000.000 de bares. Hay mercado global para un app global.

8. EQUIPO PROMOTOR

Esther de Benito será la promotora de la empresa.

A continuación se detallan sus características curriculares más destacables:

Graduada en Turismo con experiencia demostrable en trabajos del sector turístico, con una especialización en los últimos años en el lado B2B en los siguientes puestos:

- Helpdesk B2B Barceló Hoteles (2009 - 2010)
- Agencia receptiva Smilo Destination Management (2010 – 2012)
- Departamento de contratación Delfín Hoteles (2013)
- Yield Executive Spanish Cities, Hotelbeds (2014 – actualidad)

Se extrae de la información académica y laboral de ambos perfiles que es la simbiosis perfecta para una empresa como Letsbars.com. Por un lado, la trayectoria y el conocimiento de gestión de la empresa que aporta D. Julio Batle y por el otro, más asociado a la parte práctica de la empresa, la experiencia en mantener relaciones interempresariales de Esther de Benito.

A esto, se le une la pasión por el ocio que ambos comparten y las carencias que observan en cuanto a vivir experiencias en los establecimientos mallorquines.

9. PRINCIPALES RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE SALIDA

Los principales riesgos en cuanto al lanzamiento de Letsbars.com se pueden dividir en dos tipologías, los que afectan al mercado y por otro lado, las contingencias internas.

Los riesgos concernientes al mercado serían las dadas por un crecimiento menor del esperado, o un coste mayor al previsto, ya que el mercado del sector tecnológico tiene altibajos en cuanto a etapas de crecimiento y de respuesta del mercado.

Por el lado de las contingencias internas existirían todos los riesgos asociados a los promotores del proyecto, desde su renuncia hasta el riesgo que corren sus elementos patrimoniales.

Por último, es necesario contemplar todos los riesgos que lleva en sí asociados la apertura de una nueva empresa, como el darse a conocer de la manera adecuada, obtener una cota de clientes en un plazo no muy extenso y conseguir la financiación necesaria para su puesta en marcha, entre otros.

10. BIBLIOGRAFÍA

García Álvarez, E., López Sintas, J., & Samper Martínez, A. (2012). Retos y tendencias del ocio digital: Transformación de dimensiones, experiencias y modelos empresariales. *Arbor, 188*(754), 395-407.

Leiner, B. M., Cerf, V. G., Clark, D. D., Kahn, R. E., Kleinrock, L., Lynch, D. C., . . . Wolff, S. (1999). Una breve historia de internet. *Primera y Segunda Parte), En: Http://www.Ati.es/DOCS/internet/histint/histint1.Html,*

Lorente, S. (2002). Juventud y teléfonos móviles: Algo más que una moda. *Estudios De Juventud, 57*(2), 9-24.

Preimesberger, C. (2013). Mobile app developers should keep their apps free: 10 reasons why. *Eweek,* , 12-12.

Suárez, J. R., Tomás, E. A., & Tomás, M. S. A. (2003). Jóvenes, fin de semana y uso recreativo de drogas: Evolución y tendencias del ocio juvenil. *Monografía Drogas Recreativas, 15*(suplemento 2), 7.

Telefónica, F. (2014). *La sociedad de la información en españa 2013: SiE [13* Fundación Telefónica.

Gross, M. (2003). *Las nuevas tendencias sociológicas de los consumidores.* Recuperado 31 de Marzo de 2014, desde: http://manuelgross.bligoo.com

Shedroff, N. (2006). *Making Meaning: How successful Businesses Deliver Meaningful Customer Experiences.* Recuperado el 20 de Febrero de 2014, desde:http://books.google.es/books?making%20meaning%20shedroff

Shedroff, N. (2011). *Designing Meaningful Experiences.*Recuperado el 18 de Febrero de 2014, desde: http://www.nathan.com/thoughts/ MeaningfulExperiences.pdf

Daphne, A. (2013). *Top 10 Global Consumer Trends For 2014*. Recuperado el 01 de Abril de 2014, desde: http://go.euromonitor.com/top-10-global-consumer-trends-for-2014-white-paper.html

Gronot, A. (2014). *Una aplicación de iPhone que comparte eventos locales*. Recuperado el 26 de Febrero de 2014, desde: http://www.ehowenespanol.com/aplicacion-iphone-comparte-eventos-locales-info_279032/

Méndez, M.A. (2012). Las descargas de "apps" se triplican en España desde el 2011. Recuperado el 26 de Febrero de 2014, desde: http://blogs.elpais.com/tecnolomia/2012/09/descargas-apps-triplicaron-espana-2011.html

Pew Research Center (2014). Millennials in adulthood: *Detached from Institutions, Networked with Friends.* Recuperado 8 de Mayo de 2014, desde: http://www.pewresearch.org/socialtrends.

Segitur Turismo e Innovación (2013). *Estudio de Mercado de Apps Turísticas*. Recuperado el 26 de Febrero de 2014, desde: www.segittur.es/

Verizon Digital Media Services (2014). *Millennials & Entertainment*. Recuperado el 4 de Mayo de 2014, desde: http://www.verizondigitalmedia.com

Liveclubs 2012. (2012). *Liveclubs App.*Recuperado el 26 de Febrero de 2014, desde: http://liveclubsapp.com/para-salir-de-fiesta/

Hosteltur. (2012). *Barcelona y Madrid en el top 10 mundial de ocio nocturno*. Recuperado el 26 de Febrero de 2014, desde: http://www.hosteltur.com/122730_barcelona-madrid-top-10-mundial-ocio nocturno.html