



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Plan de negocio de una agencia de viajes de turismo rural

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Murrieta Piney, Patricio

Tutor/a: García Álvarez-Coque, José María

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023

ÍNDICE DEL PLAN

1. Resumen Ejecutivo	3
2. Datos básicos del proyecto	7
2.1. Nombre de identificación del proyecto.....	7
2.2. CIF de la sociedad.....	7
2.3. Promotores	7
2.4. Ubicación	7
2.5. Fecha de inicio de la actividad.....	7
2.6. Forma jurídica escogida.....	7
2.7. Situación actual de la empresa	8
2.8. Explicación breve sobre la actividad que desarrolla.....	8
2.9. Número de trabajadores previsto	8
2.10. Cuantificación de la inversión necesaria y de su financiación.....	8
3. Análisis del mercado.....	9
3.1. Análisis sectorial	9
3.2. Público objetivo y mercado potencial	10
3.3. Análisis de la competencia.....	14
3.4. Análisis del entorno	18
3.4.1 Las 5 fuerzas de Porter	18
3.4.2 Análisis PESTEL	19
4. Plan de marketing.....	20
4.1. Servicio	20
4.2. Precio de venta	23
4.3. Promoción / publicidad.....	24
4.4. Distribución.....	27
4.5. Presupuesto de Marketing	27
4.6. Plan operativo de marketing.....	27

5.	5. Plan estratégico	28
	5.1. Misión, visión y valores	28
	5.2. Ventaja competitiva.....	28
	5.2.2 Innovación.....	29
	5.3 Metas estratégicas / objetivos	31
	5.4 Plan de acción	32
6.	Desarrollo del servicio	33
	6.1. Proceso de producción de servicios.....	33
	6.2. Aprovisionamiento	36
	6.3. Equipamiento e infraestructura	36
	6.4. Localización / instalaciones	36
	6.5. Calidad	36
	6.6. Seguridad.....	37
	6.7. Sostenibilidad.....	37
7.	Plan de organización y gestión	38
	7.1. Organización funcional de la empresa y de RRHH	38
	7.2. Plan de externalización	40
	7.3. Plan RSC	40
8.	Plan económico financiero	41
	8.1. Plan de inversiones	41
	8.2. Financiación inicial.....	42
	8.3. Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	43
	8.4. Tesorería.....	44
	8.5. Balance	44
	8.6. Plan de contingencias	45
9.	Estructura de la empresa	46
	9.1. Forma jurídica	46
	9.2. Obligaciones propias de la actividad.....	46
	9.3. Marcas, protección y propiedad intelectual.....	46
	9.4. Permisos, licencias y documentación.....	47

10.	Plan tecnológico	47
11.	Bibliografía.....	48
12.	Anexo ODS.....	49
13.	Anexos adjuntos	51
13.1.	Relación de la empresa con los ODS	51
13.2.	Lean Canvas.....	51
13.3.	Plan de Marketing Operativo 2023	51
13.4.	Documento de control operativo y financiero	51
13.5.	Curriculum Vitae del equipo	51

1. Resumen Ejecutivo

SÍ O QUÉ | Turismo Rural somos una agencia de viajes online, ubicada en la Comunidad Valenciana, especializada en viajes y eventos de naturaleza. Actualmente, contamos con 2 líneas de negocio:

- Comunidad: organización de experiencias en la naturaleza, especialmente pensadas para ayudar a personas a hacer nuevas amistades. Son planes con una fecha concreta y a los que cualquier persona puede unirse. Desde excursiones para pasar el día a viajes de aventura al extranjero.
- A medida: organización de experiencias en la naturaleza, como paquetes pre organizados o completamente a medida, que buscan dar solución a una demanda concreta, como vacaciones familiares, viajes escolares o de empresa.

Oportunidades:

- La venta de viajes online presentaba una tendencia muy positiva hasta la pandemia. Encontrándonos aún en recuperación, se espera que el sector supere las cifras de 2019 este verano de 2023. Ante la limpieza de competencia que ha experimentado el sector, se trata de un momento ideal para introducirse y aprovechar el crecimiento general, con un enfoque fresco y adaptado a nuestro tiempo.
- Las experiencias en la naturaleza son cada vez más deseadas y escasas, a medida que crecen las ciudades y se deterioran los espacios naturales. Las personas buscan cada vez más experiencias únicas, que les ayuden a salir de la urbe y conectar con la naturaleza.
- Hay muchas personas que sienten la necesidad de hacer nuevos amigos y relacionarse, existiendo para ello muy pocas soluciones especializadas que faciliten el proceso. Cada vez más, la gente percibe que en la edad adulta es más difícil conectar y hacer nuevos amigos.
- El mercado de las agencias de viaje online ha caído en la sobre estandarización de los paquetes turísticos, dando lugar a una férrea competencia en precios para productos idénticos.

Propuestas:

- Ofrecemos formar parte de una Comunidad local, de personas que quieren hacer nuevos amigos, les gusta la naturaleza y se sienten vinculados con nuestros valores.
- Fomentamos las relaciones, para vincular a nuestros clientes cada vez más, con la marca y entre ellos, para que sean más propensos a viajar cada vez por más tiempo y a más distancia con nosotros. Esto lo conseguimos combinando la organización de planes de proximidad con viajes nacionales e internacionales.
- Ofrecemos un catálogo de experiencias muy originales, que de otra forma sería muy complicado descubrir u organizar. De esta manera, no competimos directamente por precio, porque nuestro servicio es distinto al de la competencia. Además, nuestra estrategia de lo local a lo internacional nos permite introducir a nuevos clientes al mercado, que nunca hubiesen llegado a la competencia de otro modo.
- Utilizamos varios embudos de venta encadenados, que maximizan el vínculo entre el cliente y la marca, de forma que, en última instancia, la línea "Comunidad" actúa como estrategia de captación para la línea "A medida".

Modelo de negocio:

SÍ O QUÉ | Turismo Rural recibe ingresos por la venta de experiencias turísticas originales a una comunidad de viajeros. De forma similar a un modelo *freemium*, organizamos actividades de proximidad y precios reducidos, que captan y generan confianza en los clientes, para llevarles de viaje cada vez más lejos, por más tiempo y dinero. Además, esta actividad nos da a conocer y genera peticiones de organización de viajes a medida.

La estructura de costes es tremendamente flexible, con pocos costes fijos y alta liquidez.

Para más detalle, puede consultarse el Anexo 1, en el que figura nuestro Lean Canvas con su evolución en el tiempo.

Diferenciación:

- Tenemos una Comunidad local de personas única, con vínculos con la marca, entre ellas y valores en común. Nuestros clientes son potentes embajadores de nuestra marca, de la que se sienten parte e incluso se llaman a sí mismos "Sioquers".
- Organizamos experiencias muy originales, difíciles de organizar por uno mismo o de encontrar en competidores.
- Nuestros planes tienen un marcado carácter lúdico, enfocado en ayudar a personas a hacer nuevas amistades, a través de juegos y dinámicas de grupo inspiradas en el movimiento Scout.

Ventajas competitivas:

- Alta capacidad de respuesta a lo que nos enseñan los clientes y a los cambios en el mercado.
- Estructura muy flexible, con reducidos costes fijos.
- Comunidad de fans con un alto grado de vinculación emocional, que nos ayuda a difundir y mejorar el servicio.

Misión:

Ayudar a personas a hacer nuevas amistades, a través de la organización de experiencias de naturaleza.

Visión:

Crear una Comunidad de amigos global, en la que las personas se sienten conectadas entre sí y con la naturaleza a través de los viajes.

Valores:

- Motivación: animamos a las personas a salir de casa, a hacer los planes que les gustaría hacer, pero no se atreven, a llevar un estilo de vida activo, saludable, hacer amigos y descubrir la naturaleza.
- Inclusión: todas las personas son bienvenidas. Nos esforzamos por ayudarles a hacer nuevos amigos sin importar la edad, sexo, lugar de procedencia, capacidades físicas, intelectuales y demás.
- Sostenibilidad: mantenemos los grupos reducidos, fomentamos el comercio local, intentamos dejar cada lugar un poco mejor que como lo encontramos y colaboramos con entidades sociales y medioambientales.

Objetivos:

Para el primer año (abril-diciembre de 2022):

- Facturar más de 30.000€ (40.705,74€).
- Lograr una rentabilidad neta del 10% (3,09%).
- Conseguir 300 nuevos clientes diferentes (118).
- Conseguir una tasa de recurrencia de al menos el 20% (41,53%).
- Conseguir más de 1.000 seguidores en Instagram de forma orgánica (750).
- Llevar a cabo más de 20 eventos o viajes, en total (25).

Para 2023 (entre paréntesis, el dato a fecha 31/03/2023):

- Facturar más de 80.000€ (23.078,07€).
- Lograr una rentabilidad neta del 10% (11,95%).
- Conseguir 300 nuevos clientes diferentes (53).
- Mantener una tasa de recurrencia de al menos el 40% (47,17%).
- Conseguir más de 5.000 seguidores en Instagram (1.500).
- Llevar a cabo más de 30 eventos o viajes, en total (7).

Estrategias:

- Utilizamos la metodología Lean Startup, que nos permite tener una capacidad de respuesta muy rápida a lo que aprendemos de la Comunidad y a los cambios en el mercado. Apostamos por planes únicos para diferenciarnos de la competencia.
- Empleamos canales online para dirigirnos principalmente a personas de entre 30 y 45 años, que viven en Valencia y alrededores, que quieren hacer nuevos amigos y les gusta la naturaleza.
- Organizamos actividades de ocio de proximidad y precios reducidos, que captan y generan confianza en los clientes, para llevarles de viaje cada vez más lejos, por más tiempo y dinero. Además, esta actividad nos da a conocer y genera peticiones de organización de viajes a medida.

Equipo:

- Director general: Patricio Murrieta es graduado de ADE en la UPV. Es la cara visible del proyecto frente a la Comunidad y su principal promotor. Diseña, organiza y coordina los viajes y actividades. Además, asume temporalmente las funciones de director de operaciones, RRHH y financiero mientras crece el volumen de negocio y con ello el equipo.
- Directora de marketing: Laura Murria también es graduada de ADE en la UPV, a lo que añade un máster en Marketing Digital. Dirige el trabajo de branding y comunicación en RRSS.
- Diseñadora: Imán Benjelloun es graduada en Ingeniería del Diseño en la UPV. Ofrece soluciones gráficas a las necesidades puntuales del proyecto.
- Apoyo: nos encontramos en una fase del desarrollo en la que es inminente el punto en el que tengamos que empezar a contratar personal para que coordine los viajes y eventos. Por eso, recientemente hemos creado un programa de apoyo, por el que permitimos que algunos clientes con un perfil concreto puedan venir a los planes gratis o con descuentos, a cambio de ayudarnos en su organización. De esta manera, cuando precisemos de ampliar el equipo, contaremos con personas ya formadas.
- Proveedores especiales: mantenemos una relación muy estrecha con varios proveedores, de forma que se desdibuja la línea entre proveedor y socio.

Valoración económica y global del proyecto:

En la fecha actual, valoramos nuestra empresa en 50.000€. Prevemos generar un beneficio neto en los próximos años de 10, 30 y 50 mil€. Si tenemos en cuenta el valor actual y el de las expectativas de futuro, el valor total de nuestro proyecto lo estimamos en 140.000€.

Analizando las tendencias del mercado, que apuestan por lo digital, lo rural y en plena recuperación tras la pandemia, creemos que es un momento excelente para apostar por esta iniciativa. Nos encontramos en una fase clave, en la que damos por validadas varias de las estrategias por las que apostamos. SÍ O QUÉ es capaz de autofinanciarse y sabemos que 2023 va a ser un año en el que consolidemos el modelo de negocio de forma local, preparando la apertura de mercado en nuevas ciudades en 2024.

Tenemos un catálogo de servicios innovadores, difíciles de copiar, una comunidad de fans, una estructura de costes hiper flexible, alta capacidad de respuesta y beneficios desde el primer año.

La fórmula es fácilmente escalable por diversas vías, como el replicar la fórmula “de lo local a lo internacional” abriendo mercado en nuevas ciudades o creando nuestro propio software que permita a otros organizadores de viajes de todo el mundo poder contribuir a nuestro catálogo de experiencias.

2. Datos básicos del proyecto

2.1. Nombre de identificación del proyecto

SÍ O QUÉ | Turismo Rural.

2.2. CIF de la sociedad

49181854B.

2.3. Promotores

Patricio Murrieta Piney es el promotor principal de la empresa.

2.4. Ubicación

Sede en Navajas, Castellón. Operamos completamente online, con influencia en las provincias de Valencia y Castellón.

Nuestra web: <https://sioque.es/>

Nuestra principal red social: https://www.instagram.com/sioque_es/

2.5. Fecha de inicio de la actividad

10/03/2022.

2.6. Forma jurídica escogida

Provisionalmente autónomo. Próximamente Sociedad Limitada.

2.7. Situación actual de la empresa

SÍ O QUÉ ha cumplido 1 año en el mercado. Nos encontramos en una fase de crecimiento, en el que acabamos de sobrepasar el umbral de rentabilidad, en el que seguimos invirtiendo y creciendo rápidamente en volumen de ingresos y de clientes.

Hasta la fecha, hemos conseguido más de 200 clientes distintos, facturado más de 65.000€ y con el verano de 2023 por delante para afianzar por completo nuestra posición.

2.8. Explicación breve sobre la actividad que desarrolla

SÍ O QUÉ | Turismo Rural somos una agencia de viajes online, especializada en destinos de naturaleza. Contamos con 2 líneas de negocio:

- Comunidad: organización de experiencias en la naturaleza, con una fecha concreta y convocatoria abierta, a las que cualquiera puede unirse. Son viajes y eventos especialmente enfocados en ayudar a personas a hacer nuevos amigos.
- A medida: organización de experiencias en la naturaleza, como paquetes pre organizados o completamente personalizados, que buscan dar solución a una demanda concreta del cliente.

2.9. Número de trabajadores previsto

Se trata de un negocio altamente escalable, en el que, en 3 años, prevemos contar tan solo con entre 5 y 10 trabajadores estables.

Además de los puestos de trabajo estables, la actividad generará puestos de trabajo temporales con la estacionalidad propia de los meses de mayor actividad del ocio y del turismo (junio-septiembre, marzo-abril y diciembre-enero). Prevemos que la cifra media de trabajadores de este tipo simultáneos sea de otras 5 personas.

2.10. Cuantificación de la inversión necesaria y de su financiación

La inversión inicial fue de 15.000€, proveniente en su mayoría de un préstamo personal del promotor principal. Durante los últimos meses, se le han sumado 5.000€ provenientes de la ayuda EAUTOP 2022 (Fondos Europeos Next Generation) y alrededor de 3.000€ más provenientes de autofinanciación del proyecto.

Durante los próximos meses, prevemos recibir 1 socio colaborador que aporte 5.000€ más.

A día de hoy SÍ O QUÉ ha alcanzado el umbral de autofinanciación y prevemos un crecimiento orgánico al menos durante los próximos 2 años.

Dentro de 2-3 años, buscaremos 200.000€ para financiar el desarrollo de nuestro propio software de organización de viajes y captación de clientes, siguiendo un modelo de diversificación vertical.

3.3. Análisis del mercado

3.1. Análisis sectorial

SÍ O QUÉ | Turismo Rural forma parte del sector del turismo. Más concretamente, se enmarca en la actividad de las “agencias de viajes online”. Se trata de un sector maduro, con unas 9.000 empresas en España (900 en C.Valenciana), de las cuales 2.681 eran franquicias, en 2019.

El sector en España tuvo un volumen de negocio total en 2019 de 7.303,8 millones de € (Statista, 2022). Además, se estima que más de la mitad de las agencias de viajes en España facturan más de un millón de € al año (Hosteltur, 2017), aunque la rentabilidad neta oscila entre el 5 y el 20%, dependiendo de si se dedican a paquetes turísticos propios, de terceros o a la mera reventa de servicios de alojamiento y transporte.

A partir de la siguiente gráfica (Fig. 1) podremos analizar varias características del sector:

Volumen de negocio del comercio electrónico de las agencias de viajes y los turoperadores en España del primer trimestre de 2015 al cuarto trimestre de 2020 (en millones de euros)

Agencias de viajes y turoperadores: volumen de negocio online España 2015-2020

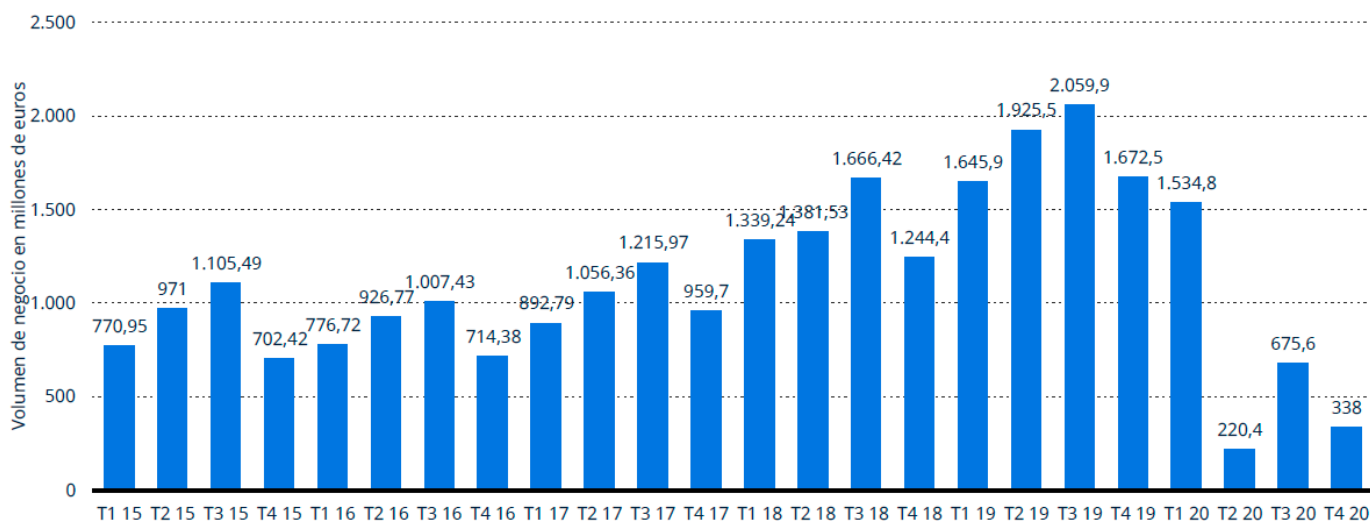


Fig. 1: (Statista, 2022), a partir de datos del INE.

Estacionalidad: altamente pronunciada, con un volumen de negocio del conjunto del turismo que se concentra en los meses de julio y agosto. No obstante, el pico en la estacionalidad concretamente del turismo rural se encuentra en abril (Club Rural, 2019).

Tendencia: muy creciente hasta la pandemia. Un dato revelador es que el volumen de negocio del tercer trimestre de 2019 duplicó la cifra del de 2015. La tendencia ahora vuelve a ser creciente, fruto del periodo de recuperación en el que nos encontramos.

Impacto Covid19: devastador para el sector en 2020, reduciéndolo hasta niveles residuales. Aun así, el impacto fue mucho menor que en el caso de las agencias de viaje físicas tradicionales.

3.2. Público objetivo y mercado potencial

Mercado geográfico:

SÍ O QUÉ | Turismo Rural tiene su sede en Navajas, Castellón. Ahora mismo, estamos centrados en la captación de clientes que viven en la provincia de Valencia (y de forma accesoria Castellón), para viajes y eventos con destinos de proximidad. Distinguimos entre:

- Excursiones de 1-2 días: clientes procedentes de Valencia y Castellón, con destinos de proximidad que se encuentren dentro de la Comunidad Valenciana.
- Viajes de 3 o más días: clientes procedentes de Valencia y Castellón, con destinos de naturaleza dentro de España, como Pirineos, Galicia, Andalucía, etc.

Posibilidades de mercado potencial:

Durante los próximos 3 años, abriremos gradualmente el foco de clientes de procedencia y destinos de la siguiente forma:

Manteniendo el foco en clientes de procedencia Valencia y Castellón, nos abriremos a destinos de naturaleza en el extranjero, a países cercanos como Andorra, Francia, Marruecos y Portugal.

Manteniendo la procedencia, nos abriremos a destinos de naturaleza en países más exóticos, como Perú, EEUU, Nepal e Indonesia.

Repetiremos el proceso de escala desde el principio, focalizándonos en clientes de otras ciudades como Madrid y Barcelona.

Desarrollaremos nuestro propio software de organización de viajes en grupo, con el objetivo de llegar a otros organizadores de otros países.

Estado actual del mercado y posible evolución o tendencia futura:

En estos momentos todo el sector del turismo sigue experimentando una recuperación del volumen de negocio. Aún no se han alcanzado los niveles pre pandemia, pero se prevé que se superen pronto: "El sector turístico roza la recuperación en verano 2022 con un índice de 0,95 puntos con respecto a los datos registrados en 2019, y supera en 0,32 puntos al mismo periodo de 2021" (PWC, 2022).

Creemos que la situación actual del mercado es favorecedora para la llegada de nuevas agencias de viajes online, debido a que la pandemia ha expulsado a muchas empresas tradicionales del mercado y acelera la conversión al modelo digital que ya venía dándose hasta 2020. Cabe mencionar, además, que las agencias online tienen una estructura de costes más flexible, se adaptaron mejor a la pandemia y se prevé que lo sigan pudiendo hacer mejor ante posibles crisis futuras.

Además de la recuperación en general del sector, es importante señalar la evolución concreta de los productos turísticos relacionados con el turismo rural, que experimentaron un aumento sin precedentes de su demanda en los meses posteriores a la pandemia y que generan cada vez una mayor necesidad en las personas por escapar de las ciudades.

Necesidades del cliente:

Respondemos a esta cuestión de forma sencilla analizando las siguientes gráficas (Fig. 3):

Productos contratados con más frecuencia en Internet por turistas de ocio residentes en España en 2017

Turistas de ocio: productos obtenidos en Internet con más frecuencia España 2017

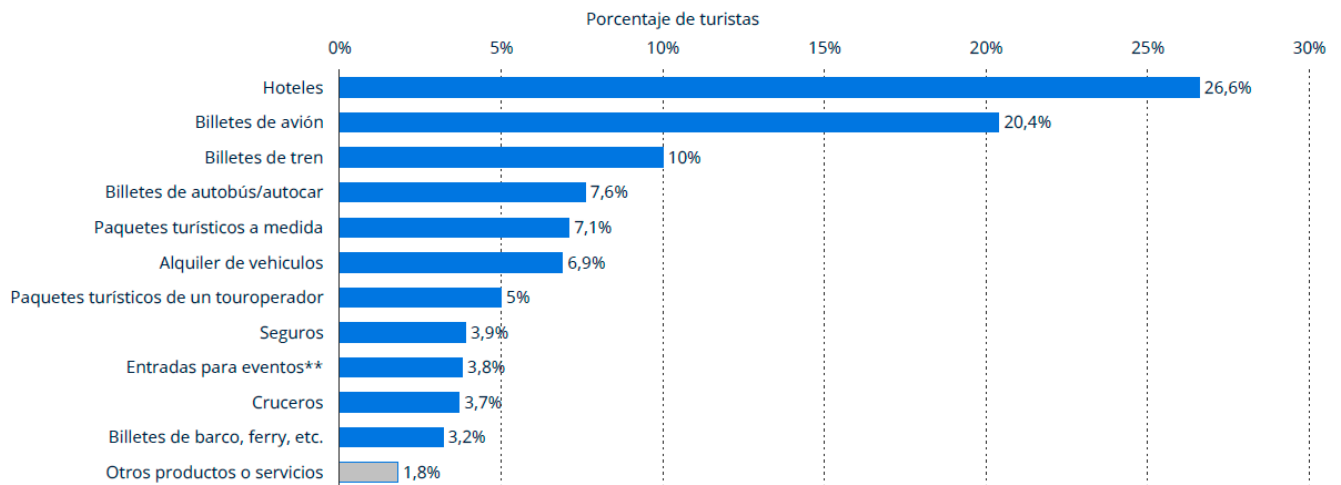


Fig. 3: (Statista, 2022).

Como podemos observar, los clientes acuden a operadores digitales principalmente para la reserva de alojamiento y billetes de transporte, seguido por la suma de paquetes turísticos (a medida y de touroperadores).

En la Figura 4 podemos ver cuáles son los principales motivos por los que los clientes acuden a las agencias de viajes online para satisfacer estas necesidades:

Principales razones para contratar un viaje turístico a través de Internet en España en 2017

Razones para contratar un viaje turístico a través de Internet España 2017

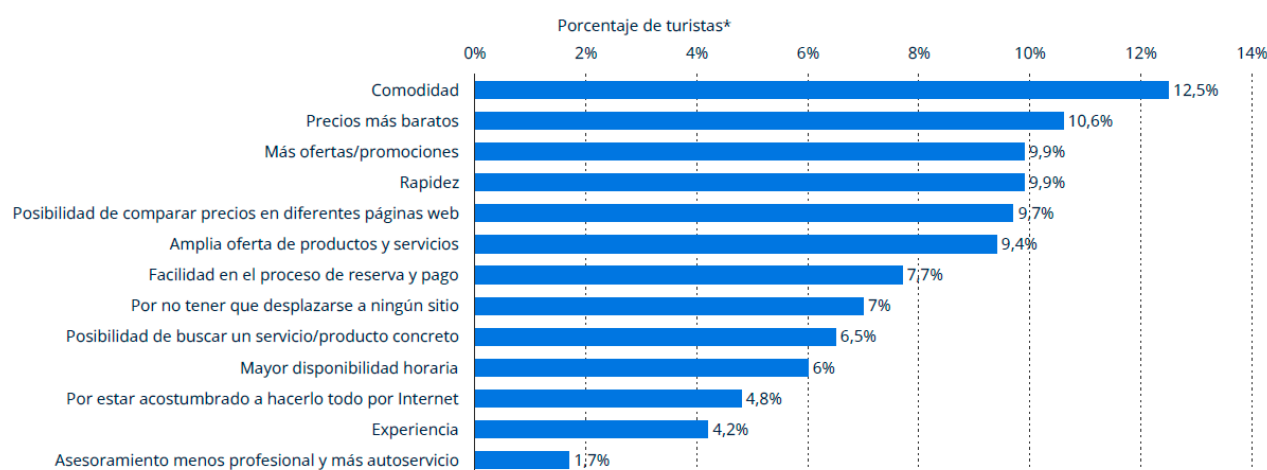


Fig. 4: (Statista, 2022).

Como puede apreciarse, los clientes de las agencias de viaje online acuden a estas por las ventajas inherentes al propio comercio electrónico. En la actualidad, los canales de compra de viajes más comunes en España son: 36% agencia de viajes online, 30% web compañía/aerolínea y 23% para comparadores de precios online. A las agencias de viajes físicas solo acuden el 9% de los turistas, pero el gasto medio por cliente es un 40% mayor que en las agencias online (Statista, 2022).

De este apartado concluimos que la tendencia del sector es consolidar el modelo de negocio de las agencias online por su mayor flexibilidad en costes, comodidad para el cliente y competitividad en general. No obstante, todo evidencia que las agencias de viajes físicas no desaparecerán del todo, sino que unas pocas perdurarán, bajo el modelo de franquicias y dedicadas a viajes de lujo o presupuestos elevados.

Segmentación del mercado:

Si acotamos nuestro análisis a las particularidades del turismo rural, en general, coinciden comprador y consumidor en la misma persona. Podemos extraer información muy útil de estos a partir del X Barómetro del Turismo Rural en España (Club Rural, 2019):

- El perfil principal de consumidor es mujer (75%) y de entre 31 y 50 años (62,08%).
- El momento preferido para este tipo de viajes son los fines de semana (53,86%), seguido por los puentes (19,91%). "La opción de visitar un entorno natural durante las vacaciones de verano crece cada año y son ya un 12.70% los viajeros que deciden utilizar este momento del año".

- “En cuanto a la compañía, los viajes familiares son los más comunes en el sector rural (41,75%), seguido por las escapadas en pareja (35,44%) y, en tercer lugar, los planes con amigos (21,91%). Quedan en último lugar sin apenas representación los viajes rurales en solitario”.
- La cantidad media de viajes al año está entre 2 y 3 por persona. El motivo que manifiesta el 76,79% de ellos, por los que no viaja más es la falta de tiempo libre.
- “Un 58.73% de los turistas rurales asegura gastarse una media de entre 20 y 30€ por persona y noche en el alojamiento”.
- “El principal atractivo de los destinos rurales para los viajeros es, sin duda, su entorno (elegido por un 75.33%), por detrás cobra importancia el interés cultural que tenga el lugar (12.07%) y la gastronomía local (8.39%). Un 41% de los viajeros asegura que realiza viajes rurales con el principal motivo de desconectar de la rutina diaria, el 37% lo hace para disfrutar de la naturaleza y el 8.66% con el fin de pasar tiempo con los amigos”.

Asumimos que además de todos estos aspectos estadísticos, el cliente de turismo rural tiene una cierta sensibilidad por cuestiones medioambientales y sociales debido a que:

- El cliente de turismo rural busca entornos de naturaleza, por lo tanto, esta le gusta y desea preservarla.
- Evita lugares masificados, con el impacto negativo que generan en el entorno.
- Apuesta por negocios locales, como los alojamientos y bares, que suelen ser de pequeños propietarios.

Proceso de compra, motivación de compra y comportamiento del consumidor:

Como hemos visto en apartados anteriores (Fig. 4), la comodidad, rapidez y demás ventajas inherentes al comercio electrónico son fundamentales en el proceso de compra y la razón misma por la que existen las agencias de viaje, por lo que este apartado es fundamental. Los mayores grupos de motivaciones a la hora de comprar en este sector pueden ser por: comodidad, precio y variedad en la oferta.

Normalmente, un cliente con la necesidad de organizar una experiencia turística pasará por las siguientes fases:

1. Decidirá el destino, el número de personas y la época del año en que quiere viajar.
2. Buscará información durante un tiempo variable. Si lo percibe como fácil o tiene suficiente tiempo libre, lo organizará por sí mismo y no necesitará a una agencia.
3. Si la experiencia turística que busca es compleja o si tiene poco tiempo libre, decidirá no invertir tiempo en ello y pedir presupuesto a entre 1 y 3 agencias de viajes (tampoco muchas más, porque recordemos que no quiere complicarse demasiado).
4. El cliente valorará las opciones propuestas y se quedará con la que mejor se adapte a sus necesidades por: precio, rapidez, trato personalizado, originalidad de la propuesta, etc.

El comportamiento del consumidor se caracteriza por “quererlo para ayer”. Un viaje es algo que genera estrés por la propia naturaleza del salir de casa y la zona de confort, por lo que no importa con cuanto tiempo demanden los servicios de la agencia, el cliente siempre va a quererlo todo organizado con la mayor presteza posible. Además, por lo general los precios de alojamiento y billetes de transporte aumentan conforme se acerca la fecha del viaje, lo que hace que “más rápido” se asocie también con “más barato”.

Análisis sociodemográfico del mercado (edad, sexo, nivel de renta):

- El perfil principal de consumidor de turismo rural en España es mujer (75%) y de entre 31 y 50 años (62,08%)(Club Rural, 2019).
- Eligen viajar en pareja con hijos (41,75%), en pareja sin hijos (35,44%) y con amigos (21,91%)(Club Rural, 2019), por lo que destacamos que el cliente mayoritario del turismo rural tiene pareja.
- Viajan una media de 2-3 veces al año, normalmente fines de semana y con un claro enfoque en el entorno y en “desconectar” (Club Rural, 2019), por lo que es evidente que mayoritariamente son personas que trabajan, que lo hacen de lunes a viernes, que viven en ciudades y tienen cierta cantidad de estrés en sus vidas.
- El 74% de los clientes aportan como principal motivo “el precio” para comprar a través de agencias online (Statista, 2022). Debido a la alta sensibilidad de la demanda al precio, pero que a su vez se pueden permitir al menos un par de escapadas al año, se hace evidente que son clientes con un nivel de renta medio, de entre 15.000 y 30.000 € brutos al año.

Como hemos desarrollado en apartados anteriores, son personas con cierta sensibilidad frente a cuestiones medioambientales y sociales.

3.3. Análisis de la competencia

Huakai

Eslogan: “Elige el destino, nosotros ponemos los amigos”.

Web: <https://huakai.es/>

Descripción: agencia de viajes en grupo de ámbito nacional, especialmente dedicados a “viajes de aventura” a países exóticos de todos los continentes.

Tienen una marcada segmentación de clientes por grupos de edad: 25-35 años, 20-40 años y 25-40 años.

Tienen el foco de marketing puesto en personas jóvenes, con mucho trabajo en RRSS.

Han recibido fuertes críticas laborales por su programa de “coordinadores de viaje”, por ser un modelo en el que aprovecha el trabajo de personas jóvenes que desean “viajar gratis”.

Se encuentran en un rango de precios coherentes con el público joven a quienes se dirigen. Ofrecen viajes muy baratos, gracias en parte a que al coordinador simplemente le pagan su viaje y nada más.

WeRoad

Eslogan: "Descubre el mundo viajando en pequeños grupos", "Prepara la mochila, los amigos los llevamos nosotros".

Web: <https://www.weroad.es/>

Descripción: todo es igual que en Huakai, es evidente que compiten con las mismas estrategias en el mismo segmento de mercado. Incluso han sufrido las mismas críticas en lo que respecta a sus "coordinadores de viaje".

Valencia Trips & Events - Viajes y Eventos:

Web: <https://www.meetup.com/es-ES/tripseventsvlc/>

Descripción: se trata del mayor grupo de Meetup en Valencia (3.500 miembros).

Se dirigen principalmente a personas jóvenes que vienen de otros países (como Erasmus). Su comunicación va primero en inglés y en segundo lugar en español.

Tienen un calendario de actividades diverso, pero repiten los mismos eventos periódicamente y muy de vez en cuando hacen algo novedoso.

Valencia Excursions Club:

Eslogan: "Small Groups, Big Adventures".

Web: <https://www.meetup.com/es-ES/meetup-de-senderismo-en-valencia/>

Descripción: es el segundo mayor grupo de Meetup en Valencia (2.929 miembros).

Se dirigen claramente a un segmento de edad mayor que el anterior grupo (+40 años), aunque siguen dando prioridad a la comunicación en inglés que a la de español.

Sus actividades son mucho más focalizadas a la actividad del senderismo y a excursiones de proximidad.

Como puede apreciarse, la competencia principal se divide en 2 grupos: por un lado, agencias de viajes de aventura a nivel nacional y por otro, pequeños grupos de ámbito local, dedicados a actividades y excursiones de proximidad en Valencia.

Relación de puntos débiles y fuertes frente a la competencia (Fig. 5 y 6):

	PROPIOS Puntos Débiles	COMPETENCIA Puntos Débiles
Dimensión	Dificultad para acceder a procesos de reserva de grupos.	Su tamaño les hace lentos a la hora de tomar decisiones e innovar.
RRHH	Pocos recursos humanos que poder dedicar al trabajo organizativo y de comunicación	Son más vulnerables a las críticas por el trato a sus colaboradores, como los del programa de coordinadores.
Ámbito geográfico	Con los recursos de que disponemos, solo podemos llegar de forma efectiva a personas que viven en la provincia de Valencia.	Aun con todos los recursos disponibles, parece que los competidores tienen el techo en la captación de clientes procedentes de España.
Productos	Aún no dominamos qué es lo que quiere exactamente el mercado.	Han caído en la estandarización hasta el extremo de sus paquetes turísticos, de forma que parece que todos ofrecen lo mismo.
Imagen	Nuestra imagen aún no está plenamente formada.	Han sido encasillados en un tipo de servicio y de clientes muy concreto.
Comunidad	Ofrecemos formar parte de una comunidad que todavía no existe del todo.	No han potenciado verdaderamente a su comunidad.
Precios	No podemos aplicar economías de escala, fruto de nuestro pequeño volumen.	Por la estandarización, han caído en estar compitiendo a precio por productos muy similares.
Valores	Desconocemos si nuestros valores serán capaces de vincular del todo a la comunidad.	Se han quedado en un concepto raso de la "sostenibilidad" como RSC y no porque realmente trabajen por el concepto.

Fig. 5: Relación de puntos débiles propios y de la competencia (elaboración propia).

	PROPIOS	COMPETENCIA
	Puntos Fuertes	Puntos Fuertes
Dimensión	Nuestro pequeño tamaño nos permite ofrecer respuestas muy rápidas a lo que aprendemos y al mercado.	Su mayor tamaño les permite aplicar economías de escala.
RRHH	Contamos con colaboradores externos de calidad excelente. No tenemos críticas por haber hecho mal el programa "coordinadores".	El programa "coordinadores", aunque detractores, también tiene a toda una legión de personas jóvenes viajando por el mundo y transmitiendo buena imagen de la empresa.
Ámbito geográfico	Podemos llegar a dominar el mercado de viajes de aventura que salgan desde Valencia.	Están en condición de expandirse internacionalmente y su modelo de negocio de punto de encuentro en el destino lo permite.
Productos	Buscamos constantemente paquetes turísticos originales, que rompen con la estandarización del mercado.	Tienen un catálogo que funciona, que es demandado y que no les requiere de apenas tiempo de organización cada vez.
Imagen	Tenemos una imagen más novedosa e inclusiva que la competencia.	Tienen una imagen sólida que inspira confianza al viajero.
Comunidad	Al tener el foco en personas de Valencia, es mucho más fácil la interacción real entre los miembros, incluso fuera de nuestra actividad.	Su comunidad disgregada les ayuda a expandirse por todas partes del ámbito nacional.
Precios	Nuestra estructura de costes flexible nos permite ofrecer precios muy competitivos.	Su posición en el mercado los hace referentes. Cualquiera antes de contratar con nosotros, buscará el precio de las empresas consolidadas, si se tratase del mismo producto.
Valores	Tenemos una fuerte vinculación con nuestros 3 valores y estamos consiguiendo transmitirlos y asociarlos a nuestra imagen.	Su posición de sostenibilidad de RSC cumple con las expectativas de muchos de los clientes que no desean un compromiso mayor.

Fig. 6: Relación de puntos fuertes propios y de la competencia (elaboración propia).

3.4. Análisis del entorno

3.4.1 Las 5 fuerzas de Porter

En la siguiente gráfica (Fig. 7) hacemos un análisis de las 5 fuerzas de Porter para determinar el conjunto de la rivalidad competitiva del sector:

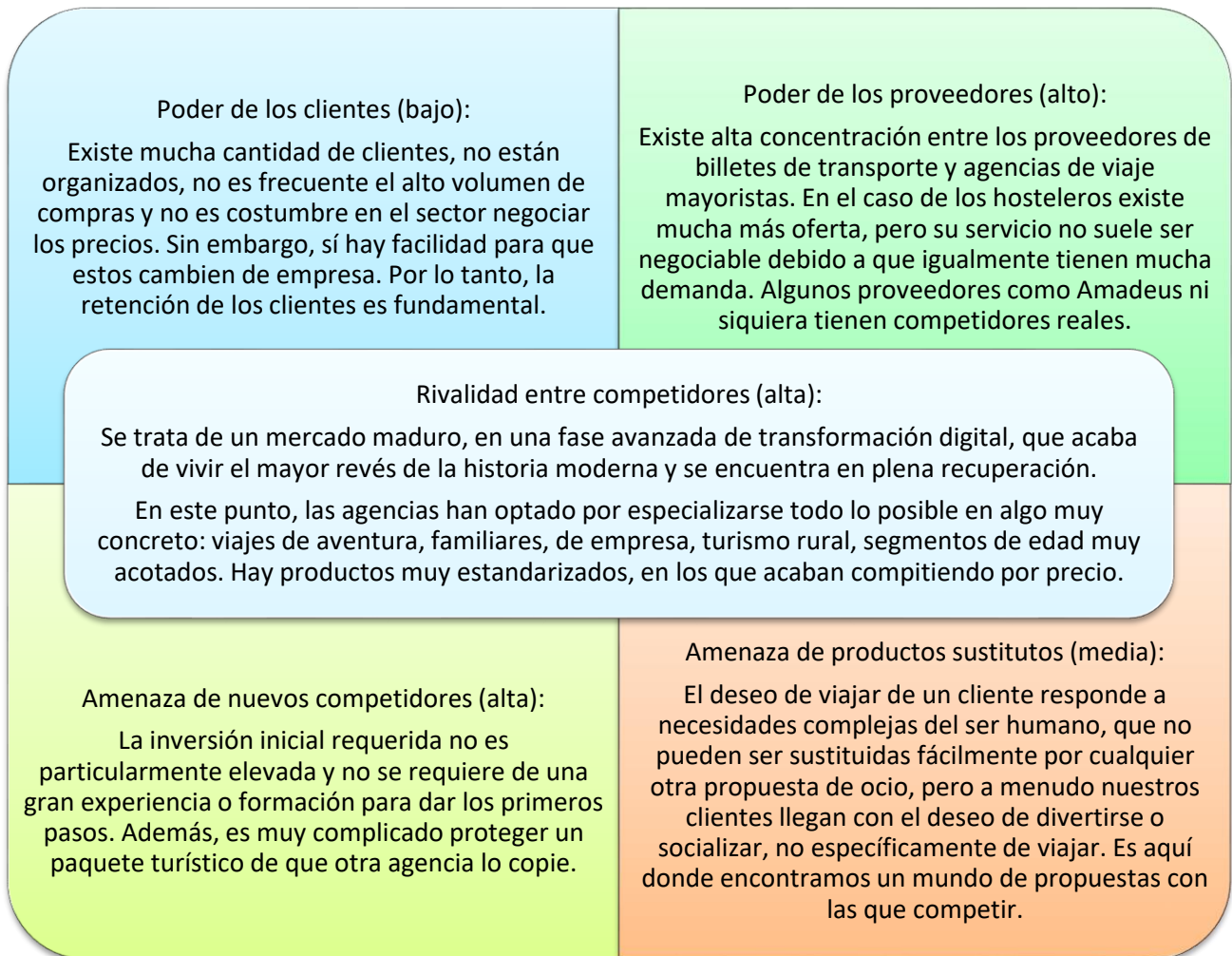


Fig. 7: Análisis de las 5 fuerzas de Porter en el mercado de las agencias de viaje en España (elaboración propia).

3.4.2 Análisis PESTEL

A continuación (Fig. 8), analizaremos los aspectos actuales más relevantes para nuestro proyecto empresarial desde los puntos de vista del macroentorno: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Esto nos dará una visión general de cuestiones en las que no podremos influir directamente, pero será fundamental conocerlas para el éxito de la empresa. Para facilitar la interpretación, los aspectos positivos figuran en verde y los negativos en rojo.

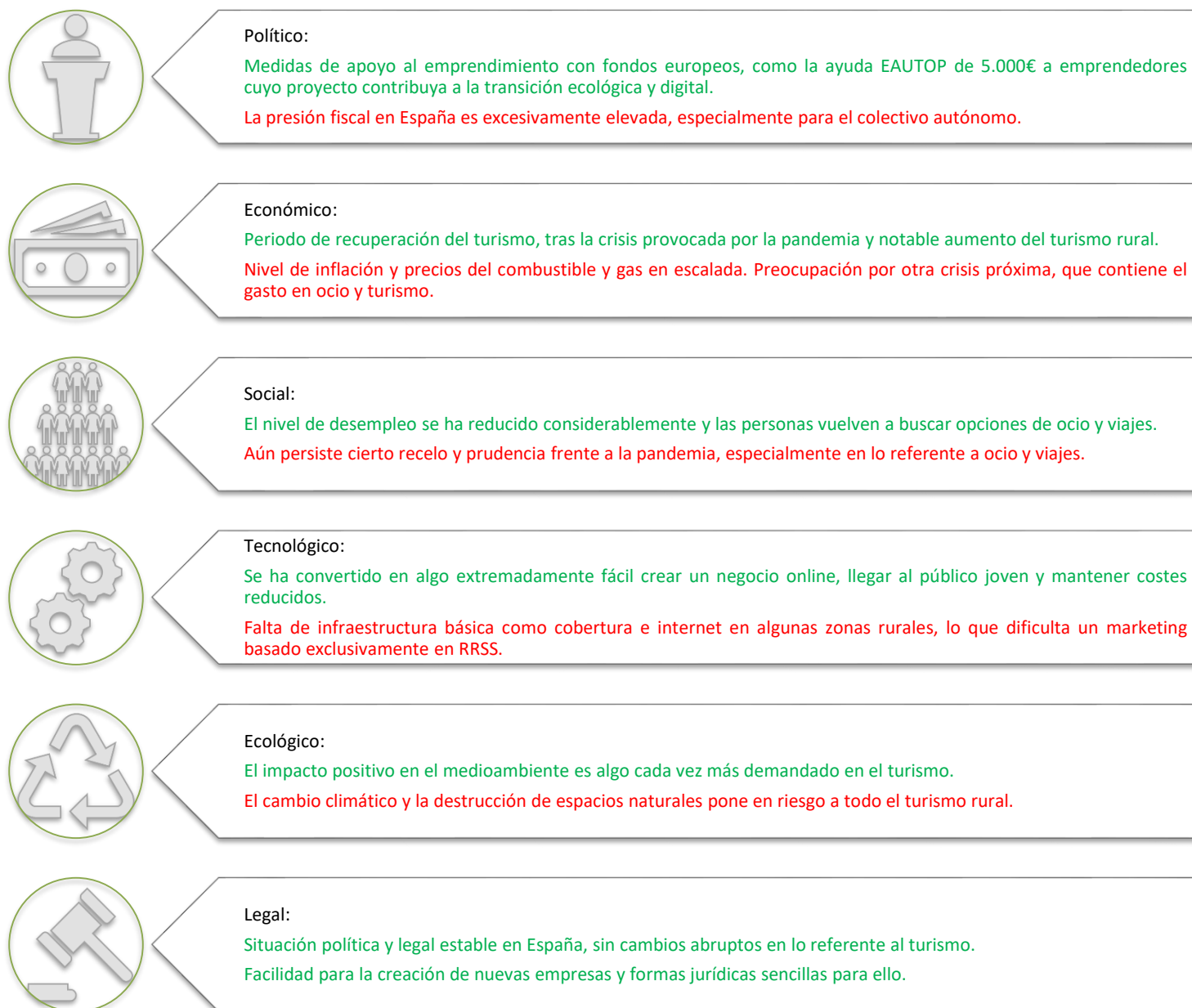


Fig. 8: Análisis PESTEL (elaboración propia).

Del análisis del macroentorno concluimos que es un mercado maduro y fuertemente competitivo, pero que encuentra en la especialización y en la transformación digital una forma de renovarse y dar la oportunidad de que los nuevos proyectos encuentren su nicho. En plena recuperación y desarrollo del turismo rural, es un buen momento para entrar en el mercado, dentro de las incógnitas que la economía de España en general suscita desde hace 15 años.

4. Plan de marketing

Marca:

SÍ O QUÉ es el nombre de nuestra marca. El origen del término se debe a que es una expresión juvenil que anima a la acción. Esto es algo muy vinculado con el público objetivo en el que ponemos el foco comunicativo: personas jóvenes de entre 25 y 35 años, con un estilo de vida activo, entre otras características que se desarrollan más adelante.

La imagen de marca utiliza 3 colores básicos. Esto se debe a querer representar gráficamente la diversidad de una Comunidad en la que todas las personas son bienvenidas y la búsqueda de nuevas propuestas que fuesen realmente originales para el sector del turismo. El logo emplea estos 3 colores básicos en 2 tonalidades diferentes cada uno, formando unas ondas que pretenden recordar a unas montañas en una puesta de Sol. Cada uno de los 3 colores combinan muy bien entre sí y se corresponden con uno de nuestros valores principales:

Naranja – Motivación: un color cálido que irradia energía.

Morado – Inclusión: el color del movimiento feminista internacionalmente, que nosotros adoptamos ampliando su significado, para expresar que todas las personas son bienvenidas en nuestra comunidad.

Verde – Sostenibilidad: color asociado claramente a la naturaleza, que debía figurar para hacer constancia del foco en el destino de las actividades.

La marca tiene una buena acogida en la Comunidad, se sienten identificados con ella y la refieren adecuadamente. Utilizamos el término "Sioquer" para referirnos entre los miembros y percibimos cómo ya hay personas que se declaran abiertamente "fans" de la marca.

4.1. Servicio

Definición:

SÍ O QUÉ | Turismo Rural ofrece experiencias turísticas originales en la naturaleza para personas de Valencia y alrededores, interesadas en hacer nuevos amigos.

Con la organización de un programa de viajes y excursiones, pretendemos dinamizar una Comunidad, potenciando las relaciones entre sus miembros y que eso a su vez haga que deseen volver a venir para coincidir con sus nuevas amistades. Cada actividad es completamente distinta, pero las agrupamos según una estrategia planificada:

Excursiones o eventos de duración y precios reducidos, con el objetivo principal de captar y retener a nuevos miembros para la comunidad. Es una vía de entrada que hace que los clientes adquieran confianza en el grupo y la organización para apuntarse a viajes mayores.

Viajes, con el objetivo principal de obtener rentabilidad y de consolidar los vínculos entre las personas que vienen y para con la marca. Las personas que vienen a un viaje, desean volver a ver a sus nuevas amistades, se apuntan a más actividades y nos ayudan a transmitir el valor de la marca a las personas nuevas en los eventos de captación.

Viajes y eventos a medida, en los que alguien solicita nuestros servicios para organizar una experiencia de viaje compleja. Es frecuente que esto nos lo soliciten personas que ya forman parte de la comunidad o que nos ha recomendado.

Características:

Cada servicio es diferente del anterior. Para dinamizar una Comunidad diversa, no sería razonable hacer cada semana la misma actividad. No es el caso de otros competidores, focalizados en una actividad como el senderismo o en el colectivo Erasmus.

Son planes originales, que de otra forma sería complicado de hacer por uno mismo o de encontrar en otra agencia. Nos hemos dado cuenta de que muchos clientes dicen lo mismo: que han venido porque el plan es distinto. Nuestros competidores acostumbran a ofrecer el mismo evento/viaje cíclicamente.

Tienen una clara inspiración en el movimiento scout, tratando de trasladar al público adulto, parte de su filosofía y su forma de hacer las cosas: el respeto por la naturaleza, tener un impacto positivo en la sociedad y el juego, como vehículo para educar y fortalecer vínculos entre las personas.

Atractivos:

Hacer nuevos amigos: hay muchas personas que desean relacionarse y conocer a otras. El mercado ofrece muy pocas propuestas especializadas para cubrir esta necesidad, menos aún relacionadas con la naturaleza.

Descubrir lugares de naturaleza: cada vez con más demanda, a medida que crecen las ciudades y el estrés de trabajar y vivir en ellas.

Originalidad de la oferta: en un mercado sobre estandarizado, en el que los clientes no encuentran diferencia entre un viaje en grupo a Perú de una compañía o de otra, por lo que acaban eligiendo en base al precio.

Diversión y juego: nuestro as en la manda para potenciar la retención de los clientes y que quieran volver a venir. El juego es un medio excelente para crear recuerdos únicos, de haberlo pasado bien y para fortalecer los lazos con las otras personas de la actividad.

Innovación en el servicio:

La combinación de estos 4 conceptos entre sí, nos permite crear experiencias nunca antes vistas por nuestros clientes:

- Agencia de viajes en grupo online, especializada en turismo rural.
- Foco en la Comunidad y la interacción entre clientes.
- Creatividad en la búsqueda de nuevos productos turísticos originales.
- Perspectiva lúdica, con clara inspiración en el movimiento scout.

Beneficios tangibles y funcionales:

La plataforma online brinda al usuario un proceso de reserva sencillo e intuitivo, sin necesidad de esperas o sobrecostes.

Los clientes encuentran en la Comunidad un “sentimiento de pertenencia al grupo”, una necesidad básica del ser humano y que muchos buscan, por pura salud mental.

Que los viajes sean originales y lúdicos los hacen mucho más recordables, creando momentos únicos en la memoria de las personas.

Necesidades que cubren:

- Hacer nuevos amigos.
- Tener sentimiento de pertenencia a un grupo.
- Explorar y conocer lugares nuevos.
- Ocio, diversión y desconexión de la estresante vida en las ciudades.

Evolución y previsiones:

En los primeros 7 meses de actividad hemos realizado muchos eventos de captación, de corta duración, casi todas las semanas y con precios muy accesibles (desde los 10€/persona). Esta estrategia nos ha sido muy útil para darnos a conocer y captar a los primeros miembros de la comunidad. Así mismo, con precios variados de entre 10 y 250€/persona, hemos validado con varios éxitos que hay experiencias que funcionan y son realmente rentables.

En la fase en la que nos encontramos en el momento actual, estamos tratando de averiguar por qué algunos viajes funcionan (se apunta gente) y otros no. Comprender estas cuestiones nos permitirá elaborar un calendario anual de actividades, que cada vez se ajuste mejor a lo que demandan los clientes. Tenemos que encontrar un equilibrio entre la originalidad de cada plan y aprovechar los aprendizajes volviendo a repetir la misma actividad (o parecida) el año siguiente.

Durante el próximo año, tenemos previsto hacer una menor cantidad de eventos, pero que cada uno de los cuales sea mucho más especial y original. Debemos seguir apostando por la combinación de 2 tipos de actividades: las de captación (de duración y precio reducido) y las de rentabilidad (de varios días e importes mayores).

Segmento de mercado al que nos dirigimos:

Personas que viven en Valencia y alrededores, de entre 25 y 35 años, a las que les gusta la naturaleza y les interesa hacer nuevos amigos. Son personas que trabajan de lunes a viernes, teniendo para descanso y ocio los fines de semana y unos días de vacaciones al año. Tienen un nivel de renta medio (entre 15.000 y 30.000€ brutos al año) y están sensibilizadas con cuestiones sociales y medioambientales.

4.2. Precio de venta

Gracias a una estructura de costes muy flexible, podemos utilizar una estrategia de fijación de precios añadiendo un margen a los costes variables de la actividad. Además, como nos esforzamos en que nuestro producto sea único y original, podemos evitar competir directamente en precio, porque no se trata de las mismas experiencias que pueda ofrecer la competencia. Fijamos la política de precios para nuestros diferentes servicios de la siguiente manera:

Eventos (objetivos captación y retención): precio de 10-20€/persona, con un margen bruto del 40-80%.

Viajes (objetivos rentabilidad y fidelidad): precio de 80-120€/persona y día completo, con un margen bruto del 20-40%.

A medida (objetivo rentabilidad): aplicando un margen al total de los costes del evento del 10-30%. En ocasiones, será necesario aplicar además una pequeña comisión por gastos de gestión, que estimamos en 20-40€ por hora de trabajo.

Para comparar nuestros precios con los de nuestros competidores, tenemos que recurrir a métodos indirectos, debido a que se trata de actividades parecidas, que cumplen deseos similares, pero muy diferentes. Además, tenemos 2 grandes grupos de competidores, según el tipo de producto. En la siguiente gráfica (Fig. 9), podremos apreciar gráficamente el posicionamiento en función de los importes totales y el alcance de los destinos ofrecidos:

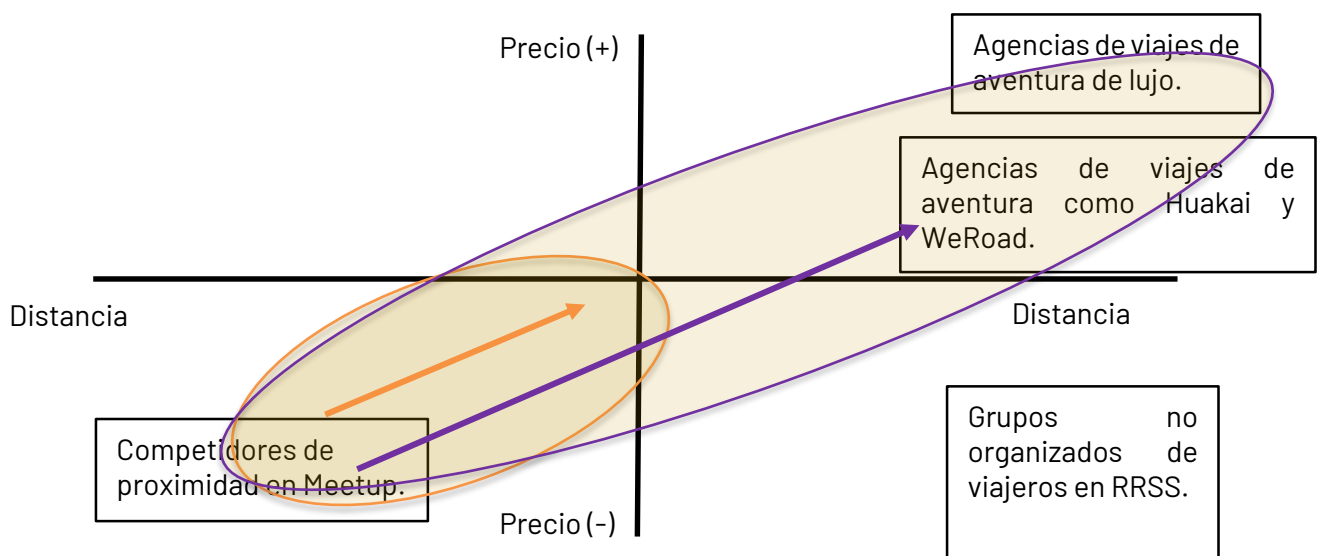


Fig. 9: Gráfica de posicionamiento de la competencia según precio y distancias de destino (elaboración propia). Leyenda y explicación:

Color naranja: en la fase actual del proyecto, competimos a nivel local en actividades de proximidad, con ocasionalmente viajes por España. Nos encontramos en un rango de precios por actividad muy similar al de la competencia en Meetup (nuestro mayor canal de venta).

Color morado: representa el espectro competitivo de nuestra empresa dentro de 1-2 años. Continuaremos ofreciendo actividades de proximidad y precios reducidos para captar personas para la comunidad y fomentar que quieran ir con ellas a viajes de más días y presupuesto.

No se trata de que pretendamos competir a la vez en 2 segmentos diferentes, se trata de llegar a dominar el mercado de viajes de aventura que partan desde Valencia, utilizando una estrategia de servicios reclamo, para aumentar gradualmente la confianza de los clientes y que estos estén dispuestos a viajar cada vez más lejos con nosotros: de lo local a lo nacional y por último internacionalmente.

La estructura de costes flexible y el dirigirnos a un público joven justifican que adoptemos un posicionamiento de precios reducidos. No obstante, como hemos identificado que los clientes lo que desean son experiencias originales, podemos permitirnos adoptar una política de precios moderada a cambio de ofrecer experiencias realmente únicas.

Up-selling:

En dependencia del tipo de actividad y de la posibilidad de ello o no, ofrecemos la posibilidad de mejorar la experiencia del cliente con cosas como: reservar una habitación privada cuando los demás tengan que compartir y otros servicios que contribuyan a su bienestar, con precios muy variables.

Cross-selling:

De manera muy similar al caso del up-selling, ofrecemos la posibilidad de adquirir productos y servicios relacionados con la misma, como, por ejemplo: alquilarnos o comprarnos a nosotros directamente una tienda de campaña para una acampada, gafas y aletas de snorkel, seguros de viaje, etc. Representan en todo caso algo accesorio y no supone un gran beneficio en relación al esfuerzo necesario, pero sin duda suponen un aliciente para el consumidor, que ve en nuestros eventos todo tipo de facilidades.

Merece una mención aparte en esta sección el uso del merchandising de la marca, cuya puesta a la venta es una mera excusa para dar valor a productos que más adelante regalamos al alcanzar ciertas cifras de venta, como un programa de fidelización. Un ejemplo de esto son gorras, camisetas, mochilas, chubasqueros, etc.

4.3. Promoción / publicidad

Toda la estrategia comunicativa de la marca gira en torno al concepto "Comunidad". Cuando una persona se plantea apuntarse a uno de nuestros viajes en grupo, necesita que la comunicación de ese viaje le transmita:

- Vienen otras personas. Parece obvio, pero no siempre se transmite la tranquilidad de que el cliente no va a ser la primera persona en comprar algo. El llamado en ventas "efecto rebaño" o similar, tiene un poder enorme en este mercado.
- Va a pasárselo muy bien. Son clientes interesados en naturaleza y hacer amigos, pero dentro de esa temática, debemos ayudarle a visualizar lo bien que se lo va a pasar.
- El plan es original, único e irrepetible. De lo contrario, si el cliente siente que, si no es hoy, será igual el mes que viene, se pierde mucho poder de atracción.
- Nuestros 3 valores fundamentales. "Motivación" por salir de casa y atreverse a hacer los planes que siempre quiso hacer, "Inclusión" para que sepa que todas las personas son bienvenidas y "Sostenibilidad" porque tratamos de dejar cada lugar que visitamos mejor que como lo encontramos.

Canales:

Exclusivamente online. Para ser coherentes con el valor sostenibilidad que adoptamos, no imprimimos nada. Esto no entra en conflicto con el público objetivo, de 25 a 35 años, sensibilidad medioambiental y hábitos de consumo alrededor de internet.

Empleamos un embudo de ventas relacionado con los canales, que capta clientes de la siguiente forma (Fig. 10):

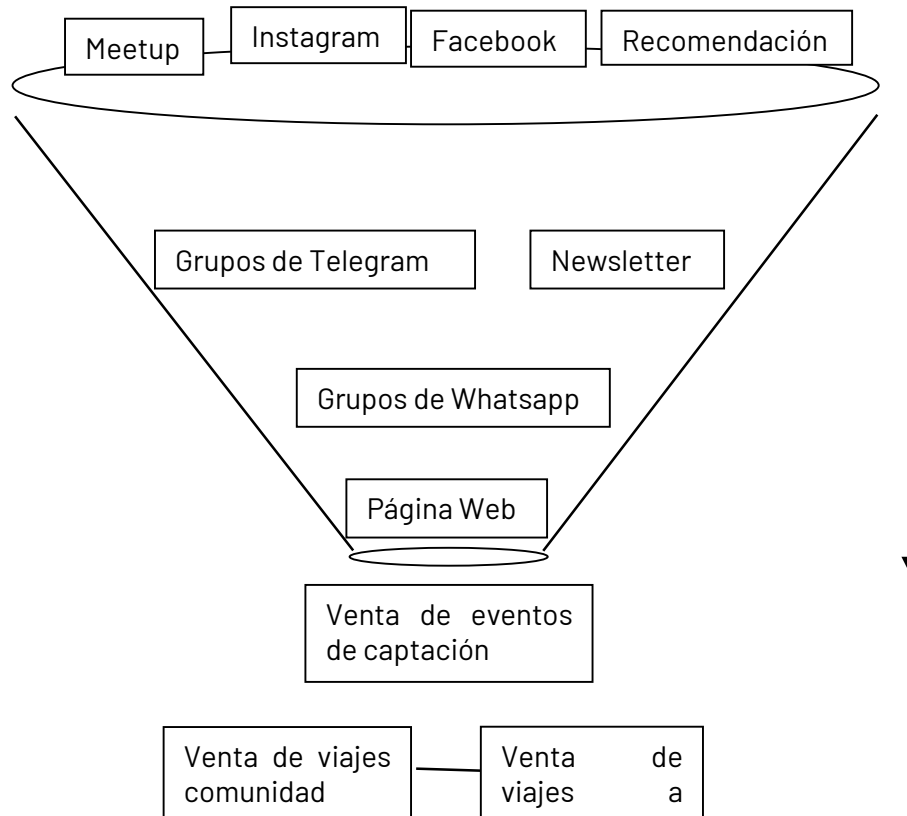


Fig. 10: Embudo de ventas (elaboración propia).

Como podemos observar, captamos clientes a través de distintas redes sociales para llevarles a canales de comunicación cada vez más focalizados en la próxima actividad. La web es la plataforma donde se cierran las ventas. Normalmente, los clientes eligen apuntarse primero a alguna de las actividades de presupuesto y duración reducidas. Estos eventos sirven para que establezcan sus primeros lazos con la Comunidad y adquieran la confianza necesaria en ellos mismos y en la organización para llevarles de viaje cada vez más lejos, mientras refuerzan sus vínculos con la Comunidad.

Medios y sistemas de publicidad utilizados para ganar mercado:

Exclusivamente online. Llevamos a cabo nuestra estrategia de captación de clientes en las redes sociales Meetup, Instagram y Facebook (por orden de relevancia). Durante los primeros meses, hemos buscado un crecimiento orgánico, basándonos en contenido como la programación de próximos eventos, encuestas y otros medios para hacer partícipe a la comunidad, fotos y vídeos recopilando los eventos y viajes que se van haciendo, etc.

El objetivo último es ganar clientes para la línea a medida, que es la más lucrativa y fácil de escalar. Para ello, utilizamos el siguiente esquema:

1. Captar clientes a través de RRSS (con campañas pagadas u orgánicas).
2. Organizar actividades de duración y presupuesto reducidos, a las que cualquiera puede unirse. La propia difusión de estas actividades es una herramienta publicitaria para los viajes más largos y a medida, pues nos dan a conocer, hacen que los clientes se conozcan entre ellos, genera confianza en nosotros y finalmente les hace mucho más receptivos a volver a apuntarse para viajes más largos y de más importe.
3. Con todo el trabajo anterior de captación en redes sociales y primera compra, conseguimos un buen resultado en viajes más largos.

Por último, los 3 apartados anteriores son las vías de entrada de clientes para la línea a medida.

Otros recursos publicitarios que consideramos utilizar son:

- Creación de una Newsletter centrada en la Comunidad e incluso parcialmente escrita por ella misma.
- Uso de influencers de redes sociales en temática viajes y naturaleza.
- Promociones de referidos "trae a un amigo", con recompensas para ambos.
- Campañas de posicionamiento en Google Ads, para las búsquedas de "turismo rural en Valencia" o "agencia de viajes valencia".

En caso de que decidiésemos hacer excepción a la regla de no imprimir nada, consideraríamos colocar carteles en puntos estratégicos de la universidad, hoteles o incluso repartir folletos.

Puntos básicos de la política de marketing:

- Todo es digital, centrado en marketing de contenidos en RRSS.
- De forma parecida a un modelo "freemium", captamos clientes para eventos pequeños, que sirven de entrada a viajes largos y finalmente a viajes a medida.
- Tenemos un foco claro en personas de Valencia y alrededores interesadas en naturaleza y hacer nuevos amigos.
- Ofrecemos viajes y eventos muy originales, que de otra forma sería complicado encontrar u organizar por sí mismos.
- La Comunidad es el centro de todo: desde los contenidos compartidos en RRSS hasta la decisión del destino de los viajes (parcialmente).

4.4. Distribución

En turismo podemos poner el foco en un origen o en un destino de los clientes. Nosotros hemos decidido centrar nuestros esfuerzos en clientes cuyo origen se ubica en la provincia de Valencia y accesoriamente Castellón. Durante los próximos 3 años, abriremos gradualmente el foco de clientes de procedencia y destinos de la siguiente forma:

1. Manteniendo el foco en clientes de procedencia Valencia y Castellón, nos abriremos a destinos de naturaleza en el extranjero, a países cercanos como Andorra, Francia, Marruecos y Portugal.
2. Manteniendo la procedencia, nos abriremos a destinos de naturaleza en países más exóticos, como Perú, EEUU, Nepal e Indonesia.
3. Repetiremos el proceso de escala desde el principio, focalizándonos en clientes de otras ciudades como Madrid y Barcelona.
4. Desarrollaremos nuestro propio software de organización de viajes en grupo, con el objetivo de llegar a otros organizadores de otros países.

4.5. Presupuesto de Marketing

Presupuesto anual para el personal de ventas:

No contemplamos a medio plazo emplear personal en venta directa.

Cuando el volumen de negocio de la línea a demanda lo justifique, contrataremos gestores gradualmente.

Presupuesto anual para publicidad y promoción de ventas:

Primer año: 500€, que serán destinados íntegramente a campañas pagadas de redes sociales.

Segundo año: 1.000€ en RRSS y 500€ en posicionamiento en buscadores.

Tercer año: 1.000€ en RRSS y 1.000€ en posicionamiento en buscadores.

Presupuesto anual para las acciones de relaciones públicas:

Primer año: 0€.

Segundo año: 500€ destinados a campañas con influencers.

Tercer año: 1.000€ destinados a campañas con influencers.

4.6. Plan operativo de marketing

Hemos construido un Plan Operativo de Marketing (Anexo 2) para prepararnos durante los meses de invierno para la llegada de la temporada alta, que tiene sus picos en abril para el turismo rural y en julio-agosto para el turismo en general.

5. 5. Plan estratégico

5.1. Misión, visión y valores

MISIÓN

Ayudar a personas a hacer nuevas amistades, a través de la organización de momentos únicos en viajes y eventos de naturaleza.

VISIÓN

Crear una Comunidad de amigos global, en la que las personas se sienten conectadas entre sí y con la naturaleza a través de los viajes.

VALORES

- **Motivación:** creemos que la vida es demasiado corta para no disfrutarla. Animamos a las personas a salir de casa, a hacer los planes que les gustaría hacer, pero no se atreven, a llevar un estilo de vida activo, saludable, hacer amigos y descubrir la naturaleza.
- **Inclusión:** en nuestra comunidad hay sitio para todo el mundo, sin importar la edad, sexo, lugar de procedencia, capacidades físicas o intelectuales. Todas las personas son bienvenidas y nos esforzamos por ayudarles a hacer nuevos amigos.
- **Sostenibilidad:** pretendemos generar un impacto positivo en el planeta. Para ello, mantenemos los grupos reducidos, fomentamos el comercio local, intentamos dejar cada lugar un poco mejor que como lo encontramos y colaboramos con entidades sociales y medioambientales.

5.2. Ventaja competitiva

Nuestra ventaja estratégica frente a los competidores se basa en los siguientes 3 apartados:

- Alta capacidad de respuesta a lo que nos enseñan los clientes y a los cambios en el mercado. Dado que buscamos planes y viajes originales, estamos continuamente innovando y aprendiendo, para ajustarnos cada vez más a lo que demanda el mercado.
- Estructura muy flexible, con reducidos costes fijos. Esto se debe principalmente a que es un negocio completamente online, sin oficina física.
- La Comunidad de clientes que estamos creando, con un alto grado de vinculación emocional, realmente supone una diferencia frente a nuestros competidores.

Se trata por tanto de una ventaja en diferenciación, sin descuidar no obstante que tenemos una estructura de costes flexible, que nos permitiría competir en rangos de precio bajos. Elegimos apostar por la diferenciación en calidad, originalidad y en la Comunidad, porque nos parece una posición de mercado mucho más ventajosa y adecuada.

5.2.2 Innovación

SÍ O QUÉ somos una agencia de viajes online, una condición que desde luego ya no es novedosa, pero que favorece mucho la innovación. Los elementos facilitadores de la innovación en nuestra empresa son:

- Una cultura organizativa orientada a la originalidad y a tratar de sorprender a sus clientes.
- La Comunidad (los clientes) son el centro de todas las decisiones, llegando a participar en procesos como la elección de actividades y destinos.
- Una estructura y organigrama muy horizontales, que brinda rienda suelta a la creatividad del equipo.
- La dirección cuenta con formación específica en herramientas de "Innovación Sistémica", "Design Thinking" y "Teoría del Cambio", que facilitan el desarrollo e implantación de innovaciones.
- Un proceso de ensayo-error por el que buscamos continuamente nuevos planes y viajes originales, al contrario del estancamiento en cuanto a la oferta que parece reinar en el sector.

Todos estos factores contribuyen a que presentemos al mercado una propuesta en la que destacamos:

Nueva necesidad-utilidad:

Hemos detectado que la oferta de "viajes de aventura" es alarmantemente estandarizada. Resulta incluso irónico que, al buscar este tipo de experiencias, encontremos una y otra vez los mismos destinos, con itinerarios muy similares. Como resultado, los clientes no perciben diferenciación entre competidores y terminan decidiendo en base al precio, principalmente. Creemos que en el mercado de las experiencias turísticas ha surgido una clara necesidad de renovar la variedad en la oferta, que los clientes se han cansado de que les ofrezcan los mismos paquetes de viaje y necesitan ver cosas nuevas.

SÍ O QUÉ innova al decidir centrarse en buscar constantemente planes y viajes muy originales, que de otra forma serían muy complicados de organizar por uno mismo o de encontrar en la competencia. El resultado es un campo de experimentación constante, que de vez en cuando sorprende con la buena acogida de un plan único, que no dudamos en incorporar a nuestro programa de actividades recurrente y por el que no tenemos que competir en precio con nadie más.

Nueva ocasión de consumo:

El turismo de naturaleza o turismo rural lleva años ganando relevancia y con motivo de la pandemia experimentó un crecimiento sin precedentes. Creemos que es el momento perfecto en el sector para apostar por este segmento.

Innovaciones de producto-servicio:

Buscamos ofrecer experiencias turísticas únicas constantemente. Para ello, proponemos destinos poco convencionales, acompañados de un carácter lúdico. Al final de cada actividad, los clientes sienten que han vivido algo realmente irrepetible.

Innovaciones de proceso comercial:

Comercializamos nuestros servicios a través de internet y con foco en Valencia y alrededores. La innovación radica en intentar construir una Comunidad local de viajeros que respalden las actividades. No se trata solo de anunciarnos en este territorio, sino de conseguir generar relación entre los clientes, para que deseen venir a las actividades por la propia Comunidad, más que por qué actividad en particular sea.

Innovaciones de proceso de producción:

El uso de herramientas digitales para absolutamente cada parte del proceso de organización, difusión y coordinación, lo que contribuye a optimizar costes.

5.3 Metas estratégicas / objetivos

Teniendo en cuenta la situación estratégica que nos dibuja el análisis DAFO (Fig. 11), consideramos que estamos en la típica posición de desventaja de quienes están empezando en un sector maduro y competitivo, pero que a su vez nos proporciona poderosas herramientas para buscar nuestro nicho de mercado a través de la innovación y agilidad frente al cambio



Fig. 11: DAFO (elaboración propia).

Nos encontramos en un momento clave para el proyecto, en el que ya hemos construido una pequeña Comunidad, somos autofinanciables y hemos identificado algunos aspectos estratégicos clave que harán que despeguemos del todo al llegar la próxima temporada alta. Por ello, hemos construido un Plan Operativo de Marketing (Anexo 2) para prepararnos durante los meses de invierno para la llegada de la primavera y el verano.

Estos son los **objetivos** fijados para el primer año de actividad:

- Facturar más de 30.000 € durante el primer año-
- Obtener una rentabilidad neta durante el primer año del 10%.
- Vender a más de 300 clientes distintos durante el primer año.
- Conseguir que al menos el 10% de los clientes venga a más de 1 actividad durante el primer año.
- Conseguir más de 1.000 seguidores en Instagram durante el primer año, de forma orgánica.
- Llevar a cabo más de 30 eventos de la línea "comunidad" durante el primer año.
- Llevar a cabo más de 10 eventos de la línea "a demanda" durante el primer año.

Cuando acabe el año 2022 redefiniremos cada uno de ellos para afrontar el 2023 como primer año natural de actividad y tener métricas más claras.

5.4 Plan de acción

Plan de acción de marketing para los próximos 3 meses: consultar el Anexo 2, Plan Operativo de Marketing. Algunas de las medidas contempladas son: introducir una newsletter, reformar la página web, rediseñar los catálogos de actividades, etc.

Establecer un sistema de métricas que permita controlar la consecución de objetivos de forma automatizada.

6. Desarrollo del servicio

La producción de servicios de SÍ O QUÉ | Turismo Rural se basa en un modelo de producción Lean, en el que se valora y se busca activamente la opinión de clientes, colaboradores y proveedores para la mejora continua del servicio. Se trata de servicios con cierto grado de personalización, pero que a su vez se basan en un acuerdo previo con el proveedor, que permite cierta autonomía y escalabilidad. Normalmente, cada viaje o evento es diferente al anterior, lo que genera una alta capacidad de innovación y la participación del propio cliente en el proceso.

- La línea "eventos" se caracteriza por una producción continua, con cierta estacionalidad, que muestra mayor demanda en los meses coincidentes con vacaciones como verano y Pascua. La estacionalidad afecta también al tipo de actividades.
- La línea "a medida" se caracteriza por una producción bajo demanda, con alto grado de personalización y también muestra un componente de estacionalidad similar al punto anterior.

6.1. Proceso de producción de servicios

En el siguiente diagrama (Fig. 12) podemos observar cuáles son las fases por las que los clientes pasan cuando se trata de un viaje o evento de la línea "Comunidad", desde que lo descubre hasta después de venir o no a la actividad. Los pasos previos consisten en escuchar a los clientes para saber qué tipo de actividad quieren, organizar eso mismo o plantearles algo nuevo y finalmente publicarlo y darle difusión.

Dada la naturaleza de la actividad, cada viaje o evento es completamente diferente. Si tratamos de sintetizar agrupando por categorías tendremos lo siguiente:

- Excursiones de 1 día y de proximidad: coste fijo aproximado de 20-50€ en gasolina y de 80€ en costes de personal. Además, el evento podrá tener o no un coste variable por cada persona si se trata de una actividad en la que subcontratamos servicios. Este coste puede oscilar entre los 2 y los 30€ por persona. El coste total por persona en la mayoría de eventos suele situarse en torno a los 10€, siempre dependiendo de la proximidad y número de personas apuntadas.
- Viajes de varios días: coste fijo aproximado de 50-70€ en gasolina y de 100€ en costes de personal por día, a lo que podemos sumar alojamiento, transportes adicionales, restauración, etc. El coste total por persona en los viajes suele ser de unos 70€ por persona y día completo.

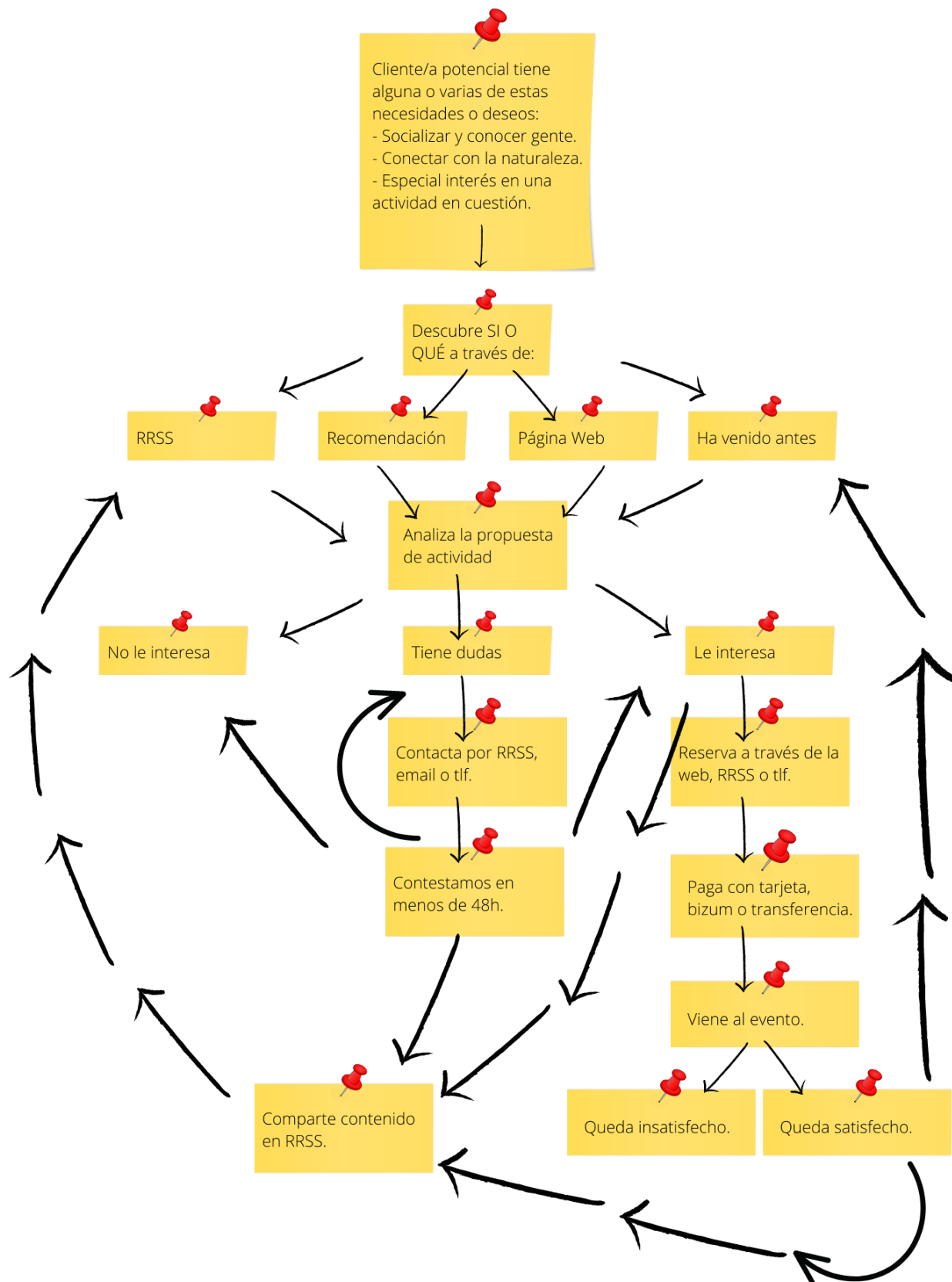


Fig. 12: diagrama de proceso "Comunidad" (elaboración propia).

Cuando trabajamos en viajes de la línea a medida, el proceso es mucho más sencillo y personalizado (Fig. 13):

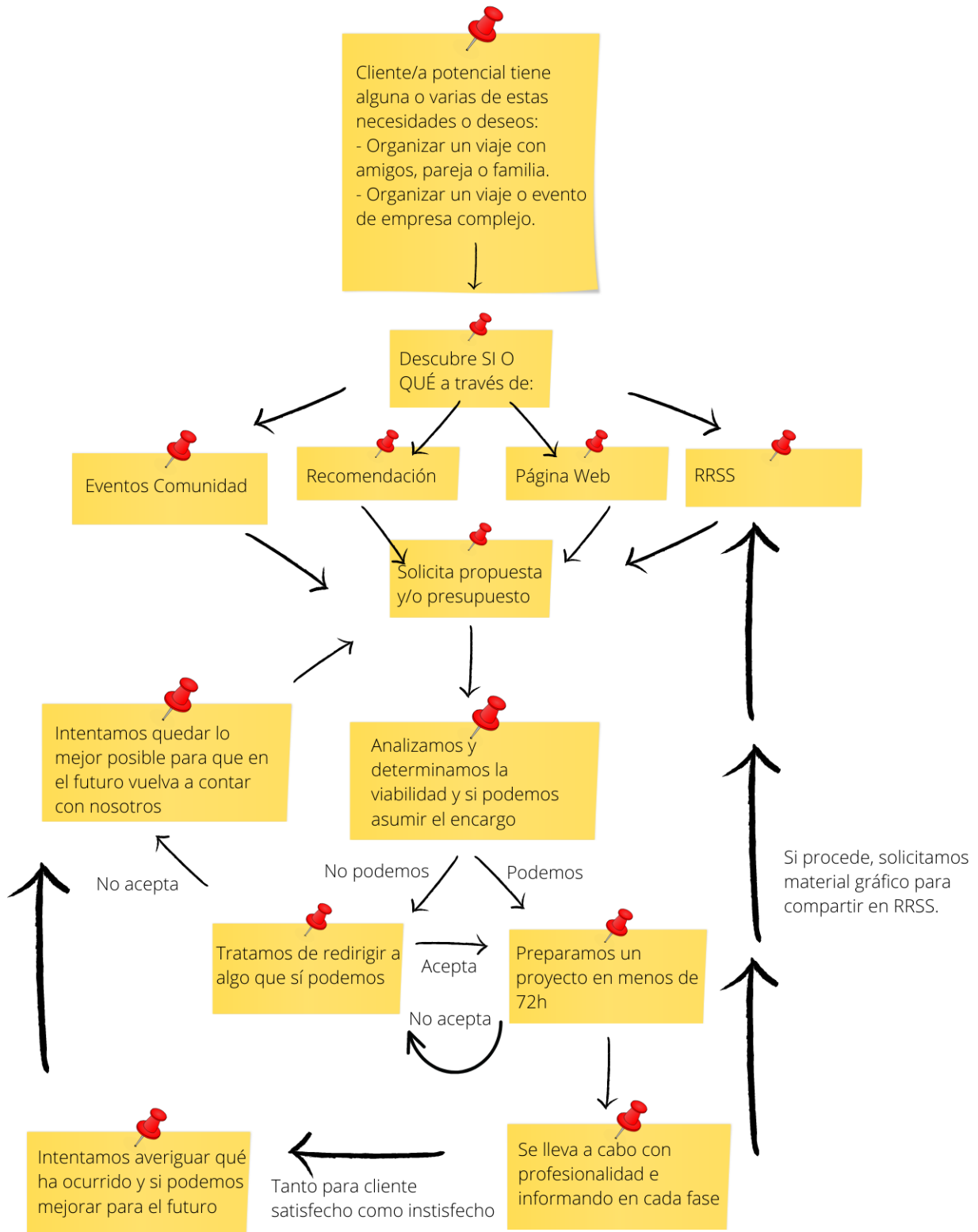


Fig. 13: Diagrama de procesos "a medida" (elaboración propia).

6.2. Aprovisionamiento

Por la naturaleza digital del negocio, la línea móvil y la conexión a internet rápida y estable son insumos imprescindibles. Concretamente sobre la actividad de la empresa, el acuerdo con los proveedores de las actividades, alojamiento, transporte, dietas es fundamental. Tratamos de abastecernos bajo demanda siempre que sea posible. No obstante, contemplamos adquirir stock previo, cuando existe una ventaja clara en ello, como descuentos por compra anticipada en reservas de hotel o vuelos.

Normalmente, existe multitud de proveedores para los mismos servicios, pero su poder de negociación sigue siendo alto, porque no podemos garantizarles un volumen o recurrencia.

6.3. Equipamiento e infraestructura

En el momento actual el equipamiento más importante es el vehículo particular del coordinador del viaje o evento, en caso de que tenga que asistir, el ordenador y el móvil de trabajo. Todo el negocio es online, por lo que no requerimos de oficina física.

El equipamiento imprescindible es propio, pero alquilamos todo aquello que no suponga un uso constante, como el material para realizar una actividad en concreto o el autobús para desplazar a un grupo grande. En términos generales y dada la variedad de actividades y destinos, lo que más se ajusta a nuestro modelo es alquilar, siempre que sea posible.

Más adelante, consideramos la posibilidad de ofrecer alquiler de autocaravanas y furgonetas camperizadas, para lo que comenzaríamos alquilándola y más tarde, tal vez se adquiriesen.

6.4. Localización / instalaciones

Nuestra ubicación actual es completamente digital, por lo que no disponemos de local físico. Nuestra página web y perfiles de RRSS cumplen con las funciones de visibilidad, punto de venta, pasarela de pago y escaparate publicitario.

El ahorro en costes es el motivo principal. Además, concuerda con el segmento objetivo de cliente que buscamos (público joven, que se mueve en redes, que está acostumbrado a reservar y comprar por internet...).

6.5. Calidad

Buscamos que el cliente tenga una experiencia de turismo rural de calidad media, que se diferencia por la originalidad de sus propuestas y su dinámica lúdica. No buscamos experiencias Premium, sino algo mucho más accesible, sacrificando comodidades, para llegar mejor al público joven sensibilizado por la naturaleza. Nuestro público encuentra la calidad en experiencias únicas, inolvidables y divertidas.

Adoptamos los siguientes mecanismos para asegurar la calidad de nuestros servicios mediante la escucha activa a clientes y proveedores:

- Antes: para garantizar que la actividad y la forma en que se desarrollará son lo que busca la Comunidad.
- Durante: para saber si los clientes están satisfechos y tratar de reconducir la actividad en caso contrario, si es posible.
- Después: para recibir feedback, tratar de obtener propuestas de mejora y recomendación a terceros.

6.6. Seguridad

Respecto de la seguridad de la actividad, existe un riesgo inherente al propio hecho de viajar, en el que entran en juego factores que podemos controlar y otros que no. Algunos de los que no podemos controlar son: catástrofes naturales, conflictos bélicos, atentados, intervenciones de los cuerpos de seguridad, inclemencias climáticas, fallo de sistemas de seguridad externos, etc. Para ello, contamos cuando procede de seguros de viaje para cada actividad que lo requiera.

Respecto de los riesgos para la seguridad que sí podemos controlar, existe una parte que se controla en los momentos previos a la actividad, en su planificación: analizando la situación de cada actividad y destino escogido, preparando y formando al personal, dando nociones básicas a los clientes, etc. Durante la propia actividad, la pieza clave en la seguridad es la persona encargada de acompañar y coordinar al grupo. Su preparación previa y contacto con la organización son fundamentales.

Para cubrir la mayor parte de estos riesgos, contamos con un seguro de caución para agencias de viaje y de un seguro de responsabilidad civil.

6.7. Sostenibilidad

El turismo es una actividad que genera de por sí un impacto negativo en el medioambiente: erosión, emisiones por transporte, deterioro de espacios naturales, contaminación acústica y lumínica, generación de residuos... la lista puede no tener fin. Nuestra postura en este apartado consiste en minimizar todo lo posible nuestro impacto negativo en el medioambiente, mientras tratamos de maximizar el impacto positivo en el apartado social y económico. A continuación, desarrollamos estos puntos:

- Minimizar el impacto negativo en el medioambiente: buscando destinos no masificados, manteniendo los grupos reducidos, compartiendo coches cuando procede, poniendo en valor el patrimonio natural, contribuyendo a preservarlo y reciclando todos los residuos generados posibles.
- Maximizar el impacto positivo en la sociedad: ayudando a personas a hacer nuevas amistades (necesidad vital de los seres humanos), poniendo en valor el patrimonio cultural de los destinos, educando en valores de inclusión e igualdad y apoyando iniciativas sociales.
- Maximizar el impacto positivo en la economía: consumiendo productos y servicios locales y de proximidad en los destinos, a través de un proyecto autofinanciable, que no necesita de dinero público ni donativos para funcionar.

7. Plan de organización y gestión

7.1. Organización funcional de la empresa y de RRHH

En el momento actual, las funciones que SÍ O QUÉ necesita para desarrollar su actividad son las siguientes:

- Operaciones: organización de los viajes y eventos de la línea Comunidad y la línea a medida.
- Operaciones: coordinar en el terreno los viajes y eventos de la línea Comunidad. Normalmente, la línea a medida no requiere de trabajo de campo.
- Marketing: difundir y comunicar los eventos pasados, presentes y futuros en los diferentes canales: RRSS y página web.
- Administración y finanzas: llevar un control y previsiones financieras.
- RRHH: gestionar, buscar y retener el talento.
- Marketing: diseñar elementos audiovisuales para necesidades puntuales de la empresa.

Nuestro equipo está formado por las siguientes personas, que desempeñan o desempeñarán las anteriores funciones:

Director general y fundador:

Patricio Murrieta Piney es graduado en Administración y Dirección de Empresas, con amplia experiencia coordinando equipos de personas y en ventas. Asume temporalmente las funciones de director de operaciones, RRHH y financiero, además de ser la cara visible del proyecto frente a la Comunidad, coordinando los viajes y actividades.

Directora de marketing:

Laura Murria Tornero también es graduada en Administración y Dirección de Empresas, a lo que añade un máster en Marketing Digital. Trabaja como consultora y copywriter independiente, posicionando negocios en internet. Nos ayuda dirigiendo el trabajo de branding y en RRSS.

Diseñadora:

Imán Benjelloun es graduada en Ingeniería del Diseño. Ofrece soluciones gráficas a las necesidades puntuales del proyecto.

Director financiero:

Ignacio Sabater Sánchez es graduado en Administración y Dirección de Empresas, con amplia experiencia administrativa y contable. En un futuro próximo será el director financiero, cuando el volumen de negocio lo requiera.

El equipo y el organigrama aún está tomando forma, pero queremos implantar un modelo horizontal entre los 4 líderes de departamento y la dirección general (Fig. 13), con un alto grado de comunicación entre ellos y sus equipos, consiguiendo un entorno creativo en el que las ideas fluyen transversalmente entre departamentos:



Fig. 13: Organigrama (elaboración propia).

Las decisiones operativas serán tomadas por cada cabeza de departamento con mucha autonomía a la par que comunicación entre departamentos. Las decisiones estratégicas se tomarán mediante un liderazgo participativo, en el que la dirección general se ocupará de facilitar procesos democráticos en los que cada líder de departamento tenga voz y voto.

La plantilla crecerá de forma muy gradual y contenida, manteniendo un grupo de personas reducido (del más alto talento), debido a la escalabilidad propia de un negocio digital. Contamos con llegar máximo a 10 personas en la plantilla durante los próximos 3 años.

Utilizaremos siempre que sea posible contratos indefinidos, que nos ayuden a dar estabilidad y retener mejor el talento. Su retribución será mayormente fija, con bonificaciones al cumplir los objetivos como equipo cada mes o trimestre. Aquellos miembros del equipo con posiciones de responsabilidad y/o suficiente tiempo en la empresa podrán negociar una parte de su retribución en participaciones de la empresa.

7.2. Plan de externalización

Respecto de los productos y servicios necesarios para el devenir general de la actividad, tenemos externalizados:

Servicios de asesoría y gestoría.

Servicios de diseño gráfico.

Los diferentes servicios necesarios para los viajes y eventos: alojamientos, transportes, restauración, etc.

Proveedores de equipos informáticos y material de oficina.

Proveedores de servicios de internet y telecomunicaciones.

7.3. Plan RSC

SÍ O QUÉ sigue una dirección por valores, que rige tanto las decisiones que se toman como nuestra relación con los diferentes grupos de interés. Como hemos visto en apartados anteriores, estos valores son: Motivación, Inclusión y Sostenibilidad. A continuación, veremos cómo transmitimos estos valores:

- **Clientes:** a través de un trato muy cordial e inclusivo, que les hace sentirse parte de una Comunidad en la que todas las personas son bienvenidas. Les animamos a llevar un estilo de vida activo y saludable, buscando en última instancia tener un impacto positivo en la sociedad.
- **Empleados:** buscamos que también formen parte de la Comunidad. Aplicamos políticas de participación en la toma de decisiones y para facilitar la conciliación entre su vida laboral y personal. Reconocemos su trabajo, sus méritos y ayudamos a mejorar entre todos cuando nos equivocamos. Somos conscientes de que nuestro personal son los primeros y más importantes embajadores de la marca y sus valores.
- **Proveedores:** no podemos establecer una relación duradera con ellos porque normalmente vamos cambiando de actividades y destinos, por lo que no hay una recurrencia. No obstante, intentamos siempre que sea posible, tener un impacto positivo en el territorio que visitamos, consumiendo productos y servicios de proximidad y quedando lo mejor posible con todo el mundo.
- **Sociedad:** llevamos a cabo una labor social al poner como prioridad el ayudar a personas a hacer nuevos amigos, una de las necesidades vitales de los seres humanos, con muy pocas soluciones en el mercado especialmente para ello. Nuestra forma de viajar, controlando el impacto medioambiental trata de ser un referente y una alternativa sostenible a los estándares habituales del sector.
- **Personas que viven en los lugares de destino:** buscamos en última instancia tener un impacto positivo en el territorio que visitamos, manteniendo los grupos reducidos, controlando nuestra contaminación lumínica, acústica y en residuos, consumiendo productos y servicios locales de proximidad.
- **Medioambiente:** como ya hemos tratado en apartados anteriores, el turismo es una actividad que genera de por sí un impacto negativo en el medioambiente. Nuestra postura en este apartado consiste en minimizar todo lo posible nuestro impacto negativo en el medioambiente, mientras tratamos de maximizar el impacto positivo en el apartado social y económico.

8. Plan económico financiero

El plan económico financiero de SÍ O QUÉ tiene la particularidad de que nos encontramos en régimen especial de Agencias de Viaje. Por ello, el IVA tiene un tratamiento diferente a la operativa habitual. Esta diferencia viene fundamentalmente radicada en que liquidamos IVA después de la finalización de cada uno de los viajes, de forma independiente entre ellos.

Al ser un negocio ya en marcha, contamos con la ventaja de contar ya con registros históricos que respaldan nuestras predicciones. Podemos consultar qué viajes y eventos hemos realizado ya en el Anexo 4: "Control operativo y financiero", además de poder visualizar que las herramientas de control que aplicamos son adecuadas y ricas en detalle.

8.1. Plan de inversiones

En el siguiente cuadro (Fig. 14) podemos obtener una radiografía de las inversiones necesarias para acometer el proyecto:

	2022	2023	2024
TOTAL INVERSIÓN	1.950,00 €	12.100,00 €	8.100,00 €
Aplicaciones Informáticas	- €	- €	2.000,00 €
Otro Inmovilizado Intangible	150,00 €	2.000,00 €	3.000,00 €
Terrenos	- €	- €	- €
Edificios y construcciones	- €	- €	- €
Instalaciones técnicas	- €	- €	- €
Maquinaria	- €	- €	- €
Utillaje, Herramientas,...	400,00 €	1.800,00 €	2.000,00 €
Mobiliario	300,00 €	300,00 €	100,00 €
Elementos de transporte	- €	6.000,00 €	- €
Equipos informáticos	600,00 €	1.000,00 €	- €
Otro Inmovilizado Material	500,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Fianza del local	- €	- €	- €
Stock inicial/mínimo	- €	- €	- €

Fig. 14: Plan de inversiones (elaboración propia, en base a plantilla Diputación de Castellón).

Como podemos observar, la inversión en general es mínima:

- Para comenzar en el año 2022, las partidas más relevantes se corresponden con la adquisición de la página web, mesa y estanterías, un teléfono móvil, tiendas de campaña para ser alquiladas y demás material para los eventos.
- En 2023 encontramos una mejora de la página web, la compra de un vehículo de 7 plazas para realizar los viajes y la adquisición de más material para las actividades.

- El año 2024 planeamos continuar mejorando la página web, compraremos un nuevo ordenador portátil y seguiremos adquiriendo y mejorando nuestro equipamiento gradualmente.

Respecto del plan de amortización, podemos consultar en la siguiente tabla (Fig. 15) que el impacto de este apartado es poco significativo. Además, por el volumen de estas operaciones, casi todo puede amortizarse en el mismo año fiscal.

Elemento	Vida útil (años)	Amortización 2022	Amortización 2023	Amortización 2024
Inmovilizado Intangible		15	215	715
Aplicaciones Informáticas	10	0	0	200
Otro Inmovilizado Inmaterial	10	15	215	515
Inmovilizado Material		150	969	1.274
Edificios y construcciones	68	0	0	0
Instalaciones	20	0	0	0
Maquinaria	18	0	0	0
Uillaje, Herramientas,...	8	50	275	525
Mobiliario	20	15	30	35
Elementos de transporte	14	0	429	429
Equipos informáticos	10	60	160	160
Otro Inmovilizado Material	20	25	75	125
Total Anual		165	1.184	1.989
Valor neto contable total al final del año		1.785	12.701	18.813

Fig. 15: Plan de amortización (elaboración propia, en base a plantilla Diputación de Castellón).

8.2. Financiación inicial

A continuación, detallamos las fuentes de donde procede la financiación necesaria del proyecto:

- Necesidades de financiación para iniciar la actividad: 12.000€. De los cuales, 1.950€ son para acometer las necesidades de financiación del 1er año y 10.050€ se corresponden con la tesorería necesaria para iniciar la actividad y contar con fondo de maniobra suficiente para acometer la operativa habitual.
- Aportación del socio promotor: 12.000€ (la totalidad de la financiación inicial necesaria).
- Préstamo a solicitar: 0€.

Al tratarse de un negocio online con unos importes de transacción comúnmente altos, no hemos necesitado grandes inversiones de capital en inmovilizado o materiales, pero sí en líquido, para hacer frente a la operativa habitual de compra y venta de servicios en el transcurso de los 1-2 días hábiles que puede haber entre producirse una venta y el tiempo que tarda en llegar por transferencia.

Esta aportación personal de 12.000€ del promotor principal procede a su vez de un préstamo personal del mismo, el cual, para simplificar los cálculos, ya lo hemos tenido en cuenta en el apartado de su sueldo personal.

8.3. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

A continuación (Fig. 16), se presenta la cuenta de resultados para los tres primeros años. Cabe recordar en este punto, que nos encontramos sujetos al "Régimen Especial de Agencias de Viaje" y por ello, hemos tenido que hacer adaptaciones al PyG clásico:

	2022	2023	2024
Ingresos de actividad	40.705,74 €	65.000,00 €	100.000,00 €
Ingresos extra	420,00 €	4.000,00 €	10.000,00 €
Ingresos totales	41.125,74 €	69.000,00 €	110.000,00 €
Total gastos de los viajes	- 32.322,78 €	- 45.000,00 €	- 70.000,00 €
Margen bruto (€)	8.802,96 €	24.000,00 €	40.000,00 €
Margen bruto (%)	21,40%	34,78%	36,36%
Gastos de la actividad general	- 6.023,14 €	- 10.000,00 €	- 12.000,00 €
Total gastos (viajes+actividad general)	- 38.345,92 €	- 55.000,00 €	- 82.000,00 €
EBITDA (€)	2.779,82 €	14.000,00 €	28.000,00 €
EBITDA (%)	6,76%	20,29%	25,45%
Depreciación Inmovilizado	- €	- €	- €
Amortización Inmovilizado	- 165,00 €	- 1.184,00 €	- 1.989,00 €
Rdo antes de impuestos (€)	2.614,82 €	12.816,00 €	26.011,00 €
Rdo antes de impuestos (%)	6,36%	18,57%	23,65%
IVA a pagar por los viajes	- 1.509,29 €	- 4.000,00 €	- 7.000,00 €
IVA a deducir por la actividad general	508,88 €	800,00 €	1.400,00 €
Liquidación IVA	- 1.000,40 €	- 3.200,00 €	- 5.600,00 €
Rdo después de impuestos (€)	1.614,42 €	9.616,00 €	20.411,00 €
Rdo después de impuestos (%)	3,93%	13,94%	18,56%

Fig. 16: PyG previsional (elaboración propia, en base a plantilla Diputación de Castellón).

Como podemos apreciar, el proyecto es rentable desde el primer año, con una previsión completamente realista, basada en el histórico real de este último año 2022. Las partidas de gasto más relevantes son aprovisionamientos (donde contemplamos todos los gastos de cada evento) y personal. La estructura general es altamente flexible, es decir, los costes fijos son anecdóticos en comparación con los variables. Esta es una ventaja relevante en el entorno cambiante en el que nos encontramos, porque quiere decir que tenemos una alta maniobrabilidad, en caso de que vuelva a surgir algún hecho que cambie las reglas de juego, como la pandemia de Covid19 de 2020.

8.4. Tesorería

En el apartado de tesorería, podemos encontrar una alta liquidez, con un plazo de cobro de 1 día y de pago en cuanto nos entra el dinero del cliente. En ocasiones, cobramos por adelantado y no tenemos que pagar hasta 90 días después. Si a esto le sumamos la flexibilidad en costes, tenemos como resultado una situación ideal de tesorería.

A partir del tercer año, consideraremos el uso de instrumentos financieros para sacar rentabilidad al exceso de efectivo en caja. Esperamos hasta entonces para establecer adecuadamente, con información histórica, cuál es nuestro fondo de maniobra óptimo.

8.5. Balance

Nuestra empresa presenta una estructura patrimonial realmente simple, como puede apreciarse en la Fig. 17, se trata de un negocio en el que la mayor parte del activo es completamente líquido para acometer la operativa habitual y su financiación procede de fondos propios.

BALANCE INICIAL 2022			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE	1.950	PATRIMONIO NETO	12000
Inmovilizado Intangible	150	Capital	12.000,00 €
Aplicaciones Informáticas	0,00 €	Otras aportaciones	
Otro Inmovilizado Intangible	150,00 €	Subvenciones	
Inmovilizado Material	1.800	PASIVO NO CORRIENTE	0
Terrenos	0,00	Préstamos L.P.	0,00 €
Edificios y construcciones	0,00 €	Otros Acreedores L.P.	
Instalaciones	0,00 €	PASIVO CORRIENTE	0
Maquinaria	0,00 €	Acreedores Comerciales	
Utillaje, Herramientas,...	400,00 €	Otros Acreedores C.P.	
Mobiliario	300,00 €	Total Patrimonio Neto y Pasivo	12000
Elementos de transporte	0,00 €		
Equipos informáticos	600,00 €		
Otro Inmovilizado Material	500,00 €		
Inversiones Financiera L.P.	0		
Fianza del local	0,00 €		
ACTIVO CORRIENTE	10050		
Existencias	0		
Stock	0,00 €		
DEUDORES	409,5		
Deudores diversos	0,00 €		
H.P. IVA soportado	409,50 €		
TESORERÍA (INICIAL)	9640,5		
Tesorería	9.640,50		
Total Activo	12000		

Fig. 17: Balance inicial Sioque (elaboración propia).

La mayor parte de la masa patrimonial se encuentra en tesorería, situación que se mantendrá al menos durante los primeros años de actividad. Esto se debe a que es un negocio que maneja importes elevados tanto de las ventas como de las compras, por lo que el fondo de maniobra necesario es alto. Respecto de la financiación, ya hemos visto que procede de fondos propios, por la aportación inicial y por la posterior autofinanciación desde el 1 año.

En vistas a futuro, contamos con buscar financiación dentro de 3 años, unos 200.000€ para costear el desarrollo de un software propio de organización de viajes y captación de clientes, en un movimiento de diversificación vertical. Cuando llegue el momento, estudiamos conseguir esa financiación extra con la entrada de nuevos inversores o a través de un préstamo.

8.6. Plan de contingencias

SÍ O QUÉ es un proyecto sólido, testado durante el último año 2022 para poder arrojar unas predicciones realistas, en base a lo que ya hemos aprendido y estamos aplicando. Nos encontramos en un momento fantástico, en el que damos por validadas varias de las hipótesis que asumimos en un principio y encaramos 2023 con una idea certera sobre algunos aspectos clave:

- Nuestra marca es valorada por la Comunidad, se sienten identificados y vinculados con ella.
- El público objetivo al que optamos por enfocarnos está dispuesto a pagar por nuestros servicios.
- Los precios fijados en origen han resultado adecuados e incluso ya hemos podido subirlos ligeramente.
- La aportación inicial ha resultado suficiente para hacer frente a la operativa habitual y no es necesario a priori aumentar el fondo de maniobra.
- El proyecto ya ha alcanzado un umbral de autofinanciarse, nuestro catálogo de actividades es cada vez mejor y más lucrativo.

Respecto de los riesgos empresariales, asumimos que estamos en un entorno cambiante, con incertidumbre macroeconómica y en especialmente en el sector del turismo. No obstante, sabemos que la estructura de costes flexible y nuestra alta capacidad de respuesta e innovación son elementos clave que nos brindan una posición de ventaja frente a las grandes cadenas de franquicias que copan el sector. SÍ O QUÉ está preparada para el entorno hostil por nuestra propia cultura de empresa.

Teniendo en cuenta que la inversión necesaria ha sido mínima y que ya nos encontramos en beneficio, las siguientes fases de financiación y objetivos van encaminadas a corregir las debilidades por tamaño del equipo humano, que nos limitan el crecimiento:

Conseguir un volumen de negocio que justifique la contratación a tiempo completo de nuestra directora de marketing. Acción que llevaremos a cabo si en marzo de 2023 tenemos una cifra en tesorería de +15.000€. Esto se debe a la estacionalidad, a partir de ese mes es cuando más carga de trabajo tendremos y mejor justificada queda esta acción.

Conseguir mediante autofinanciación alcanzar el volumen de negocio que permita contratar a otra persona, con perfil tecnológico o financiero.

Dentro de al menos 2-3 años, conseguir 200.000€ de un nuevo inversor o de un préstamo, que nos permita desarrollar nuestro propio software de organización de viajes y captación de clientes (diversificación vertical).

En la fecha actual, valoramos nuestro proyecto en 50.000€ (25.000€ por el valor de la marca, 10.000€ por la web y RRSS, 10.000€ en tesorería y 5.000€ en derechos de cobro).

Hemos generado un beneficio el primer año (2022) de 1.614,42€, prevemos generar 9.616€ durante el 2023 y 20.411€ durante 2024.

9. Estructura de la empresa

9.1. Forma jurídica

La forma jurídica que hemos elegido para comenzar es la de autónomo por el promotor principal. No obstante, con la entrada inminente de nuevos socios estamos llevando a cabo acuerdos que marcan las condiciones de una próxima sociedad limitada que abarcará la marca y su actividad.

El motivo principal para esto es el ahorro en costes como la gestoría, pago de menor cantidad de impuestos, de obligaciones documentales y de control.

9.2. Obligaciones propias de la actividad

Entre las obligaciones más relevantes actualmente encontramos:

- Declaraciones trimestrales (303) y anual (390) de IVA.
- Declaraciones anuales (100) y trimestrales (130) de IRPF.
- Pago de la cuota de autónomos (bonificada, por 70€/mes el primer año).
- Seguro de responsabilidad civil y de caución para agencias de viaje.

9.3. Marcas, protección y propiedad intelectual

SÍ O QUÉ | Turismo Rural es una marca cada vez más apreciada y reconocida por una Comunidad de fans. Esto justifica que registremos su propiedad y reservemos todos los derechos por su uso en agencias de viaje, al menos en España.

Esto es algo que hasta ahora no nos había preocupado, pero lo haremos en breves.

El proceso es muy sencillo, a través de la página web de la Oficina Española de Patentes y Marcas, tiene una tasa de 127,88€ y nos permitirá ser los únicos con el nombre SÍ O QUÉ para una agencia de viajes en nuestro ámbito de actuación, que intentaremos que nos concedan toda España.

9.4. Permisos, licencias y documentación

Tan sólo para la parte de nuestra actividad que consta de reventa de paquetes turísticos, es necesario contar con un seguro de caución y una licencia cuya expedición queda delegada a las autonomías.

En estos momentos estamos en trámites para la obtención del seguro, para luego obtener la licencia.

10. Plan tecnológico

SÍ O QUÉ es un negocio de servicios online. Por su propia naturaleza, no precisa de grandes inversiones en tecnología. Hemos podido comenzar la actividad tan sólo con un teléfono móvil y un ordenador portátil. Como uno de nuestros 3 valores principales es la sostenibilidad, ello también debe reflejarse en nuestro plan tecnológico. Es por ello que nuestro planteamiento se basa en las 3 Rs: reducir, reutilizar y reciclar.

En equipamiento informático, utilizamos el mínimo posible, pero este debe tener una calidad y cualidades concretas:

- El teléfono móvil debe ser puntero en cuanto a cámara de fotos y de vídeo, con buen procesador, pantalla, mucho almacenamiento, 5G y resistencia al polvo y agua (IP68). Esto se debe a que es la principal herramienta de trabajo cuando estamos en un viaje o actividad, debemos tomar preciados recuerdos que luego utilizaremos en campañas de marketing. El móvil también debe poder editar vídeo de la mejor calidad y con rapidez.
- El ordenador debe ser portátil, de gama media especializado en trabajo de ofimática. Esto es, con gran procesador y almacenamiento, pero puede sacrificar tarjeta gráfica.

La política de adquisición del equipamiento nuevo será responsabilidad de la dirección financiera y administrativa. El criterio general será comprar solo lo necesario, con la calidad necesaria, de segunda mano cuando sea posible y reciclar cuando lleguen a final de su vida útil. Con la llegada de nuevos integrantes al equipo, contamos con tener que adquirir un teléfono y un ordenador por cada persona nueva.

Respecto de los servicios tecnológicos, la postura parte de alquilar o contratar licencias de uso siempre que sea posible, en lugar de comprar o desarrollar soluciones. Algunos de los servicios fundamentales para desarrollar nuestra actividad son: línea móvil, internet de alta velocidad, almacenamiento web y pasarela de pagos online.

Como hemos mencionado en apartados anteriores, dentro de al menos 2-3 años, planeamos conseguir 200.000€ de un nuevo inversor o de un préstamo, que nos permita desarrollar nuestro propio software de organización de viajes y captación de clientes (diversificación vertical). Esta es nuestra apuesta tecnológica más relevante, pero elegimos embarcarnos en ella cuando el negocio que hay detrás, se encuentre en posición de servir de apoyo y empuje.

11. Bibliografía

Club Rural. (2019). X Barómetro del Turismo Rural en España.

Hosteltur. (1 de Diciembre de 2017). *Portal web Hosteltur*. Obtenido de https://www.hosteltur.com/125447_58-agencias-viajes-factura-1-m-oficina.html

propia, e. (octubre de 2022). Lean Canvas Sioque. España.

PWC. (2022). *El turismo roza la recuperación en verano (...)*. Obtenido de <https://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2022/turismo-roza-recuperacion-verano.html#:~:text=El%20estudio%20concluye%20que%2C%20a,al%20mismo%20periodo%20de%202021.>

Statista. (2022). *La venta de viajes online en España*.

12. Anexo ODS

ANEXO I. RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030

Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. Fin de la pobreza.				X
ODS 2. Hambre cero.				X
ODS 3. Salud y bienestar.		X		
ODS 4. Educación de calidad.				X
ODS 5. Igualdad de género.				X
ODS 6. Agua limpia y saneamiento.				X
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.				X
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.				X
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.				X
ODS 10. Reducción de las desigualdades.			X	
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.			X	
ODS 12. Producción y consumo responsables.		X		
ODS 13. Acción por el clima.			X	
ODS 14. Vida submarina.				X
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.				X
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.				X
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos.				X

Descripción de la alineación del TFG/TFM con los ODS con un grado de relación más alto.

***Utilice tantas páginas como sea necesario.

- ODS 3: en la medida en que nuestra iniciativa ayuda a personas en la lucha contra la llamada "soledad no deseada", un mal que afecta de forma silenciosa a cada vez más personas en nuestras sociedades y que se perfila como una grave amenaza para la salud mental. Ofrecemos planes de ocio y viajes de naturaleza para personas interesadas en hacer nuevos amigos, facilitando así el proceso y ayudando en la integración de muchas personas en riesgo de padecer soledad.

- ODS 12: como iniciativa de turismo rural, favorecemos el desarrollo de modelos socio económicos más responsables con el medio ambiente. Esto lo hacemos a través de 3 vías: minimizando nuestro impacto en el medio, maximizando nuestro impacto social y maximizando nuestro impacto económico.

Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030. (Numere la página)

SÍ O QUÉ | Turismo Rural es un proyecto que sigue una dirección por valores, tan arraigados en la cultura empresarial que incluso se corresponden con los 3 colores principales de la marca:

- **Motivación:** animamos a las personas a salir de casa, a hacer los planes que les gustaría hacer, pero no se atreven, a llevar un estilo de vida activo, saludable, hacer amigos y descubrir la naturaleza.
- **Inclusión:** todas las personas son bienvenidas. Nos esforzamos por ayudarles a hacer nuevos amigos sin importar la edad, sexo, lugar de procedencia, capacidades físicas, intelectuales y demás.
- **Sostenibilidad:** mantenemos los grupos reducidos, fomentamos el comercio local, intentamos dejar cada lugar un poco mejor que como lo encontramos y colaboramos con entidades sociales y medioambientales.

En ningún caso, la misión de nuestra empresa va completamente alineada con la consecución de ningún ODS en concreto, pero a la coherencia con estos dos últimos valores se corresponde el hecho de que Sioque trabaja de forma indirecta por la consecución de varios de los ODS, especialmente aquellos relacionados con la igualdad y el medio ambiente.

13. Anexos adjuntos

13.1. Relación de la empresa con los ODS

13.2. Lean Canvas

13.3. Plan de Marketing Operativo 2023

13.4. Documento de control operativo y financiero

13.5. Curriculum Vitae del equipo

Patricio Murrieta Piney

Fundador y director de SÍ O QUÉ | Turismo Rural

+34 687 217 899 | info@sioque.es