



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

Trabajo Final de Carrera

Autora: Patricia Sáez López

Directores: Aurelio Herrero Blasco
Gonzalo Grau Gadea
(DOE-FADE)

Valencia, Enero 2015

AGRADECIMIENTOS:

A mis padres, por su apoyo incondicional y por ayudarme a conseguir mis objetivos como estudiante y como persona.

A Jose, por su ayuda constante y por creer siempre en mí.

A Aurelio por su dedicación y ayuda en la realización de este proyecto.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Resumen	10
1.2. Objeto del TFC y asignaturas relacionadas.....	13
1.3. Objetivos.....	17
1.4. Metodología	20
2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN INICIAL	22
2.1. Introducción.....	22
2.2. Justificación y motivación del TFC. La idea.....	23
2.3. Aproximación del sector turístico y las agencias de viajes: el sector en cifras. Cambios y evolución.....	24
2.2.1. Aproximación al sector turístico Español.....	30
2.2.2. Aproximación al turismo en la Comunidad Valenciana	32
2.2.3. Sector de las agencias de viajes	34
2.4 Epílogo	37
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	40
3.1. Introducción.....	40
3.2. Macroentorno; Factores políticos. Factores económicos. Factores sociodemográficos. Factores tecnológicos.....	41
3.2.1 Factores políticos-legales	42
3.2.2. Factores económicos	44
3.2.3. Factores sociodemográficos	50
3.2.4. Factores tecnológicos.....	54
3.3. Microentorno; Fuerzas de Porter. Matriz DAFO-CAME	56
3.4. Análisis de la demanda	69
3.5. Competencia directa	71
3.6. Epílogo	74
4. OPERACIONES Y PROCESOS	76
4.1. Introducción.....	76

4.2. Localización.....	76
4.3. Distribución en planta	79
4.4. Operaciones y procesos.....	82
4.5. Epílogo	84
5. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA	88
5.1. Introducción.....	88
5.2. Forma legal y tributaria	88
5.3. Misión, visión y valores	97
5.4. Descripción de los puestos de trabajo	99
5.5. Organigrama	103
5.6. Epílogo	104
6. PLAN DE MARKETING	106
6.1 Introducción.....	106
6.2. Segmentación y público objetivo	107
6.3. Marketing Mix	109
6.4. Servicio Ampliado	121
6.5. Epílogo	124
7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	128
7.1. Introducción.....	128
7.2. Balance de situación	129
7.3. Cuenta de Pérdidas y Ganancias	135
7.4. Análisis de Ratios	145
7.5. Plan de Inversión VAN-TIR.....	147
7.6. Calendario de implantación. GANTT.	150
7.7. Epílogo	151
8. Conclusiones.....	154
BIBLIOGRAFÍA	160
ANEXOS.....	166

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Crecimiento poblacional por grupos de edad.	51
Tabla 2: Matriz DAFO.....	65
Tabla 3: Matriz CAME.	69
Tabla 4: Turistas residentes en España según edad.	70
Tabla 5: Turistas residentes en España según estudios.	70
Tabla 6: Turismo interno y turismo emisor: a dónde van los turistas residentes en España.....	70
Tabla 7: Clasificación societaria.....	90
Tabla 8: Ventajas e inconvenientes de la Sociedad Limitada.....	92
Tabla 9: Tabla resumen de la constitución de una Sociedad Limitada.	96
Tabla 10: Balance de situación provisional Año 1, escenario realista.....	132
Tabla 11: Balance de situación provisional Año 2, escenario realista.....	133
Tabla 12: Balance de situación provisional año 3, escenario realista	134
Tabla 13: Previsión facturación mensual.....	136
Tabla 14: Previsión facturación año 1.	136
Tabla 15: Previsión facturación tres primeros años.....	136
Tabla 16: Previsión gastos variables mensuales.....	137
Tabla 17: Previsión gastos variables en el año 1	138
Tabla 18: Previsión gastos variables en los tres primeros años	138
Tabla 19: Previsión de gastos de personal anuales.....	139
Tabla 20: Tabla de amortización del préstamo ICO.	140
Tabla 21: Gastos fijos para los tres primeros años.....	142
Tabla 22: Coeficientes oficiales de amortización de inmovilizado.....	143
Tabla 23: Amortización inmovilizado material en los tres primeros años.....	143
Tabla 24: Previsión de gastos de apertura.	143
Tabla 25: Cuenta de Pérdidas y Ganancias provisional en los tres primeros años.	144
Tabla 26: Ratios de liquidez.....	145
Tabla 27: Ratios de endeudamiento.....	146
Tabla 28: Fondo de maniobra.....	147
Tabla 29: Desembolso inicial.	148
Tabla 30: Previsión flujos de caja a 10 años.	148
Tabla 31: Calendario de implantación.....	150

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1: Llegadas de turistas internacionales a España.	25
Gráfico 2: Gasto total de los turistas internacionales llegados a España.	25
Gráfico 3: Llegadas de turistas internacionales a España según meses.....	26
Gráfico 4: Turistas internacionales a España según motivo de viaje. Año 2012.....	27
Gráfico 5: Número de establecimientos.....	35
Gráfico 6: Número de empleados.	36
Gráfico 7: Minoristas y mayoristas.....	36
Gráfico 8: Perfil vacacional/Perfil profesional.....	37
Gráfico 9: Producto interior bruto.....	46
Gráfico 10: Índice de Precios al Consumo.	47
Gráfico 11: Evolución de la tasa mensual del IPC en el mes de Diciembre 2014.....	48
Gráfico 12: Evolución intertrimestral de la ocupación.....	48
Gráfico 13: Evolución del total de ocupados, en tasa anual.	49
Gráfico 14: Evolución de la población de España (2001-2014).....	50
Gráfico 15: Evolución de la migración exterior de España por años (2008-2013).....	52
Gráfico 16: Pirámide de población. Años 2013 y 2023	53

ÍNDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Cinco fuerzas de Porter.	57
Ilustración 2: Ubicación del local.....	78
Ilustración 3: Entrada del local.	80
Ilustración 4: Interior del local.....	81
Ilustración 5: Proceso de venta al cliente.....	84
Ilustración 6: Organigrama.	103
Ilustración 7: Marketing Mix.	110
Ilustración 8: Blue Print, primer acto.	113
Ilustración 9: Blue Print, segundo acto.....	114
Ilustración 10: Blue Print, tercer acto.....	115
Ilustración 11: Blue Print, tercer acto.....	115
Ilustración 12: La flor del servicio, el producto fundamental rodeado de grupos de servicios suplementarios.	122

CAPÍTULO 1.

INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

1.2. Objeto del TFC y asignaturas relacionadas

1.3. Objetivos

1.4. Metodología

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

El siguiente Trabajo Final de Carrera consiste en un Plan de Empresa para el desarrollo y puesta en marcha de una agencia de viajes situada en Valencia. Esta empresa se va a dedicar a la intermediación entre la oferta y demanda turística, ofreciendo diversos productos turísticos. El objeto de este proyecto es determinar su viabilidad.

Se ha tomado la decisión de realizar un plan de empresa ya que durante la carrera se han obtenido los conocimientos necesarios para ello, y es una gran oportunidad de poner en práctica todo lo aprendido. Además, se ha optado por un negocio perteneciente al sector turístico ya que se trata de un sector con una gran relevancia en España y que se ha reforzado incluso en una situación de crisis.

En la agencia de viajes se van a elaborar paquetes turísticos orientados a diferentes tipos de clientes además de otros productos turísticos como cruceros, viajes de aventura, visitas culturales, escapadas de fin de semana, viajes en grupo, etc. Según el tipo de cliente y sus necesidades se pondrá a disposición el producto que más se adopte a sus expectativas, con el fin de realizar una venta que beneficie a ambas partes.

El plan de empresa se va a dividir en distintas áreas que se van a analizar. El primer estudio va a ser una aproximación sobre el sector turístico y concretamente de las agencias de viajes, tanto a nivel nacional como local. En este capítulo se van tener en cuenta los antecedentes, la evolución en el tiempo y las cifras más importantes.

Una vez se han descrito los antecedentes, se hará un análisis del macroentorno y microentorno de la empresa teniendo en cuenta aquellos factores que más influyen en su desarrollo. Para ello, se utilizarán distintas herramientas como las 5 fuerzas de Porter, el análisis PEST y la matriz DAFO-CAME. Además se analizará la demanda y la competencia directa de la empresa.

A continuación se va a determinar la localización más idónea del local y la distribución en planta que más se adapte al funcionamiento diario del negocio. También se van a analizar todas aquellas operaciones y procesos que van a llevar a cabo los trabajadores de la empresa.

Otro de los aspectos importantes a tener en cuenta es la forma jurídica que va a adoptar la empresa, y la plantilla de la que va a disponer. Por tanto, se analizará la forma societaria que se adecue a las características de la empresa, y se determinará la política de Recursos Humanos que va a seguir la agencia de viajes.

Respecto al Marketing, se van a desarrollar todas las acciones comerciales que se van a llevar a cabo analizando las cuatro "P" del Marketing: Precio, Producto, Promoción y Distribución. Mediante la segmentación de mercado se determinará el público objetivo que va a tener el negocio. Por otro lado, la flor de Lovelock ilustrará el servicio aumentado en el que se diferencia el servicio principal de los servicios complementarios.

En el último capítulo se va a realizar el análisis económico-financiero en el que se determinará la viabilidad económica del proyecto. Se van a desarrollar distintos tipos de análisis dentro de tres escenarios posibles: realista, optimista y pesimista. Los datos necesarios para este análisis se van a obtener mediante el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias. Además analizaremos la rentabilidad de la empresa mediante el análisis del VAN y de la TIR y el cálculo de unos ratios específicos. Por último, el diagrama de Gantt nos facilitará estudiar el tiempo que tardará la empresa en ponerse en funcionamiento.

Este trabajo finaliza con las conclusiones en las que se van a detallar los puntos clave del proyecto.

Abstract

The following Final University Project consists in a Business Plan for the development and implementation of a travel agency located in Valencia. This company is focused on the mediation with the offer and the demand offering several touristic products. The objective of this project is to determine its viability.

The decision of making a business plan is based on the knowledge obtained on the degree. It's a great opportunity to put into practice what I learned. Furthermore, it has chosen a business belonging to the tourism sector because it's a sector with great relevance in Spain and which has strengthened even in a crisis situation.

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

The business plan will be divided into different areas to be analyzed. The first study will be an approximation of the tourism sector and specifically travel agencies, both nationally and locally. This chapter will consider the history, evolution in time and key figures.

Once described the background, it will be an analysis of the macro and micro enterprise considering the factors that influence its development. Different tools will be used such as Porter's 5 Forces, the PESTEL analysis and SWOT matrix. Moreover, demand and direct competition of the company will be analyzed.

Next is to determine the best location and local distribution plan that best suits the daily operation of the business. All operations and processes that will carry out the workers of the company will be analyzed.

Another important aspect to consider is the legal form that will take the company, and the staff it will have. Therefore, the corporate form that suits the characteristics of the company is analyzed, and HR policy that will continue to the travel agency is determined.

Regarding Marketing, all commercial activities will be detailed, analyzing the four "P" of Marketing: Price, Product, Promotion and Place. The target market will be delimited with the market segmentation. On the other hand, Lovelock flower illustrate the main service and the complementary services.

The last chapter is going to realize the economic - financial analysis that is going to determinate the economic viability. Different types of analysis will be developed in three possible scenarios: realistic, optimistic and pessimistic. The information required for this analysis will be obtained by the balance sheet and the profit and loss account. Also the profitability of the company will be analyzed through the VAN and TIR analysis and the calculation of specific ratios. Finally the Gantt chart will facilitate to study the time that it took the company to operate.

This project ends with conclusions which will detail the key points of the project.

1.2. Objeto del TFC y asignaturas relacionadas

El siguiente proyecto trata sobre la elaboración de un plan de empresa para la creación y desarrollo de una agencia de viajes en la ciudad de Valencia. Se trata de una empresa turística de tipo minorista en la que se va a ofrecer el servicio directamente al consumidor. Llevará a cabo la intermediación entre la oferta y demanda turística, ofreciendo una gran variedad de productos turísticos.

El desarrollo de este negocio viene motivado por las oportunidades que ofrece el sector turístico en este país, siendo una potencia mundial. España es por definición un país turístico, anualmente, recibe y emite millones de turistas. Es por ello, que emprender en una agencia de viajes, ofrece las condiciones suficientes para ser técnica y económicamente viable.

Para llevar a cabo este plan, se van a desarrollar una serie de análisis en las distintas áreas que componen la empresa. Primeramente, se va a realizar una aproximación al sector turístico, concretando en el ámbito de las agencias de viajes, y como ha sido su evolución en el tiempo.

A continuación se va a hacer un análisis tanto del microentorno como del macroentorno, teniendo en cuenta los factores que más influyen en la empresa, además de detectar y estudiar la competencia directa.

Seguidamente, se estudiará el tema logístico, determinando la mejor localización para la empresa, así como su distribución en planta y los procesos que se van a llevar a cabo a la hora de ofrecer el servicio. Además, se va a establecer un plan de marketing en el que se van a desarrollar acciones comerciales.

Por último, se realizará un análisis económico-financiero, con el que vamos a conocer la proyección de la empresa y su viabilidad económica.

A continuación se detallan las asignaturas estudiadas a lo largo de la carrera que van a servir de apoyo para la elaboración de cada capítulo:

Capítulo del TFC	Antecedentes y situación inicial
Asignaturas relacionadas	<p>Introducción a los Sectores Empresariales</p> <p>Microeconomía</p> <p>Macroeconomía</p> <p>Economía española regional</p> <p>Economía española y mundial</p> <p>Economía de la empresa I</p>
Breve justificación	<p>En este primer capítulo se va a realizar un análisis del sector al que pertenece la empresa objeto de nuestro estudio, examinando su evolución hasta la situación actual.</p> <p>Mediante el conocimiento de estas asignaturas, obtendremos una visión del espacio macroeconómico en el que se desarrolla el negocio y sus características más relevantes.</p>

Capítulo del TFC	Análisis del entorno
Asignaturas relacionadas	<p>Dirección Estratégica y Política de la Empresa</p> <p>Economía de la empresa I</p>
Breve justificación	<p>En el siguiente apartado se realiza un análisis del entorno de la empresa, tanto interno como externo, teniendo en cuenta aquellos factores que más pueden afectar a la actividad de la empresa.</p> <p>Para ello se van a utilizar las herramientas que nos ofrecen las asignaturas nombradas, como el análisis DAFO y CAME, las 5 fuerzas de Porter y en análisis PEST.</p>

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

Capítulo del TFC	Operaciones y procesos
Asignaturas relacionadas	Dirección de Producción y Logística Sistemas Integrados de Información para la Gestión
Breve justificación	<p>Mediante los conocimientos obtenidos en estas asignaturas, se establece cuáles serán los procesos y operaciones que se van a realizar a la hora de ofrecer el producto así como la distribución en planta.</p> <p>Otro aspecto importante a determinar es la localización más idónea de nuestro negocio atendiendo a la zona que ofrezca mejores posibilidades.</p>

Capítulo del TFC	Organización y Estructura
Asignaturas relacionadas	Dirección de Producción y Logística Economía de la empresa I Derecho de la empresa Dirección de Recursos Humanos
Breve justificación	<p>Para establecer la forma jurídica que más se adecue a nuestro negocio, se utilizarán los conocimientos que ofrece la asignatura Derecho de la empresa. La asignatura Legislación Laboral y de la Empresa nos informa de cómo se regulan legalmente las relaciones entre las empresas y sus trabajadores.</p> <p>Adicionalmente, aplicaremos los conocimientos obtenidos por la asignatura de Dirección de Recursos Humanos, respecto a la organización de personal que se va a llevar a cabo.</p>

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

Capítulo del TFC	Plan de marketing
Asignaturas relacionadas	<p>Economía de la Empresa I Dirección Comercial Dirección Estratégica y Política de la Empresa Marketing en Empresas de Servicios</p>
Breve justificación	<p>En este capítulo se realizara el Marketing-Mix de la empresa, analizando sus variables comerciales: producto, precio, promoción y distribución.</p> <p>Las asignaturas Dirección Comercial y Marketing en Empresas de Servicios nos ofrecen las herramientas necesarias para analizar el mercado y establecer un plan comercial adecuado.</p>

Capítulo del TFC	Plan Económico-Financiero
Asignaturas relacionadas	<p>Contabilidad Financiera Contabilidad General y Analítica Matemáticas Financieras Dirección Financiera Economía de la empresa II</p>
Breve justificación	<p>Las asignaturas relacionadas con la contabilidad nos han proporcionado los conocimientos necesarios para poder realizar el Balance, la Cuenta de Resultados y poder analizar una serie de ratios en los que se reflejará la situación económico-financiera del proyecto.</p> <p>Además se va a estudiar la viabilidad económica del negocio planteando tres posibles escenarios: optimista, realista y pesimista.</p>

1.3. Objetivos

El objetivo general que quiere conseguir este plan de empresa es detallar todas las acciones necesarias para llevar a cabo la creación de esta nueva empresa, analizando tanto la viabilidad técnica como económica del proyecto.

Objetivo principal 1: Análisis de los antecedentes del sector.

Se va a realizar un aproximación del sector objeto de estudio, como ha sido su evolución a lo largo de los años y la situación inicial. Además se van a analizar los indicadores más relevantes del mercado.

Objetivo principal 2: Analizar el entorno.

En este punto se van a estudiar las variables y factores que influyen en el desarrollo de la empresa, tanto del Macroentorno como del Microentorno.

Objetivo secundario 2.1: Análisis del Macroentorno. Para ello, se van a estudiar los factores exteriores que afectan a la actividad de la empresa mediante el análisis PEST.

Objetivo secundario 2.2: Análisis del Microentorno. Estudio de los factores internos que afectan al desarrollo de la empresa mediante el modelos de las cinco fuerzas de Porter.

Objetivo secundario 2.3: Estudio de la competencia directa. Identificar las principales empresas competidoras y estudiar sus características, en concreto sus fortalezas y debilidades para poder obtener una diferencia positiva sobre estas.

Objetivo secundario 2.4: Análisis de la demanda.

Objetivo secundario 2.5: Análisis DAFO, con su posterior análisis CAME.

Objetivo principal 3: Descripción de las operaciones y procesos que va a desarrollar la empresa en su actividad diaria.

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

Se van a detallar cuales van a ser las tareas a desarrollar a la hora de ofrecer el servicio al cliente, además del tipo de relación con los proveedores.

Objetivo secundario 3.1: Localización del negocio. Establecer una estrategia de situación de la empresa en el lugar que ofrezca mejores condiciones para el éxito de la misma.

Objetivo secundario 3.2: Detallar la distribución en planta. Cómo se va a ordenar el espacio en el que se va a desarrollar la actividad para efectividad de los trabajadores y para los empleados.

Objetivo secundario 3.3: Descripción de las operaciones y procesos. Todas aquellas tareas que se van a desarrollar en la empresa, en función del tipo de servicio que se está ofreciendo.

Objetivo principal 4: Organización y estructura de la empresa.

Definir la forma jurídica que mejor se adapte a la empresa creada y organización de sus recursos humanos. Además, definir la misión, visión y valores que se ha fijado la empresa.

Objetivo secundario 4.1: Definir la forma jurídica. Establecer la forma jurídica que más se adapte a las características de la empresa.

Objetivo secundario 4.2: Definir la misión, visión y valores de la empresa. Establecer la labor de la empresa en el mercado, las metas que se pretenden conseguir y los principios que va a seguir la actividad.

Objetivo secundario 4.3: Definir los recursos humanos y el organigrama de la empresa. Gestionar los puestos de trabajo (selección, formación, contratación, tareas a realizar...) y establecer un organigrama en el que se represente la posición que va a ocupar cada miembro.

Objetivo principal 5: Realizar el plan de Marketing.

Definir los objetivos comerciales que se va a fijar la empresa. Se va a llevar a cabo la segmentación del mercado, posteriormente se va a definir del marketing mix que va a poner en marcha la empresa y se analizará el servicio ampliado (SA).

Objetivo secundario 5.1: Segmentación del mercado. Se van a crear grupos homogéneos de consumidores para poder satisfacer sus necesidades de manera específica.

Objetivo secundario 5.2: Definir el Marketing Mix. Análisis de las cuatro variables comerciales (Producto, Precio, Comunicación y Distribución).

Objetivo secundario 5.3: Establecer el público objetivo y análisis del servicio ampliado. Cuál va a ser el target de nuestro negocio, a quien va dirigido nuestro servicio.

Objetivo principal 6: Análisis económico-financiero.

Estudio de la viabilidad tanto económica como financiera además de su rentabilidad. Para ello se van a realizar diversos análisis como el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias. Además se estudiarán los ratios más relevantes para determinar la rentabilidad del negocio, junto con el análisis VAN y TIR.

Objetivo secundario 6.1: Realizar el balance de situación. Es un documento que nos va a informar sobre la situación patrimonial de la empresa. Se van a desarrollar tres escenarios (Pesimista, Realista, y Optimista) y tres años de referencia.

Objetivo secundario 6.2: Realizar la cuenta de resultados. Este documento muestra las pérdidas o beneficios que ha obtenido el negocio.

Objetivo secundario 6.3: Análisis de ratios. Cálculo de los ratios que nos aporten información necesaria para conocer la rentabilidad de la empresa.

Objetivo secundario 6.4: Análisis VAN y TIR: mediante estas herramientas se analizarán las inversiones realizadas y mediante el estudio de los resultados se estudiará la viabilidad del proyecto.

1.4. Metodología

Tal y como hemos comentado anteriormente, en el presente proyecto se van a llevar a cabo una serie de estudios: análisis de los antecedentes del sector, analizar el entorno, descripción de las operaciones y procesos que va a desarrollar la empresa en su actividad diaria, organización y estructura de la empresa, creación del Plan de Marketing, análisis económico-financiero, análisis de inversiones, etc.

Para conseguir los objetivos comentados, es necesario acceder a diversas fuentes de información, tanto primarias como secundarias.

Las fuentes primarias utilizadas han sido por un lado las bases de datos del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, base de datos de la Organización Mundial de Turismo, INE, e Instituto de Estudios Turísticos.

Por otro lado, se han utilizado fuentes de información secundarias ya que para el siguiente estudio se han consultado diversas publicaciones como libros, revistas e informes, además de las consultas electrónicas. Por último se han utilizado métodos como el análisis DAFO, PEST y las cinco fuerzas de Porter.

La metodología utilizada cuenta con una gran diversidad de recursos, lo que hace que el estudio pueda contar con el máximo de información posible enriqueciendo el interés del mismo.

CAPÍTULO 2.

ANTECEDENTES

2.1. Introducción.

2.2. Justificación y motivación del TFC. La idea.

2.3. Aproximación del sector turístico y las agencias de viajes: el sector en cifras. Cambios y evolución.

2.4. Epílogo.

2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN INICIAL

2.1. Introducción

La economía española es hoy en día una economía de servicios. Eso significa que dos terceras partes del empleo y de la riqueza producida se obtienen en el sector terciario o de servicios.

Este sector ha ido ganando peso en la economía de forma progresiva, y dentro de esta tendencia de creciente importancia de los servicios, el turismo se ha consolidado en las últimas décadas como una de las actividades estratégicas de la económica española. Cabe destacar su elevado peso en el PIB y en el empleo, cuya importancia y carácter dinámico hacen que este sector pueda actuar como factor de arrastre del conjunto de la economía.

El turismo se ha convertido, desde hace sólo unas décadas, en un fenómeno de masas que provoca anualmente el desplazamiento de cientos de millones de personas en el mundo, y es una fuente de ingresos y empleo fundamental para muchos países.

Por otro lado, su desarrollo afecta a todas las regiones españolas: en mayor o menor medida, todas aquellas contemplan el turismo como una de sus más interesantes vías de expansión económica, de generación de puestos de trabajo y de elemento estabilizador de la población en muchos casos.

Por tanto, el turismo constituye un importante medio de desarrollo económico y social y un factor determinante para la cohesión y el crecimiento equilibrado.

Dentro de este sector encontramos las agencias de viajes, objeto de nuestro estudio, que son las encargadas de la organización y realización de proyectos, planes e itinerarios y de la elaboración y venta de productos turísticos entre sus clientes con el objetivo de poner los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes deseen y puedan utilizarlos.

A continuación vamos a realizar una aproximación al sector, como es su situación actual y como ha sido su evolución a lo largo de los años.

2.2. Justificación y motivación del TFC. La idea

A la hora de realizar este Trabajo Final de Carrera, me he decantado por llevar a cabo un Plan de Empresa por varios motivos que han promovido que me decidiera por este proyecto.

A lo largo de la carrera de Administración y Dirección de Empresas se obtienen unos conocimientos sobre el ámbito empresarial y se desarrollan unas aptitudes que nos preparan para ser capaces de llevar a cabo este tipo de proyecto. Al finalizar la licenciatura, somos capaces de llevar a cabo una iniciativa empresarial como la del presente trabajo. Pienso que es una buena manera de sacar provecho a todos esos conocimientos obtenidos durante estos años y ponerlos en práctica.

Por otro lado, destacar la connotación emprendedora que tiene este tipo de proyecto. El plantear iniciar un negocio y tomar esa decisión de emprender en una época difícil económicamente que estamos viviendo, me parece una oportunidad para descubrir nuevos horizontes en el ámbito empresarial. En el siguiente trabajo se desarrollan todos los análisis pertinentes en los distintos ámbitos de la empresa, para comprobar su viabilidad y así convertirse en una oportunidad de negocio que se pueda mantener a lo largo del tiempo.

He elegido la agencia de viajes como objeto de mi plan de empresa. El desarrollo de este tipo de negocio viene motivado por las oportunidades que ofrece el sector turístico en este país, siendo una potencia mundial.

Como sabemos, España es por definición un país turístico, además de uno de los destinos turísticos internacionales más importantes ya que anualmente recibe y emite millones de turistas. Es por ello, que emprender en una agencia de viajes ofrece las condiciones suficientes para ser técnica y económicamente viable. Además, personalmente siempre me ha interesado el ámbito turístico, interés que se ha incrementado a raíz de estudiar una asignatura de la carrera “Tecnología de los Servicios Turísticos” en la cual descubrí las bases teóricas de la economía de la empresa turística. En definitiva, es una buena idea complementar mis intereses personales, con los conocimientos obtenidos en la facultad.

La agencia estará situada en Valencia, por la amplia variedad de recursos que ofrece y su naturaleza turística. La empresa ofrecerá una gran cartera de productos y servicios turísticos de diversa índole: nacional, internacional y local.

2.3. Aproximación del sector turístico y las agencias de viajes: el sector en cifras. Cambios y evolución

La Organización Mundial del Turismo (OMT), define al turismo como: *“Las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado”*.

Dentro de este ámbito encontramos la Agencia de Viajes, objeto de este estudio, que podemos definirla como *“aquella empresa privada que hace de intermediaria entre sus clientes y determinados proveedores de viajes, tales como aerolíneas, hoteles, cruceros, entre otros, ofreciéndoles a los primeros mejores condiciones de contratación en los viajes que desean emprender”*.

Por tanto, podemos definir las Agencias de Viajes, según la clasificación CNAE en los siguientes epígrafes:

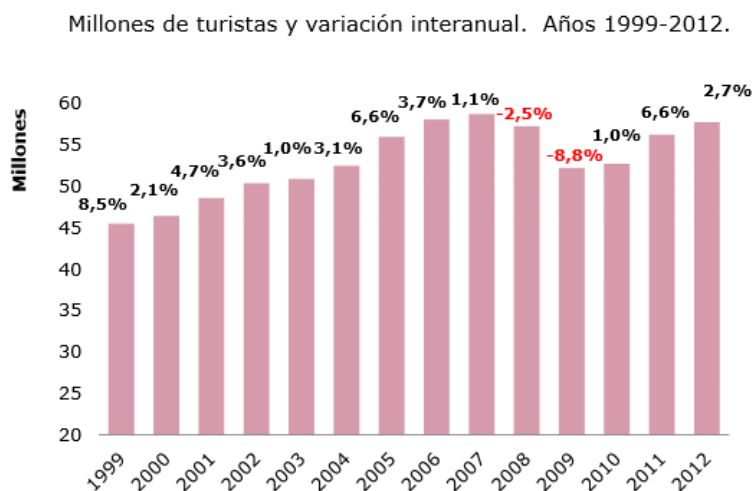
- 79 Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos.
- 791 Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos.

El sector en cifras

El turismo confirma 2013 como un año de récord, recibiendo 60,66 millones de turistas, un 5,6% más que en 2012 y un dato que marca un nuevo máximo histórico en llegadas de viajeros extranjeros.

En 2012 España concentró 57,7 millones de turistas, respecto a 2011, los turistas recibidos se han incrementado un 2,7%, lo que se ha traducido en 1,5 millones de llegadas más. Este crecimiento viene precedido por las subidas de 2010 y 2011, lo que supone consolidar la recuperación del turismo receptor en España. Estos resultados están enmarcados en un contexto de coyuntura económica desfavorable, tanto a nivel nacional como internacional. Se evidencia un importante deterioro de los principales indicadores económicos de crecimiento en España y crecimientos negativos o próximos a cero en los países de nuestro entorno inmediato.

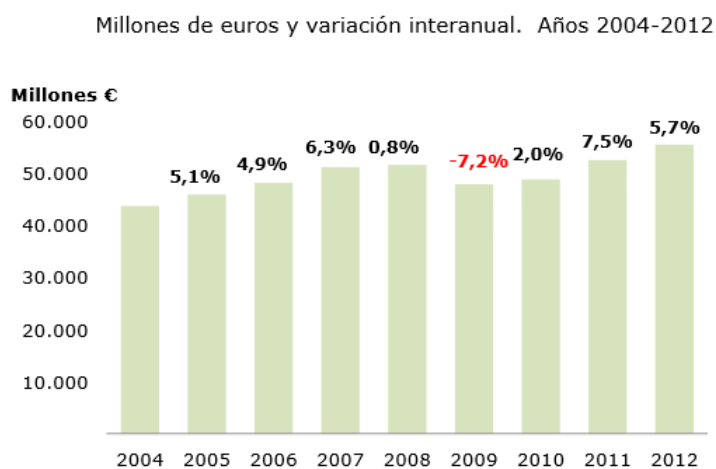
Gráfico 1: Llegadas de turistas internacionales a España.



Fuente: IET. Movimientos Turísticos en Fronteras, 2013.

Por otro lado, el gasto turístico internacional en 2012 ascendió a 55.594 millones de euros, cifra que se incrementó un 5,7% respecto a 2011. Este crecimiento fue motivado tanto por la mayor afluencia de turistas como por el incremento de su gasto medio por persona (2,8%). La estancia media, 8,9 días, mostró un retroceso del -3%, lo que favoreció la subida registrada por el gasto medio diario (6%). En 2012 se registra un nuevo máximo histórico en la serie, superando los 52.609,5 millones de euros alcanzados en 2011.

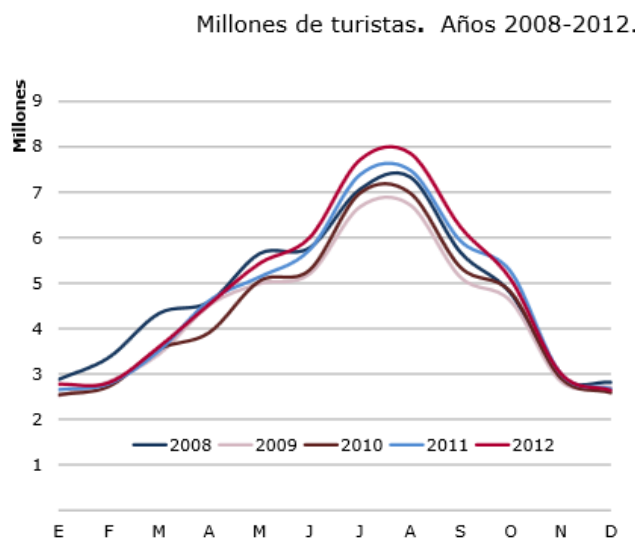
Gráfico 2: Gasto total de los turistas internacionales llegados a España.



Fuente: IET. Encuesta de gasto turístico, 2013.

Los turistas internacionales se caracterizan por su marcada estacionalidad, el 38% de las llegadas recibidas en 2012 se concentran en los meses de verano. Este colectivo de turistas fue, a su vez, el que más se incrementó respecto a 2011 (4,8%).

Gráfico 3: Llegadas de turistas internacionales a España según meses.



Fuente: IET. Movimientos Turísticos en Fronteras, 2013.

En este gráfico podemos observar la destacada estacionalidad del sector, en el que se destaca la llegada de turistas internacionales a España siendo la gran mayoría en los meses estivales (Junio-Septiembre).

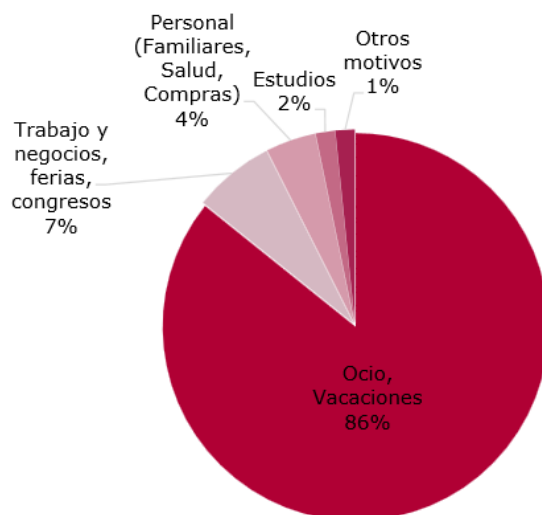
El turismo receptor en España es típicamente vacacional, de hecho es el primer país a nivel mundial por volumen de llegadas con esta motivación del viaje.

En 2012 el 85,7% de los turistas que nos visitaron lo hicieron por ocio y vacaciones, cifra que se incrementó un 4,4% respecto a 2011, convirtiéndose en la modalidad de viaje que más creció en valores absolutos. Esto ha hecho que los viajes de ocio ganen peso respecto a otros motivos del viaje.

El motivo trabajo, con un peso próximo al 7%, retrocedió este año un -4,7%, en consonancia con la pérdida de peso observada en este motivo del viaje desde 2009. Los motivos personales, que integran la visita a familiares, la salud y las compras, congregaron al 4,2% de los turistas recibidos, colectivo que retrocedió un -7,2%

respecto a 2011, lo que se ha traducido en 188 mil turistas menos. Esta modalidad de viaje está perdiendo paulatinamente representación. Por último, “otros motivos” tales como los motivos religiosos, el 1,6% del total, protagonizan un descenso de 2 dígitos que se traduce en 247 mil turistas menos.

Gráfico 4: Turistas internacionales a España según motivo de viaje. Año 2012.



Fuente: IET. Movimientos Turísticos en Fronteras, 2013.

Cambios y evolución

El sector turístico, se ha caracterizado por ser un sector cambiante en las últimas décadas. Los constantes cambios que se han producido en la evolución de la demanda, han hecho que podamos encontrar dos ciclos diferenciados respecto a la más reciente evolución del turismo en España:

1980-1991: Haciendo especial hincapié en 1980, en el cual se registró un importante crecimiento basado en el famoso modelo de sol y playa. Este desarrollo se concentró en las comunidades costeras alcanzando el punto máximo de crecimiento en el año 1888. Tras esta fecha, la tendencia se vio invertida, el modelo se fue debilitando perdiendo competitividad, mayoritariamente a causa del descenso en la calidad de los productos turísticos, lo que deterioro la imagen de los destinos turísticos de España en

los mercados emisores. La llegada de la crisis fue inevitable y se inició una recesión la cual alcanzó su punto más bajo en 1991.

1991-actualidad: durante este periodo se inicia la fase más expansiva y de mayor recorrido del sector que se había registrado en la historia. El crecimiento en el número de pernoctaciones cada vez es mayor batiendo máximos hasta el año 2000. Se produce una gran reestructuración del sector lo que crea importantes cambios en la oferta turística, como la desaparición y renovación de las empresas existentes y la inserción de nuevos operadores turísticos. Tras el año 2000 vemos que el escenario cambia, ya que la demanda se estabiliza y deja de aumentar, aunque tampoco decrezca confirmando así un cambio de ciclo.

Concluyendo, podemos encontrar dos subperiodos, uno claramente de expansión 1991-2000 y otro periodo, el actual, en el que suceden suaves descensos con ligeros crecimientos en la demanda.

Según el Informe de Turismo 2020, que detalla la tendencia a largo plazo que va a seguir el sector, cabe destacar la influencia del crecimiento de la economía mundial y los cambios acelerados y multidireccionales en todos los ámbitos. Esto afectará de manera significativa al desarrollo de la actividad turística.

A continuación se presentan las tendencias fundamentales que dibujan el escenario donde se desarrollará la industria turística en el horizonte 2020.

Económicas

España experimentará de cara al 2020 un crecimiento medio del 2,4%, superior al de sus principales mercados emisores de turistas: Reino Unido (2,3%), Alemania (1,9%) y Francia (1,9%).

Este crecimiento deberá sustentarse en factores que nos ayuden a alcanzar la plena convergencia con Europa. La expansión demográfica y el crecimiento de la tasa de empleo serán, sin duda, factores importantes a tener en cuenta pero, como se establece en el Plan Nacional de Reformas, la productividad del trabajo será la clave para inducir aumentos permanentes en el ritmo de crecimiento de la renta per cápita del país.

Potencias

Desde el punto de vista del entorno político más próximo para el turismo español, la nueva configuración de la Unión Europea traerá consigo un mercado mayor y más integrado que impulsará el crecimiento. La llegada de turistas a los nuevos países de la Unión Europea se incrementará notablemente en los próximos años. Destinos como Croacia o los países de la ampliación serán los que registren mayores tasas de crecimiento.

Paralelamente, la inversión de fondos europeos, el libre tránsito de ciudadanos en la Unión y el nuevo marco de estabilidad política impulsarán también al mercado turístico emisor de esos países, lo que impactará positivamente en las llegadas hacia España. Desde el punto de vista del marco jurídico, el grado de transposición de las directivas europeas de liberalización de servicios afectará significativamente al desarrollo de la economía de servicios. Igualmente, la evolución en la estabilidad geopolítica en los países del Arco Mediterráneo sur repercutirá en los resultados del turismo español.

Sociodemográficas

Sin duda, las tendencias sociodemográficas determinarán la evolución del turismo. El crecimiento demográfico hará que la mayoría de la población mundial viva en entornos urbanos. En la actualidad, el 75% de la población europea vive en ciudades, porcentaje que se espera crezca hasta cerca del 80% en 2020.

Estas tendencias demográficas y económicas supondrán sobre el turismo europeo hacia España una importancia creciente de la población de mayor edad, que generará unas demandas concretas a satisfacer por los productos y destinos turísticos. Del mismo modo, la consolidación de la clase media en economías emergentes hará necesario mejorar los aspectos legislativos y burocráticos que regulan la obtención de los visados, mayores esfuerzos en promoción para desarrollar un posicionamiento diferencial y una adaptación del producto a las necesidades de estos colectivos.

Medioambientales

Otro de los aspectos fundamentales es la influencia de las tendencias medioambientales. En las agendas de turismo estarán, cada vez más presentes, aspectos como la eficiencia energética y el cambio climático. La Unión Europea ha formulado una serie de objetivos para el horizonte 2020 que se traducen en que el 20% de la energía primaria consumida en la UE proceda de fuentes renovables, se reduzcan las emisiones de CO2 en un 20% y se eleve el consumo de biocombustibles hasta el 10% del total de carburantes.

En todo caso, la adopción de medidas en materia de medio ambiente por parte del sector turístico vendrá determinada no sólo porque esté en la agenda política, sino sobre todo porque de una buena conservación del medio y de un uso eficiente de los recursos dependerá -en definitiva- el futuro del sector, tanto desde el punto de vista de la competitividad como por una mayor sensibilidad de la demanda que exigirá cada vez más la sostenibilidad económica, medioambiental y social en sus opciones de compra.

Tecnológicas

Las tendencias en los sistemas e infraestructuras de transporte apuntan a la necesidad de una gestión global y eficiente y a la prestación de servicios de alta calidad. El impulso del transporte intermodal, revitalizando el ferrocarril como medio de transporte integrador a nivel europeo, y la evolución de los sistemas de carreteras favorecerá la movilidad de las personas. En todo caso, la mejora de la accesibilidad general permitirá a los turistas incrementar las frecuencias de los viajes, reducir su duración y permitir el desplazamiento entre destinos próximos.

2.2.1. Aproximación al sector turístico español

España es considerada un país turístico por naturaleza, ya que año tras año la visitan millones de viajeros. Haciendo mención al informe de 2014 de la Organización Mundial del Turismo, España es el tercer país del mundo en número de turistas extranjeros, con 60,6 millones de turistas en el año 2013, estando en segundo lugar Estados Unidos, y en primero Francia. En el territorio nacional, encontramos como primer destino Cataluña, seguida de las islas Baleares y Canarias.

Son muchas las características que hacen de España un lugar atractivo turísticamente. Podemos destacar diez fortalezas clave que lo caracterizan:

1. España es el tercer país en número de entradas y segundo en ingresos por turismo, según la Organización Mundial del Turismo (OMT).

2. Es el primer destino europeo en entrada de turistas (Eurostat) y primer destino mundial en turismo vacacional. Es el tercer destino mundial en número de reuniones internacionales.

3. Sector fundamental para la economía española. Contribuye al 10,9% del PIB, genera el 12% del empleo (unos dos millones de personas) y el superávit de balanza de pagos por turismo fue en 2013 de 33.256 millones de € (+4%) lo que supone una cobertura del 286% del déficit comercial español.

4. Fidelización y satisfacción. El 40,3% de nuestros turistas han visitado España diez o más veces en su vida, y el 82% son repetidores. Su grado de satisfacción es de 8,5 puntos sobre 10.

5. Potencia cultural. España es el segundo país del mundo con más declaraciones de Patrimonio de la Humanidad de UNESCO, con 42 en total.

6. Potencia en naturaleza.

- Es el segundo país de Europa en superficie de espacios naturales, con 14 Parques Nacionales y 126 Parques Naturales.
- Disfruta de más de 300 días de sol al año y tiene más de dos mil kilómetros de "Vías Verdes": cien itinerarios en antiguos trazados de ferrocarril para la práctica del senderismo.
- Es el segundo país del mundo en Reservas de la Biosfera de la Unesco con 42, solo detrás de Estados Unidos que tiene 47.
- Posee 7.900 kilómetros de costa aproximadamente, 573 playas con banderas azules, a la cabeza de los 48 países que participan en este programa. Tiene también 108 banderas azules en puertos deportivos y más de 130.000 amarres.

7. Potencia en turismo de reuniones y congresos. Es el tercer destino mundial en celebración de reuniones, congresos y eventos internacionales (International Congress and Convention Association, ICCA). Madrid y Barcelona se sitúan en la 2ª y 4ª posición respectivamente en el ranking mundial de ciudades con mayor número de Congresos, Ferias y Convenciones.

8. Gastronomía: referente mundial.

- El mejor restaurante del mundo en 2013 es español, tres restaurantes están situados entre los diez mejores del mundo y cinco entre los cincuenta primeros.
- En 2013 siete restaurantes lucían la calificación de tres estrellas Michelin, 17 restaurantes la de dos estrellas, y 123 establecimientos la de una estrella.

9. La lengua: El español. El español es el segundo idioma del mundo por número de hablantes. Casi 20 millones de alumnos estudian español como lengua extranjera.

10. Infraestructuras.

- **De turismo.** Segundo país europeo en número de **plazas hoteleras**, con 3.200.000, más del 50% de categoría superior, 4 y 5 estrellas; y 15.000 establecimientos de turismo rural.

2.2.2. Aproximación al turismo en la Comunidad Valenciana

La distribución espacial del turismo en España muestra grandes diferencias entre regiones. Siendo la Cataluña la ciudad que consta con más entradas de turistas, le siguen Islas Baleares, Islas Canarias, Andalucía y C.Valenciana en quinto lugar.

El informe de Turismo en la Comunidad Valenciana publicado por la Generalitat Valenciana que fecha de Noviembre de 2014, nos informa de que en este mes la Comunidad Valenciana recibió 294 mil turistas, el 8,6% del total nacional, retrocediendo un 3,7% respecto al mismo mes de 2013. Esto ha supuesto romper con las subidas de los meses precedentes.

Reino Unido, principal mercado emisor, explica el grueso de este descenso, que no logra ser compensado por la positiva evolución de Francia, Suiza y Alemania. Reino Unido acumula ocho meses sucesivos de caídas. Los turistas recibidos por aeropuerto (el 78% del total) disminuyeron un 8,6%. Mientras el aeropuerto de Alicante presentó una caída de dos dígitos, el de Valencia registró un importante avance. Los turistas que no contrataron paquete turístico, un 88%, descendieron un 1,1%, mientras los que sí recurrieron a esta forma de viaje presentaron una caída de dos dígitos.

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

En los once primeros meses del año, la Comunidad Valenciana fue el destino elegido por 6 millones de turistas internacionales, un 4,4% más que hace un año. Francia, Alemania y Bélgica fueron los principales impulsores de este resultado, frente al retroceso del mercado británico. El aeropuerto, principal vía de acceso (81%), subió un 3,1% y la carretera un 9,4%. El aeropuerto de Alicante llevó a cabo un avance del 4,6%, subiendo el de Valencia un 1,6%.

Los turistas que no contrataron paquete turístico crecieron un 5,9%, al igual que aquellos que optaron por el alojamiento no hotelero (+7,9%). Destaca la vivienda propia y de familiares o amigos, con 166 mil turistas más. El motivo ocio acapara al 90% de los turistas, protagonizando el mayor crecimiento absoluto del periodo (201 mil turistas más).

Respecto al gasto en Noviembre de 2014, los turistas internacionales que visitaron la Comunidad Valenciana efectuaron un gasto total de 276 millones de euros, un 5,9% más que hace un año. El flujo de turistas recibido disminuyó, lo que implica un mayor gasto medio por persona (+9,9%). La estancia media ha crecido en menor medida que el gasto medio por persona, protagonizando el gasto medio diario una subida del 2,3%.

El principal mercado emisor de gasto para esta comunidad, Reino Unido, volvió a descender este mes (-16,9%), frente al significativo incremento llevado a cabo por Francia (+32,2%), segundo mercado. El gasto de los turistas que optaron por el alojamiento no hotelero (67%) creció este mes cerca del 22%, frente al descenso del -16,5% registrado por el realizado por los turistas alojados en hoteles.

En los once primeros meses del año, el gasto total de los turistas internacionales recibidos por la Comunidad Valenciana ascendió a 5.139 millones de euros, un 3,3% más que hace un año. El gasto medio por persona cayó un 1,1%, al igual que la estancia media (-4,2%). Reino Unido y los países nórdicos presentaron sendos descensos del -6% y del -11,4%, respectivamente, en contraposición con las subidas de Francia y Alemania, principales impulsores del crecimiento de este destino.

El gasto de los turistas que recurrieron al alojamiento no hotelero creció un 6,5%, mientras el correspondiente a los hoteles y similares se redujo un -3,1%. El gasto de los turistas que viajaron por ocio subió, al igual que el de los turistas de negocios.

Respecto al empleo en este sector en la Comunidad Valenciana, el número de afiliados a la Seguridad Social en las ramas de hostelería y agencias de viajes aumentó en el cuarto trimestre de 2013 un 3,6% interanual. Según los datos de las encuestas de

ocupación de establecimientos de alojamiento turístico del INE, el cuarto trimestre fue positivo para el empleo, con aumentos del personal empleado en todas las modalidades.

En lo que respecta a la EPA, se produjo un destacado aumento de los ocupados en turismo (20,4%), acompañado de una marcada subida de la población activa (19,4%), lo que ha impedido que se produjera una bajada significativa de la tasa de desempleo, situada en el 20,6%.

2.2.3. Sector de las agencias de viajes

El informe publicado en 2013 por Amadeus España, en el que se analiza las principales bases de datos de referencia como el Instituto Nacional de Estadística, (Directorio Central de Empresas, DIRCE), informa que existen alrededor de unas 5.500 empresas identificadas como agencias de viajes, que cuentan, aproximadamente, con un total de 14.500 establecimientos o puntos de venta.

El sector es un fiel reflejo del tejido empresarial español, caracterizado por la alta penetración de la pequeña y micro-empresa. Las agencias pequeñas y medianas cuentan con, aproximadamente, el 61% de los establecimientos del mercado, pero representan más del 99,5% de las empresas del sector.

El 80% de la facturación de las agencias de viajes española proviene de la actividad minorista-emisora. El receptivo, a pesar de ser muy importante en un país como España, sólo supone el 20% del total. La presencia geográfica es muy dispar. Mientras las grandes cadenas cuentan, mayoritariamente, con presencia nacional, el resto del mercado es principalmente local. La agencia es un negocio de proximidad a sus clientes, de ahí que la competencia se desarrolle, principalmente en el plano local.

En cuanto a la orientación de las ventas, la mayor parte de las agencias se considera mixta, es decir, se dedica tanto al público vacacional como al *business*. La especialización pura en el segmento del viaje corporativo es muy baja, y se da, fundamentalmente, entre las grandes agencias.

El producto más vendido por la gran mayoría de las agencias es el paquete vacacional; muy por detrás se sitúa el billete de avión, que continúa perdiendo peso e importancia para las agencias tradicionales.

Más de la mitad del sector tiene presencia en Internet, aunque, de este porcentaje, sólo el 54% utiliza la *web* para la venta de productos. El resto lo emplea para gestionar consultas y proporcionar información.

Características de las agencias de viaje españolas

Esta fase del estudio tiene como principal objetivo caracterizar el sector en función de sus variables clave de segmentación. De este modo se pretende conocer cómo es la agencia de viajes en relación con aspectos tan relevantes como el número de empleados, su actividad, la forma de comercialización de productos, su régimen de la actividad comercial, su presencia geográfica, su operativa o los productos más vendidos.

En primer lugar, el informe viene a confirmar la gran atomización del sector. Casi el 76% de las agencias de viajes tiene un único establecimiento, mientras que el resto de las empresas se divide a partes iguales –12%– entre las que poseen dos puntos de venta o más de dos locales.

Gráfico 5: Número de establecimientos.

Un establecimiento	75,8%
Dos establecimientos	12,1%
Más de dos establecimientos	12,1%
Promedio establecimientos 2,55	
Grandes cadenas 182,4	
Pequeñas y medianas 1,53	

Fuente: Informe Amadeus DIRCE, 2013.

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

De acuerdo con las conclusiones del informe, el 57,5% de las empresas cuenta con una plantilla de entre dos y cuatro empleados, frente a un 30% que tiene en nómina a más de cuatro empleados. Cerca del 20% de las agencias tiene un único trabajador.

Gráfico 6: Número de empleados.



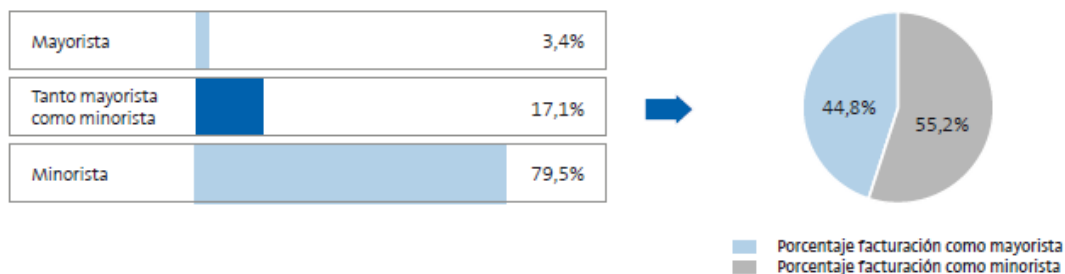
(*) Promedio recalculado eliminando casos atípicos.

Fuente: Informe Amadeus DIRCE, 2013.

Si atendemos al tipo de comercialización de sus productos, cerca de ocho de cada diez empresas comercializa sus productos únicamente como agencia minorista. El 17% se define tanto mayorista como minorista y sólo el 3,4% como una agencia puramente mayorista. El grueso de la facturación de las agencias del estudio –casi el 90%– proviene del negocio minorista. El 10% restante, de las actividades mayoristas.

En cuanto al tipo de actividad, seis de cada diez empresas desarrollan su labor exclusivamente como agencias emisoras. El 34,4% se considera tanto emisora como receptora, y sólo el 8% se dedica al negocio receptivo.

Gráfico 7: Minoristas y mayoristas.

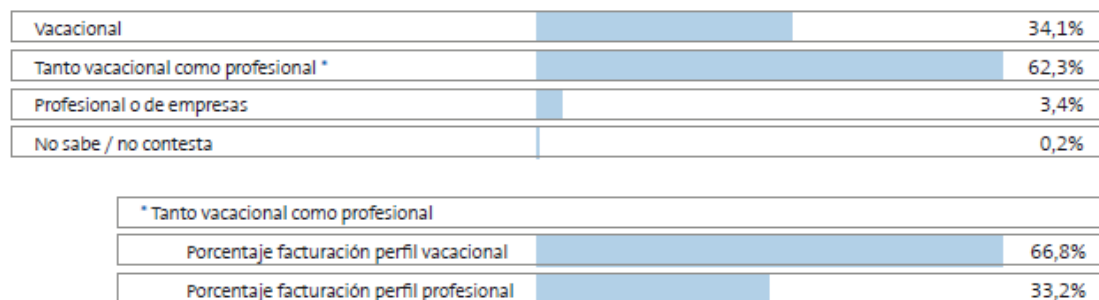


Fuente: Informe Amadeus, DIRCE 2013.

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

El perfil de negocio de la mayoría de las agencias es mixto, ya que el 62% ofrece productos tanto vacacionales como para empresas. Un 34% se dedica únicamente a la oferta vacacional y sólo un 3,5% se orienta en exclusiva al negocio de los viajes de empresa.

Gráfico 8: Perfil vacacional/Perfil profesional.



Fuente: Informe Amadeus DIRCE, 2013.

2.4 Epílogo

A raíz del análisis del sector turístico, podemos concluir que es un sector con un peso relevante en la economía española ya que se ha ido consolidando en las últimas décadas como una de las actividades estratégicas de la economía española.

Este crecimiento ha sido motivado tanto por una mayor afluencia de turistas como por el incremento de su gasto medio por persona. España ha superado todas las expectativas de llegadas de turistas, recibiendo en 2013 la cifra de 60,66 millones de turistas, lo que lo convierte en un récord nacional.

Podemos justificar la trayectoria de este sector en España por las características que presenta entre las que encontramos: es el tercer país en número de entradas y segundo en ingresos por turismo, el primer destino europeo en entrada de turistas y primero destino mundial en turismo vacacional, es un sector fundamental para la economía española, y se trata de una potencia cultural con una gastronomía muy valorada.

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

Cabe destacar que la Comunidad Valenciana se encuentra entre las cinco comunidades autónomas que consta con más entradas de turistas. Al tratarse de una buena oportunidad de negocio, se ha decidido llevar a cabo el proyecto para el desarrollo de una agencia de viajes situada en Valencia, por las oportunidades que ofrece.

Situando al sector en la coyuntura actual económica, vemos como el turismo ha salido relativamente fortalecido de la recesión, tal y como hemos visto en el análisis de los datos macroeconómicos.

CAPÍTULO 3.

ANÁLISIS

DEL ENTORNO

3.1. Introducción.

3.2. Macroentorno; Factores políticos. Factores económicos. Factores sociodemográficos. Factores tecnológicos.

3.3. Microentorno; Fuerzas de Porter. Matriz DAFO-CAME.

3.4. Análisis de la demanda.

3.5. Competencia directa.

3.6. Epílogo.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1. Introducción

La empresa objeto de estudio se va a desarrollar dentro de un entorno determinado. Es de gran importancia realizar un estudio de las variables del entorno tanto externo como interno ya que las mismas van a afectar a la actividad de la empresa.

Mediante este análisis, se van a recopilar datos y se va a realizar un estudio del mercado en el que se va a desarrollar la empresa para detectar cuáles serán los obstáculos a los que tendrá que enfrentarse. Nos vamos a encontrar en un escenario con dos ámbitos: el Macroentorno y el Microentorno.

Consideramos macroentorno a todas aquellas variables externas que pueden influir en el funcionamiento de la empresa las cuales no dependen de la actividad comercial del negocio. Por otro lado, hablamos de microentorno a las fuerzas cercanas a la empresa que inciden en su capacidad de servir al cliente

En primer lugar se va a analizar el macroentorno, para ello se van a tener en cuenta los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, recogidos en el análisis PEST.

Seguidamente se procederá al análisis del microentorno, a través del modelo de las cinco fuerzas del Porter: poder de negociación de los compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores o vendedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutivos y rivalidad entre competidores.

Por último, se estudiará la demanda y la competencia más directa, es decir aquellas empresas que ofrezcan los mismo productos o similares y que se dirijan al mismo público.

3.2. Macroentorno; Factores políticos. Factores económicos. Factores sociodemográficos. Factores tecnológicos

En este apartado vamos a realizar un análisis estratégico externo en el que va a trabajar la empresa. El análisis PEST es una herramienta de planificación para definir el contexto en el que se desarrolla la empresa, constando de los siguientes factores:

- ✚ Políticos: se refieren a la legislación empresarial, las leyes de protección del medioambiente, las políticas impositivas, regulaciones sobre el comercio exterior, regulaciones sobre el empleo, promociones o restricciones de determinada actividad comercial, industrial o financiera, estabilidad gubernamental, entre otros.
- ✚ Económicos: entre las variables económicas, tenemos evolución del PIB, tasas de interés, oferta monetaria, inflación, desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos, nivel de desarrollo y ciclos económicos.
- ✚ Sociales: destacan evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo y patrones culturales.
- ✚ Tecnológicos: gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de la industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología, entre otros tantos.

Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización, y muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades. Su importancia se encuentra en la creencia de que el éxito de un negocio no puede entenderse sin tener en cuenta la información relevante para el entorno empresarial específico.

3.2.1 Factores políticos-legales

Teniendo en cuenta que la empresa va a estar localizada en la Comunidad Valenciana, es necesario conocer cuál es el entorno político en el que se encuentra España.

Se trata de un país democrático debido a la aprobación de una nueva constitución el 6 de Diciembre de 1978, surgiendo una monarquía parlamentaria en la que el rey reina pero no gobierna. España está constituida por 17 Comunidades Autónomas, dotadas de cierta autonomía legislativa con representantes propios, y de determinadas competencias ejecutivas y administrativas. Podemos distinguir así las competencias exclusivas del estado y las de las Comunidades Autónomas.

Al estado corresponde, entre otras dirigir la política internacional, administrar la justicia, planificar la actividad económica y las obras públicas de interés general, dictar las leyes para todo el Estado, encargarse de la defensa nacional, organizar el sistema monetario. Por otro lado, las CCAA Tienen competencia para planificar y desarrollar su economía, explotar sus recursos, encargarse de obras y vías públicas, proteger el medio ambiente, fomentar la cultura, encargarse de la educación y la sanidad etc.

Las competencias del rey, abarcan ser el jefe del Estado y el jefe de las Fuerzas Armadas y como tal, capitán general de los Ejércitos. Actualmente, el rey de España es Felipe VI de Borbón, que fue proclamado ante las Cortes Generales el 19 de junio de 2014, tras la abdicación de su padre, el rey Juan Carlos I.

La Constitución española sigue el principio de división de poderes expuesto por Montesquieu, define y regula los tres poderes básicos: legislativo, ejecutivo y judicial.

El poder legislativo: El poder legislativo es asumido por las Cortes Generales, que asumen la mayor parte de la responsabilidad legislativa y del gobierno. España tiene un sistema bicameral que forman las Cortes Generales. Las Cortes Generales están formadas por dos cámaras: El Congreso de los Diputados y el Senado.

El poder ejecutivo: Asume el poder ejecutivo *El Gobierno de la Nación* presidido por el *Presidente del Gobierno*. Es el jefe del Gobierno de España, la persona responsable ante las Cortes. Es secundado por el vicepresidente y es él quien nombra a los ministros (son catorce). El Presidente del Gobierno es la magistratura con el poder político efectivo más grande de España. Es el miembro más importante del Gobierno. Es él quien nombra o destituye a ministros y vicepresidentes.

El poder judicial: Reside en los tribunales de Justicia. Se administra, en nombre del Rey por Jueces y Magistrados. El Consejo General del Poder Judicial es el órgano de gobierno del poder judicial y El Tribunal Superior de Justicia es el cuerpo jurídico más alto del Estado. El presidente del Tribunal es nombrado por el Rey según propuesta del Consejo General del Poder Judicial.

Podemos decir a grandes rasgos que la situación política que se está viviendo actualmente es una situación difícil en el que predomina un malestar social general.

El partido político que gobierna actualmente es el Partido Popular, siendo el presidente del gobierno Mariano Rajoy Blay, ganando su partido las elecciones generales con mayoría absoluta el 20 de Noviembre de 2011.

Las leyes que afectan directamente a la actividad a desarrollar, son las relacionadas con el ámbito turístico, de las agencias de viajes, y por el tipo de empresa de las sociedades de capital:

Ámbito general del sector turístico:

- Ley 12/1999 de 15 de diciembre del Turismo.
- Decreto 15/1990 de 30 de enero por el que se crea y regula la organización y funcionamiento del registro de establecimientos y actividades turísticas y se simplifica la tramitación de los expedientes administrativos.

Ámbito específico de las agencias de viajes (normativa estatal):

- Decreto 301/2002, de 17 de diciembre, de Agencias de Viajes y Centrales de Reservas.

Ámbito específico de las agencias de viajes (normativa autonómica):

- Libro IV del Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y usuarios y otras Leyes complementarias. (BOE núm. 287 de 30 de noviembre de 2007).

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

- Decreto 20/1997, de 11 de febrero, del Gobierno Valenciano, por el que se aprueba el Reglamento de Agencias de Viajes de la Comunidad Valenciana.
- Decreto 63/2010, de 16 de abril, del Consell, por el que se modifica el Decreto 20/1997, de 11 de febrero, del Consell, por el que se aprueba el Reglamento de Agencias de Viajes de la Comunitat Valenciana.
- DECRETO 2/2013, de 4 de enero, del Consell, de modificación del Decreto 20/1997, de 11 de febrero, del Consell, por el que se aprobó el Reglamento de Agencias de Viajes de la Comunitat Valenciana.

Las leyes propias que afectan a la actividad

- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades.
- Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.
- Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas.

3.2.2. Factores económicos

En este apartado vamos a hablar de la situación económica española actual, en la que destacamos la crisis económica que se está viviendo, y a continuación se analizarán los indicadores económicos más relevantes para obtener una visión global de cómo ha sido su evolución a lo largo de estos últimos años.

Actualmente España está inmersa en una crisis económica surgida a lo largo de 2008 y la cual persiste actualmente. Esta crisis que ha afectado además a otros países industrializados como este se caracteriza por su intensidad, complejidad y por la dificultad para su superación. Cabe destacar la pertenencia de España a la UEM, ya que ha habido una acumulación de desequilibrios en la expansión como a condicionar la naturaleza del ajuste en la crisis.

Los desequilibrios macroeconómicos y financieros acumulados en la etapa de alto crecimiento (boom inmobiliario, exceso de endeudamiento y pérdida de competitividad), todos ellos estrechamente interrelacionados, representaban factores de vulnerabilidad, pero, incluso los fundamentos aparentemente más sólidos en otros ámbitos, como en el caso de la situación presupuestaria y del mercado laboral, han mostrado sus debilidades en la crisis.

A lo largo de estos cuatro años se han podido extraer algunas conclusiones en relación con el sector exterior, el mercado inmobiliario, la política fiscal y el mercado de trabajo, que alertan, en particular, sobre la necesidad de evitar la complacencia en la gestión de la política económica en las etapas de auge y sobre la urgencia de adaptar en España la estructura de los mercados de bienes y factores y el comportamiento de los agentes a los requisitos que impone la pertenencia a una unión monetaria.

La crisis financiera global, el desplome inmobiliario en España, el deterioro de las posiciones fiscales y de las perspectivas de crecimiento y, finalmente, la inadecuación de la gobernanza europea para hacer frente a las severas dificultades que surgieron en diversos países a medida que se propagaban los efectos de la crisis configuraron un escenario en el que el elevado endeudamiento, tanto frente al exterior como del sector privado nacional frente a los bancos, emergió como una fuente de riesgo considerable.

En paralelo, la financiación exterior siguió una trayectoria de encarecimiento progresivo que situó a España en una posición de vulnerabilidad ante los episodios de bloqueo de los flujos de financiación que se producirían de manera recurrente desde entonces. En otros países de la zona del euro, el origen de las tensiones estuvo más estrechamente ligado, al menos en los estadios iniciales, a las dudas sobre la sostenibilidad de las finanzas públicas o a la fortaleza relativa de los sistemas bancarios.

A continuación vamos a analizar una serie de indicadores económicos los cuales nos van a dar una visión global de la evolución de la económica en los últimos años:

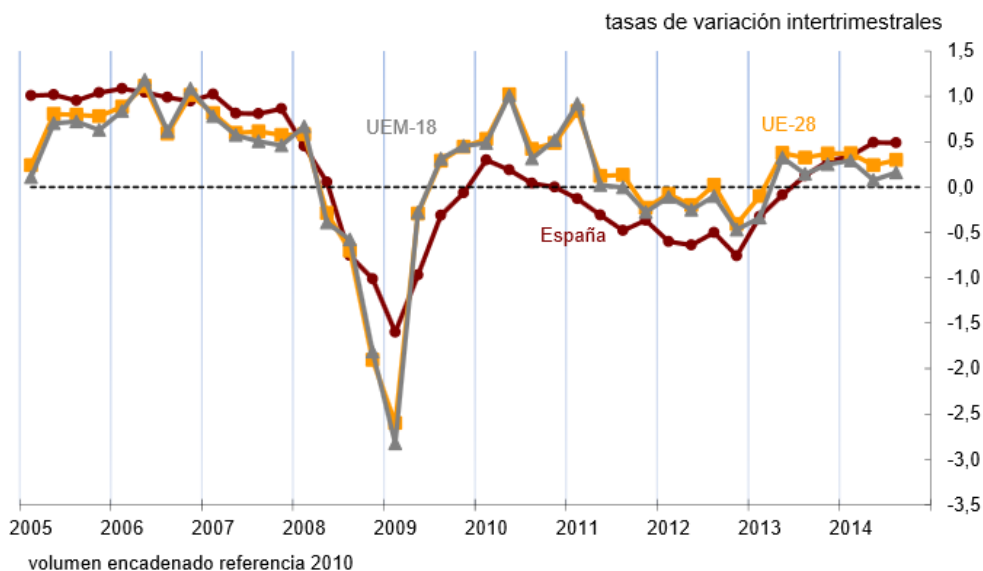
PIB

El Producto Interior Bruto (PIB) generado por la economía española, medido en términos de volumen encadenado con referencia en el año 2010, ha registrado un crecimiento trimestral del 0,5% en el tercer trimestre de 2014.

Esta tasa coincide con la estimada para el segundo trimestre del año. En términos anuales, la tasa de crecimiento del PIB es del 1,6%, tres décimas superior a la del trimestre anterior, como consecuencia de una mayor aportación de la demanda nacional al crecimiento agregado.

Por lo que se refiere al entorno europeo, en el tercer trimestre de 2014 la Unión Europea (UE-28) registra un crecimiento trimestral positivo (0,3%), una décima superior al registrado en el trimestre precedente. Por otra parte, la Eurozona (UEM-18) registra una variación del 0,2%, también una décima mayor que la del trimestre anterior. Entre las principales economías europeas el comportamiento es dispar.

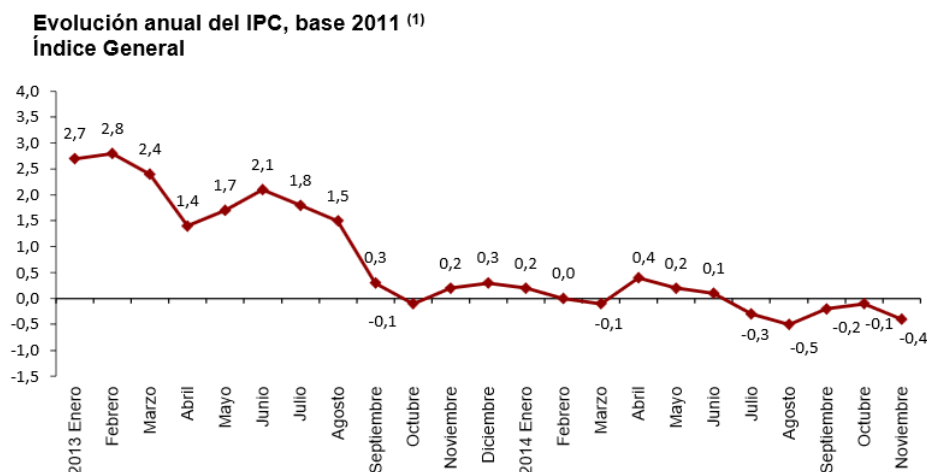
Gráfico 9: Producto interior bruto.



Fuente: INE, 2014.

 **IPC**

Gráfico 10: Índice de Precios al Consumo.



⁽¹⁾ El último dato se refiere al indicador adelantado

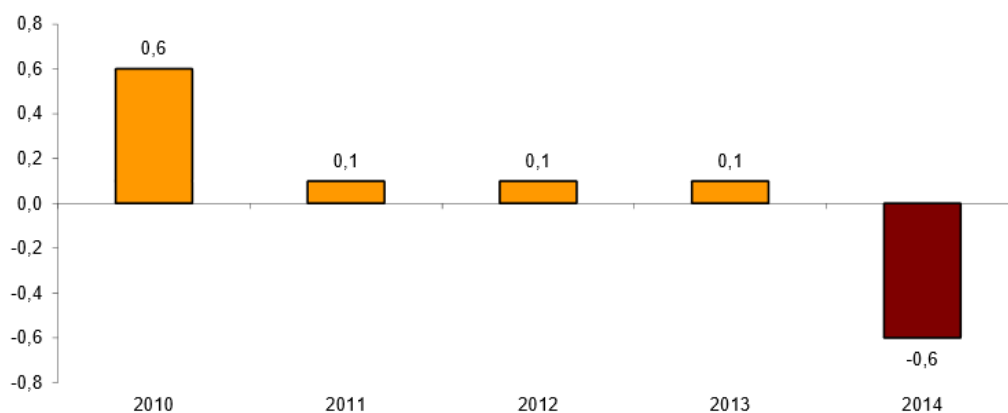
Fuente: INE, 2014.

La inflación anual estimada del IPC en Noviembre de 2014 es del $-0,4\%$, de acuerdo con el indicador adelantado elaborado por el INE. Este indicador proporciona un avance del IPC que, en caso de confirmarse, supondría una disminución de tres décimas en su tasa anual, ya que en el mes de octubre esta variación fue del $-0,1\%$. Este descenso se explica, casi en su totalidad, por la bajada de los precios de los productos energéticos (electricidad y gasolineras). Por su parte, la variación anual del indicador adelantado del IPCA se sitúa en noviembre en el $-0,5\%$.

 **Evolución de la tasa mensual**

Los precios de consumo registran en noviembre una tasa del $-0,1\%$ respecto al mes de octubre, según el indicador adelantado del IPC. Por su parte, la variación mensual del indicador adelantado del IPC se sitúa en noviembre en el $-0,2\%$.

Gráfico 11: Evolución de la tasa mensual del IPC en el mes de Diciembre 2014.

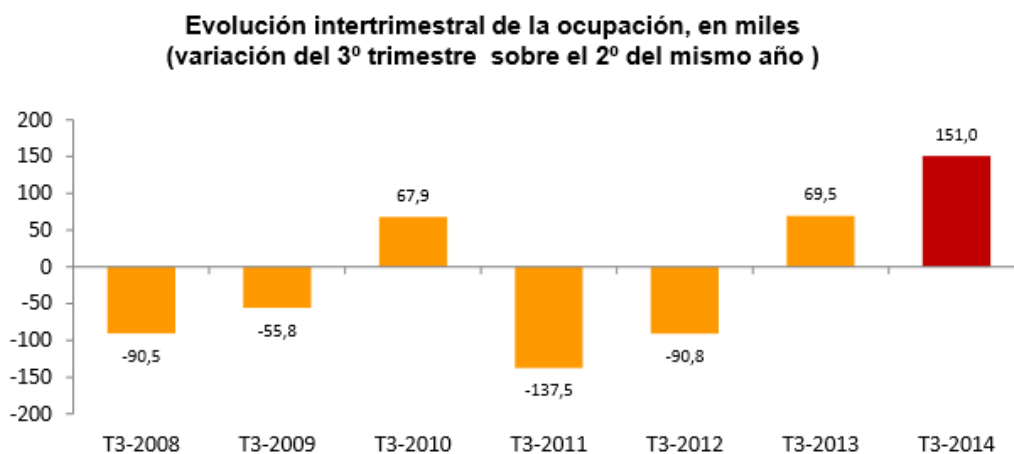


Fuente: INE, 2014.

Los precios de consumo registran en diciembre una tasa del $-0,6\%$ respecto al mes de noviembre, según el indicador adelantado del IPC.

TASA DESEMPLEO:

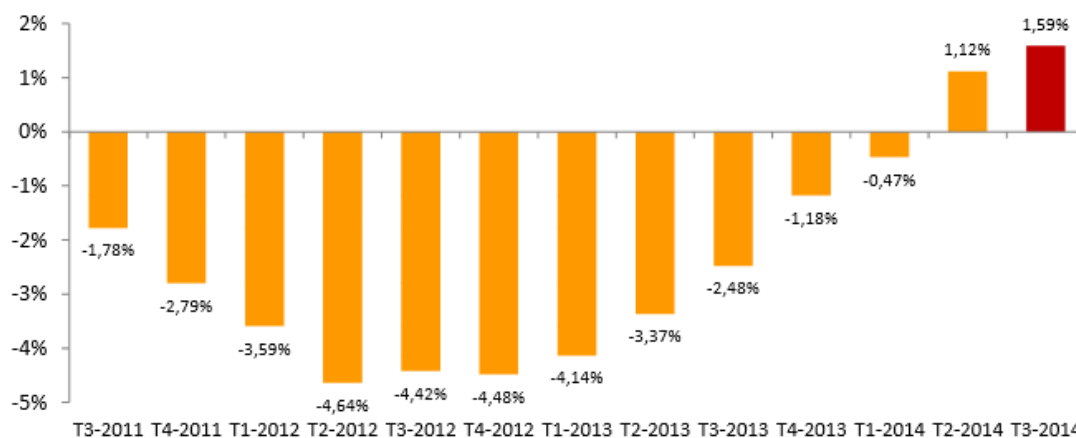
Gráfico 12: Evolución intertrimestral de la ocupación.



Fuente: INE, 2014.

El número de ocupados aumenta en 151.000 personas en el tercer trimestre de 2014 y se sitúa en 17.504.000. La tasa de variación trimestral del empleo es del 0,87%. La tasa de ocupación (porcentaje de ocupados respecto de la población de 16 y más años) se sitúa en el 45,44%, cuatro décimas más que en el segundo trimestre. Respecto al mismo trimestre del año anterior, esta tasa ha subido 80 centésimas.

Gráfico 13: Evolución del total de ocupados, en tasa anual.



Fuente: INE, 2014.

En los 12 últimos meses el empleo se ha incrementado en 274.000 personas (221.000 hombres y 52.900 mujeres). La tasa de variación anual de la ocupación es del 1,59%, lo que supone 47 centésimas más que la del trimestre precedente.

Por último, cabe destacar que a pesar de la crisis en la que está envuelta España, el sector del turismo ha resistido a la crisis, hasta el punto de haber batido a los récords. España superó los 36.3 millones de turistas extranjeros hasta julio de 2014, lo que supone un aumento del 7% respecto al mismo periodo del año anterior, el mejor registro histórico según la Encuesta de Movimientos Turísticos en Frontera (Frontur).

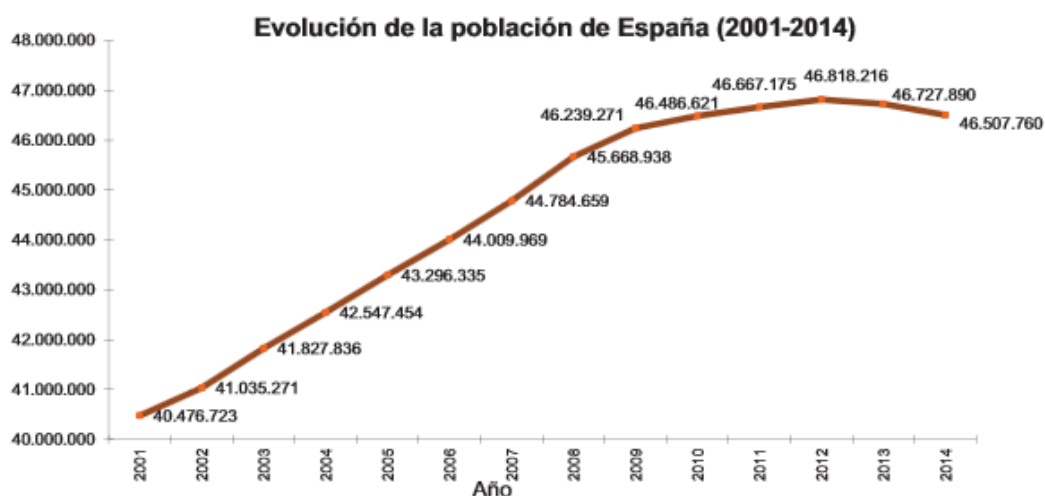
3.2.3. Factores sociodemográficos

Otro de los aspectos importantes a tener en cuenta es el entorno sociodemográfico, como ha sido su evolución y lo que se espera en un futuro de este. De esta manera podemos ver su influencia a la hora de tener en cuenta el tipo de cliente que va a demandar nuestro servicio.

La población residente en España se situó en 46.507.760 habitantes a 1 de enero de 2014, lo que supuso una reducción de 220.130 personas respecto a comienzos de 2013.

En términos relativos, la población se redujo un 0,47% durante 2013, frente al descenso del 0,19% registrado a lo largo de 2012. Se intensifica así el ritmo de descenso de la población.

Gráfico 14: Evolución de la población de España (2001-2014).



Fuente: INE, 2014.

Población por sexo y edad

El descenso de población se produjo en el rango de edades de 15 y 39 años, en 477.851 personas (un 3,1%) y entre los niños menores de 5 años, que se redujeron en 102.358 (un 4,2%). Además, se observa un decrecimiento en el grupo de edad de 75 a 79 años causado por la llegada a dichas edades de las generaciones más reducidas nacidas durante la Guerra Civil.

Tabla 1: Crecimiento poblacional por grupos de edad.

Grupos de edad	Población a 1 de enero		Crecimiento absoluto	Crecimiento relativo (%)
	2013	2014		
TOTAL	46.727.890	46.507.760	-220.130	-0,47
0 a 4 años	2.422.766	2.320.408	-102.358	-4,22
5 a 9 años	2.440.531	2.478.051	37.520	1,54
10 a 14 años	2.226.702	2.267.636	40.934	1,84
15 a 19 años	2.165.609	2.140.719	-24.889	-1,15
20 a 24 años	2.443.635	2.374.582	-69.053	-2,83
25 a 29 años	2.899.633	2.747.345	-152.288	-5,25
30 a 34 años	3.684.777	3.453.158	-231.619	-6,29
35 a 39 años	4.077.122	4.030.930	-46.191	-1,13
40 a 44 años	3.854.669	3.857.831	3.162	0,08
45 a 49 años	3.668.177	3.689.432	21.255	0,58
50 a 54 años	3.284.958	3.333.708	48.750	1,48
55 a 59 años	2.794.943	2.878.297	83.354	2,98
60 a 64 años	2.502.289	2.492.775	-9.514	-0,38
65 a 69 años	2.268.894	2.328.239	59.346	2,62
70 a 74 años	1.713.640	1.810.582	96.943	5,66
75 a 79 años	1.726.105	1.652.850	-73.255	-4,24
80 a 84 años	1.369.207	1.403.770	34.563	2,52
85 a 89 años	791.817	825.438	33.621	4,25
90 a 94 años	308.964	333.187	24.223	7,84
95 y más años	83.452	88.821	5.369	6,43

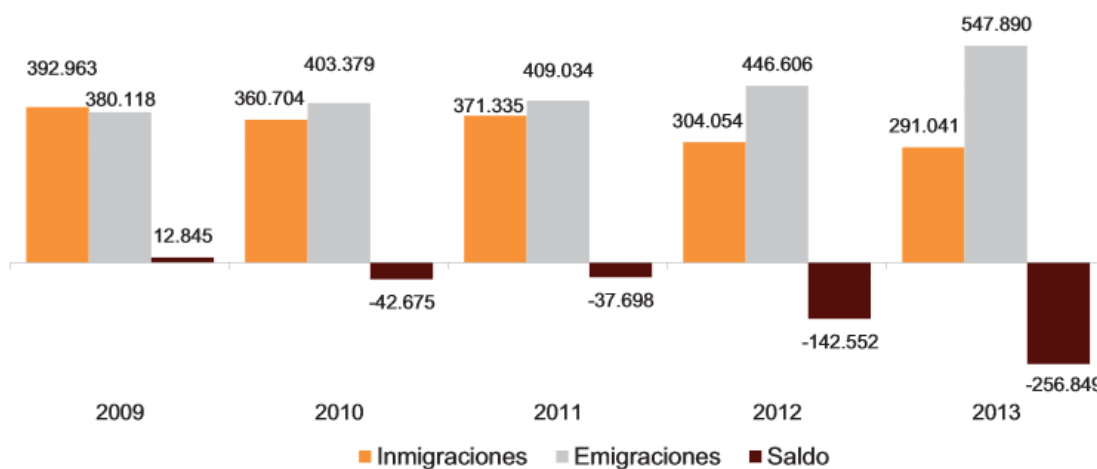
Fuente: INE, 2014.

Migraciones exteriores

El flujo migratorio hacia el exterior se intensificó a lo largo del año 2013. Así, un total de 291.041 personas procedentes del extranjero establecieron su residencia en nuestro país, mientras que 547.890 personas abandonaron España con destino al extranjero.

En términos relativos, entre 2013 y 2012 la inmigración descendió un 4,3%, mientras que la emigración experimentó un incremento del 22,7%.

Gráfico 15: Evolución de la migración exterior de España por años (2008-2013).



Fuente: INE, 2014.

Inmigración de extranjeros

Las principales nacionalidades de los inmigrantes extranjeros fueron la rumana (con 23.594 llegadas a España durante 2013), la marroquí (con 21.338) y la británica (con 14.354). Cinco de las 15 nacionalidades con mayor flujo inmigratorio incrementaron su número de llegadas a España: Italia, China, Rusia, Francia y Estados Unidos.

Emigración de extranjeros

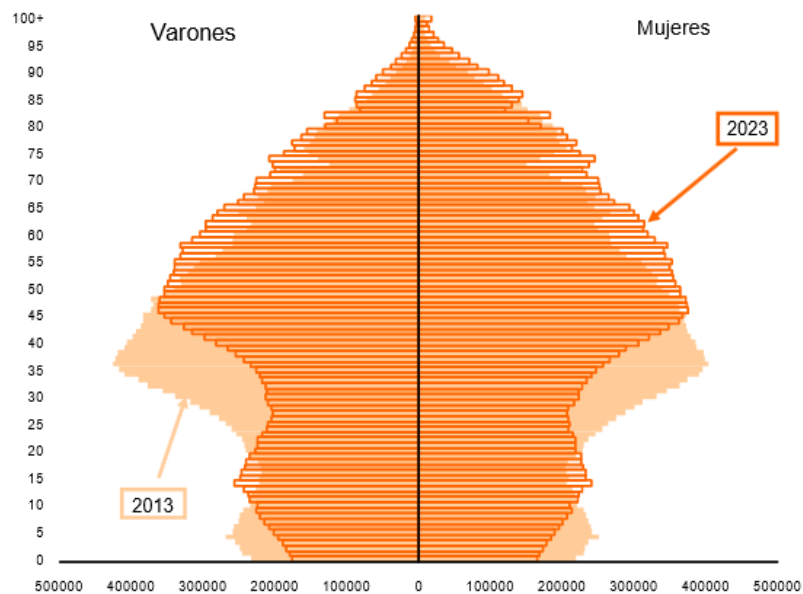
Entre los extranjeros que emigraron de España en 2013, las nacionalidades predominantes fueron la rumana (69.669 emigraciones) y la marroquí (52.483) que son, además, las nacionalidades mayoritarias entre la población extranjera residente.

La simulación realizada muestra también la intensidad del proceso de envejecimiento de la población residente en España, acelerado ahora por el descenso de la natalidad y el saldo migratorio negativo. Como consecuencia del envejecimiento poblacional, la pérdida de población se concentrará en el tramo de edad entre 20 y 49 años, que se reducirá en 4,7 millones de personas en la próxima década (un 22,7%).

Además, el descenso de la natalidad provocaría que en 2023 hubiera casi un millón menos de niños menores de 10 años que en la actualidad (un 20,4% menos).

Por el contrario, la población se incrementaría en la mitad superior de la pirámide de población. De hecho, todos los grupos de edad a partir de los 50 años experimentarían un crecimiento de efectivos (salvo el grupo de edad 80-84, en el cual se aglutinarían en 2023 las generaciones más reducidas nacidas durante la Guerra Civil). En concreto, dentro de 10 años en España residirían 9,7 millones de personas mayores de 64 años, 1,5 millones más que en la actualidad (un 17,6% más). En el año 2023 un total de 23.428 personas superarían los 100 años, casi el doble que los 12.033 centenarios actuales.

Gráfico 16: Pirámide de población. Años 2013 y 2023.



Fuente: INE, 2014.

3.2.4. Factores tecnológicos

La industria turística se está enfrentando actualmente a un nuevo entorno derivado de las transformaciones a las que se ha visto sometida. Este aspecto ha venido a modificar las tendencias del sector antes las demandas de un mercado que requiere concepciones más personalizadas y flexibles del pro-ducto o servicio turístico.

Ante esta situación, las empresas necesitan orientar y centrar su modelo de gestión de negocio en las necesidades de sus clientes para poder afrontar los cambios y los retos estratégicos que tienen planteados. En este contexto, precisan más que nunca disponer de información de calidad sobre la actividad que desarrollan, el mercado en que actúan y los agentes con los que se interrelacionan.

Los aspectos señalados, convierten a la información y el conocimiento acerca del cliente en un activo clave para la gestión de la actividad turística que puede, además, ser determinante para mejorar el nivel de competitividad de las empresas de este sector.

Sin duda, resulta fundamental que se doten de los instrumentos de Sistemas de Información/Tecnologías de Información más idóneos para obtener información valiosa que sirva de apoyo a directivos y empleados para mejorarla gestión de la actividad de negocio y la calidad del servicio al cliente.

El potencial de desarrollo de las TI en el turismo se explica, por la coexistencia de dos factores. Por una parte, el turismo es un negocio esencialmente interterritorial con una gran necesidad de comunicaciones rápidas, fiables y seguras que permitan la promoción y comercialización de los productos desde puntos de oferta alejados de los puntos de venta y, por otra parte, el sector de ocio necesita disponer de herramientas de demostración y promoción basadas en imágenes y medios audiovisuales cada día más flexibles y atractivas.

Todo ello, está marcando las tendencias más actuales de las TI, que se manifiestan en el desarrollo prioritario de las comunicaciones y la multimedia para satisfacer en gran medida las necesidades de información del sector turístico.

Los aspectos descritos convierten al sector turístico en una industria intensiva en la utilización de SI/TI porque el turismo es esencialmente información y los SI/TI se están convirtiendo en uno de los factores claves para mejorar el producto turístico y el funcionamiento y la gestión eficiente de las empresas que integran la industria. En

consecuencia, los SI/TI pueden ayudar a la empresa a la hora de responder a los cambios que se producen en la demanda de servicios turísticos, y abren un enorme abanico de posibilidades para la interactividad entre empresas y entre éstas con los consumidores turísticos

Actualmente, Internet es la TI que mayor impacto está produciendo en el turismo y especialmente en el ámbito del turismo electrónico. Su relevancia se justifica por el modo en que está revolucionando la forma de operar del sector turístico y por las modificaciones que introduce en la comercialización turística, tanto en las ventas como en la distribución de plazas turísticas.

De este modo, la información publicada en la red tiene una difusión internacional, lo que supone para las empresas del sector disponer de un escaparate comercial a nivel mundial sin necesidad de contar con una presencia física en los distintos lugares donde se difunde la información.

Además, con el uso de los servicios que incorpora la red, las empresas turísticas pueden conseguir ventajas significativas en la gestión que desarrollan y, en última instancia, mejorar la calidad del servicio que prestan al cliente.

Así, por una parte, han comenzado a proliferar nuevos negocios en la red (agencias de viajes virtuales u online, directorios y portales turísticos, sistemas de gestión de destinos, etc.), que además de proveer información sobre servicios ofertados por proveedores turísticos y recursos disponibles en destinos turísticos, facilitan operaciones como la reserva y venta de cualquier tipo de plaza incluida en un servicio o paquete turístico.

3.3. Microentorno; Fuerzas de Porter. Matriz DAFO-CAME

MICROENTORNO

El análisis del Microentorno está orientado al estudio de los clientes/usuarios potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores. Este análisis es fundamental puesto que las pequeñas empresas pueden influir sobre él al definir estrategias para atraer clientes y competir.

- **Clientes**

Se trata de determinar quiénes serán los clientes potenciales de la empresa. Pueden ser particulares (consumidores finales) o empresas, Administraciones Públicas o Asociaciones, Fundaciones, etc. Sean del grupo que sean, es importante determinar quiénes son, dónde están, qué necesitan y qué demandan, qué mejoras desearían respecto de los productos que ahora ofrece la competencia y en qué basan sus decisiones de compra.

- **Competencia**

Se debe analizar la competencia más directa: aquellas empresas que ofrecen los mismos (o similares) productos o servicios y que se dirigen al mismo público. Cuestiones fundamentales: quiénes son, dónde están, qué venden, a quién venden, cómo venden, qué ventajas tienen, cuáles son sus carencias, y por qué tienen éxito o por qué no.

- **Intermediarios**

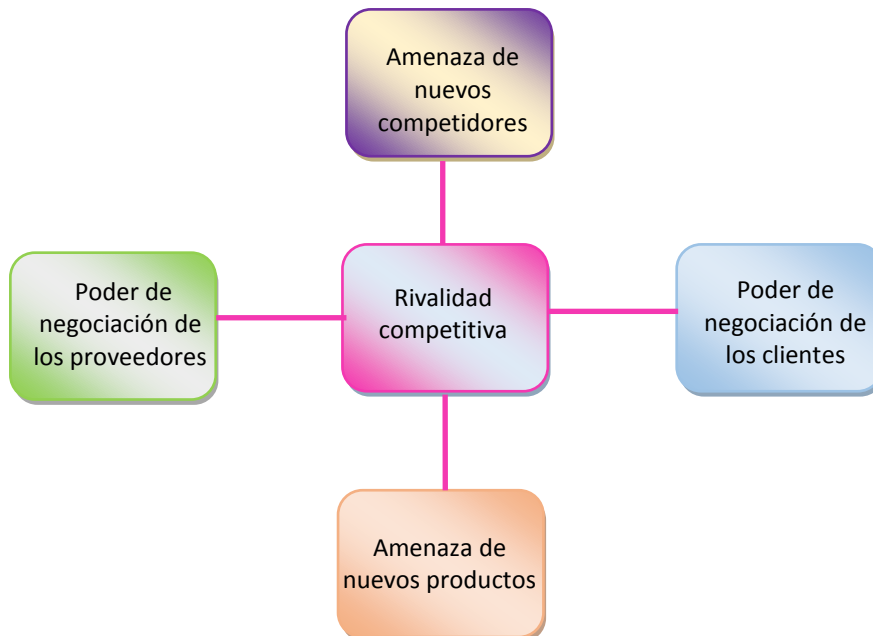
Serán necesarios si la empresa no va a vender directamente al cliente (distribuidores, minoristas, etc.) porque inciden en calidad e imagen. Hay que saber quiénes y cuántos son, cómo trabajan y quiénes y cómo pueden agregar valor a la empresa.

- **Proveedores**

Influyen de manera directa en la calidad de los productos o servicios de una empresa. Se debe identificar a aquellos que ofrezcan ventajas competitivas respecto de los productos o servicios que vamos a desarrollar.

Fuerzas de Porter

Ilustración 1: Cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia 2014, basada en Jonhson y Scholes.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter fue desarrollado originariamente como una forma de valorar el atractivo de diferentes industrias. Actualmente es un método que se aplica a todo tipo de empresas para proporcionar un punto de partida para el análisis estratégico (Jonhson y Scholes, 2010). Tal y como podemos observar en el gráfico, las cinco fuerzas de Porter son:

- ✚ Amenaza de entrada de nuevos competidores
- ✚ Amenaza de sustitutos para los productos o servicios
- ✚ Poder de negociación de los clientes
- ✚ Poder de negociación de los proveedores

A continuación vamos a estudiar las cinco fuerzas aplicadas a nuestro negocio y cómo van a influir en él.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

La posibilidad y facilidad con la que pueden entrar nuevos competidores es un elemento importante para medir la rentabilidad de un mercado. Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar entonces no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad.

La amenaza de entrada depende del número de barreras de entrada que existan. Estas barreras de entrada se definen como los factores que se deben superar por los nuevos entrantes para poder competir con éxito.

Aplicado a nuestro negocio, podemos diferenciar distintos tipos de barreras de entrada que es conveniente tener en cuenta:

Empresas con efectos curva aprendizaje y experiencia

Proporcionan una ventaja en costes ya que las empresas que están en el mercado saben cómo proceder de manera más eficiente. Cuando la empresa entrante ha conseguido una experiencia equivalente a lo largo del tiempo, tendrá como consecuencia el aumento del coste de la producción.

Diferenciación

Al momento de entrar al mercado nosotros debemos dar un valor agregado a nuestro producto para diferenciarlo del resto y hacer que nuestros clientes nos recuerden y con el tiempo lograr fidelizarlos.

Sabemos que es difícil entrar a competir con empresas que ya tienen sus productos o marcas posicionadas pues tendremos que hacer un esfuerzo e invertir en publicidad, diseño de nuestro producto, servicio al cliente, presentación del producto, etc. Se pueden tomar en cuenta muchos detalles con el fin de diferenciarse del resto y tratar de que el cliente nos recuerde siempre.

Ventaja en coste

Las empresas que han sido las primeras en llegar al sector y tienen experiencia pues nos llevan ventaja en cuanto a los costes. Es un aspecto a tener en cuenta por nuestra

empresa y establecer unos costes acorde con nuestras posibilidades y reducirlos en los años sucesivos.

Barreras gubernamentales

A la hora de desarrollar nuestro negocio es necesario tener en cuenta una serie de normas, reglas, estatutos, leyes que de acuerdo a la constitución política todas las empresa deben de seguir según el estado o gobierno a cargo, algunas de ellas son el registro de patentes, obtención de licencias, registro de marcas, formalización de empresas, registro sanitario, requisitos relacionados con el medio ambiente y seguridad, etc.

Es muy importante cumplir con dichas normas de acuerdo a ley para que después no existan problemas o desprestigio con nuestra empresa.

Amenaza de sustitutos para los productos o servicios

Los sustitutos son productos o servicios que ofrecen un beneficio similar a los productos o servicios de un mercado pero mediante un proceso distinto. Constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios y buena calidad. En nuestro caso, tenemos la obligación como empresa de estar en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que las preferencias de los consumidores pueden verse afectadas.

En el sector del turismo podemos encontrar una gran cantidad de empresas que participan en su desarrollo, pero hay que tener en cuenta que el sector de las agencias de viajes no está tan atomizado. Teniendo en cuenta la aparición de sustitutos, hay que saber desarrollar estrategias de diferenciación para poder competir con estos. Destacamos dos factores:

Sustitutos con precios más bajos

Los sustitutos pueden llevar a cabo la estrategia de bajada de precios para poder competir con el resto de empresas que conforman el mercado.

Fidelidad de los clientes

La entrada de nuevos sustitutos pueden comprometer la fidelidad de los clientes ya que aunque ofrezcan su servicio a un precio mayor, pueden ofrecer ventajas en

rendimiento que los clientes pueden valorar. Por lo que se considera una amenaza a tener en cuenta.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes son de vital importancia para la supervivencia de cualquier empresa. Consideramos clientes a todas aquellas personas que adquieran alguno o algunos de los productos que ofrecemos como agencia de viajes, dentro de la variada gama de servicios que ofrecemos.

Los clientes cuentan con el poder de negociación que depende de varios factores entre los que encontramos: compra en grandes volúmenes, compra de productos poco diferenciados, bajos costes de cambio y la obtención de información completa del sector.

El poder de negociación viene marcado por un lado por la diferenciación. Los clientes prefieren productos de mayor calidad siempre y si no es así el poder de negociación de los clientes aumenta y exigen más. Las agencias de viajes que hay en el mercado ofrecen servicios muy parecidos a los nuestros, por lo que la percepción de producto que tiene el cliente, no difiere entre una empresa y otra.

El poder de negociación también viene dado con el volumen de compra. Si algún comprador destaca por su alto volumen, podrá negociar con más poder. En nuestro caso, el tipo de cliente que acude a nuestro servicio no destaca por un gran volumen de compra.

Por último, hay que tener en cuenta que la información también es clave para el comprador. Hoy en día internet ha permitido una transparencia antes imposible de imaginar. Los compradores pueden consultar muchas opciones con gran facilidad antes de hacer una compra. Pueden conocer precios y opiniones, saber ventajas y desventajas de una forma nunca antes vista. Esto les da a los compradores, aún a los más pequeños, cierto poder de negociación.

En nuestro caso, podemos afirmar a grandes rasgos que el poder de negociación de los clientes no es muy alto debido a que los servicios que ofrecemos no están muy diferenciados del resto de empresas, en los que encontramos compradores poco concentrados, productos parecidos, con precios similares, en los que el cliente accederá al más conveniente.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son aquellos que suministran a la organización lo que se necesita para producir bienes o servicios.

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que nos ofrecen los elementos necesarios para ofrecer un servicio y va a depender de su poder de negociación que tengan para que nos vendan sus insumos; es decir mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para nosotros.

Las agencias de viajes, al ser una empresa que ofrecer un servicio, no dispone de proveedores en sentido estricto que nos vayan a ofrecer materias primas, pero sí que trabaja con diversas empresas que van a proporcionar los acuerdos convenientes para poder ofrecer el servicio.

Vamos a considerar proveedores aquellas empresas que se encargan de distintas áreas, entre los que encontramos: líneas aéreas, empresas de cruceros, empresas de alquiler de coches, cadenas hoteleras, etc.

Debido a la irrupción de las nuevas tecnologías, y la posibilidad de poder reservar en línea servicios como un vuelo, una estancia en un hotel, etc. han aumentado la competencia en las agencias de viajes. Algunas empresas proveedoras de las agencias de viajes como cadenas hoteleras y aerolíneas, han establecido una línea directa con el cliente mediante la reserva en línea. Por ello, se considera que el poder de negociación de los clientes es elevado, ya que en ocasiones pueden eliminar a los compradores que actúan de intermediarios.

Rivalidad competitiva

De acuerdo con Porter, ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

Actualmente en la mayoría de sectores existe la competencia y para derrotarla hay que saber controlar muy bien el macro y microambiente y sobre todo si queremos

sobrevivir en el mercado tenemos que diferenciarnos del resto y posicionarnos sólidamente.

Los rivales competitivos son organizaciones con productos o servicios similares y dirigidos al mismo grupo de clientes. Además de la influencia de las cuatro fuerzas que hemos comentado anteriormente, encontramos una serie de factores adicionales que afectan directamente a la rivalidad competitiva.

Hay que tener en cuenta que los competidores que encontramos son otras agencias de viajes que encontramos en la zona en las que se va a profundizar más adelante. Estas empresas tienen un tamaño parecido al nuestro, por lo que se va a intentar conseguir un dominio sobre la otra. Por otro lado, las debido a unos costes fijos elevados, las compañías buscarán reducir costes unitarios, para ello se reducirán los precios incitando a que haga lo mismo la competencia entrando en una guerra de precios.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto encontramos una rivalidad competitiva media-alta, en la que para combatirla podemos desarrollar acciones como entre otras la diferenciación, para que los consumidores nos recuerden ya sea por la calidad del producto, la imagen, el diseño, prestigio, confianza, etc. La diferenciación del producto ayudará mucho para fidelizar a los clientes y maximizamos ganancias.

MATRIZ DAFO-CAME

Una vez realizado el estudio del microentorno y macroentorno, podemos realizar el análisis DAFO con la información obtenida. Podemos dividir este estudio en un análisis interno y externo.

- El análisis interno: Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la empresa que originen ventajas o desventajas competitivas
- El análisis externo: Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades de nuestro mercado.

El DAFO ayuda a plantearnos las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la empresa contra las amenazas, teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

Fijados los objetivos –que deben ser jerarquizados, cuantificados, reales y consistentes–, elegiremos la estrategia para llegar a ellos mediante acciones de marketing.

▪ **Debilidades**

- Falta de experiencia en el sector: además de ser una empresa de nueva creación, el personal del que está formado el negocio carece de los conocimientos necesarios para desarrollarse en el sector de las agencias de viajes.
- Escasos recursos económicos: La principal debilidad que podemos tener es que somos una empresa nueva y por eso dispondremos de pocos recursos económicos y de conocimiento del mercado.
- Previsión de pérdidas en los primeros meses desde la apertura del negocio.
- Empresa de nueva creación: Poco conocimiento de la empresa por ser nueva, las diferentes agencias alrededor son más conocidas lo cual para ellos significa no tener un respaldo de años.

▪ **Amenazas**

- Aparecen vías alternativas de realización de parte de las funciones tradicionales de las agencias de viajes, como las online: La competencia de nuevos distribuidores con mayor capacidad de organización y de movilización de capitales e intereses, generalmente relacionados con el mundo de las tecnologías de la información revela la debilidad estructural de las agencias de viajes.
- Situación económica actual: a pesar de ser un sector que ha sobrevivido a la crisis, cabe destacar que el consumo de los servicios de las agencias de viajes a nivel de turismo nacional ha disminuido respecto a años anteriores.
- Guerra de precios que se está produciendo en el sector turístico, la cual se manifiesta en la bajada de tarifas aéreas y en la reducción del ingreso medio por turista, afecta a los ingresos de las agencias de viajes.
- Desintermediación: la aparición de nuevas vías de promoción y distribución — Internet, el billete electrónico o facturación sin billete.

▪ **Fortalezas:**

- Proximidad al usuario, el más importante activo de las agencias de viajes.
- El tratamiento personalizado que las agencias de viajes minoristas, en contraposición a los servicios emergentes vía online.
- Se dispone de la información necesaria para comenzar: Personal cualificado que aporte un trato cercano a los clientes y pueda aportarle información de los lugares que quieren visitar.
- Se situara en un lugar estratégico: la localización de la empresa está en una zona situada estratégicamente en la que se facilita la captación de clientes.
- Presencia en Internet: Cuentan con página web en la cual el cliente puede llenar sus datos para que los agentes se pongan en contacto con los clientes.
- Precios: se ofrecerá una buena relación calidad precio en la que se ofertaran los servicios a un precio relativamente bajo en comparación con la competencia.

▪ **Oportunidades:**

- Debido a la crisis actual, los precios a nivel nacional han bajado lo cual les brinda una apertura en el mercado nacional para ofrecer paquetes a precios más bajos y lograr un buen posicionamiento en el mercado actual.
- El avance de las comunicaciones les puede abrir puertas para conseguir clientes, esto creando cuentas en el Facebook y el twitter y dándole un seguimiento adecuado para tener correctamente informado al cliente.
- Mejora en la calidad, reflejada en un mejor servicio a una clientela cada vez más exigente en su demanda tanto de precios competitivos como de satisfacción de sus necesidades.
- Existe poca competencia (pocas agencias de viajes).

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

- Capacidad de captación de turistas en España: sobre todo en el de sol y playa, como hemos comentado anteriormente, las características meteorológicas que ofrece España lo hace un lugar muy atractivo para la llegada de viajeros.

Tabla 2: Matriz DAFO.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">-Proximidad al usuario-Tratamiento personalizado-Información necesaria para comenzar-Situada en lugar estratégico-Presencia en Internet-Precios bajos	<ul style="list-style-type: none">-Falta de experiencia en el sector-Escasos recursos económicos-Previsión de pérdidas en los primeros meses-Empresa de nueva creación
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">-Buen posicionamiento en el mercado nacional-Uso de redes sociales-Mejora en la calidad-Capacidad de captación de turistas en el país	<ul style="list-style-type: none">-Aparecen vías alternativas de realización-Gran competencia de agencias de viajes-Situación económica actual-Guerra de precio-Desintermediación

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Matriz CAME

Una vez hemos realizado el análisis DAFO, podemos desarrollar la matriz CAME que consiste en corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. Este proceso lo podemos observar de manera esquemática en el siguiente diagrama:

Estrategias Ofensivas (F+O)

Consiste en tomar nuestras fortalezas y emplearlas en el aprovechamiento de oportunidades que van surgiendo en el entorno de la empresa. Recordemos que las fortalezas nacen del interior de la empresa, ya sea por una buena posición financiera, por tener una marca reconocida, por disponer de nueva tecnología, etc.

Mientras las oportunidades vienen dadas por el exterior. Una estrategia ofensiva podría ser desarrollar nuevos mercados exteriores si poseemos la fortaleza de que

somos una empresa con experiencia internacional y tenemos la oportunidad de nuevos mercados en crecimiento en los que aún no estamos presentes.

Un emprendedor debe emplear estrategias ofensivas en la fase inicial de su negocio, apoyándose principalmente en la diferenciación del mismo y buscando oportunidades dadas por el mercado. De este modo pueden crearse estrategias que vayan dirigidas a favorecer el crecimiento del negocio.

Estrategias de Supervivencia (A+D)

Las estrategias de supervivencia suponen revelarse antes las amenazas que provienen del entorno, centrándonos en la mejora de nuestras debilidades para combatir las. Uno de los casos más típicos de estrategia de supervivencia es la puesta en funcionamiento de una nueva línea de negocio cuando gran parte de los componentes de la cartera de productos de la empresa se encuentra en fase de declive por cambios procedentes del exterior.

En este caso la amenaza es el cambio de gustos por parte de los consumidores, la aparición de nuevas tecnologías en las que la empresa no es pionera, etc. Las estrategias de supervivencia suponen un gran riesgo y en muchas ocasiones son empleadas en momentos críticos.

Estrategias Defensivas (A+F)

Las estrategias defensivas aúnan fortalezas y amenazas. En muchas ocasiones el límite entre estrategias defensivas y ofensivas es difuso, ya que para enfrentar amenazas - por ejemplo procedente de los competidores- la empresa busca explotar nuevas oportunidades -lanzar nuevos productos para nuevos segmentos que ahora constituyen una oportunidad y poder competir con ellos-. Una estrategia defensiva es por ejemplo reforzar la imagen de marca para hacer frente a la entrada de nuevos competidores.

Estrategias de Reorientación (O+D)

La estrategia de reorientación busca reorientar las debilidades de la compañía para de este modo aprovechar oportunidades del entorno. Si por ejemplo la compañía no posee de una certificación en Responsabilidad Social Empresarial (debilidad) y la tendencia del consumidor es exigir a las empresas ciertos comportamientos éticos (oportunidad), una estrategia de reorientación sería obtener una certificación ISO

26000 y establecer una estrategia de comunicación sobre las actividades de RSE que desarrolla la empresa.

A pesar de que el análisis CAME es estático, ya que no deja de ser una foto en el tiempo de posibles estrategias a llevar a cabo en el seno de la empresa en un momento puntual es una potente arma de Gestión del cambio en la organización, ya que nos permite crear estrategias de reacción frente a cambios del entorno (A +O) a través de los recursos internos de la compañía (D+F).

- **Debilidades y amenazas:**

- Conseguir una buena financiación para poder tener recursos líquidos y poder invertirlos para mejorar nuestros servicios.
- Estudiar bien las ofertas que hagamos y el hacer encuestas mediante nuestra página web para saber los gustos de los clientes e intentar satisfacerlos.
- Hacer nuestras ofertas al principio lo más bajas posibles para conseguir clientela aunque al principio no consigamos muchos beneficios.
- Conservar nuestra independencia mediante la obtención de clientes y no dejar nunca de disponer de recursos financieros para que no estemos en quiebra.

- **Fortalezas y oportunidades:**

- Estar cada mes cambiando el diseño de nuestra web para que los clientes vieran que hay gente detrás preocupándose de sus sugerencias.
- Ofrecer más servicios por Internet. Crear concursos en nuestra página para los institutos y colegios que compren nuestras ofertas.
- Dar publicidad de nuestra agencia además de en Internet darla en institutos y colegios para que nos conozcan mejor.
- Otra mejora sería el estar informados de las preferencias de los jóvenes sobre los viajes.

A continuación se muestran las líneas estratégicas de acción que se van a llevar a cabo, resumidas a su vez en la matriz CAME:

Mantener las fortalezas:

- Mantener la ubicación privilegiada y poner en valor.
- Mantener la concesión para evitar la competencia directa.
- Ampliación de gama del servicio.
- Desarrollar un plan de calidad orientado a cubrir la máxima satisfacción del cliente.

Corregir las debilidades:

- Destinar recursos a conocer el sector y buscar colaboradores con experiencia en el mismo.
- Máxima inversión en actividad I+D.
- Incrementar la cantidad de proveedores para abarcar nuevos clientes en mercado nacional.

Explotar las oportunidades

- Explotar comercialmente nuevas ideas demandadas por los turistas.
- Explotación de nuevas líneas de mercado.
- Explotar relaciones con clientes en el mercado nacional.
- Realizar ofertas en determinadas épocas del año.

Afrontar las amenazas:

- Realizar promociones de idealización para poder contrarrestar la posible bajada de la demanda debido a la reducción general del consumo.
- Desarrollar sistemas de información adecuados e innovadores.
- Búsqueda de recursos adecuados y siempre compartiendo los valores de la compañía.

Tabla 3: Matriz CAME.

MANTENER LAS FORTALEZAS -Mantener la ubicación privilegiada -Mantener la concesión -Ampliación de gama del servicio. -Desarrollar un plan de calidad	CORREGIR LAS DEBILIDADES -Destinar recursos a conocer el sector -Máxima inversión en actividad I+D. -Incrementar la cantidad de proveedores
EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES -Explotar comercialmente nuevas ideas -Explotación de nuevas líneas de mercado -Explotar relaciones con clientes -Realizar ofertas en determinadas épocas del año.	AFRONTAR LAS AMENAZAS -Realizar promociones de idealización -Desarrollar sistemas de información adecuados e innovadores -Búsqueda de recursos adecuados

Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.4. Análisis de la demanda

Denominamos cliente potencial a toda aquella persona que accede a un determinado producto o servicio tras concretar un pago. Pese a que existan clientes ocasionales, el término suele aplicarse a aquellos que acceden al producto o servicio con asiduidad.

En este análisis vamos a centrarnos en detectar cuáles van a ser nuestros clientes potenciales, aquellos que visualizamos como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra, la autoridad para comprar y que darán lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro. Por tanto, consideramos clientes a aquellos que ejercen la actividad de turismo sea cual sea su motivación.

Hay que destacar que el perfil del turista ha cambiado con el paso del tiempo, ya que a medida que las condiciones y los derechos de los trabajadores han ido mejorando, el turismo se ha ido expandiendo a más personas. El turista actual va a demandar vacaciones más cortas pero se exigirán mayores niveles de calidad, por lo que por lo general demandara vacaciones no solo una vez al año sino varias.

De las tendencias turísticas en España, destacamos la el boom turístico y el turismo de masas, en el que las agencias de viajes ofrecen precios asequibles viajes en masa a destinos de sol y playa, una tendencia que sigue siendo rígida y masiva.

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

El turista del siglo XXI es un individuo mejor y que demanda una oferta de calidad como consecuencia de la alta competitividad entre otros factores. Es un turista que gracias a las nuevas tecnologías puede consultar experiencias de otros turistas quienes pueden opinar libremente y así podrá ofrecer su opinión al mundo mediante internet.

Para realizar el análisis de la demanda se ha decidido estudiar a los clientes según su edad, nivel de estudios y lugar de destino. Según datos ofrecidos por Frontur.

Tabla 4: Turistas residentes en España según edad.

	[0-14]años	[15-24]años	[0-14]años	[25-44]años	[45-54]años	[56-64]años	>75 años
Turismo interno	14,9%	10,5%	32,8%	17,4%	13,7%	7,6%	3,1%
Turismo emisor	10,8%	10%	40,3%	19,5%	11,7%	6,2%	1,4%

Fuente: Elaboración propia, basada en Familitur 2012.

Tabla 5: Turistas residentes en España según estudios.

	Sin estudios	Primaria	Secundaria	Universitarios
Turismo interno	20,5 %	19,1%	31,2%	29,2%
Turismo emisor	13,4%	15,5%	27%	44,1%

Fuente: Elaboración propia, basada en Familitur 2012.

Tabla 6: Turismo interno y turismo emisor: a dónde van los turistas residentes en España.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Turismo interno	95,7%	93,9%	93,8%	93,6%	92,9%	93,3%	92,8%	92,2%	91,7%	92,3%
Turismo emisor	4,3%	6,1%	6,2%	6,4%	7,1%	6,7%	7,2%	7,8%	8,3%	7,7%

Tabla: Elaboración propia, basada en Familitur 2012.

3.5. Competencia directa

Es importante tener un conocimiento amplio acerca de nuestra competencia más directa para poder fijar posturas comerciales y promocionales, ya sea que nuestros competidores sean más grandes o más pequeños, influyen en las decisiones de la empresa. Por ello, es importante conocer los casos de éxito y fracaso de ellos y poder aprender de estas situaciones para aplicarlas en nuestra empresa.

A continuación se van a describir aquellas empresas que podemos considerar que ofrecen un servicio igual o casi igual al nuestro y que lo venden en el mismo mercado en el que estamos nosotros. Se han seleccionado aquellas agencias de viajes que llevan años en funcionamiento y que son geográficamente cercanas a nuestro negocio.

- **VIBO VIAJES:**

Viajes Iberia, que cuenta ya en España y Portugal con un total de 950 puntos de venta, 1.700 empleados y que espera superar durante este ejercicio los 1.000 millones de euros de facturación.



Vibo Viajes es la nueva marca que rebautiza lo que hasta hoy era Viajes Iberia (fundada en 1930 por Lorenzo Fluxá), e incorpora una innovadora cultura de empresa, sustituyendo el término "agencia" por el de "tienda de viajes". En una estrategia, liderada por Enrique Riera, que pasa por la asunción de unos nuevos "valores" por parte de su numeroso equipo humano.

El objetivo de orientarse al cliente, tan manido como frustrado en muchos casos, se traduce en el caso de Vibo en transformar a sus agentes —antes técnicos de mostrador— en vendedores de viajes. Y para ello, ha acometido un profundo plan de formación (o más bien de transformación) para que su equipo humano asuma los nuevos valores de Vibo, grabados en el ADN corporativo, que se resumen en un objetivo: "Disfrutar es un derecho del cliente, y nuestra gente ha de ser el mayor defensor de este derecho", en palabras de Enrique Riera.

Vibo materializa así la esencia de "la nueva agencia de viajes", basada en hacer del agente un vendedor de viajes y vacaciones, impulsando así una estrategia innovadora de recuperar el valor de este asesor o consultor de viajes. Un mantra que este

periódico viene repitiendo desde hace tres lustros, y que tiene en Vibo un excelente exponente.

Vibo es, además, la constatación de la importancia estratégica que una red minorista fuerte tiene para un grupo turístico de integración vertical como Orizonia. Una fortaleza que, en su defecto, deviene en talón de Aquiles. De ahí que el gestor del grupo, José Duato, haya impulsado su red de puntos de venta, al tiempo de hacerla crecer con un excelente modelo de "agencia asociada", impulsado por Iñaki Irazábal.

De esta agencia de viajes se destaca la "Multicanalidad". La actividad de Viajes Vibo está articulada en torno a 4 grandes líneas de negocio:

- 1) Oficinas de Vacaciones: cuentan con más de 500 oficinas por todo el territorio español y se está siguiendo una política de expansión para ampliar su presencia en todo el Estado.
- 2) Grandes Cuentas: Cuentan con una cartera muy amplia de clientes. El servicio se entiende como un verdadero asesoramiento especializado y personal, revirtiendo su capacidad de compra y negociación en beneficios económicos para sus clientes.
- 3) Incentivos y Convenciones: Expertos en la planificación de viajes de incentivos, convenciones.
- 4) Congresos: Es un miembro activo de las grandes organizaciones nacionales y europeas en materia de organización de congresos.

- **BARCELÓ VIAJES:**

Barceló Viajes es una de las principales agencias de viaje españolas. Fundada en 1960 por Gabriel y Sebastián Barceló, dispone en la actualidad de una amplia red de oficinas minoristas (700, entre propias y franquiciadas) distribuidas por todo el territorio español bajo la marca Barceló Viajes, así como agencias especializadas en el viaje de negocio (53), englobadas bajo la marca Barceló Business Travel. Su plantilla está integrada por más de un millar de personas.



Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

La empresa cuenta con un negocio experimentado, basado en sus más de 70 años en el mercado, tiempo en el que han podido gestar las bases de un negocio que funciona, con trayectoria y un capital humano de más de 8.000 personas.

En junio de 2000, Barceló Viajes se integró en First Choice Holidays, uno de los principales tour operadores europeos, en una operación en virtud de la cual Barceló Corporación se convirtió en el accionista de referencia del grupo británico.

Actualmente, Barceló Corporación Empresarial detenta el 21,3 por ciento del capital de First Choice, no experimentando esa participación variación alguna por la adquisición de Barceló Viajes que ahora se efectúa.

Durante el año 2011, la enseña abrió cinco nuevas franquicias, dos menos que en 2010, cuando se incorporaron 7 nuevas agencias a su red. La facturación de la enseña en 2011 fue de 370.622 euros, mientras que la facturación de las franquicias alcanzó los 79.499 euros.

- **VIAJES EL CORTE INGLÉS**



Viajes El Corte Inglés, empresa filial del Grupo El Corte Inglés, se constituyó en Madrid en noviembre de 1969, obteniendo la preceptiva autorización ministerial el 22 de diciembre de ese mismo año. Aunque la motivación inicial de su creación fue cubrir las necesidades de la propia organización, el éxito creciente de su gestión comercial, unido al deseo de ofrecer sus servicios a los clientes de El Corte Inglés, impulsó la implantación de la Agencia de Viajes en todos los centros comerciales del Grupo.

El modelo de gestión de Viajes El Corte Inglés se basa en una atención personalizada capaz de satisfacer las necesidades de cada cliente, ya sean viajes de tipo profesional o vacacional. Para ello cuenta con una cuidada oferta de productos y servicios turísticos que permitan la creación de valor para todos los clientes.

Además del segmento vacacional, Viajes El Corte Inglés cuenta con una División de Empresas orientada a clientes corporativos a los que asesora en su política de viajes y en la reducción de gastos, optimizando la relación calidad-precio y aportándoles valor añadido. También tiene un área especializada en la planificación y organización de

congresos, convenciones y viajes de incentivo, capaz de gestionar todos los servicios necesarios para este tipo de eventos.

3.6. Epílogo

Actualmente nos encontramos ante un entorno económico difícil en el que España está inmersa en una crisis, la cual viene provocada años atrás y continua en la actualidad. Una alta tasa de paro se ha convertido en la consecuencia más visible de la recesión junto con una subida del déficit público, en comparación con los años anteriores.

La crisis ha dejado al descubierto las carencias de la economía española, como la competitividad y la productividad por lo que se está forzando una corrección progresiva a estos problemas. Este escenario poco favorecedor a priori dificulta el hecho de emprender en un nuevo negocio, por el contrario, hemos podido comprobar que el sector turístico al que va dirigido nuestra empresa, se ha mantenido a lo largo de la crisis y no se ha visto tan afectado como otros sectores.

Haciendo referencia a análisis de las cinco fuerzas de Porter, hemos detectado la dificultad de entrar a competir con empresas que ya tienen sus productos o marcas posicionadas por lo que habrá que desarrollar acciones comerciales pertinentes. Las agencias de viajes que hay en el mercado ofrecen servicios muy parecidos a los que ofrecemos, por lo que hay que promover la diferenciación para poder alcanzar una ventaja competitiva.

Respecto al análisis DAFO, encontramos como fortalezas la proximidad al usuario, un tratamiento personalizado junto con unos precios bajos, la situación geográfica y la presencia en internet. Sin embargo como debilidades la falta de experiencia en el sector, los escasos recursos económicos inicialmente, y una previsión de pérdidas en los primeros meses. Como oportunidades destacamos el buen posicionamiento en el mercado nacional, el uso de las redes sociales, la mejoras en la calidad y la capacidad de captación de turistas. Como amenaza se encuentran las vías alternativas de realización, la competencia, la situación económica actual y la guerra de precios.

CAPÍTULO 4.

OPERACIONES Y PROCESOS

4.1. Introducción.

4.2. Localización.

4.3. Distribución en planta.

4.4. Operaciones y procesos.

4.5. Epílogo.

4. OPERACIONES Y PROCESOS

4.1. Introducción

En este apartado se llevará a cabo el análisis del conjunto de operaciones y procesos que se van a desarrollar en nuestro negocio.

Inicialmente se va a fijar la localización del negocio. La localización geográfica de la empresa es una decisión de tipo estratégico, vital para la viabilidad de la misma. Dicha decisión dependerá de ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la empresa en una determinada localidad, municipio, zona o región.

A continuación se establecerá la distribución en planta. La misión del diseñador es encontrar la mejor ordenación de las áreas de trabajo y del equipo en aras a conseguir la máxima economía en el trabajo al mismo tiempo que la mayor seguridad y satisfacción de los trabajadores. La distribución en planta implica la ordenación de espacios necesarios para movimiento de material, almacenamiento, equipos o líneas de producción, equipos industriales, administración, servicios para el personal, etc.

Por último, se detallaran la serie de procesos que se van a realizar a la hora de ofrecer el servicio al cliente.

4.2. Localización

La primera decisión que se tiene que tomar para elegir la localización más idónea de un negocio es determinar la población donde se va a ubicar, para lo que es necesario calcular el área comercial o “zona de influencia” de cada población.

El área comercial mide el radio de atracción de una localidad sobre los residentes en los alrededores para que realicen sus compras en ella. Cuanto mayor sea el área comercial de una localidad, más público objetivo estará dentro de su alcance y más atractiva será como ubicación de un nuevo comercio.

Nunca se debería optar por una localización sin haber realizado un estudio detallado y profundo de una serie de factores, entre los que destacan:

- ✚ Zona con mucha afluencia de público: para que un negocio tenga éxito es necesario que la zona presente un número mínimo de clientes potenciales. Por ello se busca una zona en la que haya mucho tráfico de personas: familias, parejas, ancianos...de todo tipo, no se busca un perfil concreto ya que se ofrecen productos para todos los perfiles según el ámbito demandado.
- ✚ Expansión futura de la ciudad: Es un elemento importante para completar el análisis demográfico de una zona o población. Los ayuntamientos tienen una serie de proyectos básicamente incluidos en su plan urbanístico, en las que se desarrolla la ciudad en determinadas zonas, o se remodelan o mejoran otras. Esto debe ser analizado para tener en cuenta, no solo la demanda actual, sino como va a variar en el futuro.
- ✚ Competencia: La competencia es un elemento a analizar de forma exhaustiva, ya que es necesario saber si en la zona existen establecimientos que ofrecen el mismo servicio. Por tanto, hay que tener en cuenta el número de establecimientos que ofrecen el mismo tipo de servicio y que efectos positivos o negativos tienen los establecimientos situados en la misma ubicación.
- ✚ Compra o alquiler del local: Uno de los costes más importantes relacionados con la estructura. Este coste establece un umbral mínimo, ya que es el principal coste fijo y por tanto influye directamente en el punto muerto.
Las dos principales decisiones a tomar en este apartado son, en primer lugar si se va a comprar o alquilar un establecimiento, y si se va a optar por una localización más céntrica y cara o por otra más periférica y algo menos cara.
- ✚ Accesibilidad: otro aspecto a tener en cuenta es la comunicación de lugar con el exterior, si está bien comunicado por carretera, si hay presencia de transporte público, facilidad de estacionamiento, etc.

Además de los factores desarrollados, también se pueden tener en cuenta otros como: nivel de renta de los residentes, cercanía de los proveedores, distancia a las áreas de influencia, etc.

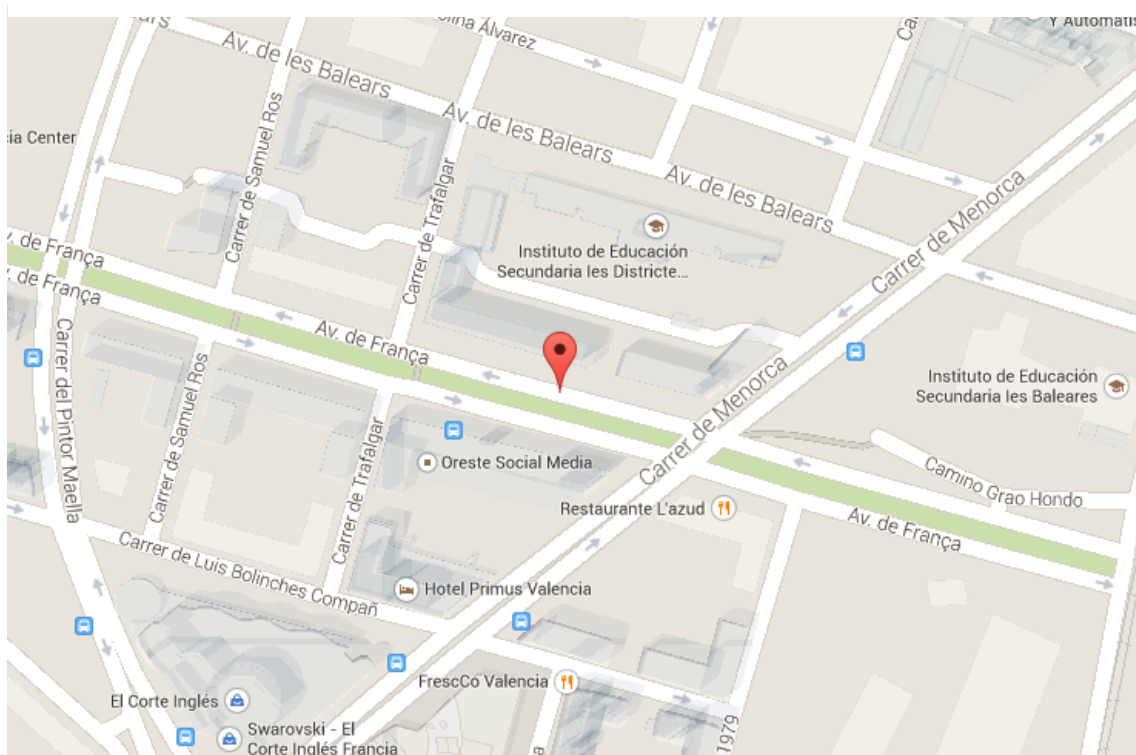
Teniendo en cuenta todos los factores desarrollados anteriormente, se ha elegido como localización para el local la ciudad de Valencia, concretamente en la Avenida de

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

Francia. El local consta de 100 m² y supondrá un coste de 1.000 € al mes. Se ha decidido alquilar el local en lugar de comprarlo porque resulta más económico a corto plazo, en el caso de que el negocio se obtenga un beneficio suficiente se planteara la opción de la compra del local.

Se ha decidido situar el local en esta zona ya que es una zona en la que hay mucha afluencia de público ya que se trata de una zona nueva, cercana a la Ciudad de las Artes y las Ciencias, con un gran número de comercios, restaurantes y centros comerciales como El corte Inglés y el centro comercial Aqua. Además, encontramos que no existe mucha competencia en la zona, contando con esas tres empresas que hemos comentado anteriormente y que no están cerca las unas de las otras. A pesar de que el alquiler es relativamente caro, pensamos que ese coste se va a ver subsanado por los beneficios económicos que traerá su buena situación geográfica.

Ilustración 2: Ubicación del local.



Fuente: Google Maps, 2014.

4.3. Distribución en planta

Una vez ya se ha decidido cuál va a ser la situación del local, hay que decidir cómo se va a ordenar el espacio dentro de éste. Para ello lo que se va a buscar es la integración de todos los factores que afecten a la distribución, la circulación del trabajo de la manera más efectiva, la seguridad de los trabajadores y flexibilidad en la ordenación para facilitar futuros reajustes o ampliaciones. En definitiva, se va a buscar una distribución en planta que cumpla las necesidades del negocio que consiste a grandes rasgos una utilización efectiva de todo el espacio.

Como se ha comentado anteriormente, se trata de un local bastante amplio, de unos 100m², en la que se diferencian las siguientes zonas:

- Zonas de atención al cliente: consta de tres módulos en los que estarán los comerciales que se van a encargar de atender a los clientes, informales y ofrecerles los servicios. Cada uno dispondrá del mobiliario correspondiente: mesas, sillas, ordenadores, etc.
- Zona de descanso: exclusivamente para los trabajadores, en la que podrán almorzar, comer y dejar sus pertenencias. Se dispondrá del mobiliario necesario junto con electrodomésticos para su uso.
- Sala de espera: en el caso que todos los comerciales estén ocupados atendiendo a clientes, se dispone de una zona de espera para los que los clientes esperen de la manera más cómoda. Se dispondrá de cuatro sillas, además de una mesa y revistas sobre destinos turísticos.
- Almacén: en el que se guardaran todo el material de papelería que se va a utilizar en el día a día de la oficina, y demás enseres.
- Baños.
- Escaparate: en el que se van a exponer todas aquellas ofertas más interesantes para el consumidor, destacando descuentos, promociones, etc.

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

Además dispondrá del siguiente equipamiento:

- Aire acondicionado/calefacción
- Máquina de agua

Ilustración 3: Entrada del local.



Fuente: Milanuncios.com, 2014.

Ilustración 4: Interior del local.



Fuente: Milanuncios.com 2014.

Además se llevarán a cabo una reforma del local encargada a dos empresas independientes. Por un lado se encargara la reforma para la pintura del interior y exterior, pulido del suelo; y por otro lado la instalación de un cartel luminoso en el exterior con el cual nos anunciaremos. Todo ello nos supondrá un desembolso de 1.500€.

4.4. Operaciones y procesos

En este apartado se van a desarrollar todos aquellos procesos que se van a llevar a cabo en la actividad diaria de la empresa. Por tanto, se van a llevar a cabo aquellas actividades de intermediación y organización de servicios turísticos en los que se va a poner en contacto la oferta turística con la demanda turística.

Elaboración de paquetes turísticos: antes de ofrecer el servicio al cliente hay que diseñarlo. Podemos considerar que esta es la etapa previa a establecer una relación con el cliente. Para elaborar un paquete turístico hay que hacer un análisis previo a una serie de factores: cliente al que va dirigido, duración, coste, programación de actividades, etc. Una vez fijadas todas las características del paquete turístico y confirmado su viabilidad, se podrá ofrecer al cliente como alternativa de actividad turística.

Tareas administrativas: organizar la agencia y realizar la gestión económico-financiera, acciones que deben manejarse para que la compañía se mantenga organizada y funcione eficientemente. Se realizaran las siguientes acciones:

- Almacenamiento de la información: La presentación de los documentos importantes en los lugares adecuados de forma oportuna es un deber administrativo que incluye la colocación de carpetas en archivadores o de documentos en línea, en los programas de gestión de documentos. Los sistemas precisos de presentación aseguran que los empleados tienen acceso a los registros financieros, registros de clientes y de investigación.
- Búsqueda de la información: La búsqueda de información para clientes, directivos y compañeros de trabajo, ya sea en línea, en los sistemas de archivo de la oficina o en los libros, es un deber esencialmente administrativo que ayuda a las empresas a disponer de la información necesaria para iniciar y terminar los proyectos. Esta información es a menudo compilada, resumida, distribuida a las personas necesarias y presentadas en un informe o una hoja de cálculo.
- Contestar el teléfono: hay que tener en cuenta que los clientes podrán llamar con preguntas acerca de los productos y servicios, horas de servicio, para solicitar información o con preguntas acerca de los precios. La respuesta a estas llamadas y atender a las necesidades de los clientes es una obligación administrativa que afecta a la empresa

- Recibiendo a los visitantes: Cuando un visitante entra en una oficina, una recepcionista o una secretaria suele estar sentada a la puerta para decir "hola" y dar la bienvenida al visitante en el sitio de trabajo, ayudar con sus preguntas y dirigir a la persona a la oficina o división apropiada. Ya se trate de una persona que viene a entregar un paquete o un cliente que viene a una cita, la recepción de visitantes es una obligación administrativa esencial.
- Compra de suministros: mantener toda la agencia abastecida de suministros para la actividad normal de la oficina. Para ello se toman pedidos, se hace un seguimiento de los pedidos, se reparten los elementos cuando lleguen y se manejan las facturas.
- Crear y administrar las comunicaciones escritas: Además de componer correos electrónicos y cartas, hojas de cálculo y bases de datos, hay que crear y gestionar la distribución de estas comunicaciones escritas.

Tareas comerciales: se llevara a cabo la organización y ejecución de las actividades para conocer la demanda y dar a conocer los productos de la agencia. Para ello, se va a realizar una investigación de mercado en el que se conocerá el entorno y las preferencias de los consumidores, y otro lado se llevaran a cabo acciones comerciales para la promoción de la empresa como la elaboración de folletos informativos.

Atención al cliente/acciones de venta: Atención de los clientes que solicitan información relativa a la agencia y los servicios que ofrece además de asesorarle en su decisión final. Se llevara a cabo la venta directa con el cliente siempre de manera agradable y amable para que el cliente este satisfecho con la atención recibida. Entre las acciones más destacables encontramos:

- Comunicar de la oferta: como mensajes promocionales, slogans, información técnica, etc....
- Asesorar a los clientes: acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos y cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.
- Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados todo lo que sucede en el mercado, como inquietudes de los clientes y actividades de la competencia.

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

Además se pueden ofrecer servicios subsidiarios como cambio de divisas y pólizas de seguros. Por último se establecerá un control postventa, de seguimiento del cliente y se solucionaran sus problemas en caso que los tenga.

La comunicación ineficaz con los clientes potenciales puede dejar una mala impresión de la organización. Es importante que la persona que realiza esta tarea administrativa sea agradable, cortés y conozca la empresa.

A continuación podemos ver el proceso de atención al cliente y venta al cliente aplicado a la agencia de viajes objeto de nuestro estudio:

Ilustración 5: Proceso de venta al cliente.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

4.5. Epílogo

La ubicación de un negocio determina en gran medida su clientela, su duración y, en resumen, su éxito: hay que considerar que una apropiada localización del local resulta vital para el buen funcionamiento de la empresa. Esta decisión dependerá de ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la empresa en una determinada localidad.

Tras el análisis de estos factores se ha llegado a la conclusión de que la ubicación de nuestro local tendrá lugar en un barrio nuevo y moderno como es la Avenida de Francia, en Valencia. Consideramos que esta zona tiene una gran afluencia de público, tiene una gran cantidad de zonas de ocio en sus alrededores, facilidad de acceso, y demás factores que la hacen la zona más apropiada para nuestra empresa.

El local consta de 100 m² en con una distribución en planta que facilita al máximo la actividad diaria de la empresa. El espacio está organizado de manera que los

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

trabajadores estén cómodos y trabajen de la manera más eficiente posible, y por otro lado que los clientes se sientan satisfechos. Dispone, entre otros, de una zona comercial en la que recibe al cliente y se le atiende, zona de descanso para los trabajadores, zona de espera de los clientes, baños y demás.

El personal del negocio llevara a cabo una serie de procesos a lo largo de su jornada: elaboración de paquetes turísticos, tareas administrativas, atención al cliente, venta de productos turísticos y tareas comerciales.

CAPÍTULO 5. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA

5.1. Introducción.

5.2. Forma legal y tributaria.

5.3. Misión, visión y valores.

5.4. Descripción de los puestos de trabajo.

5.5. Organigrama.

5.6. Epílogo.

5. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA

5.1. Introducción

Este apartado está enfocado definir la estructura organizacional que va a tener nuestro negocio. Es por tanto la estructura organizacional de la empresa la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a las diferentes personas que conforman la empresa, de acuerdo con sus objetivos.

Primero se va a determinar el tipo societario que va a tener nuestro negocio, para ello se van a analizar las distintas formas legales existentes para elegir aquella que se ajuste más a las necesidades de la empresa. Además, se fijará la misión visión y valores que la empresa va a seguir como sus principios.

A continuación, se va a determinar el plan de Recursos Humanos en el que se van a analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal que se va a seguir: definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación del personal, y todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa.

Este análisis finalizara con la descripción de un organigrama en el que se van a reflejar los distintos puestos de trabajo.

5.2. Forma legal y tributaria

La elección de la forma jurídica es uno de los primeros pasos a dar dentro del proceso de creación de una empresa. Para tomar esta decisión es necesario tener en cuenta distintos factores:

- **Tipo de actividad a ejercer.** La actividad a ejercer puede ser determinante en la elección de la forma jurídica a adoptar en aquellos casos en que la propia normativa aplicable exija una forma concreta.
- **Número de personas que participen en el proyecto empresarial:** Dependerá si se trata de empresas individuales o sociedades, e incluso existen determinadas formas jurídicas que exigen un número mínimo de socios (sociedades laborales y cooperativas). El número de promotores o socios que pretenden iniciar la

nueva empresa puede condicionar la elección de la forma jurídica, ya que cada tipo de Sociedad exige un número mínimo de socios.

- **Responsabilidad de los/as promotores/as.** Para la elección de la forma jurídica se deberá elegir entre restringir la responsabilidad al capital aportado a la sociedad o afrontar el riesgo de responsabilizar tanto el patrimonio personal como el social. Ésta puede estar limitada al capital aportado o puede ser ilimitada, afectando a todo su patrimonio.
- **Relaciones que mantienen los socios entre sí:** Cabe la posibilidad de restringir la entrada de nuevos/as socios/as o de valorar simplemente la aportación económica.
- **Necesidades económicas del proyecto.** Influyen en la medida que es necesario un capital social mínimo para determinados tipos de sociedad. Determinadas formas jurídicas exigen un capital mínimo para su formalización.
- **Aspectos fiscales de la empresa:** Se deberá analizar el tipo de imposición fiscal al que están sometidas las actividades que realiza dicha empresa y como repercuten fiscalmente en el impuesto de la renta de las personas físicas los beneficios obtenidos. La carga fiscal (IRPF, IVA, e Impuesto sobre Sociedades) que el beneficio empresarial tendrá que soportar varía según la forma jurídica adoptada.

Antes de la elección de la forma jurídica, es necesario conocer los distintos tipos legales que existen, para analizarlos y poder seleccionar aquel se adecue mejor a nuestro negocio y más acordes a los factores que hemos comentado anteriormente.

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

En la siguiente tabla, podemos observar los distintos tipos societarios:

Tabla 7: Clasificación societaria.

Forma societaria	Personalidad	Nº Socios	Capital	Responsabilidad	Fiscalidad directa
Empresario individual	Persona física	1 persona	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF
Comunidad de bienes	Persona física	Mínimo 2	No existe un mínimo legal	Ilimitada	IRPF
Sociedad Civil	Persona física	Mínimo 2	No existe un mínimo legal	Ilimitada	IRPF
Sociedad Colectiva	Persona jurídica	Mínimo 2	No existe un mínimo legal	Ilimitada	Impuesto de sociedades
Sociedad comanditaria simple	Persona jurídica	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Socios colectivos: ilimitada Socios comanditarios: limitada	Impuesto de sociedades
Sociedad de responsabilidad limitada	Persona jurídica	Mínimo 1	Mínimo 3005,06 €	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
Sociedad Anónima	Persona jurídica	Mínimo 1	Mínimo 60101,21 €	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
Sociedad Laboral	Persona jurídica	Mínimo 3	Mínimo 3005,06 € S.A.L. Mínimo 60101,21€ S.L.L.	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
Sociedad Cooperativa	Persona jurídica	Mínimo 2	Mínimo fijado en los estatutos	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

Hay que tener en cuenta al sector que pertenece nuestro negocio, y al tratarse de una agencia de viajes, es obligatorio por ley que se constituya como una sociedad mercantil.

Por otro lado, la empresa estará constituida por tres socios y se busca que no respondan con su patrimonio, por lo que la sociedad será de responsabilidad limitada. Además, se ha conformado así un capital inicial de 12.000€.

Teniendo en cuenta el tipo de actividad que se va a desarrollar, la responsabilidad de los socios, el desembolso de capital inicial y la carga fiscal, se decide como forma legal de la empresa, una sociedad de responsabilidad limitada (S.L.).

Tal y como estudiamos en la asignatura “Derecho de la Empresa” la sociedad de responsabilidad limitada presenta unas características propias de su tipo de sociedad que se desarrollan a continuación.

- Los socios no responden personalmente de las deudas sociales, estando limitada su responsabilidad al capital aportado.
- Tiene carácter mercantil con independencia de la actividad que desarrolle.
- El capital social mínimo es de 3.005,06 euros y debe desembolsarse íntegramente, al igual que su ampliación. Se divide en participaciones sociales que no se pueden representar por medio de títulos o anotaciones en cuentas.
- Son de nacionalidad española todas las que fijen su domicilio en territorio español, con independencia del lugar donde se constituyan.
- La inscripción en el Registro Mercantil tiene carácter constitutivo.
- Las aportaciones dinerarias deben ser acreditadas, normalmente mediante la certificación bancaria que se incorpora a la escritura de constitución.
- Las aportaciones no dinerarias, se pueden aportar los bienes o derechos valorables económicamente. De la realidad de las mismas y su valoración responden solidariamente, frente a la Sociedad y los acreedores, los fundadores, socios y quien adquiera una participación desembolsada mediante una aportación no dineraria, salvo que la aportación haya sido valorada por perito. No puede ser objeto de aportación el trabajo o los servicios.
- Las prestaciones accesorias Pueden establecerse otro tipo de prestaciones con carácter accesorio: la obligación de realizar determinadas labores comerciales, de no realizar determinadas actividades, etc...

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

- La transmisión voluntaria de participaciones entre socios, entre cónyuges, ascendientes o descendientes o sociedades del mismo grupo es libre, salvo que los Estatutos establezcan lo contrario.
- La convocatoria de la Junta puede hacerse por cualquier sistema de comunicación que asegure la recepción del anuncio por todos los socios, siempre que así se prevea en los Estatutos, y con una antelación mínima de 15 días.

La sociedad presenta las siguientes ventajas e inconvenientes, entre otras:

Tabla 8: Ventajas e inconvenientes de la Sociedad Limitada.

VENTAJAS	INCOMVENIENTES
-Modalidad apropiada para la pequeña y mediana empresa, con socios perfectamente identificados e implicados en el proyecto con ánimo de permanencia. Régimen jurídico más flexible que las sociedades anónimas.	-Restricción en la transmisión de las participaciones sociales, salvo cuando el adquirente sea un familiar del socio transmitente.
-La responsabilidad de los socios por las deudas sociales está limitada a las aportaciones a capital, siendo el mínimo de 3000 €	-La garantía de los acreedores sociales queda limitada al patrimonio social.
-Libertad de la denominación social.	-Obligatoriedad de llevar contabilidad formal.
-Gran libertad de pactos y acuerdos entre los socios.	-Complejidad del Impuesto sobre Sociedades.
-Capital social mínimo muy reducido y no existencia de capital máximo.	-No hay libertad para transmitir las participaciones.
-No existe porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio.	-Necesidad de escritura pública para la transmisión de participaciones.
-Posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero.	-En cuanto a la gestión, mayores gastos que el empresario individual o las comunidades de bienes o sociedades civiles.
-Sin límite mínimo ni máximo de socios.	-Los socios siempre son identificables.
-Se puede controlar la entrada de personas extrañas a la sociedad.	-No puede cotizar en Bolsa.
-No existe un número mínimo de socios trabajadores.	-La falta de ejercicio de la actividad durante tres años consecutivos es causa de disolución.

Fuente: Elaboración Propia, basada en CIRCE 2014.

Una vez hemos decidido que es Sociedad Limitada la forma legal que más se adecua a nuestra idea de negocio, debemos conocer cuáles son los trámites para su constitución:

Trámites para la constitución de una Sociedad Limitada

1. Solicitud del Certificado de Denominación Social

Es una certificación acreditativa de que el nombre elegido para la sociedad no coincide con el de otra existente. Hay que presentar una instancia oficial con los nombres elegidos en el Registro Mercantil Central. La validez del nombre concedido es de 3 meses (Real Decreto 158/2008), pasado este plazo debe renovarse, siempre que no hayan transcurrido más de 6 meses, ya que entonces habrá caducado definitivamente.

2. Apertura de cuenta bancaria a nombre de la Sociedad

Una vez tenga el certificado de denominación, debe acudir a una entidad bancaria para abrir una cuenta a nombre de la “sociedad en constitución”, ingresando el capital mínimo inicial de la sociedad (3.000 Euros para este caso), íntegramente desembolsado. El banco entregará un certificado que habrá que presentar al Notario. Con posterioridad, puede utilizarse el dinero ingresado.

3. Elaboración de los Estatutos y Escritura de Constitución

Los estatutos son las normas que van a regir la sociedad (nombre, objeto social, capital social, domicilio social, régimen de participación de cada socio...). Es recomendable ponerse en manos de un abogado para que los redacte o bien contactar con la Notaria. A continuación tenéis que pasar por el Notario para firmar la escritura de constitución de la sociedad, es tal vez el trámite más caro pero sin él no es posible inscribir la sociedad en el Registro Mercantil. Es necesario presentar:

- El certificado de denominación del Registro Mercantil Central
- El certificado bancario
- Los Estatutos Sociales, si los llevamos nosotros y no los hace la Notaría
- D.N.I de todos los socios

4. Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales

Es un impuesto que grava la constitución, aumento de capital, fusión, transformación o disolución de una sociedad. Tendréis que pagar el 1% del capital inicial que pongáis en

los estatutos. Para ello hay que presentar un impreso modelo 600, primera copia y copia simple de la escritura de constitución, fotocopia del CIF provisional (por lo que antes has debido pasarte por hacienda a solicitar el CIF provisional). Se debe presentar en la Consejería de Hacienda de Valencia con un plazo de 30 días hábiles del otorgamiento de la escritura.

5. Inscripción en el Registro Mercantil

La Sociedad Limitada debe presentarse a inscripción en el plazo de 2 meses desde el otorgamiento de la escritura de constitución por el notario. El Registro Mercantil será el correspondiente al domicilio social que se hayan fijado en los Estatutos. Para realizar la inscripción, hay que presentar:

- Certificado de denominación del Registro Mercantil Central
- Primera copia de la Escritura
- Ejemplares del modelo 600 (ITP) abonado anteriormente
- Habrá que pagar una provisión de fondos al hacer la entrega, y el resto cuando se retire. Lo normal es que soliciten un teléfono o fax para comunicar cuando se puede retirar (dependerá del Registro).

Una vez inscrita, la sociedad adquiere personalidad jurídica.

6. Solicitud del Código de Identificación Fiscal (CIF)

Sirve para identificar a la sociedad a efectos fiscales, a diferencia del empresario individual que se identifica con su NIF. En un principio se otorga un CIF provisional para empezar a funcionar, debiendo canjearlo por el definitivo en un plazo de 6 meses.

Para ello hay que presentar el impreso modelo 036, original y copia simple de la escritura de constitución, fotocopia del DNI del solicitante si es un socio o fotocopia del poder notarial si es un apoderado. Hay un plazo de 30 días a partir del otorgamiento de la escritura. Luego hay 6 meses para retirar el CIF definitivo. Esta gestión se debe realizar en la Administración o Delegación de la Agencia Estatal de la Admón. Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad que en este caso es Valencia.

7. Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE)

Es un tributo de carácter local, que grava el ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas, se ejerzan o no en local. Es obligatorio para toda sociedad, empresario o profesional. Se presentarán tantas altas como actividades se vayan a

ejercer. A partir del 1 de enero de 2003, están exentos del pago de este impuesto, las personas físicas, las sociedades civiles y sociedades mercantiles, que tengan un importe neto de la cifra de negocios inferior a 1.000.000 de euros. La declaración de alta, modificación y baja del IAE, en caso de sujetos pasivos que estén exentos del mismo por todas las actividades que desarrollen, se llevará a cabo a través del modelo 036 (Declaración Censal). En caso de que cualquiera de sus actividades tribute en el IAE presentará el modelo 840.

Si está exento de pago, se hará a través del modelo 036 de Declaración Censal. En otro caso, debe presentarse el Modelo oficial 840 debidamente cumplimentado, DNI para el empresario individual, CIF para Sociedades, NIF para el apoderado. Hay un plazo de un mes desde el inicio y debe presentarse en la Administración o Delegación de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria correspondiente al lugar en que se ejerza la actividad.

8. Declaración censal (IVA)

Es la declaración de comienzo, modificación o cese de actividad, que han de presentar a efectos fiscales los empresarios, los profesionales y otros obligados tributarios. Se presentara el Modelo oficial 036, NIF o CIF (para sociedades) y Alta en el IAE antes del inicio de la actividad, en la Administración de Hacienda o Delegación correspondiente.

9. Afiliación y alta en el Régimen de Autónomos

Es un régimen especial de la Seguridad Social obligatorio para trabajadores por cuenta propia y para los socios trabajadores de sociedades civiles y mercantiles, que dependiendo de los casos deben darse de alta en este régimen o en el General (ver

Se debe presentar el documento de afiliación, parte de alta de asistencia sanitaria, Parte de alta de cotización por cuadruplicado, fotocopia del alta en el IAE, fotocopia del DNI para el empresario individual y del contrato y CIF si se trata de una sociedad, en el caso de tratarse de un profesional Colegiado, certificado del colegio correspondiente. Con un plazo de 30 días naturales siguientes al inicio de la actividad. No obstante, el alta causará efectos a partir del día 1 del mes en que se inicie la actividad (si la actividad se inicia el 15 de enero y el alta se presenta el 10 de febrero debe pagarse desde el 1 de enero). El lugar donde se van a presentar los documentos es la Tesorería General de la Seguridad Social de Valencia.

Tabla 9: Tabla resumen de la constitución de una Sociedad Limitada.

TRÁMITES	DÓNDE	DOCUMENTACIÓN	CUANDO
Certificación de denominación negativa	Registro mercantil central.	Instancia de solicitud.	Previa a la constitución de la sociedad.
Constitución	Notaría.	Escritura pública.	Previo inicio de operaciones y actividad.
Inscripción en el Registro Mercantil	Registro mercantil	Escritura de constitución.	Tras la constitución.
Liquidación del ITP y AJD	Consejería de administración pública y hacienda.	Modelo 600.	En un plazo no superior a 30 días hábiles desde la constitución.
Declaración censal y CIF definitivo	Agencia tributaria del domicilio fiscal.	Modelo 036.	Previo inicio de operaciones y la actividad.
Alta en el IAE	Agencia Tributaria (cuotas provincial y nacional). Diputación, ayuntamiento o hacienda (cuota municipal)	- Modelo 840 para empresas cuyo volumen de negocio sea superior a 1.000.000€. - Modelo 036 para empresarios individuales y pequeñas empresas. - DNI o CIF según el caso. - DNI del apoderado.	Debe efectuarse en un plazo de 10 días hábiles antes del inicio de la actividad. Validez de 1 año natural.
Afiliación y alta en el régimen de autonomos	Tesorería de la Seguridad Social. Direcciones provinciales y administraciones.	Modelo TA.0521.	Previo inicio de operaciones y actividad
Inscripción de la empresa en la Seguridad Social	Tesorería de la Seguridad Social. Direcciones provinciales y administraciones.	Modelo TA.6.	Previo a la contratación de trabajadores

Alta de los socios y/o trabajadores	Tesorería de la Seguridad Social. Direcciones provinciales y administraciones.	Modelo TA.2/S.	Previo inicio a la relación laboral.
Diligencia de libro de visitas	Ministerio de trabajo y asuntos sociales. Inspección de trabajo y seguridad social.	Diligencia libro oficial.	Tras alta en Seguridad Social del trabajador autónomo u obtención del código cuenta de cotización de la empresa.
Comunicación de apertura del centro de trabajo	Dirección general de trabajo.	En los modelos oficiales (disponibles en los centros de atención administrativa).	Antes o en los 30 días siguientes al inicio de la actividad.
Licencia de apertura	Ayuntamiento.	Instancia de solicitud.	Previo inicio de la actividad.
Licencia de obras	Ayuntamiento.	Instancia de solicitud.	Previa realización de obras.

Fuente: Elaboración propia basada en (www.aredepymes.com), 2014.

5.3. Misión, visión y valores

La definición de estos conceptos es uno de los pilares fundamentales para el buen desarrollo de la empresa. Ellos van a reflejar: quien somos, donde vamos y con qué cultura empresarial vamos a afrontar ese camino.

Misión

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

La misión es una declaración formal del propósito general de la compañía, lo que desea conseguir en el tiempo y en el espacio (Kotler, 2000).

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

La misión de nuestra empresa es ofrecer productos turísticos que superen las expectativas de nuestros clientes con el fin de lograr la plena satisfacción de los mismos. Para ello, elaboramos paquetes turísticos de calidad a precios accesibles para todos mediante un servicio de confianza y compromiso.

Visión

Las organizaciones han venido mostrando un interés creciente en desarrollar y comunicar un conjunto de valores corporativos que definan la forma en que la empresa opera. De particular importancia son los valores esenciales de una organización, que se consideran los principios subyacentes que guían la estrategia de una organización. (Jonhson y Scholes, 2010).

La visión de la agencia de viajes es convertirse en una empresa consolidada y reconocida por su calidad y oportunidad del servicio que presta; Difundir nuestra filosofía y liderazgo como la empresa líder en el mercado turístico, convirtiéndose en la mejor opción brindando un servicio de calidad apoyado en un personal capacitado y comprometido e involucrado.

Valores

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Los valores sobre los que se asienta la agencia son los siguientes:

Honestidad: ofrecer los servicios de manera honrada con el cliente aceptando sus fallos y con predisposición de cambiar para mejorar la conducta y el buen proceder que siempre debe estar con nosotros y en toda la sociedad.

Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.

Integridad: Integridad connota la fuerza y la estabilidad. Esto significa tomar el camino mediante la práctica de los más altos estándares éticos. Demostrar la integridad demuestra integridad y solidez en su carácter y en su organización.

Responsabilidad: tiene varias orientaciones. Respecto a la responsabilidad social, la empresa va a cumplir con un conjunto de normas y principios éticos referentes a la

realidad social, económica y ambiental, basada en unos valores, consiguiendo a su vez una mayor productividad de la empresa. Si se hace referencia a los trabajadores, la empresa se compromete a la estabilidad y buenas condiciones laborales. En cuanto a los clientes, la empresa se compromete a entregar bienes y servicios de calidad.

Calidad: más allá de ofrecer un mejor producto, el concepto de calidad se extiende a todos los aspectos del trabajo. Se ofrecen productos con una buena relación calidad-precio junto con una plantilla de trabajadores dedicados y comprometidos.

Confianza. No hay viaje gratis. La confianza es difícil de ganar y aún más difícil que vuelva después de haberlo perdido. Todo el que entra en contacto con usted o su empresa debe contar con la confianza y la confianza en la forma de hacer negocios.

Respeto. El respeto es más que un sentimiento, sino una demostración de honor, valor y respeto por algo o alguien. Nosotros respetamos las leyes, las personas con las que trabajamos, la empresa y sus activos, y de nosotros mismos.

Liderazgo: Desarrollo de habilidades gerenciales para lograr metas y objetivos posicionándonos como empresa líder.

Trabajo en equipo: desde éste se intenta la integración de cada uno de miembros de la empresa al grupo laboral, que sean promovidos mejores resultados gracias a un ambiente positivo. Para ello es elemental la participación de los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos.

5.4. Descripción de los puestos de trabajo

La empresa, para lograr sus objetivos, necesita definir una serie de actividades, coordinadas y poner al frente de ellas a las personas adecuadas.

Antes de buscar a la persona que ha de ocupar un determinado puesto es necesario comprender la naturaleza del trabajo lo que puede alcanzarse gracias al análisis del puesto. Mediante este análisis, se van a descubrir las tareas, obligaciones y responsabilidades inherentes al mismo. Una descripción del puesto de trabajo es un resumen escrito de actividades propias del mismo, preparado a partir de los datos obtenidos de los empleados y mandos relacionados con el puesto (de Miguel Fernández, 2005).

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

La agencia de viajes va a constar de una plantilla formada por tres trabajadores: un gerente y dos empleados. El gerente de la empresa se va a dedicar a las tareas principales, y los dos empleados serán agentes de viajes con un enfoque comercial, por lo que se van a describir dos tipos de puestos de trabajo. A continuación se detallan estos puestos de trabajo de los que va a constar nuestra empresa junto a sus características.

 Gerente

Actividades del puesto

A grandes rasgos realizar los trabajos de dirección y las funciones de organización, planificación, ejecución y control de carácter central de la empresa, entre los que se incluyen:

- Funciones de dirección: motivar, guiar, liderar y conducir las actividades del personal, tomar decisiones y orientar las actividades en dirección de los objetivos de la organización.
- Funciones de organización: diseñar y determinar la estructura organizacional, prever los requerimientos de personal, asignar los roles y tareas a la persona, prever la necesidad de materiales, maquinarias y establecer los procesos de trabajo.

Requisitos académicos

- Licenciatura en Administración de Empresas.
- Nivel de Inglés alto.

Habilidades requeridas

- Capacidad de liderazgo.
- Habilidad para tratar con personas.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Capacidad de motivación.

Tipo de contrato


Indefinido.

Salario base

1.443 €.

Horario

De 10:00 a 14:00 y de 17:00 a 20:30.

 Agente de viajes

Actividades del puesto

- Elaboración de paquetes turísticos: antes de ofrecer el servicio al cliente hay que diseñarlo. Podemos considerar que esta es la etapa previa a establecer una relación con el cliente. Para elaborar un paquete turístico hay que hacer un análisis previo a una serie de factores: cliente al que va dirigido, duración, coste, programación de actividades, etc. Una vez fijadas todas las características del paquete turístico y confirmado su viabilidad, se podrá ofrecer al cliente como alternativa de actividad turística.
- Tareas administrativas: organizar la agencia y realizar la gestión económico-financiera, acciones que deben manejarse para que la compañía se mantenga organizada y funcione eficientemente.
- Tareas comerciales: se llevara a cabo la organización y ejecución de las actividades para conocer la demanda y dar a conocer los productos de la agencia. Para ello, se va a realizar una investigación de mercado en el que se conocerá el entorno y las preferencias de los consumidores, y otro lado se llevaran a cabo acciones comerciales para la promoción de la empresa como la elaboración de folletos informativos.
- Atención al cliente/acciones de venta: Atención de los clientes que solicitan información relativa a la agencia y los servicios que ofrece además de asesorarle en su decisión final. Se llevara a cabo la venta directa con el cliente

siempre de manera agradable y amable para que el cliente este satisfecho con la atención recibida. Entre las acciones más destacables encontramos:

1. Realizar la venta de viajes por aire, excursiones, cruceros y servicios relacionados directamente con el público que viaja.
2. Manejar la reservación de los servicios requeridos, cotización de tarifas y expedición de boletos.
3. Elaborar la documentación necesaria.
4. Informar al cliente sobre los requisitos del viaje, los documentos y las reglas que debe cumplir el pasajero, especialmente cuando se trata de un servicio internacional.
5. Entregar al pasajero toda la documentación necesaria.
6. Verificar que todo este confirmado correctamente.
7. Cobrar al cliente y asegurarse de hacer los pagos necesarios.
8. Comunicarse con el cliente al regreso para mantener el contacto.

Requisitos académicos

- Diplomatura en turismo.
- Nivel del Inglés alto.

Habilidades requeridas

- Orientación al cliente.
- Comprensión interpersonal.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Preocupación por el orden y la calidad
- Orientación al logro.

Tipo de contrato

Indefinido.

Salario

1.050 €.

Horario

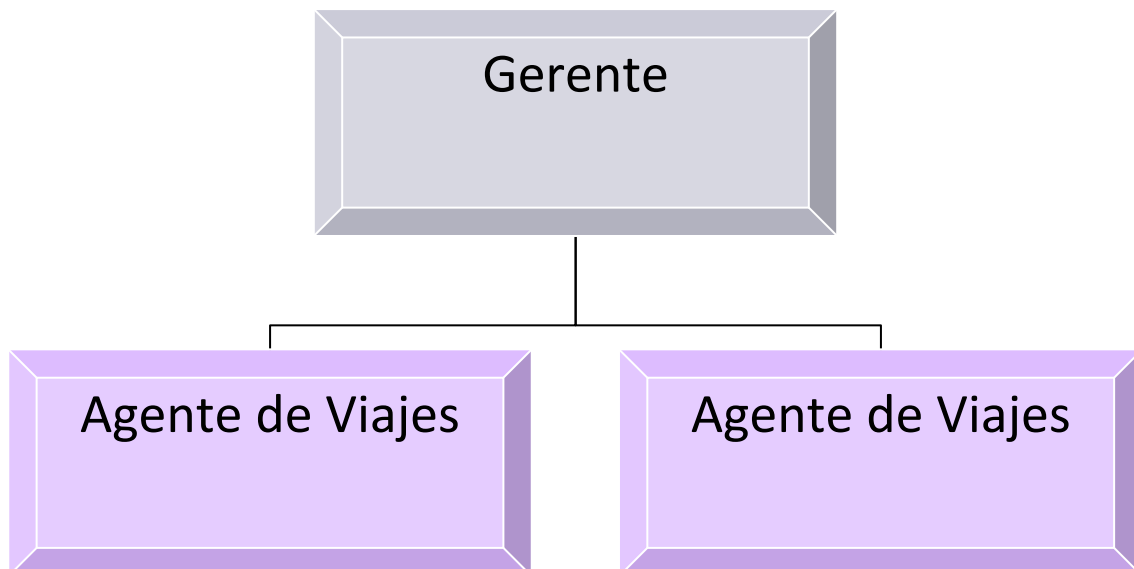
De 10:00 a 14:00 y de 17:00 a 20:30.

5.5. Organigrama

Una vez ya se han descrito los puestos de trabajo y se han analizado sus características, vamos a visualizarlo de manera esquemática. En el siguiente organigrama se representa gráficamente la estructura orgánica de la agencia de viajes con las áreas que lo integran.

Como se ha explicado anteriormente, la empresa de nueva creación va a estar formada por un gerente licenciado en Administración y Dirección de Empresas, y por dos empleados que se dedicaran al área comercial, diplomados en Turismo.

Ilustración 6: Organigrama.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

5.6. Epílogo

Uno de los aspectos relevantes a la hora de llevar a cabo la creación de una empresa es determinar su forma legal. Tras analizar las características que va a tener el negocio y los distintos tipos societarios que existen, se ha decidido como formal legal la sociedad de responsabilidad limitada. Se ha optado por este tipo de sociedad mayoritariamente por la responsabilidad limitada a la aportación que realicen los socios y por el desembolso de capital inicial que no es muy elevado, lo que lo adecua a una empresa que acaba de comenzar.

La empresa tiene como base unos principios que se resumen en la misión, visión y valores de la misma. La misión de nuestra empresa es ofrecer productos turísticos que superen las expectativas de nuestros clientes con el fin de lograr la plena satisfacción de los mismos. Para ello, elaboramos paquetes turísticos de calidad a precios accesibles para todos mediante un servicio de confianza y compromiso.

Por otro lado, la visión de la agencia de viajes es convertirse en una empresa consolidada y reconocida por su calidad y oportunidad del servicio que presta; Difundir nuestra filosofía y liderazgo como la empresa líder en el mercado turístico, convirtiéndose en la mejor opción brindando un servicio de calidad apoyado en un personal capacitado y comprometido e involucrado.

Los valores de nuestro negocio son la honestidad, integridad, responsabilidad, calidad, confianza, respeto, liderazgo y trabajo en equipo.

Respecto a los Recursos Humanos con los que va a contar la empresa, la plantilla está formada por tres empleados, contratados indefinidos y trabajando a jornada completa, formados por un gerente y dos agentes de viajes.

El gerente tiene como formación una Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas y un nivel alto de inglés. Sus funciones son básicamente trabajos de dirección y las funciones de organización, planificación, ejecución y control de carácter central de la empresa.

Los agentes de viajes tienen como formación una Diplomatura en Turismo y un nivel alto de inglés. Sus tareas principales son: elaboración de paquetes turísticos, tareas administrativas, tareas comerciales, atención al cliente, acciones de venta y gestión turística.

CAPÍTULO 6. PLAN DE MARKETING

6.1. Introducción.

6.2. Segmentación y público objetivo.

6.3. Marketing Mix.

6.4. Servicio Aumentado.

6.5. Epílogo.

6. PLAN DE MARKETING

6.1 Introducción

En este apartado se van a realizar un estudio de las acciones comerciales que se van a tomar en la empresa, para ello se van a desarrollar un plan de marketing en el que se van a definir distintas acciones comerciales.

Entendemos el Marketing como un proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros. (Kotler, 2004).

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Este análisis se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa.

Mediante el marketing, obtenemos una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución.

A continuación desarrollaremos el Marketing Mix de nuestro negocio, que consiste en un análisis de estrategia de aspectos internos, en el que se va a analizar las cuatro variables básicas de nuestra actividad (también llamado las 4P): producto, precio, promoción y distribución.

6.2. Segmentación y público objetivo

Tal y como estudiamos en la asignatura Dirección Comercial, los consumidores son heterogéneos en sus deseos y necesidades. Ofrecer una oferta individualizada para cada consumidor es inviable, por lo que el marketing propone formar grupos homogéneos de consumidores para satisfacerlos de forma rentable para la empresa, lo que se denomina segmentación.

La segmentación consiste en descubrir grupos de consumidores donde sus integrantes sean lo más homogéneos posibles entre sí, es decir, en buscar grupos de personas que sean lo más similares posibles en cuanto a las percepciones de los productos, a sus comportamientos y a sus actitudes. La ventaja de la segmentación para la empresa es doble: en primer lugar convierte su misión en rentable y en segundo lugar le otorga una cierta ventaja frente aquellas empresas que no la practiquen, pues al estar el producto más personalizado será percibido por el cliente de mayor valor (Miguel Rivera, decisiones en Marketing).

A raíz de este proceso, vamos a dividir el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo.

- Permite identificar y satisfacer las necesidades específicas de cada segmento de mercado, ya que analiza las características y hábitos de consumo de los diferentes grupos.
- Ayuda a focalizar las estrategias de marketing para cada segmento.
- Pone de relieve nuevos nichos de mercado. El estudio y análisis de los diversos grupos permite descubrir nuevas oportunidades de negocios no explotadas.
- Facilita el análisis de la competencia.
- Se aprovechan más los recursos. Mediante el análisis se conocen las demandas del segmento de mercado lo que ayuda a establecer prioridades y a asignar los recursos necesarios, en función de la estrategia y de los objetivos perseguidos.
- Permite un óptimo posicionamiento de la empresa y un mayor crecimiento.

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

Existen diferentes variables para segmentar el mercado, dependiendo de cada empresa se utilizará una combinación diferente. Las variables de segmentación que vamos a analizar para nuestro negocio se encuentran agrupadas en las siguientes variables:

❖ Criterios geográficos:

La agencia de viajes está situada en Valencia, en una zona moderna y que ha ido mejorando y desarrollándose en estos últimos años, como es la Avenida de Francia. Teniendo esto en cuenta podemos decir que nuestros clientes potenciales son el público que se asienta en la zona, o que la frecuenta. Sin embargo, la empresa cuenta con una página web en la que se publicita, por lo que los clientes que accederán a nuestros servicios pueden provenir de cualquier parte del mundo.

Es importante conocer cuál es el origen de los turistas que acceden a nuestros servicios para adaptar los mensajes destinados a ganar su atención y despertar su interés por viajar a un lugar determinado.

❖ Criterios demográficos:

Los productos que se ofrecen abarcan clientes de todas las edades, tanto hombres como mujeres, siendo indistinta su ocupación o estado civil. Hay que tener en cuenta la condición de ser mayor de edad para contratar algún producto y en caso de niños tendrán que ir acompañados por algún adulto.

Cada producto está enfocado a un público objetivo. Por ejemplo, los centros turísticos donde predomina el turismo de aventura es más demandado por gente joven, y el turismo cultural por personas más mayores. Por otro lado hay paquetes turísticos de escapadas de fin de semana para parejas, y viajes a resorts enfocados a familias con niños. En definitiva, cada producto va enfocado a un tipo de cliente, abarcando todo tipo de consumidor turístico.

❖ Criterios psicológicos:

La personalidad y el estilo de vida es una variable muy relevante en este tipo de negocio. En general, el perfil del turista es una persona activa, con ganas de viajar, de conocer mundo, de vivir nuevas experiencias, de culturizarse. Hay que tener en cuenta que el producto turístico demandado dependerá de los objetivos que tenga el cliente.

Por ejemplo, un cliente con un estilo de vida aventurero y que busque nuevas experiencias accederá al turismo de aventura. Por otro lado, los clientes amantes del campo y de la tranquilidad demandarán turismo rural.

❖ Criterios socioeconómicos:

Hay que tener en cuenta el nivel de ingresos de cada cliente, donde podemos encontrar clientes con ingresos altos, medios y bajos. No es un criterio que influya de manera relevante en el momento de segmentar el mercado ya que el servicio que se ofrece es accesible y no es necesario hacer una diferenciación de precios según el tipo de cliente.

❖ Criterios de tamaño:

Frecuentemente se realiza la actividad del turismo en grupo, por lo que hay que saber diferenciarlos y así poder enfocar la oferta turística a satisfacer sus necesidades.

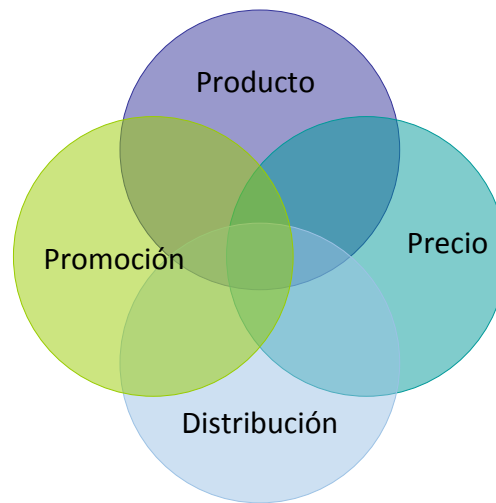
El grupo que más destaca es el familiar pero también se encuentran los grupos de estudiantes que realizan viajes de fin de curso, grupos de profesores o empresarios que viajan para asistir a congresos y convenciones, aficionados a deportes que viajan a determinados eventos de su equipo, etc.

6.3. Marketing Mix

El marketing es una disciplina que busca fidelizar y mantener a los clientes de un producto o servicio, mediante la satisfacción de sus necesidades, es por eso que analiza constantemente el comportamiento de los mercados y de los consumidores.

Mediante el Marketing Mix se van a estudiar la estrategia interna de la empresa mediante el análisis de las cuatro variables comerciales: producto, precio, distribución y promoción.

Ilustración 7: Marketing Mix.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

✚ Estrategia de producto/servicio

El producto o servicio es el elemento con el cual el consumidor podrá satisfacer sus necesidades. No se pueden considerar únicamente las características físicas o formales del producto o servicio, sino que también se deben valorar los beneficios intangibles que se derivan de su utilización.

La forma y la presentación del producto o servicio es la imagen de la empresa. Por tanto, además de elaborar un producto con las características básicas, también se deben cuidar aspectos como las sensaciones que dan el producto, la forma, el color o el empaquetamiento, ya que estos últimos serán lo primero que verán nuestros clientes.

La agencia de viajes ofrece un servicio de intermediación entre la oferta y la demanda turística. Ofrece productos turísticos de diversa índole que satisfagan las necesidades de los clientes. Como se ha comentado anteriormente, según la necesidad de cada cliente se le ofrecerá un paquete turístico determinado que se adecue a su demanda.

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

Primero se va a detallar cual es el servicio que se ofrece al cliente en su relación interpersonal con él, y a continuación los distintos productos turísticos a los que pueden acceder:

Servicios ofrecidos por la agencia:

- Servicio profesionales de información, asesoría y gestión de cuentas de viajes en la que se ayuda al cliente en su decisión final. Para ello la agencia va a contar con fuentes de información sobre los diferentes destinos y empresas además de realizar estudios de mercado.
- Servicios de intermediación como la reserva, emisión y venta de servicios sueltos turísticos (billetes de avión, pasajes de barco, alojamiento en hoteles...)
- El producto de viaje organizado.
- Mediación para reuniones, cursos o eventos diseñado, organizado y comercializado por la agencia de viajes.
- Comercialización de material informativo como por ejemplo guías de viaje.

Productos turísticos

Nuestros clientes pueden acceder a una amplia gama de productos turísticos acordes a sus objetivos en la agencia. A continuación se detallan los mismos en función del tipo de turismo que se va a desarrollar.

Turismo de sol y playa: Se trata de una oferta basada en el buen clima, el mar y las playas. Es un producto turístico que genera gran volumen de demanda entre los que podemos encontrar viajes a la costa mediterránea o a países exóticos como Riviera Maya, Cancún o Rio de Janeiro.

Turismo activo y de naturaleza: El turismo de naturaleza es un concepto muy amplio pero, en conjunto, el tipo de productos y actividades turísticas asociadas a los espacios naturales (visitar áreas protegidas, senderismo...). Cabe destacar que el senderismo es una actividad ampliamente practicada en todos los países desarrollados que se encuentra en expansión ya que se adapta a un amplio abanico de motivaciones, edades y condición física.

Turismo rural: la oferta de turismo rural se centra en alojamiento en casas de agricultores que encuentran en la actividad turística un complemento de sus ingresos, y una forma de relacionarse con personas que habitualmente residen en las ciudades.

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

En este caso, la oferta de alojamiento se complementa con otras actividades facilitadas por la misma casa rural tales como paseos a pie, a caballo o en bicicleta y comida típica, entre las más comunes. España es un buen lugar para realizar turismo rural en el que se ofrecen viajes, entre otros, a Asturias o Extremadura.

Turismo de salud: el turismo de salud puede responder a distintas necesidades físicas y/o psicológicas del individuo. Para algunos, está ligado a la curación y recuperación de una enfermedad, mientras que para otros incorpora nociones de bienestar, superación personal y forma física.

Turismo de aventura: para la práctica de deportes de riesgo. Por ejemplo, en esta modalidad se pueden ofrecer paquetes turísticos que incluya buceo en la cantera de Ypacáí o rapel en los sapos de Monday.

Turismo cultural: asociado a la visita de monumentos arqueológicos, religiosos, museos, cascos antiguos, etc. El producto turístico que se ofrece es el relacionado con la cultura de un país concreto como pueden ser los viajes organizados para visitar museos, o parques arqueológicos como a Pompeya y Herculano.

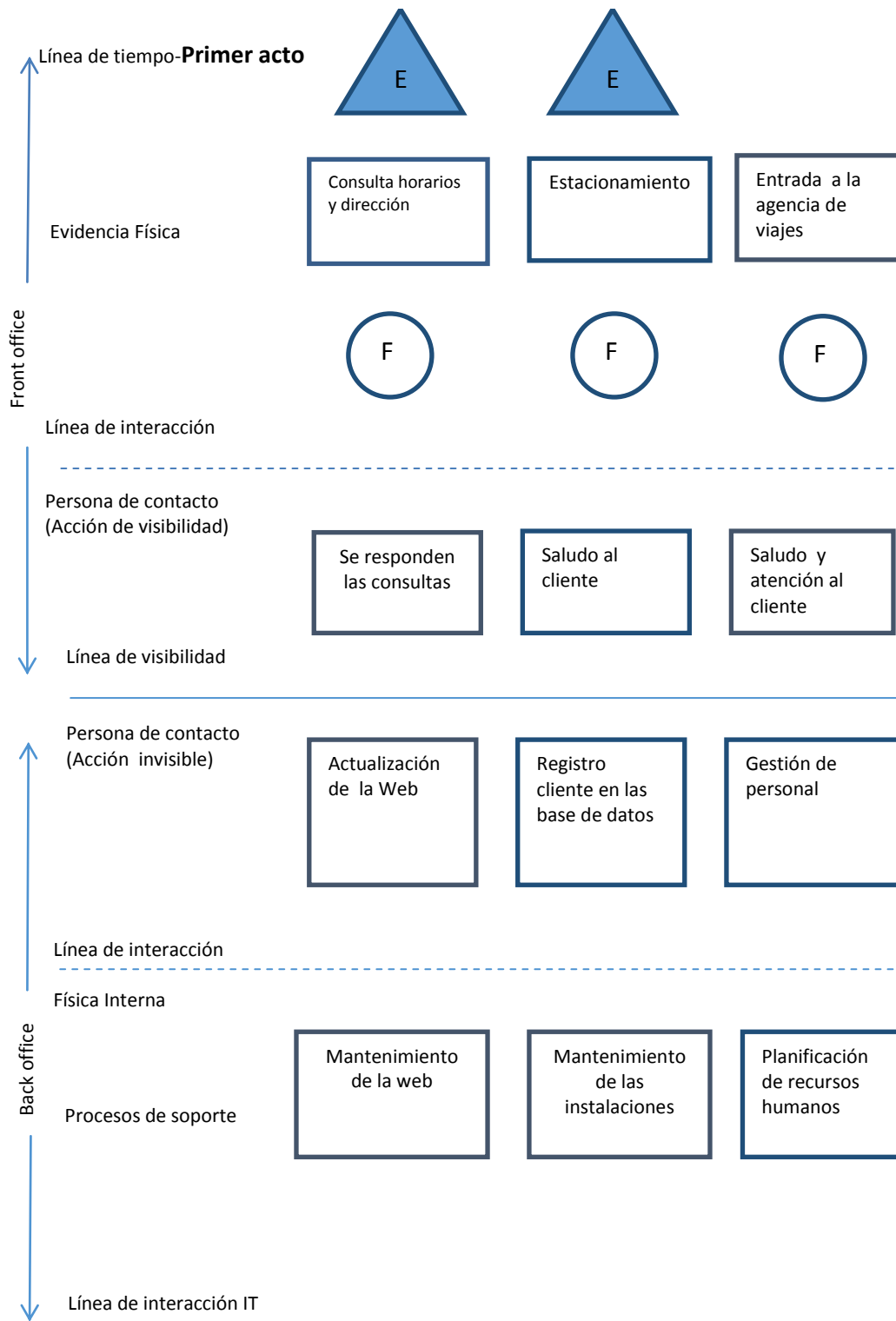
Además, se ofrecen otros tipos de productos turísticos como:

- Viajes IMSERSO
- Viajes de fin de curso
- Viajes de novios
- Viajes a la nieve
- Escapadas de fin de semana
- Cruceros
- Celebración de ferias, congresos y negocios

Mapa de servicio/Blue Print

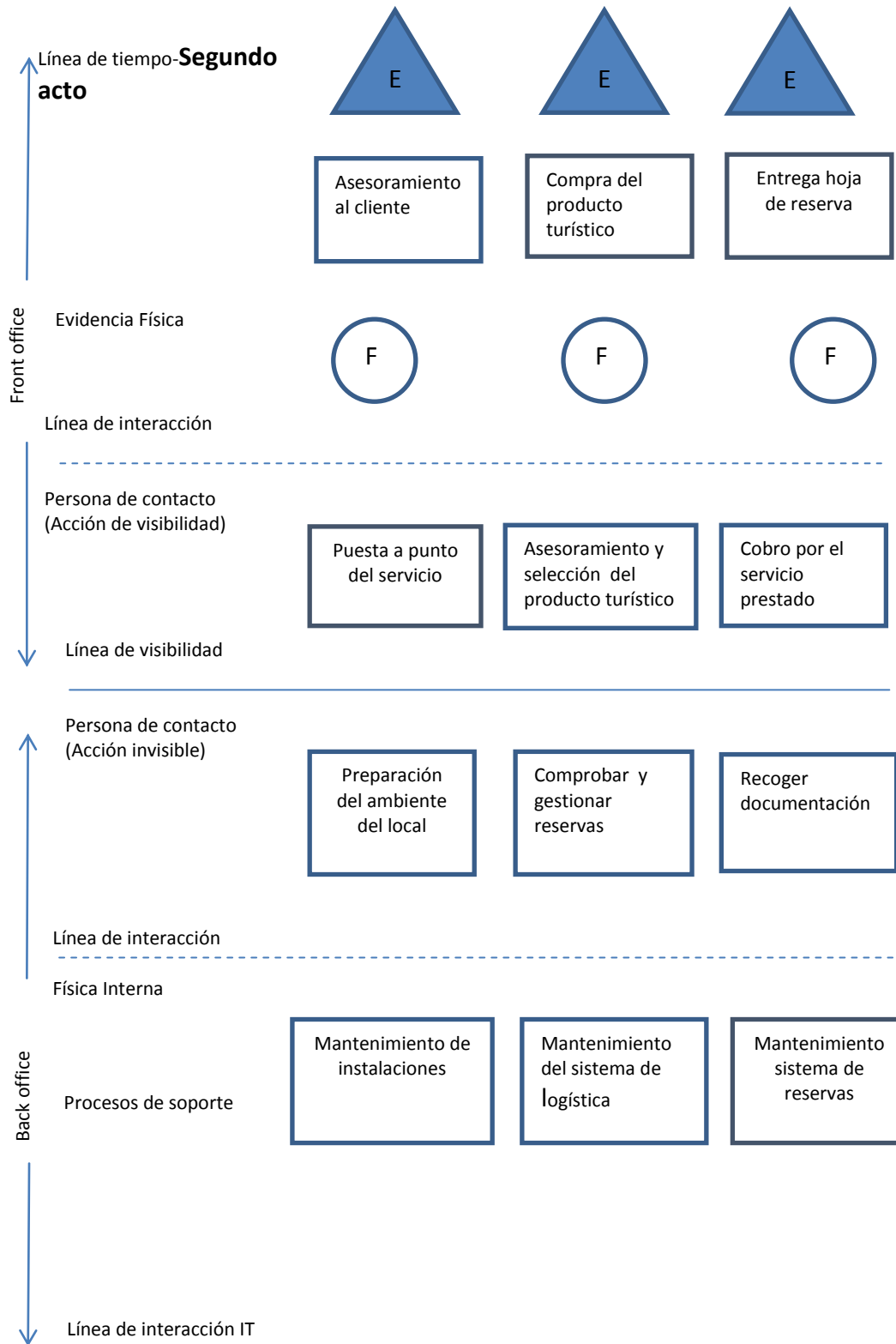
Una vez se ha descrito el servicio que ofrece la agencia de viajes, vamos a representarlo de manera esquemática mediante un mapa de servicios, o también llamado Blue print. El mapa de servicios es una representación visual de un servicio desde las perspectivas del usuario y del negocio que muestra las dependencias críticas, la configuración y las áreas de responsabilidad. El mapa de servicios está dividido en 3 actos:

Ilustración 8: Blue Print, primer acto.



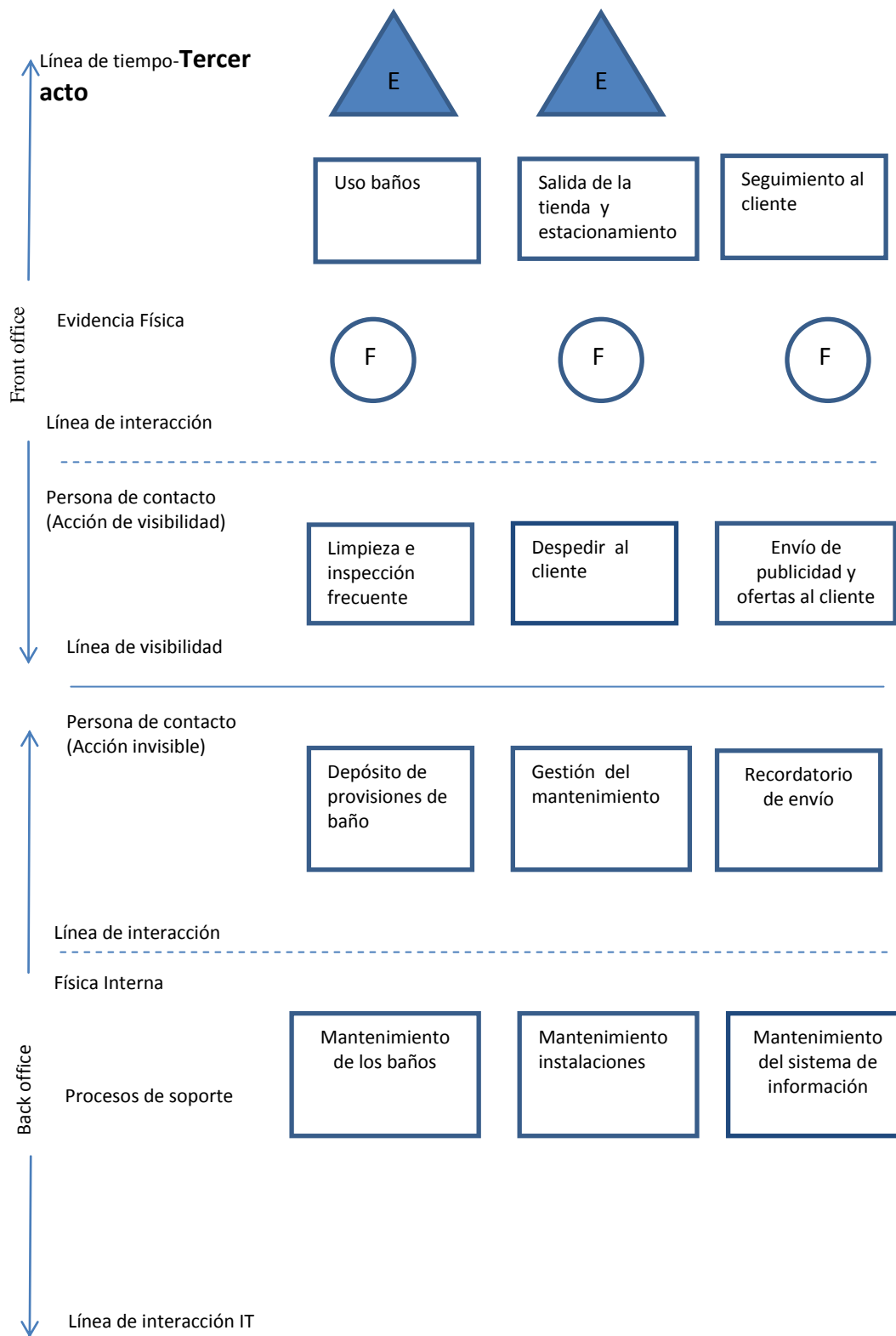
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Ilustración 9: Blue Print, segundo acto.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Ilustración 10: Blue Print, tercer acto.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

✚ Estrategia de precio

El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa ya que de manera decisiva sobre la cantidad física de unidades vendidas y por tanto sobre los ingresos. En última instancia es el consumidor quien dictaminará si se ha fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que se ha desembolsado por él.

Las formas en que los compradores perciben el valor son el resultado de la relación que estos hacen entre los beneficios del servicio y el costo que tendrán que pagar por él. (Hoffman, 1996).

La fijación de precios lleva consigo el deseo de obtener beneficios por parte de la empresa, cuyos ingresos vienen determinados por la cantidad de ventas realizadas, aunque no guarde una relación directa con los beneficios que obtiene, ya que si los precios son elevados, los ingresos totales pueden ser altos, pero que esto repercuta en los beneficios dependerá de un equilibrio entre las siguientes variables:

- ✓ Objetivos de la empresa.
- ✓ Costes.
- ✓ Elasticidad de la demanda.
- ✓ Valor del producto ante los clientes.
- ✓ La competencia.

Antes de decidir el método de fijación de precios que va a seguir la empresa es necesario saber los distintos métodos que existen en el mercado:

Método de fijación de precios: basados en la demanda

Este tipo de métodos toman como punto de partida el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por un bien o servicio.

Método de fijación de precios: basados en la competencia

Después de una investigación sobre la competencia, se asignan un precio a los productos tomando como referencia los precios establecidos por las empresas competidoras.

Método de fijación de precios: basados en el coste

Son los métodos que se consideran más objetivos aunque desde el punto de vista del marketing no son siempre los más efectivos a la hora de alcanzar los objetivos fijados por la organización. Este método fija el precio teniendo en cuenta los costes directos e indirectos del servicio prestado.

Teniendo en cuenta las características de nuestra empresa vemos más apropiado seguir un método de fijación de precios basado en la competencia. Las agencias de viajes ofertan productos turísticos muy parecidos con los de la competencia y con precios muy similares, por ello se va a fijar un precio en consonancia al establecido en el sector. Cabe destacar que dentro del sector turístico, es muy común la aplicación de este método dado a que los cambios en el comportamiento competitivo provocan que el sector establezca modificaciones en el precio (aumentándolo o disminuyéndolo).

El precio que se va a fijar para nuestros productos turísticos no va a ser un precio fijo ya que este va a variar según las características del producto ofertado: destino de viaje, número de días de estancia, características del viaje, servicios adicionales, etc. Nuestro margen comercial será del 10 % sobre los costes de gestión que tengamos. El objetivo es desarrollar una estrategia de precios que capte la atención de nuestros clientes a la vez que se ofrece un producto de buena calidad, al alcance de la mayoría de los consumidores.

Estrategia de distribución

La distribución vincula la producción y el consumo, cuyo objetivo es poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesita, y en el lugar donde lo desea adquirir.

Una buena estrategia de distribución puede contribuir a la diferenciación competitiva y a una eficacia y eficiencia más grandes del marketing, las características principales que tenemos que tener en cuenta son:

- La distribución comercial es una variable estructural, modificable a largo plazo.
- El diseño de un canal de distribución implica decisiones y relaciones contractuales con otras empresas e inversores que influyen a largo plazo.

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

- Es una variable imprescindible para la venta del producto. Sus funciones influyen en el precio de venta final y en el mensaje de la empresa.
- Es una variable que dificulta el control del producto por parte del fabricante, a causa del poder de determinados intermediarios y la posible escasez de canales

Las organizaciones que proporcionan productos, en lugar de servicios, usan canales de distribución como intermediarios para llevar los productos a los clientes. Este sistema crea una relación indirecta entre el fabricante y el cliente. En el sector de servicios, la relación es directa.

Al considerarse una agencia de viajes minorista, los productos se comercializan vendiéndolos directamente al usuario, o bien elaboran y venden sus propios paquetes turísticos.

Por otro lado, la implantación de las nuevas tecnologías ha conducido a que los prestatarios turísticos intenten llegar directamente al consumidor, por lo que las agencias de viajes han incorporado sus propias paginad web para que el consumidor acceda directamente al producto.

Contamos con una página web de la empresa en la que los clientes pueden encontrar información, productos y ofertas dentro de la red. Cabe destacar que el uso de las nuevas tecnologías tendrá un mayor impacto en la contratación de productos turísticos de baja implicación y poco especializados.

Estrategia de comunicación

El mix de comunicación de marketing de una empresa consiste en el uso conjunto de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo con el fin de lograr sus objetivos de marketing y publicidad. (Kotler, 2000).

La comunicación es una de las variables de marketing mix integrada por un conjunto de herramientas de comunicación masiva o bien de comunicación personal. En todas ellas el papel es el de comunicar a individuos o a grupos u organizaciones, mediante la información o la persuasión, una oferta que directa o indirectamente satisfaga la relación de intercambio entre oferentes y demandantes.

Por todo esto es claro que la comunicación influye a la hora de alcanzar los objetivos de marketing.

La comunicación influye tanto a corto plazo influyendo en las ventas, como a largo plazo determinando su imagen comercial. A continuación se detallan las distintas acciones comerciales que se van a tomar a cabo:

Publicidad

- Folletos informativos: Al ser una empresa de nueva creación es necesaria darla a conocer al máximo de público posible, para ello se van a elaborar folletos informativos que se van a repartir por los domicilios y comercios de la zona. Los folletos irán dirigidos a aquellos clientes que deseen obtener información sobre los servicios que ofrecemos y en los términos en los que se pueden adquirir.
- Página Web: Hoy en día el crecimiento de una empresa depende en gran medida en el posicionamiento de nuevos mercados y para ello depende en gran medida Internet. El hecho de que nuestra empresa tenga presencia virtual es una buena herramienta para anunciar nuestros servicios, comunicarnos y vender en línea.
- En la página web de la empresa, los clientes podrán tener acceso a la oferta de los diferentes productos turísticos, informarse de los distintos precios, e incluso podrán hacer reservas vía online. Además conocerán la ubicación de la empresa y como contactar con nosotros.
- Participación en Ferias, Exposiciones y Eventos Comerciales: otra de las maneras de dar a conocer la empresa es la asistencia a congresos y ferias relacionadas con el sector. Se trata de una herramienta publicitaria en la que se pueden combinar las acciones comerciales y de marketing con una buena relación coste-efectividad para llegar de una manera rápida a los clientes. La empresa asistirá a ferias como FITUR en la que se podrán concertar reuniones con cliente además de testar nuevos productos y servicios.
- Anuncios en prensa: el negocio se publicitará mediante anuncio en prensa local de Valencia y en la revista comercial del barrio.

Promoción

- Descuentos: Se ofrecerán distintos tipos de descuentos según el producto, entre los que se encuentran descuentos para grupos (a partir de 10 personas), para parejas que realicen su viaje de novios, descuentos para viajes con el INSERSO, ETC. Los descuentos variarán según el paquete turístico, con un

máximo de un 50% de descuento. Además de ofertas para determinadas fechas del año como Navidad, San Valentín, Pascua, días festivos etc.

- Sorteos: Se sortearán viajes con descuento mediante la participación en las redes sociales Facebook y Twitter.

Equipo de ventas

Al igual que los otros medios comentados, la venta directa es una forma de comunicar el mensaje principal al cliente, para conseguir una reacción determinada del mismo. Mediante la venta se intenta persuadir al cliente y representa el último eslabón del ciclo de convencimiento del cliente y donde el elemento principal en esta forma de comunicación, es la capacidad de retroalimentación inmediata al receptor.

El servicio se ofrecerá en nuestras oficinas con un trato directo con el cliente en el que se le informará sobre la oferta de los distintos productos turísticos que se ofrecen, y se realizará el proceso de venta. Para ello la plantilla deberá estar formada sobre técnicas de venta y sobre el tratamiento al cliente según la política de la empresa.

Relaciones públicas

Mediante las relaciones públicas se van a llevar a cabo aquellas acciones destinadas a crear y mantener una buena imagen de la empresa, tanto ante el público en general como ante sus propios trabajadores. Estas acciones pueden estar conformadas por la organización de eventos o actividades, o la participación en eventos o actividades organizadas por otras empresas o instituciones.

Mediante este tipo de comunicación se dará a conocer el prestigio que posee la empresa, la calidad de los productos o servicios que ofrece, los beneficios que implica trabajar en la empresa, el buen ambiente laboral que posee, las acciones importantes que ha realizado o está por realizar etc. Cabe resaltar que las Relaciones Públicas se basan en una comunicación bilateral, ya que ésta no sólo se dedica a enviar un mensaje hacia el público o hacia sus trabajadores, sino también, permite recopilar información de éstos, tal como sus necesidades, sus preferencias, sus intereses, sus opiniones, etc.

La importancia de las Relaciones Públicas radica en que permiten crear y mantener una imagen positiva de la empresa, lo que genera una buena promoción de ésta, y lo que a su vez genera un clima favorable para las ventas.

La primera vez que la agencia se abra al público se realizara la inauguración de la misma en la que se informara a todo aquel que visite el local. Además se mantendrá una buena relación con los medio de prensa que están informados de aquellos eventos a los que acudirá la empresa.

Marketing Viral

Presencia en Twitter y Facebook: la presencia en las redes sociales hoy en día es una de las maneras de darse a conocer y captar nuevos cliente, ya que se ha convertido en un medio de gran audiencia en pocos años y con un crecimiento que cada vez se incrementa más.

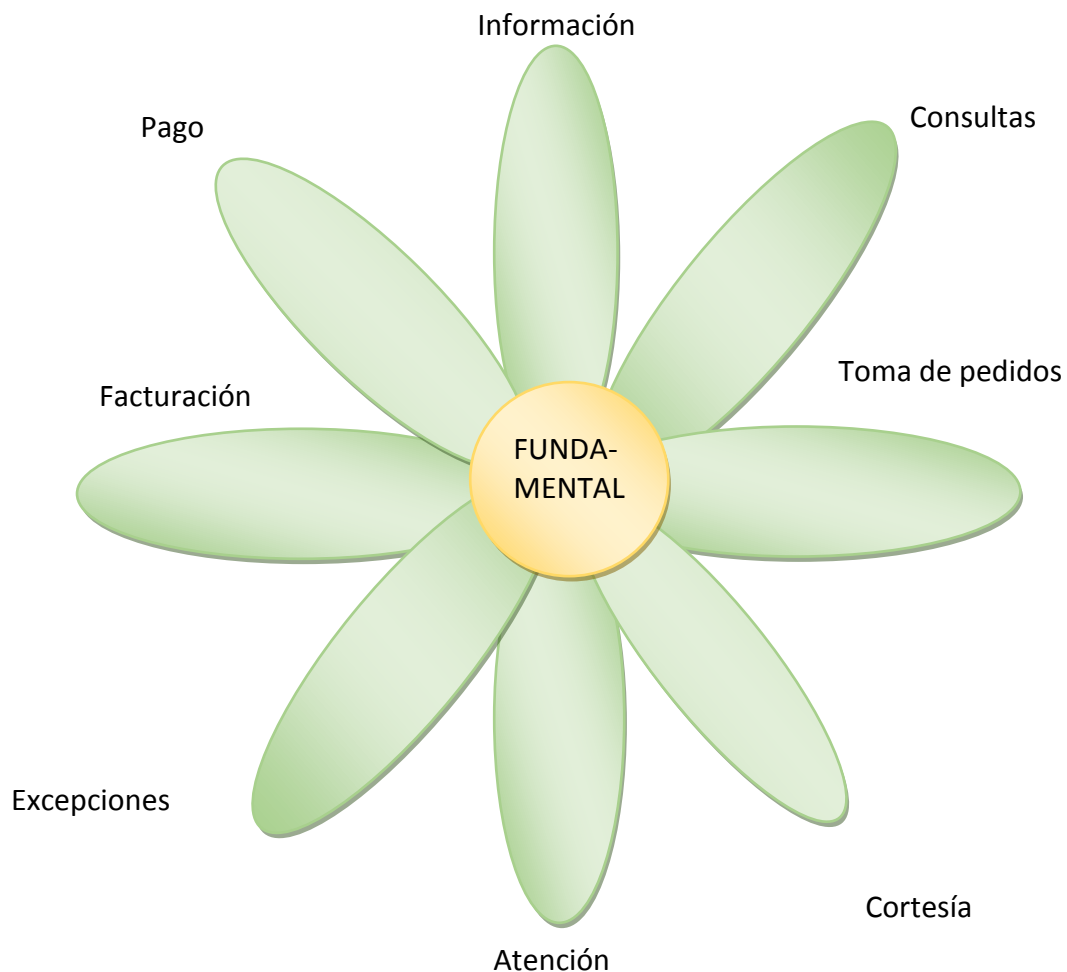
La agencia de viajes tendrá su propia cuenta de Facebook y Twitter en la que se dará a conocer más de cerca y se crearan opiniones de la misma, además se realizaran sorteos periódicamente con la participación de los seguidores en la que podrán ganar descuentos en sus viajes.

Buscaremos ofertas, descuentos y demás incentivos para tratar de atraer clientes. En viajes de grupo, se podrán realizar descuentos en función del número de personas. También habrá ofertas e navidad, verano, Semana santa y demás festivos y vacaciones.

6.4. Servicio Ampliado

La mayoría de los negocios de fabricación y servicio, no importa si en las estadísticas del gobierno estén clasificados como negocios de fabricación o de servicio, ofrecen a sus clientes un paquete, que implica la entrega no solo del producto fundamental, sino también de una variedad de actividades relacionadas con el servicio. Cada vez más, estos servicios proporcionan la diferenciación que separa las empresas exitosas de las perdedoras. Vivimos en una época en la cual nuestro pensamiento acerca de lo que es un producto o un servicio debe ser muy diferente de lo que era antes. Lo que cuenta no es tanto el objeto genérico básico que estamos vendiendo, sino todo el conjunto de satisfacciones con las cuales lo rodeamos. (Lovelock, 1996).

Ilustración 12: La flor del servicio, el producto fundamental rodeado de grupos de servicios suplementarios.



Fuente: Elaboración propia basada en Lovelock, 1996.

En la ilustración podemos observar la flor de Lovelock, en la que se presentan servicios suplementarios clasificados en ocho grupos: información, anotación de pedidos, custodia, facturación, consultas, hospitalidad, excepciones y pago.

Información

Los clientes necesitan información, bien de la empresa o del producto que va a satisfacer sus necesidades, y más considerándose una empresa de nueva creación. La plantilla de empleados se va a encargar de tener informados a los clientes sobre los distintos productos que ofrece la agencia y solventaran las dudas de los mismos. Además se van a utilizar métodos de promoción como folletos informativos, revistas,

etc. Por último, los clientes podrán estar informados en todo momento accediendo a la página web de la empresa a través de internet.

Anotación de pedidos

Cuando el cliente ya ha tomado la decisión de elegir nuestra empresa y comprar alguno de nuestros productos, se toma nota de su pedido, en este caso se gestiona la reserva del producto turístico.

Las reservas se van a realizar de una manera rápida, precisa y con un trato amable con el cliente, de manera que se sienta cómodo con el servicio prestado por parte de los empleados.

Custodia

Cuando visitan una ubicación de servicio, los clientes a menudo necesitan ayuda con sus posesiones personales. De hecho, a menos que se proporcionen ciertos servicios de custodia (en especial, estacionamiento para sus vehículos), tal vez no se presentaran. En nuestro caso no disponemos de parking propio, pero contamos con la ventaja de que en la zona hay parkings públicos de grandes superficies en los que los clientes pueden aparcar con facilidad.

Facturación

En nuestro negocio se puede facturar tanto vía online como mediante cheque o firmando una autorización para cargar el importe correspondiente en cuenta.

Consultas

Es muy importante el dialogo con el cliente, averiguar cuáles son sus requerimientos para posteriormente solucionar sus problemas. Para ello es necesario conocer las circunstancias de cada cliente, para elaborar una acción que se ajuste a su situación.

Hospitalidad

Hoy en día, ofrecer un buen servicio o un producto de calidad ya no son suficientes, los clientes actualmente pueden encontrar buenos productos, buenos servicios, pero además con una buena atención al cliente.

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

Se trata de dar un excelente servicio en todos los aspectos y durante todo el proceso de relación con el cliente, desde un primer contacto hasta después de realizar la compra. El cliente va a ser atendido con simpatía, respeto y amabilidad del personal. Además el cliente se va a sentir seguro y cómodo en la agencia ya que nuestro local cuenta con una sala de espera en la que disponen de revistas turísticas y una máquina de agua, para que el periodo de espera se haga lo más ameno posible.

Excepciones

Las excepciones implican un grupo de servicios suplementarios que caen fuera de lo que ofrece un servicio normalmente. Se pueden dar circunstancias en las cuales el cliente solicite cierto grado de tratamiento que se ajuste a sus necesidades.

Pago

Una vez que el cliente conoce las condiciones de pago, puede realizarlo bien en la oficina mediante una tarjeta de crédito y también se puede dar la opción de pago en efectivo sujeto a las condiciones de la tarifa.

6.5. Epílogo

En este apartado se ha realizado el estudio de las acciones comerciales que se van a tomar en la empresa, a través de un plan de marketing en el que se van a definir distintas acciones comerciales, adaptado a las características de la empresa.

Inicialmente se ha llevado a cabo la segmentación del mercado en el que se han estudiado distintos: geográficos, demográficos, psicológicos, socioeconómicos y de tamaño. Teniendo en cuenta el tipo de comercio, nuestro cliente objetivo será cualquier tipo de persona sin distinción de edad o sexo, que pueda acceder a nuestros servicios, bien acudiendo a las agencias o mediante internet.

Una vez se ha determinado el cliente al que nos vamos a dirigir se ha establecido un plan de marketing en el que se han estudiado sus cuatro vertientes: producto, precio, promoción y distribución.

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

En la empresa se van a ofrecer distintos tipos de servicios como información, reserva, mediación de reuniones, comercialización de material informativo...los clientes pueden acceder a una amplia gama de productos turísticos entre los que encontramos, entre otros, turismo de sol y playa, activo y de naturaleza, rural y de aventura.

Teniendo en cuenta las características de nuestra empresa se ha decidido seguir un método de fijación de precios basado en la competencia. Las agencias de viajes ofertan productos turísticos muy parecidos con los de la competencia y con precios muy similares, por ello se va a fijar un precio en consonancia al establecido en el sector. El precio que se va a fijar para nuestros productos turísticos no va a ser un precio fijo ya que este va a variar según las características del producto ofertado: destino de viaje, número de días de estancia, características del viaje y servicios adicionales.

Respecto a la distribución, al considerarse una agencia de viajes minorista, los productos se comercializan vendiéndolos directamente al usuario, o bien elaboran y venden sus propios paquetes turísticos. Por otro lado, la implantación de las nuevas tecnologías ha conducido a que los prestatarios turísticos intenten llegar directamente al consumidor, por lo que las agencias de viajes han incorporado sus propias páginas web para que el consumidor acceda directamente al producto.

Por último, se ha analizado la comunicación que se va a llevar a cabo, se van a desarrollar distintas estrategias de promoción entre las que encontramos la elaboración de folletos informativos, el desarrollo de una página web junto con la presencia en redes sociales como Facebook y Twitter, la participación en Ferias y exposiciones, descuentos y sorteos.

CAPÍTULO 7.

PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

7.1. Introducción.

7.2. Balance de situación.

7.3. Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

7.4. Análisis de Ratios.

7.5. Plan de Inversión VAN-TIR.

7.6. Calendario de implantación. GANTT.

7.7. Epílogo.

7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

7.1. Introducción

A continuación vamos a realizar el análisis económico-financiero de la empresa. En este apartado se va recoger toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para determinar su viabilidad económica.

Se trata de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.

El Plan económico-financiero es de vital importancia, ya que deberá demostrar que el negocio es viable y que generará fondos suficientes para reintegrar la deuda y satisfacer los intereses de la financiación.

Para ello, se ha fijado un marco temporal de tres años, ya que un período menor ofrecería una visión temporal demasiado reducida, y un período mayor no daría datos demasiado fiables para períodos posteriores al tercer año.

El análisis se realizará para tres años y tres escenarios distintos. El escenario normal o realista se analiza con detalle a continuación, mientras que los escenarios pesimista y optimista se incluyen en los Anexos.

Para ello, se recogerán datos suficientes para poder elaborar un Plan de Inversiones para la puesta en marcha de la empresa detallándose los activos y un Plan de Financiación con las fuentes de recursos propios o ajenos necesarios para realizar las inversiones, así como el funcionamiento de la empresa. Estos datos se utilizarán para elaborar el Balance de Situación del negocio a tres años vista.

Además, se realizará una Previsión de Ingresos con las ventas de productos y de servicios propios de la actividad empresarial, así como de otros ingresos extraordinarios. Asimismo, se elaborará una Previsión de Gastos que recoja las compras de materias primas y componentes, el aprovisionamiento de suministros, los gastos de personal, los impuestos y los gastos generales. Con ello obtendremos la Cuenta de Resultados de la empresa en un horizonte de tres años.

Se va a realizar un análisis de los ratios financieros más relevantes con el objetivo de obtener información fiable sobre la rentabilidad, liquidez y solvencia del negocio. Para obtener más información sobre la rentabilidad de la empresa, se van a utilizar dos herramientas financieras (análisis VAN y TIR) que nos permiten evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión, entendiéndose por proyecto de inversión no solo como la creación de un nuevo negocio, sino también, como inversiones que podemos hacer en un negocio en marcha.

Por último, se va a desarrollar el gráfico de Gantt para poder identificar la actividad en que se estará utilizando cada uno de los recursos y la duración de esa utilización, con el objetivo de evitar periodos ociosos innecesarios y obtener una visión completa de la utilización de los recursos.

7.2. Balance de situación

Haciendo mención a los conocimientos obtenidos en la asignatura Contabilidad General y Analítica, el balance es un documento contable integrante de las cuentas anuales que comprende, con la debida separación, el activo, el pasivo y el patrimonio neto de la empresa, en un momento determinado, que coincide con la fecha de cierre del ejercicio contable o económico.

El Balance de situación representa una imagen fotográfica de la situación financiera y económica que experimenta la empresa en ese determinado momento.

Activo

Activo No Corriente:

Son los activos utilizados en el negocio y que la empresa no espera vender, consumir o realizar en el transcurso normal de explotación.

En nuestro caso, vamos a disponer de inmovilizado intangible y de inmovilizado material, no adquiridos con fines de venta, como maquinarias y bienes inmuebles como se especifica a continuación:

1. Inmovilizado intangible: activos compuestos por derechos susceptibles de valoración económica, identificables, tienen carácter no monetario y carecen de apariencia física.

- Patentes, licencias, marcas y similares.
- Aplicaciones informáticas: uso de programas informáticos tanto adquiridos a terceros como elaborados por la propia empresa. También incluye los gastos de desarrollo de las páginas web, siempre que su utilización esté prevista durante varios ejercicios. En nuestro negocio se van a adquirir diversas aplicaciones de software como:

- Windows 8.
- Paquete Office 2014.
- Contaplus Profesional Flex.
- Antivirus Panda 2014.

2. Inmovilizado Material: está constituido por elementos patrimoniales tangibles, muebles o inmuebles. Se trata de bienes que se utilizan en la actividad permanente y productiva de la empresa, tienen por lo general una vida útil predeterminada, que trasciende la duración de un ejercicio económico, condicionada por el desgaste y la evolución tecnológica y que no están destinados a la venta.

- **Mobiliario:** va a contener todo el equipamiento necesario para llevar a cabo la actividad. Se va a disponer del siguiente mobiliario:
 - 3 mesas de oficina para empleados.
 - 3 sillas de oficina para empleados.
 - 6 sillas para los clientes.
 - 4 sillas para clientes en la zona de espera.
 - 3 archivadores.
 - 2 armarios.
 - 4 papeleras.
- **Equipos informáticos:** incluye todos aquellos medios telemáticos de los que va a disponer el negocio. Los quipos de los que vamos a disponer son los siguientes:
 - 3 ordenadores de sobremesa para cada empleado.
 - 3 impresoras para cada empleado.

Activo Corriente

Son aquellos activos que la empresa espera vender, consumir o realizar en el transcurso del ciclo normal de explotación de la entidad. El vencimiento, enajenación o realización se espera que se produzca en el corto plazo. En nuestro caso, solo vamos a disponer de efectivo como activo circulante.

El activo circulante está integrado por aquellos activos que, en principio, no tienen carácter de permanencia ya que su plazo de estancia en la empresa es inferior a los doce meses. (Amat, 2009).

Pasivo y Patrimonio neto

Consideramos pasivo a todas las obligaciones o deudas de una empresa y pueden ser a corto o a largo plazo.

Pasivo No Corriente

También llamado pasivo a largo plazo, en el cual se incluyen las obligaciones o deudas contraídas por la empresa a largo plazo, es decir, con vencimiento o fecha de pago superior a un año (Gallego y Vara, 2008).

En nuestra empresa consideramos como pasivo no corriente las deudas con entidades de crédito.

Pasivo Corriente

Son las obligaciones contraídas por la empresa y que espera liquidar en el transcurso normal de explotación, siendo su vencimiento a corto plazo. Vamos a obtener como pasivo las deudas con las entidades de crédito.

Patrimonio Neto

El patrimonio neto forma parte de la financiación de la empresa, concretamente es la financiación propia o recursos propios. Constituye la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos exigibles.

Incluye los aportes realizados, ya sea en el momento de su constitución o en otros posteriores, por sus socios o propietarios, que no tengan la consideración de pasivos exigibles, así como los resultados acumulados u otras variaciones que le afecten. En el balance de este proyecto van a constar las siguientes partidas:

- Capital.
- Reserva legal.
- Resultado del ejercicio.

Tabla 10: Balance de situación provisional Año 1, escenario realista.

ACTIVO	AÑO 1
A) ACTIVO NO CORRIENTE	9.455,00 €
I. Inmovilizado intangible	3.710,00 €
3. Patentes, licencias y marcas	210,00 €
5. Aplicaciones informáticas	3.500,00 €
II. Inmovilizado material	5.745,00 €
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	5.745,00 €
Mobiliario	3.800,00 €
Equipos para proceso de información	3.100,00 €
Amortización acumulada inmovilizado material	-1.155,00 €
B) ACTIVO CORRIENTE	8.774,22 €
II. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	8.774,22 €
1. Tesorería	8.774,22 €
TOTAL ACTIVO	18.229,22 €

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 1
A) PATRIMONIO NETO	12.229,20 €
A-1) Fondos propios	
I. Capital	12.000,00 €
1. Capital escriturado	12.000,00 €
III. Reservas	600,00 €
1. Legal y estatutaria	600,00 €
V. Resultados de ejercicios anteriores	
VII. Resultado del ejercicio	-370,80 €
B) PASIVO NO CORRIENTE	5.000,00 €
II. Deudas a largo plazo	5.000,00 €
2. Deudas con entidades de crédito	5.000,00 €
C) PASIVO CORRIENTE	1.000,00 €
II. Deudas a corto plazo	1.000,00 €
2. Deudas con entidades de crédito	1.000,00 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	18.229,22 €

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 11: Balance de situación provisional Año 2, escenario realista.

ACTIVO	AÑO 2
A) ACTIVO NO CORRIENTE	8.300,00 €
I. Inmovilizado intangible	3.710,00 €
3. Patentes, licencias y marcas	210,00 €
5. Aplicaciones informáticas	3.500,00 €
II. Inmovilizado material	4.590,00 €
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	4.590,00 €
Mobiliario	3.800,00 €
Equipos para proceso de información	3.100,00 €
Amortización acumulada inmovilizado material	-2.310,00 €
B) ACTIVO CORRIENTE	17.548,44 €
II. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	17.548,44 €
1. Tesorería	17.548,44 €
TOTAL ACTIVO	25.848,44 €

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 2
A) PATRIMONIO NETO	20.002,54 €
A-1) Fondos propios	
I. Capital	12.000,00 €
1. Capital escriturado	12.000,00 €
III. Reservas	600,00 €
1. Legal y estatutaria	600,00 €
V. Resultados de ejercicios anteriores	-370,80 €
VII. Resultado del ejercicio	7.773,34 €
B) PASIVO NO CORRIENTE	4.875,45 €
II. Deudas a largo plazo	4.875,45 €
2. Deudas con entidades de crédito	4.875,45 €
C) PASIVO CORRIENTE	970,45 €
II. Deudas a corto plazo	970,45 €
2. Deudas con entidades de crédito	970,45 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	25.848,44 €

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 12: Balance de situación provisional año 3, escenario realista

ACTIVO	AÑO 3
A) ACTIVO NO CORRIENTE	7.145,00 €
I. Inmovilizado intangible	3.710,00 €
3. Patentes, licencias y marcas	210,00 €
5. Aplicaciones informáticas	3.500,00 €
II. Inmovilizado material	3.435,00 €
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	3.435,00 €
Mobiliario	3.800,00 €
Equipos para proceso de información	3.100,00 €
Amortización acumulada inmovilizado material	-3.465,00 €
B) ACTIVO CORRIENTE	16.547,55 €
II. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	16.547,55 €
1. Tesorería	16.547,55 €
TOTAL ACTIVO	23.692,55 €

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 3
A) PATRIMONIO NETO	23.038,33 €
A-1) Fondos propios	
I. Capital	12.000,00 €
1. Capital escriturado	12.000,00 €
III. Reservas	600,00 €
1. Legal y estatutaria	600,00 €
V. Resultados de ejercicios anteriores	7.773,34 €
VII. Resultado del ejercicio	2.664,99 €
B) PASIVO NO CORRIENTE	
II. Deudas a largo plazo	
2. Deudas con entidades de crédito	
C) PASIVO CORRIENTE	654,22 €
II. Deudas a corto plazo	654,22 €
2. Deudas con entidades de crédito	654,22 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	23.692,55 €

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Los balances provisionales para los escenarios optimista y pesimista los encontramos en los Anexos 1 y 2.

7.3. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias, también de Resultados en un documento contable que forma parte de las Cuentas Anuales de las empresas, cuya finalidad es proporcionar información sobre la gestión económica de las mismas.

Su utilidad es conocer el resultado económico del ejercicio, que se obtendrá por diferencia entre dos grandes masas formadas respectivamente por los Ingresos y Beneficios por un lado y por los Gastos y Pérdidas por el otro, obteniendo así el Resultado del ejercicio.

Previsión de ventas

Para determinar la facturación anual de una agencia de viaje, en primer lugar habrá que definir claramente el tipo de servicio y los precios practicados. Suponiendo que para un proyecto en concreto lo más habitual sea cobrar una comisión de unos 50€, bastaría con multiplicar este importe por el número de operaciones anuales para tener una primera estimación de las ventas. Para facilitar el cálculo, consideramos como ventas únicamente las comisiones, y no el precio completo de los viajes.

El volumen de operaciones cerradas se puede calcular por ejemplo saliendo del número de personas que pasan delante de la vitrina de la agencia, ya que sería razonable que las visitas de clientes sean proporcionales al volumen de tráfico peatonal delante de la misma. En el ejemplo citado, podríamos suponer que de todas las personas que llegan a entrar a informarse, unas 3 o 4 al día acaban comprando algún servicio, es decir 80 al mes. En este caso, la facturación media mensual sería de 4.000€.

La estacionalidad de un negocio de viajes es importante, y los 48.000€ anuales de facturación que hemos estimado deberían ser repartidos durante el año de forma lógica. Por ejemplo, septiembre, octubre o diciembre son meses de facturación muy baja, mientras junio y sobre todo julio son meses fuertes (las vacaciones de verano se suelen tomar en agosto y comprar poco antes). La estacionalidad de las ventas es un factor importante, porque influirá mucho sobre la tesorería del negocio.

Tabla 13: Previsión facturación mensual.

SERVICIO	PRECIO	ESTIMACIÓN DE VENTAS	FACTURACIÓN
Paquete turístico	50,00 €	80	4.000,00 €

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 14: Previsión facturación año 1.

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
FACTURACIÓN	4.300,00 €	4.000,00 €	4.100,00 €	4.500,00 €	5.000,00 €	8.000,00 €

MES	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
FACTURACIÓN	8.100,00 €	8.500,00 €	8.000,00 €	5.000,00 €	4.000,00 €	4.300,00 €

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Teniendo en cuenta una facturación de 67.800 € anuales, hemos previsto que si la situación de la empresa mejora con el paso de los años, la facturación aumentara un promedio de un 5% anualmente.

Tabla 15: Previsión facturación tres primeros años.

AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FACTURACIÓN	67.800,00 €	71.190,00 €	74.749,50 €

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Previsión de gastos

Según el Plan General Contable, se definen los gastos como decrementos en el patrimonio neto de la empresa ya sea en forma de salidas o disminuciones en el valor de los activos, o de reconocimiento o aumento de los pasivos, siempre que no tengan su origen en distribuciones, monetarias o no, a los socios o propietarios.

El reconocimiento contable del gasto se produce como consecuencia de la disminución de recursos económicos o el incremento de las deudas y siempre que estos puedan ser valorados con fiabilidad.

Los gastos que vamos a tener en cuenta en nuestro negocio serán de distinta naturaleza, tanto fijos como variables, los cuales vamos a desglosar a continuación:

Gastos variables

Los gastos variables varían con relación al aumento o la disminución del volumen de las ventas. Destacamos los costes del material que se usa a diario para el desarrollo de la actividad, y los transportes que se realicen por parte de los empleados para dar cobertura a los clientes.

Con las previsiones de ventas diarias que hemos calculado anteriormente, obtenemos el siguiente cuadro:

Tabla 16: Previsión gastos variables mensuales.

GASTOS MENSUALES	COSTE
Desplazamientos	200,00 €
Material de Oficina	150,00 €
TOTAL GASTOS	350,00 €

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 17: Previsión gastos variables en el año 1

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
GASTOS VARIABLES	250,00 €	300,00 €	320,00 €	400,00 €	250,00 €	500,00 €

MES	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
GASTOS VARIABLES	500,00 €	550,00 €	400,00 €	350,00 €	300,00 €	360,00 €

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 18: Previsión gastos variables en los tres primeros años.

AÑO	AÑO 1	AÑOS 2	AÑO 3
GASTOS VARIABLES	4.480,00 €	4.494,00 €	4.507,00 €

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Concluimos que tenemos unos gastos variables anual es de unos 4480 euros, teniendo en cuenta que el indicador adelantado del IPC, sitúa su variación anual en el 0,3%.

Gastos fijos

Los gastos fijos son aquellos que no dependen del volumen de producción que tengamos, es decir, aunque nuestra producción aumente o disminuya estos gastos no dependerán de ello. Los gastos fijos en nuestro negocio son los siguientes:

- Salarios

Tal y como se ha explicado en el apartado de análisis de operaciones y procesos, nuestro negocio va a contar con 4 empleados. Los gastos de personal se detallan en la siguiente tabla, teniendo en cuenta los salarios incluidos en el convenio colectivo y las pagas extra correspondientes.

Tabla 19: Previsión de gastos de personal anuales.

PUESTO	NÚM. TRABAJADORES	MENSUALIDAD	PAGAS EXTRA	TOTAL ANUAL
Gerente	1	1.443,00 €	2	20.202,00 €
Comercial	2	1.050,00 €	2	29.400,00 €
			TOTAL	49.602,00 €

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Hay que tener en cuenta la influencia del IPC en los salarios, que se sitúa en un 0,3%, tal y como lo certifica el INE. Por tanto, para el segundo y el tercer año, el total anual de los salarios sería de 49.751 y 49.900.

- **Suministros**

En este apartado vamos a tener en cuenta todos los gastos derivados de la utilización de la electricidad, agua y teléfono. Se estima un coste de 400€ al mes, teniendo en cuenta de que sufren el mismo aumento que el IPC, obtendríamos un coste de 401,2 para el segundo año, y 402,4 para el tercer año.

- **Alquiler**

Los contratos de arrendamiento de locales de negocio, oficinas, almacenes, depósitos, etc., se encuentran sujetos a la Ley de Arrendamientos Urbanos y en su formalización las partes contratantes estipularán las cláusulas que van a regir durante la vigencia del contrato.

Para este negocio se necesita contar con un local de unos 100 m². El precio que se va a pagar por el arrendamiento de este local va a depender en gran medida de su ubicación y condiciones del local, para lo que se ha estimado un precio mensual de 1000 €, lo que supondrá un coste anual de 12.000 €.

- **Préstamos**

Inicialmente, la empresa va a poder hacer frente a todas las inversiones que hemos comentado anteriormente ya que se dispone de 12.000 € como desembolso del

capital. Sin embargo, para el segundo año se prevé que la empresa va a incurrir en pérdidas, tal y como vamos a observar más adelante en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias del segundo año.

Teniendo en cuenta que se van a tener que afrontar estos problemas de liquidez, es conveniente solicitar un préstamo del ICO (de la Línea ICO 2014, Empresas y Emprendedores). En la que se van a dar las siguientes condiciones:

- Importe: 5000 €.
- Interés: Plazo a 2-3 años, Euribor 6 meses más diferencial ICO más un 4%.
- Amortización: 3 años más 1 año de carencia.
- Comisiones: sin comisiones.

Tabla 20: Tabla de amortización del préstamo ICO.

Periodo	Cuota	Capital amortizado	Intereses	Capital pendiente
0				5.000,00
1	114,32	60,15	54,17	5.000,00
2	115,54	62,61	52,93	4.937,39
3	116,79	65,11	51,68	4.872,28
4	118,06	66,65	51,41	4.805,63
5	119,34	70,21	49,13	4.735,42
6	120,63	72,79	47,84	4.662,63
7	121,94	75,41	46,53	4.587,22
8	123,26	78,05	45,21	4.509,17
9	124,59	80,71	43,88	4.428,46
10	125,94	83,41	42,53	4.345,05
11	127,31	86,15	41,16	4.258,90
12	128,69	88,91	39,78	4.169,99
13	130,08	91,69	38,39	4.078,30
14	131,49	91,51	39,98	3.986,79
15	132,91	97,35	35,56	3.889,44
16	134,35	100,23	34,12	3.789,21
17	135,81	103,15	32,66	3.686,06
18	137,28	106,09	31,19	3.579,97
19	138,77	109,07	29,70	3.470,90
20	140,27	112,07	28,20	3.358,83
21	141,79	115,11	26,68	3.243,72

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

22	143,33	118,19	25,14	3.125,53
23	144,88	121,29	23,59	3.004,24
24	146,45	124,43	22,02	2.879,81
25	148,04	127,61	20,43	2.752,20
26	149,64	130,81	18,83	2.621,39
27	151,26	134,05	17,21	2.487,34
28	152,90	137,33	15,57	2.350,01
29	154,56	140,65	13,91	2.209,36
30	156,23	143,99	12,24	2.065,37
31	157,92	147,37	10,55	1.918,00
32	159,63	150,79	8,84	1.767,21
33	161,36	154,25	7,11	1.612,96
34	163,11	157,75	5,36	1.455,21
35	164,88	161,29	3,59	1.293,92
36	166,66	164,85	1,81	1.129,07

Fuente: Elaboración propia, 2014.

- Promoción

En este apartado vamos a tener en cuenta todos los gastos dirigidos a fomentar la imagen de la empresa y de sus profesionales para, de esta forma, lograr un beneficio comercial a corto o medio plazo. Todas las acciones ligadas al marketing y las relaciones públicas de la empresa constituyen un coste, lo que interpretamos como inversión a largo plazo, como una estrategia de mejora de la imagen del negocio.

Se detalla el coste que supondrá cada una de las acciones comerciales que se van a llevar a cabo para dar a conocer la empresa, y las sucesivas para su promoción.

Se ha calculado unos gastos de unos 500 € para cubrir todos los costes que se van a derivar de la promoción de la empresa, teniendo en cuenta el mantenimiento de la web y las redes sociales, la elaboración de folletos, descuentos, carteles, etc.

- Seguros

Se va a contratar un Seguro Multirriesgo para PYMES que nos ofrece la aseguradora Liberty Seguros, cuyas coberturas son:

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

- ✓ Coberturas de Responsabilidad Civil
- ✓ Incendio, explosión y caída de rayo.
- ✓ Tormenta, lluvia, viento, nieve, pedrisco, granizo, huracán e inundación.
- ✓ Actos malintencionados o vandálicos, acciones tumultuarias y huelgas legales.
- ✓ Gastos de reconstitución de registros, archivos, planos y ficheros.
- ✓ Bienes temporalmente desplazados.
- ✓ Daños eléctricos a instalaciones.
- ✓ Asistencia en la empresa asegurada.

Tabla 21: Gastos fijos para los tres primeros años.

GASTO FIJO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Personal	49.602,00 €	49.751,00 €	49.900,00 €
S.S. Empresa	11.706,00 €	11.741,00 €	11.776,00 €
Suministros	400,00 €	401,20 €	402,40 €
Alquiler	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
Promoción	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Seguros	590,00 €	590,00 €	590,00 €
TOTAL	74.798,00 €	74.983,00 €	75.169,00 €

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Una vez hemos analizado todos los gastos fijos a considerar, lo resumimos en la siguiente tabla en la que se recoge la previsión de gastos fijos para los 3 años.

Amortizaciones

A continuación vamos a calcular el importe del deterioro o depreciación tanto del inmovilizado intangible como del inmovilizado material afectos a la actividad.

Teniendo en cuenta que nuestra empresa se considera de reducida dimensión, podemos considerar que las amortizaciones son libres bajo ciertas condiciones, a efectos fiscales.

El método de amortización que se va a llevar a cabo va a ser el lineal, amortizando el máximo al principio, de acuerdo a los coeficientes de la Agencia Tributaria los cuales podemos ver en la tabla siguiente:

Tabla 22: Coeficientes oficiales de amortización de inmovilizado.

ELEMENTO	COEFICIENTE MÁXIMO (%)
Mobiliario	10%
Equipos para procesos de información	25%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 23: Amortización inmovilizado material en los tres primeros años.

ELEMENTO	CUOTA ANUAL DE AMORTIZACIÓN
Mobiliario	380
Equipos para procesos de información	775
TOTAL	1.155

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Gastos de Apertura

Tal y como estudiamos en la asignatura Gestión Fiscal, a la hora de iniciar un negocio hay que hacer frente a una serie de gastos entre los que se encuentran los gastos de apertura. Se trata de una serie de gastos iniciales como los de notaría, consultas a expertos y realización de las obras de adecuación del local, que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 24: Previsión de gastos de apertura.

CONCEPTO	IMPORTE
Gastos notaria y constitución	500,00 €
Servicios inmobiliaria	400,00 €
Reforma y adecuación del local	1.500,00 €
TOTAL	2.400,00 €

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 25: Cuenta de Pérdidas y Ganancias provisional en los tres primeros años.

A)OPERACIONES CONTINUADAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
1.Importe neto de la cifra de negocios	67.800,00 €	71.190,00 €	74.749,50 €
3. Gastos de personal	-61.308,00 €	-61.492,00 €	-61.676,00 €
a) Sueldos, salarios y asimilados	-49.602,00€	-49.751,00 €	-49.900,00 €
b) Carga sociales	-11.706,00€	-11.741,00 €	-11.776,00 €
4. Otros gastos de explotación	-13.490,00 €	-13.491,20 €	-13.492,40 €
a) Alquiler	-12.000,00 €	-12.000,00 €	-12.000,00 €
b) Suministros	-400,00 €	-401,20 €	-402,40 €
c) Publicidad	-400,00 €	-400,00 €	-400,00 €
d) Mantenimiento web	-100,00 €	-100,00 €	-100,00 €
e) Seguros	-590,00 €	-590,00 €	-590,00 €
5. Amortización del inmovilizado	-1.155,00 €	-1.155,00 €	-1.155,00 €
6. Otros resultados	8.348,00 €	16.602,00 €	6.878,00 €
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	195,00 €	11.654,00 €	5.304,00 €
7.Gastos financieros	-566,25 €	-1.290,00 €	-1.751,00 €
a) Por deudas con entidades de crédito	-566,25 €	-1.290,00 €	-1.751,00 €
A.2) RESULTADO FINANCIERO	-566,25 €	-1.290,00 €	-1.751,00 €
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-371,00 €	10.364,00 €	3.553,00 €
8. Impuesto sobre beneficios		2.591,00 €	888,00 €
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	-371,00 €	7.773,00 €	2.665,00 €

Fuente: Elaboración propia, 2014.

7.4. Análisis de Ratios

Un ratio es el cociente entre magnitudes que tienen una cierta relación y por este motivo se comparan. Existen infinidad de ratios, pero para que el análisis sea operativo ha de limitarse su uso, por lo que quiere decir que para cada empresa, en función de la situación concreta y de los objetivos del análisis, se han de seleccionar aquellos ratios que sean más idóneos (Amat, 2009).

Se trata de un método muy práctico para conocer la futura viabilidad de la empresa. Mediante este análisis se relacionan cuentas procedentes del Balance de Situación o de la Cuenta de Pérdidas y ganancias con los que se obtienen un conjunto de índices que nos darán información económica y financiera de la empresa.

Teniendo en cuenta las características de nuestro negocio, se va a realizar el análisis de los ratios de liquidez, endeudamiento y cálculo de fondo de maniobra, ya que son los que nos van a aportar la información financiera más relevante sobre la situación de la empresa.

Ratios de liquidez

Los ratios de liquidez permiten hacer un diagnóstico de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo. Se considera que es un ratio correcto si los valores se encuentran en el intervalo de [1,5-2]. Para los de tesorería y disponible se consideran correctos si su valor se encuentra entre 0,2 y 0,3.

Tabla 26: Ratios de liquidez.

RATIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Liquidez	8,8	18	25
Tesorería	8,8	18	25
Disponible	8,8	18	25

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como podemos observar, el ratio de liquidez presenta valores muy altos, ya que disponemos de pocas deudas a corto plazo, lo que representa que podemos tener activos ociosos lo que podría afectar la rentabilidad de la empresa. Por otro lado, analizando los ratios de tesorería y disponible muestran un exceso de liquidez lo que muestra un posible muestra de rentabilidad.

Ratios de endeudamiento

Los ratios de endeudamiento informan sobre la cantidad y calidad de la deuda, y si el beneficio es suficiente para poder soportar la carga financiera de esta.

Tabla 27: Ratios de endeudamiento.

RATIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Endeudamiento	0,45	0,23	0,028
Autonomía	2,04	3,42	35,21
Solvencia	3,04	4,42	36,21

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Respecto al ratio de endeudamiento, se espera que los valores estén dentro del intervalo [0,4-0,6]. Como podemos ver en la tabla, el primer año obtenemos un ratio correcto ya que se encuentra entre los valores, pero en los dos años siguientes ya se sitúan por debajo del 0,4 lo que muestra un exceso de capitales propios, ya que disponemos poca deuda en comparación del capital.

Los valores correctos para el ratio de autonomía se sitúan entre 0,7 y 1,5. A lo largo de los tres años superan ese valor, lo que muestra un exceso de autonomía.

Por otro lado, el ratio de solvencia que mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de las deudas, se busca que sea mayor a la unidad, por lo que es muy solvente, en exceso.

Fondo de maniobra

El fondo de maniobra es la diferencia entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente. Nos permite conocer la estructura patrimonial más conveniente para la empresa. Hay que tener en cuenta que el análisis del Fondo de Maniobra no asegura que exista equilibrio o desequilibrio financiero ya que se utilizan datos del balance que es una foto fija de la empresa en ese momento.

Se busca que el F.M. sea positivo, lo que representa una situación financiera correcta. Es decir, que el Activo Corriente sea mayor que el Pasivo Corriente.

Tabla 28: Fondo de maniobra.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Fondo de Maniobra	7774,22	16577,99	15893,33

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El fondo de maniobra resulta positivo, tenemos mucho más activos a corto plazo que deudas a corto plazo. El FM es mayor que el pasivo corriente, lo que muestra una posible ociosidad la solución sería invertir en los recursos ociosos.

7.5. Plan de Inversión VAN-TIR

En este apartado vamos a estudiar la rentabilidad de la empresa mediante dos métodos dinámicos: VAN y TIR.

Tal y como estudiamos en la asignatura Economía de la Empresa II, el análisis VAN llamado valor actual neto o valor capital de la inversión como la suma de todos sus flujos netos de caja actualizados al momento inicial a una tasa de actualización o de descuento. El VAN positivo indica que la realización del proyecto permitirá recuperar el capital invertido y obtener un beneficio neto en términos absolutos igual a la cantidad expresada por el VAN.

Por otro lado, el TIR proporciona una medida de la rentabilidad relativa bruta anual por unidad monetaria comprometida en el proyecto. Se trata de una medida relativa puesto que se define en tanto por ciento o en tanto por uno, y bruta porque de la misma falta por descontar el coste de financiación de los capitales invertidos en el proyecto. Siempre que la rentabilidad relativa neta sea mayor que 0, será interesante realizar la inversión, mientras que si es negativa o nula se rechazara la inversión

El primer paso para calcular estos valores es conocer los flujos netos de caja. Por el tipo de comercio, los cobros y pagos van a coincidir casi al 100% con los ingresos y los gastos, con las diferencias del pago del principal del préstamo y las amortizaciones. También debemos conocer el desembolso inicial, los gastos de apertura y de adecuación del local.

Tabla 29: Desembolso inicial.

DESEMBOLSO INICIAL	IMPORTE
Compra inmovilizado	6700,00
Gastos apertura	2400,00
TOTAL	9100,00

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 30: Previsión flujos de caja a 10 años.

PERIODO	COBROS	PAGOS	FLUJO DE CAJA	ACUMULADO
0		9.100,00	-9.100,00	-9.100,00
1	67.800,00	74.798,00	-6.998,00	-16.098,00
2	71.190,00	74.983,00	-3.793,00	-19.891,00
3	74.750,00	75.169,00	-420,00	-20.311,00
4	78.487,00	76.672,00	1.815,00	-18.496,00
5	82.411,00	78.206,00	4.205,00	-14.290,00
6	86.532,00	79.770,00	6.762,00	-7.528,00
7	90.858,00	81.365,00	9.493,00	1.965,00
8	95.401,00	82.993,00	12.409,00	14.373,00
9	100.171,00	84.653,00	15.519,00	29.892,00
10	105.180,00	86.346,00	18.835,00	48.727,00

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Los flujos de caja se han calculada hasta el periodo 10, sientio el incremento de ventas, como ya vimos en su cálculo de un 5%.

Por otra parte, nombrar que para el cálculo del VAN hemos utilizado una tasa de actualización del 6, 203% anual, que se corresponde con el coste del préstamo

La fórmula usada ha sido la siguiente:

$$VAN = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^T}$$

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

D = Desembolso inicial.

Fj = Flujo de caja en el periodo j.

k= coste de capital.

i = 10 años.

Con esto se obtiene que el Valor Neto Actual de la inversión a 10 años es de 23.096€, positivo, por lo que la inversión es viable y rentable. La Tasa Interna de Retorno para estos valores es del 19%.

7.6. Calendario de implantación. GANTT.

Un diagrama de Gantt es una representación gráfica y simultánea tanto de planificación como de programación concreta de procesos y/o proyecto desarrollada por Henry L. Gantt a principios del siglo XX. Mediante el uso del diagrama de Gantt podemos representar y monitorizar el desarrollo de las distintas actividades de un proceso y / o proyecto durante un período de tiempo, de manera fácil y rápida.

Los diagramas de Gantt se utilizan concretamente para la planificación y programación de tareas.

Tabla 31: Calendario de implantación.

SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Certificación de denominación negativa	■									
Constitución	■									
Inscripción en el Registro Mercantil	■	■								
Liquidación del ITP y AJD		■								
Declaración censal y CIF definitivo		■								
Alta en el IAE		■								
Afiliación y alta en el régimen de autónomos			■							
Inscripción de la empresa en la Seguridad Social				■						
Alta de los socios y/o trabajadores				■						
Diligencia de libro de visitas					■					
Comunicación de apertura del centro de trabajo					■	■				
Licencia de apertura							■	■		
Licencia de obras									■	
Inicio de actividad										■

Fuente: Elaboración propia, 2014.

7.7. Epílogo

Tras haber realizado el análisis económico-financiero de la empresa, podemos confirmar la viabilidad económica del proyecto.

A través del análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias en el escenario realista, se ha obtenido un resultado del ejercicio negativo, lo que es razonable al ser una empresa de nueva creación que comienza en el mundo empresarial. Los siguientes dos años ya se obtiene un beneficio notable, indicando una mejoría económica.

Mediante el análisis de los ratios se ha concluido que se trata de una empresa con una gran liquidez llegando a una posible ociosidad de los activos, debido a que disponemos de pocas deudas a corto plazo en comparación con los activos disponibles. A grandes rasgos podemos considerar su rentabilidad.

Además, los ratios de endeudamiento muestran la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de las deudas, por lo que es muy solvente y con una gran autonomía.

El fondo de maniobra resulta positivo, tenemos mucho más activos a corto plazo que deudas a corto plazo. El FM es mayor que el pasivo corriente, lo que muestra una posible ociosidad la solución sería invertir en los recursos ociosos.

El análisis del VAN a dado como resultado un valor actual neto positivo, lo que ha permitido recuperar el capital invertido y obtener un beneficio neto. Igualmente hemos obtenido una TIR positiva, superior al coste de la inversión, por lo que admitimos la inversión viable y rentable.

CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES

8. Conclusiones

En este apartado vamos a recopilar las ideas más importantes de cada uno de los capítulos del presente trabajo. A continuación se detallan las conclusiones a las que hemos llegado, con el orden que se ha seguido capítulo a capítulo:

Respecto al análisis del sector:

1.- El sector turístico es un sector con un peso relevante en la economía española ya que se ha ido consolidando en las últimas décadas como una de las actividades estratégicas de la economía española. Es el tercer país en número de entradas y segundo en ingresos por turismo.

2.- La Comunidad Valenciana se encuentra entre las cinco comunidades autónomas que consta con más entradas de turistas.

3.- Las agencias de viajes, sector objeto de este estudio se definen según la clasificación CNAE en los siguientes epígrafes: 79 Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos y 791 Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos.

4.- Respecto a la coyuntura actual económica que se está viviendo en España, el turismo ha salido relativamente fortalecido de la recesión.

Sobre el análisis del entorno:

5.- La crisis ha dejado al descubierto las carencias de la economía española, como la competitividad y la productividad por lo que se está forzando una corrección progresiva a estos problemas. Este escenario poco favorecedor a priori dificulta el hecho de emprender en un nuevo negocio, por el contrario, hemos podido comprobar que el sector turístico al que va dirigido nuestra empresa, se ha mantenido a lo largo de la crisis.

6.- El desarrollo de las nuevas tecnologías aplicadas a las empresas turísticas lo que ha permitido que el cliente este más informado de las ofertas en este ámbito y que las gestiones se hagan de manera más eficiente y rápida.

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

7.- Mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter, hemos detectado la dificultad de entrar a competir con empresas que ya tienen sus productos o marcas, además hay que tener en cuenta el poder de los sustitutos ya que pueden comprometer la fidelidad de los clientes.

8.- Respecto al análisis DAFO, encontramos como fortalezas la proximidad al usuario, un tratamiento personalizado junto con unos precios bajos, la situación geográfica y la presencia en internet. Sin embargo como debilidades la falta de experiencia en el sector, los escasos recursos económicos inicialmente, y una previsión de pérdidas en los primeros meses.

Sobre las operaciones y procesos:

9.- La ubicación de nuestro local tendrá lugar en un barrio nuevo y moderno como es la Avenida de Francia, en Valencia. Consideramos que esta zona tiene una gran afluencia de público, tiene una gran cantidad de zonas de ocio en sus alrededores, facilidad de acceso, y demás factores que la hacen la zona más apropiada para nuestra empresa.

10.- El local consta de 100m² en con una distribución en planta que facilita al máximo la actividad diaria de la empresa.

11.-El personal del negocio llevara a cabo una serie de procesos a lo largo de su jornada: elaboración de paquetes turísticos, tareas administrativas, atención al cliente, venta de productos turísticos y tareas comerciales.

Respecto a la organización y estructura:

12.- Se ha optado por este tipo de sociedad mayoritariamente por la responsabilidad limitada a la aportación que realicen los socios y por el desembolso de capital inicial que no es muy elevado, lo que lo adecua a una empresa que acaba de comenzar.

13.- La misión de nuestra empresa es ofrecer productos turísticos que superen las expectativas de nuestros clientes con el fin de lograr la plena satisfacción de los mismos.

14.- La visión de la agencia de viajes es convertirse en una empresa consolidada y reconocida por su calidad y oportunidad del servicio que presta; Difundir nuestra

filosofía y liderazgo como la empresa líder en el mercado turístico, convirtiéndose en la mejor opción brindando un servicio de calidad apoyado en un personal capacitado y comprometido e involucrado.

15.- Los valores de nuestro negocio son la honestidad, integridad, responsabilidad, calidad, confianza, respeto, liderazgo y trabajo en equipo.

16.- Respecto a los Recursos Humanos con los que va a contar la empresa, la plantilla está formada por tres empleados, contratados indefinidos y trabajando a jornada completa, formados por un gerente y dos agentes de viaje.

Conclusiones del Plan de Marketing:

17.- Inicialmente se ha llevado a cabo la segmentación del mercado en el que se han estudiado distintos: geográficos, demográficos, psicológicos, socioeconómicos y de tamaño. Teniendo en cuenta el tipo de comercio, nuestro cliente objetivo será cualquier tipo de persona sin distinción de edad o sexo, que pueda acceder a nuestros servicios, bien acudiendo a las agencias o mediante internet.

18.- En la empresa se van a ofrecer distintos tipos de servicios como información, reserva, mediación de reuniones, comercialización de material informativo...los clientes pueden acceder a una amplia gama de productos turísticos entre los que encontramos, entre otros, turismo de sol y playa, activo y de naturaleza, rural y de aventura.

19.- Se ha decidido seguir un método de fijación de precios basado en la competencia. El precio que se va a fijar para nuestros productos turísticos no va a ser un precio fijo ya que este va a variar según las características del producto ofertado: destino de viaje, número de días de estancia, características del viaje, servicios adicionales, etc.

20.- Respecto a la distribución, al considerarse una agencia de viajes minorista, los productos se comercializan vendiéndolos directamente al usuario, o bien elaboran y venden sus propios paquetes turísticos.

21.- Se ha analizado la comunicación que se va a llevar a cabo, se van a desarrollar distintas estrategias de promoción entre las que encontramos la elaboración de folletos informativos, el desarrollo de una página web junto con la presencia en redes

sociales como Facebook y Twitter, la participación en Ferias y exposiciones, descuentos y sorteos.

En cuanto al análisis económico-financiero:

22.- A través del análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias en el escenario realista, se ha obtenido un resultado del ejercicio negativo, lo que es razonable al ser una empresa de nueva creación que comienza en el mundo empresarial. Los siguientes dos años ya se obtiene un beneficio notable, indicando una mejoría económica.

23.- El análisis del VAN a dado como resultado un valor actual neto positivo, lo que ha permitido recuperar el capital invertido y obtener un beneficio neto. Igualmente hemos obtenido una TIR positiva, superior al coste de la inversión, por lo que admitimos la inversión viable y rentable.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Monografías

AMAT, Oriol. (2003). Análisis de estados financieros. Fundamentos y Aplicaciones. 7ª Edición. Barcelona: Ediciones Deusto. ISBN: 8480887346.

DE MIGUEL FERNÁNDEZ, Enrique. (2005): "Introducción a la gestión" (Management). Dpto. de Organización de Empresas. Editorial UPV. Valencia. Ref: 2005.632. ISBN: 8497057503.

DORNBUSH, Rudiger. Ficher, Standley. Startz, Richard. (2002). Macroeconomía. 8ª Edición. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, cop.2002. ISBN 8448132181.

FERNÁNDEZ BLANCO, Matilde. (1991). Dirección financiera de la empresa. Madrid: Pirámide, D.L. 1991. ISBN 8436805976.

GALLEGO SEVILLA, Luis Pedro; GARCÍA MARTINEZ, Gabriel; POLO GARRIDO, Fernando. SEGUÍ MAS, Elies. SILVESTRE ESTEVE, Enrique. (2007). El Sector Servicios: Un análisis empresarial. Editorial de la UPV, Valencia. ISBN: 9788483630730

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E.G. (2002) Fundamentos de marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos. 2ª ed. México: International Thomson, cop. 2002. ISBN 9706862021.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard. Fundamentos de estrategia. Editorial: Pearson, 2010. ISBN: 9788483226452.

KOTLER, Philip; CÁMARA, Dionisio; ARMSTRONG, Gary; MIQUEL, Salvador; BIGNÉ, Enrique; SAUNDERS, John; WONG, Verónica. (2000). Introducción al Marketing. 2ª ed. europea. Madrid, Prentice Hall Europe, D.L. 1999, 2010. ISBN 8483221780.

KOTLER, Philip. (2004). Marketing. 10ª Edición. Madrid: Pearson Prentice Hall. ISBN 8420541982.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Fundamentos del Marketing. México: Pearson Educación, 2003. ISBN: 9702604001.

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

LOVELOCK, Christopher H. (1997). Mercadotecnia de servicios. 3ª Ed. | México etc.: Prentice Hall Hispanoamericana, cop. 1997. ISBN 968880858X.

OLTRA, Francisco. (2010) Dirección de Recursos Humanos. Valencia: Editorial de la UPV. ISBN: 9788483633335.

PORTER. E., Michael (2009). Estrategia competitiva. Editorial Pirámide. Madrid. ISBN 9788436823387.

RIVERA VILAS, Luis Miguel. (2012). Decisiones en Marketing: cliente y empresa. 2ª ed. Valencia, Universitat Politècnica de Valencia. ISBN 9788483638125.

Consultas electrónicas

BDE (2012) Claves de la crisis económica española y retos para crecer en la UEM.
<http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSerias/DocumentosOcasiones/12/Fich/do1201.pdf>

Fecha de consulta [06/10/2014].

CAMARA VALENCIA (2014) La Comunidad Valenciana en cifras.
http://www.camaravalencia.com/es-ES/informacion/economica/estadisticas_economicas/Documents/CV_en_cifras_2014.pdf

Fecha de consulta [12/12/2014].

CIRCE (2014) Ventajas e inconvenientes de la Sociedad de Responsabilidad Limitada
Ventajas e inconvenientes de la Sociedad de Responsabilidad Limitada
<http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SRL/Paginas/SRLVentajasInconvenientes.aspx>

Fecha de consulta [21/11/2014].

CNAE (2014) Lista de actividades del número 79.
<http://www.cnae.com.es/obtener-cnae-3.php?nivel=79>

Fecha de consulta [15/10/2014].

Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia

EXPANSIÓN (2014) El turismo sella un 2013 histórico con un récord de 60,6 millones de llegadas.

<http://www.expansion.com/2014/01/21/empresas/transporte/1390296216.html>

Fecha de consulta [04/10/2014].

GESTION PYME (2014) Tipos de sociedad.

<http://gestionpyme.com/tipos-de-sociedades/>

Fecha de consulta [14/11/2014].

GVA (2012) Turismo en la Comunidad Valenciana año 2012

http://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/observatorio/anuarios/Turismo_CV_2012.pdf

Fecha de consulta [27/10/2014]

ICO (2014) Empresas y emprendedores.

<http://www.ico.es/web/ico/empresas-y-emprendedores>

Fecha de consulta [10/11/2014].

IET (2012) Informe 2012 FAMILITUR. <http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/familitur/Anuales/Informe%20anual%20de%20Familitur.%20A%C3%B1o%202012.pdf>

Fecha de consulta [20/09/2014].

INE (2014) Contabilidad Nacional Trimestral de España. 2014.

<http://www.ine.es/prensa/cntr0314.pdf>

Fecha de consulta [18/10/2014].

INE (2014) Indicadores adelantados de Precios al Consumo y Precios al Consumo Armonizado. 2014.

<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4218/ipce1214.pdf>

Fecha de consulta [03/12/2014].

INNOVACION SOCIAL21 (2014) Desarrollo Local, Responsabilidad Social Empresarial y Emprendimiento

<http://www.innovacionsocial21.org/2013/09/analisis-CAME-estrategias-a-traves-del-DAFO.html>

Fecha de consulta [01/12/2014].

MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGIA Y TURISMO (2013) Movimientos Turísticos en Fronteras (Frontur) y Encuesta de Gasto Turístico (Egatur) 2012.

<http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/frontur/Anuales/Movimientos%20Tur%C3%ADsticos%20en%20Fronteras%20%28Frontur%29%20y%20Encuesta%20de%20Gasto%20Tur%C3%ADstico%20%28Egatur%29%202012.pdf>.

Fecha de consulta [26/09/2014].

TOURSPAIN (2012) Plan del turismo español Horizonte 2020. 2012.

www.tourspain.es/es-es/.../Plan_Turismo_Espa%C3%B1ol_Horizonte_2020.pdf

Fecha de consulta [14/12/2014].

Bibliografía legal

Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. BOE núm. 161, de 03/07/2010.

Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades. BOE núm. 61 de 11 de Marzo de 2004.

Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. «BOE» núm. 298, de 14 de diciembre de 1999.

Decreto 20/1997, de 11 de Febrero, del gobierno valenciano por el que se aprueba el reglamento de Agencias de Viajes de la C.V. BOE núm. 112, de 11 de mayo de 1999.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1: Balance de Situación escenario optimista.....	167
Anexo 2: Balance de Situación escenario pesimista.	168
Anexo 3: Cuenta de Pérdidas y Ganancias escenario optimista.	169
Anexo 4: Cuenta de Pérdidas y Ganancias escenario pesimista.	170

Anexo 1: Balance de Situación escenario optimista.

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
A) ACTIVO NO CORRIENTE	9.371,37 €	8.132,74 €	6.894,11 €
I. Inmovilizado intangible	3.710,00 €	3.710,00 €	3.710,00 €
3. Patentes, licencias y marcas	210,00 €	210,00 €	210,00 €
5. Aplicaciones informáticas	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €
II. Inmovilizado material	5.661,37 €	4.422,74 €	3.184,11 €
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	5.661,37 €	4.422,74 €	3.184,11 €
Mobiliario	3.800,00 €	3.800,00 €	3.800,00 €
Equipos para proceso de información	3.100,00 €	3.100,00 €	3.100,00 €
Amortización acumulada inmovilizado material	-1.155 €	-2.310 €	-3.465 €
B) ACTIVO CORRIENTE	13.548,44 €	16.784,44 €	20.145,44 €
II. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	13.548,44 €	16.784,44 €	20.145,44 €
1. Tesorería	13.548,44 €	16.784,44 €	20.145,44 €
TOTAL ACTIVO	28.748,44 €	29.674,44 €	30.725,44 €

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
A) PATRIMONIO NETO	23.581,18 €	24.464,47 €	26.675,21 €
A-1) Fondos propios			
I. Capital	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
1. Capital escriturado	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
III. Reservas	600,00 €	600,00 €	600,00 €
1. Legal y estatutaria	600,00 €	600,00 €	600,00 €
V. Resultados de ejercicios anteriores		11.148,44 €	1.050,55 €
VII. Resultado del ejercicio	11.148,44 €	1.050,55 €	13.526,44 €
B) PASIVO NO CORRIENTE	5.000,00 €	4.875,45 €	3.548,45 €
II. Deudas a largo plazo	5.000,00 €	4.875,45 €	3.548,45 €
2. Deudas con entidades de crédito	5.000,00 €	4.875,45 €	3.548,45 €
C) PASIVO CORRIENTE			
II. Deudas a corto plazo			
2. Deudas con entidades de crédito			
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	28.748,44 €	29.674,44 €	30.725,44 €

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 2: Balance de Situación escenario pesimista.

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
A) ACTIVO NO CORRIENTE	9.371,37 €	8.132,74 €	6.894,11 €
I. Inmovilizado intangible	3.710,00 €	3.710,00 €	3.710,00 €
3. Patentes, licencias y marcas	210,00 €	210,00 €	210,00 €
5. Aplicaciones informáticas	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €
II. Inmovilizado material	5.661,37 €	4.422,74 €	3.184,11 €
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	5.661,37 €	4.422,74 €	3.184,11 €
Mobiliario	3.800,00 €	3.800,00 €	3.800,00 €
Equipos para proceso de información	3.100,00 €	3.100,00 €	3.100,00 €
Amortización acumulada inmovilizado material	-11.55,00 €	-2.310,00 €	-3.465,00 €
B) ACTIVO CORRIENTE	6.154,00 €	5.487,47 €	4.554,44 €
II. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	6.154,00 €	5.487,47 €	4.554,44 €
1. Tesorería	6.154,00 €	5.487,47 €	4.554,44 €
TOTAL ACTIVO	21.354,00 €	18.377,47 €	15.134,44 €

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
A) PATRIMONIO NETO	8.638,29 €	5.724,96 €	2.729,86 €
A-1) Fondos propios			
I. Capital	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
1. Capital escriturado	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
III. Reservas	600,00 €	600,00 €	600,00 €
1. Legal y estatutaria	600,00 €	600,00 €	600,00 €
V. Resultados de ejercicios anteriores		-3.794,45 €	-2.746,07 €
VII. Resultado del ejercicio	-3.794,45 €	-2.746,07 €	-6.622,29 €
B) PASIVO NO CORRIENTE	11.548,45 €	11.347,54 €	11.248,58 €
II. Deudas a largo plazo	11.548,45 €	11.347,54 €	11.248,58 €
2. Deudas con entidades de crédito	11.548,45 €	11.347,54 €	11.248,58 €
C) PASIVO CORRIENTE	1.000,00 €	970,45 €	654,22 €
II. Deudas a corto plazo	1.000,00 €	970,45 €	654,22 €
2. Deudas con entidades de crédito	1.000,00 €	970,45 €	654,22 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	21.354,00 €	18.377,47 €	15.134,44 €

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 3: Cuenta de Pérdidas y Ganancias escenario optimista.

A)OPERACIONES CONTINUADAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
1.Importe neto de la cifra de negocios	82.547,00 €	86.674,35 €	91.008,00 €
3. Gastos de personal	-61.308,00 €	-61.492,00 €	-61.676,00 €
a) Sueldos, salarios y asimilados	-49.602,00 €	-49.751,00 €	-49.900,00 €
b) Carga sociales	-11.706,00 €	-11.741,00 €	-11.776,00 €
4. Otros gastos de explotación	-13.490,00 €	-13.491,20 €	-13.492,40 €
a) Alquiler	-12.000,00 €	-12.000,00 €	-12.000,00 €
b) Suministros	-400,00 €	-401,20 €	-402,40 €
c) Publicidad	-400,00 €	-400,00 €	-400,00 €
d) Mantenimiento web	-100,00 €	-100,00 €	-100,00 €
e) Seguros	-590,00 €	-590,00 €	-590,00 €
5. Amortización del inmovilizado	-1.155,00 €	-1.155,00 €	-1.155,00 €
6. Otros resultados	8.836,00 €	-7.846,00 €	5.101,00 €
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	15.430,00 €	2.690,00 €	19.785,00 €
7.Gastos financieros	-566,25 €	-1.290,00 €	-1.751,00 €
a) Por deudas con entidades de crédito	-566,25 €	-1.290,00 €	-1.751,00 €
A.2) RESULTADO FINANCIERO	-566,25 €	-1.290,00 €	-1.751,00 €
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	14.864,00 €	1.400,00 €	18.034,00 €
8. Impuesto sobre beneficios	3.716,00 €	350,00 €	4.509,00 €
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	11.148,00 €	1.050,00 €	13.526,00 €

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 4: Cuenta de Pérdidas y Ganancias escenario pesimista.

A) OPERACIONES CONTINUADAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
1. Importe neto de la cifra de negocios	59.547,00 €	62.524,40€	65.651,00 €
3. Gastos de personal	-61.308,00 €	-61.492,00 €	-61.676,00 €
a) Sueldos, salarios y asimilados	-49.602,00 €	-49.751,00 €	-49.900,00 €
b) Carga sociales	-11.706,00 €	-11.741,00 €	-11.776,00 €
4. Otros gastos de explotación	-13.490,00 €	-13.491,20 €	-13.492,4 €
a) Alquiler	-12.000,00 €	-12.000,00 €	-12.000 €
b) Suministros	-400,00 €	-401,20 €	-402,4 €
c) Publicidad	-400,00 €	-400,00 €	-400 €
d) Mantenimiento web	-100,00 €	-100,00 €	-100 €
e) Seguros	-590,00 €	-590,00 €	-590 €
5. Amortización del inmovilizado	-1.150,00 €	-1.150,00 €	-1.150,00 €
6. Otros resultados	13.177,00 €	12.157,00 €	5.801,00 €
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-3.229,00 €	-1.457,00 €	-4.872,00 €
7. Gastos financieros	-566,25 €	-1.290,00 €	-1.751,00 €
a) Por deudas con entidades de crédito	-566,25 €	-1.290,00 €	-1.751,00 €
A.2) RESULTADO FINANCIERO	-566,25 €	-1.290,00 €	-1.751,00 €
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-3.795,00 €	-2.747,00 €	-6.623,00 €
8. Impuesto sobre beneficios			
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	-3.795,00 €	-2.747,00 €	-6.623,00 €

Fuente: Elaboración propia, 2014.

