

UNIVERSIDAD POLITECNICA DE VALENCIA

ESCUELA POLITECNICA SUPERIOR DE GANDIA

Grado en Turismo



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



ESCUELA POLITECNICA
SUPERIOR DE GANDIA

“Elaboración de un Plan de Viabilidad para la empresa Experiencia’T en La Safor y La Vall d’Albaida (Comunidad Valenciana, España)”

TRABAJO FINAL DE GRADO

Autor/a:
Tomas Peleckis

Tutor/a:
Gil Santiago, Carlos

GANDIA, 2016

Agradecimientos

No hay reto que no podamos alcanzar trabajando unidos con claridad de los objetivos y conociendo los instrumentos (Carlos Slim).

Como bien afirma el empresario Carlos Slim, todo reto se alcanza con trabajo, claridad e instrumentos, es decir, conocimientos. Es por ello que cuando Anaïs y Beatriu me propusieron la idea de desarrollar este plan de viabilidad, no pude evitar decir que sí.

En primer lugar me gustaría agradecer a Anaïs Dalmau el haberme acogido con los brazos abiertos al entrar en el equipo de Experiencia't, así como el transmitirme sus conocimientos en cuanto a guiado de grupo en general, y a turismo experiencial en particular.

A mi tutor Carlos Gil, primero por aceptar serlo aun cuando no tenía una idea clara del proyecto; y segundo, por sus consejos y ayuda durante estos meses de trabajo conjunto. Pero sobretodo, por su completa disponibilidad y dedicación. Gracias.

Por último, agradecer la paciencia y los consejos de Beatriu, no sólo durante la realización de este proyecto, sino en estos cuatro años de universidad. Sin ella esta etapa hubiera sido mucho más ardua, más monótona y más difícil de sobrellevar. Gracias por las vivencias compartidas.

Resumen

El siguiente Trabajo Final de Grado presenta el plan de viabilidad de la empresa turística "Experiencia't", una idea de negocio que están desarrollando dos alumnas de la Escuela Politécnica Superior de Gandía, Beatriu Soler y Anaïs Dalmau. Este consiste en la realización de rutas turísticas experienciales en los espacios naturales y culturales de la Safor y la Vall d'Albaida (Valencia). Se pretende involucrar también a la población local, dando la oportunidad al turista de conocer el patrimonio intangible de cada municipio; proporcionando una opción complementaria al turismo masivo de sol y playa en la región.

Con este proyecto se busca estudiar los aspectos legales necesarios para constituirse como empresa, así como analizar la situación del mercado actual mediante distintas herramientas, para conocer con cierta exactitud aquello que se deberá afrontar antes de incorporarse al mercado. También se tratará la estrategia de marketing a seguir en base al estudio de la mercadotecnia del servicio y al del marketing mix.

El trabajo concluirá con el cálculo y análisis de la viabilidad económica de la empresa con un plan financiero que constará del plan de gastos e ingresos previstos, la cuenta de pérdidas y ganancias y el balance provisional.

Palabras clave

Viabilidad, marketing, plan financiero, empresa, economía.

Abstract

In the present dissertation, a feasibility plan is elaborated for an enterprise called "Experiencia't", a business idea which is currently being developed by two students of the Superior Polytechnic School of Gandia, Beatriu Soler and Anaïs Dalmau.

The business model is based in implementing touristic routes based on sensations within the different natural and cultural spaces of two counties, la Safor and Vall d'Albaida. The locals will form part in such activities, giving the opportunity to the tourist to learn, the intangible heritage of every town; in, the natural and cultural spaces, providing a complementary option than just the Valencian Community coast.

Through this feasibility plan it is intended to acknowledge the legal requiring aspects to form an enterprise, as well as, analyze the current market situation using the SWOT and PEST tools. Furthermore, the marketing strategy that the firm will follow will be analized, using the four marketing mix variables and the service marketing theories.

Concluding the dissertation with the calculation and analysis of the economic viability of the enterprise throughout a financial plan, in which it will be able to acknowledge the income and expenses and the profit and loss forecasted within the early years of the activity.

Key words

Viability, feasibility, marketing, financial plan, enterprise, firm, economy.

Índice

Índice de figuras	6
I. Presentación del proyecto	7
I.1. Objetivos del proyecto	10
I.2. Idea de negocio	10
I.3. Descripción de empresa	11
I.4. Descripción del servicio	12
I.5. Público objetivo	13
II. Análisis del mercado	14
II.1. Análisis PEST (de la Comunidad Valenciana)	14
II.1.1. Análisis político	14
II.1.2. Análisis económico	15
II.1.3. Análisis social	15
II.1.4. Análisis tecnológico	16
II.2. Análisis DAFO (de la empresa, producto y destino)	16
II.3. Análisis CAME	17
II.4. Posibles competidores y productos sustitutivos	19
II.4.1. Principales competidores	19
II.4.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	20
III. Plan de marketing	22
III.1 Marketing mix	22
III.1.1. El producto	22
III.1.2. El precio	23
III.1.3. La publicidad	23
III.1.4. La distribución	24
III.2. Marketing ágil	24
III.2.1. Proceso de captación y de fidelización del cliente	25
IV. Análisis jurídico	26
IV.1. Estructura legal de la empresa	26
IV.1.1. Capital	26
IV.1.2. Responsabilidad	27
IV.1.3. Fiscalidad	27
IV.1.4. Órganos sociales	28
IV.1.5. Cuentas anuales	28
IV.2. Trámites necesarios para constituirse como empresa	28
IV.2.1. Trámites de constitución	29
IV.2.2. Trámites para la puesta en marcha	29
IV.3. Otros requerimientos	30

V. Plan de inversiones	30
V.1. Presupuesto de inversión	31
V.2. Financiación del proyecto	31
V.3. Cuentas de gastos e ingresos	32
V.3.1. Cálculo de la cifra de ventas estimada.....	32
V.3.2. Cálculo de la cifra de gastos estimada	33
V.4. Cuenta de pérdidas y ganancias provisional.....	35
V.5. Umbral de rentabilidad.....	36
VI. Conclusiones	37
VII. Bibliografía	39

Índice de figuras

Figura 1: Gráfico de los turistas extranjeros en la Comunidad Valenciana 2014. Fuente: Invat-tur y elaboración propia.....	7
Figura 2: Gráfico de los turistas extranjeros en la Comunidad Valenciana 2014. Fuente: Invat-tur y elaboración propia.....	8
Figura 3: "Pastor por un día". Fuente: www.viajesporeuskadi.es	9
Figura 4: Anaïs Dalmau durante la realización de una visita. Fuente: Barx Turisme.	11
Figura 5: Situación geográfica de las comarcas de La Safor y La Vall d'Albaida. Fuente: www.zonu.com	12
Figura 6: Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia	17
Figura 7: Análisis CAME. Fuente: Elaboración propia.	19
Figura 8: Logo de la compañía Fil-Per-Randa. Fuente: www.fil-per-randa.com	19
Figura 9: Visita guiada de los alumnos del campus con Fil-per-randa. Fuente: Donka Georgieva.	20
Figura 10: Logo de la compañía Valencia Guías. Fuente: www.valenciaguias.com	20
Figura 11: Esquema de las cinco fuerzas de Porter. Fuente: http://empresabelicar.blogspot.com.es/	21
Figura 12: Componentes del marketing mix. Fuente: Pixel Creativo.....	22
Figura 13: Logotipo de la marca Experiencia't. Fuente:.....	23
Figura 14: Proceso de captación y fidelización del cliente. Fuente: Elaboración propia.	25
Figura 15: Gastos necesarios para abrir la empresa. Fuente: Elaboración propia.....	31
Figura 16: Resumen de los costes de la póliza de crédito. Fuente: Elaboración propia.	32
Figura 17: Estimación de ingresos durante cuatro ciclos económicos. Fuente: Elaboración propia.	33
Figura 18: Cuota anual de autónomos. Fuente: Elaboración propia.	33
Figura 19: Rúbrica de los gastos en personal. Fuente: Elaboración propia.	34
Figura 20: Conjunto de gastos fijos del año 2017. Fuente: Elaboración propia.	35
Figura 21: Gastos repercutidos en la actividad empresarial. Fuente: Elaboración propia.	35
Figura 22: Cuenta de pérdidas y ganancias 2017-2020. Fuente: Elaboración propia.....	36
Figura 23: Umbral de rentabilidad 2017-2020. Fuente: Elaboración propia.	37

I. Presentación del proyecto

Durante el año 2014, y según la Agencia Valenciana de Turismo (2016), la Comunidad Valenciana recibió 6.5 millones de turistas. Esto supone un aumento del 4.6% respecto al año anterior. Este dato muestra que, del total del número de turistas que viajan a España, el 9.5% lo hacen a la Comunidad Valenciana. El método de transporte por el que acceden los turistas principalmente es la carretera para el segmento nacional, y el avión para el extranjero, generalmente por los aeropuertos de Valencia y Alicante.

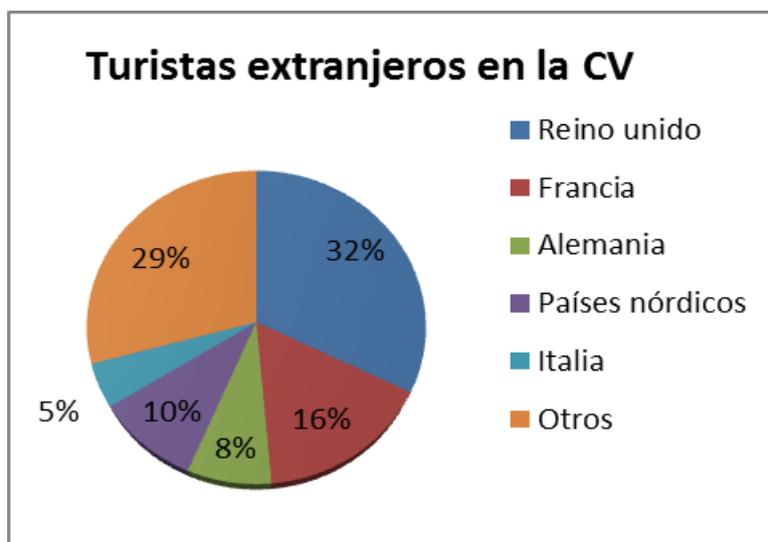


Figura 1: Gráfico de los turistas extranjeros en la Comunidad Valenciana 2014. Fuente: Invat-tur y elaboración propia.

En cuanto a la procedencia de los turistas extranjeros se refiere, en 2015 el número total de turistas extranjeros (Figura 1) que visitaron la Comunidad Valenciana ascendió a más de 5.2 millones. El mercado británico se consolidó como el país emisor más importante, con más de 1.7 millones de turistas, seguido por el mercado francés, con 860 mil turistas.

El perfil de turista nacional (Figura 2) procede principalmente de la propia Comunidad Valenciana. Estos viajes supusieron el 57% de los desplazamientos nacionales totales a la comunidad, seguido de Madrid con un 16% y Catalunya, que representó el 5,4%.

Según el estudio del perfil de turista que viene a visitar la Comunidad Valenciana del año 2014, el motivo principal del viaje, tanto para los nacionales como extranjeros que vienen a visitar la provincia levantina, es el ocio y las vacaciones, con un valor porcentual de 68,1% y 52,5% respectivamente.

Durante el año 2014, y según el Informe de Turismo en la Comunidad Valenciana de la Agencia Valenciana de Turismo (2014), el 40% y el 33.6% de las pernoctaciones nacionales y extranjeras respectivamente, han tenido lugar durante los meses de temporada alta (junio, julio y agosto). Estos datos reflejan claramente que la tipología turística de sol y playa predomina en las costas de la Comunidad Valenciana. Esta modalidad, basada en el mero atractivo de la costa, conlleva además una masificación que disminuye tanto el confort psicológico del turista como el del propio habitante del destino.

Hay que tener en cuenta también que se está produciendo un estancamiento del turismo en las zonas costeras, debido a la falta de adaptabilidad del mercado al nuevo perfil de turista existente, el cual no se conforma con el turismo pasivo de sol y playa, sino que busca nuevas experiencias en el lugar. Este nuevo mercado adquiere sus productos principalmente a través de la web de manera autónoma, buscando una oferta de calidad de forma cómoda desde casa.

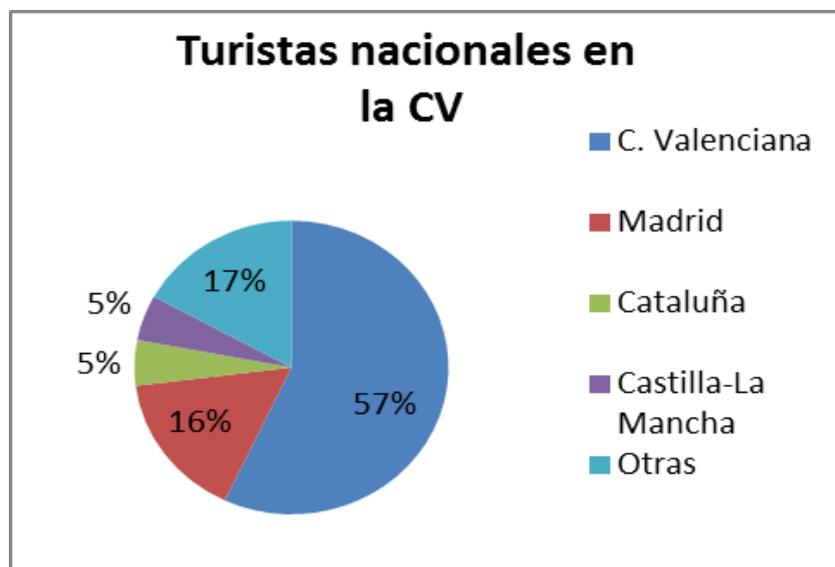


Figura 2: Gráfico de los turistas extranjeros en la Comunidad Valenciana 2014.
Fuente: Invat-tur y elaboración propia.

Es por esto que el proyecto “Experiencia’T” surge con la aparición del segmento de “turistas inconformistas”, es decir, aquellos que no se conforman con un típico viaje de sol y playa, sino que buscan actividades de distinta índole que les permitan conocer con más profundidad la zona que han escogido para pasar sus vacaciones. Este segmento de turista carece de un mercado que pueda satisfacerle en las comarcas de La Safor y La Vall d’Albaida.

Los productos turísticos base del negocio han sido creados teniendo en cuenta la sostenibilidad, pero centrados en el turismo experiencial, una tipología de turismo basada en las sensaciones y emociones que el turista vive durante su estancia en el destino, caracterizada por la búsqueda de la calidad y autenticidad del lugar (Dalmau. A., 2014), haciendo de su estancia una práctica irrepetible, y creando un vínculo emocional con la persona y el destino. Esta tipología de turismo pretende también acercar la cultura y la esencia del destino al turista, mediante actividades tanto interpretativo-educativas, en las cuales el turista aprende las diferentes tradiciones, monumentos o la historia del lugar; así como deportivo-aventureras, centradas en conocer el entorno natural, de una forma más activa.

Como ejemplos de productos comercializados como turismo experiencial en el ámbito nacional se podría destacar el País Vasco. La Agencia de Turismo vasca, Turismo Euskadi, en su página web ofrece a los turistas un amplio abanico de actividades turísticas ligadas a las experiencias. Entre estas actividades podemos destacar:

- Pastor por un día (Figura 3): En uno de los paisajes más montañosos de Euskadi, el parque natural de Urkiola, el pastor Patxi Solana ofrece la posibilidad de compartir con él todas las tareas que realiza durante el día. Una experiencia única y real de practicar una de las profesiones más antiguas del mundo.

- Bodega submarina: la oportunidad de realizar una cata con vinos envejecidos debajo del mar, en la primera bodega submarina-arrecife artificial del mundo.
- Una pizca de sal en el Valle Salado: El Valle Salado, situado en la provincia de Álava, cuenta con una mina de sal de más de 6.500 años de antigüedad. La visita permite a los turistas descubrir los secretos de la producción de la sal de unas cualidades excepcionales, según los cocineros vascos.



Figura 3: "Pastor por un día". Fuente: www.viajesporeuskadi.es

Según THR Innovative Tourism Advisors¹, la empresa que asesoró a la agencia de turismo del País Vasco, después de la implantación de la modalidad del turismo experiencial en el año 2012, las visitas a la web durante el siguiente año generaron más de 1 millón de usuarios únicos con un índice de reservas del 10%, y la otra gran mayoría de las reservas se hicieron a través de agencias minoristas.

Otro ejemplo de turismo experiencial es Galicia. En esta comunidad, la primera actividad de turismo experiencial se puso en marcha en 2007. De hecho, el portal web oficial de turismo de Galicia² expone como eslogan "Turismo y experiencias" con lo cual indica la importancia que tiene este tipo de turismo.

La comunidad del norte de España está muy ligada a la costa, y han sabido aprovechar su tradición pesquera para crear rutas marítimas para turistas. Estas rutas abarcan diferentes modalidades, desde la ruta de los faros, que consiste en visitar diferentes faros de Galicia aprendiendo de su historia y significado, pasando por la labor de marisquear con las mujeres locales obteniendo almejas; hasta descubrir la ruta de los naufragios donde se pone de manifiesto la fuerza de la naturaleza en las costas gallegas.

¹ Innovative Tourism Advisors es una empresa cuya actividad consiste en promover diferentes destinos turísticos. Fuente: Innovative tourism advisors < www.thr.es > [Consulta: 04 de septiembre de 2016]

² VIVIR GALICIA TURISMO. Vivir Galicia: Turismo y experiencias. <<http://www.vivirgaliciaturismo.com/>> [Consulta: 04 de septiembre de 2016]

I.1. Objetivos del proyecto

El **objetivo principal** que busca conseguir este trabajo final de grado es el análisis de la viabilidad y el atractivo de “Experiencia't”, una empresa de nueva creación dedicada a la realización de rutas turísticas experienciales. Por un lado, se analizará la aceptación de este tipo de empresa en el mercado de la comarca de la Safor y la Vall d’Albaida. Mientras que por otro, la rentabilidad y la obtención de beneficios una vez puesta en marcha la empresa.

De este objetivo principal se desprenden los siguientes objetivos secundarios, que dan respuesta al mismo:

- Obtener una visión del sector turístico de la zona de la Safor y la Vall d’Albaida, y sus características a través de herramientas como DAFO y PEST.
- Realizar un plan de marketing acorde con la estrategia que la empresa quiere seguir.
- Distinguir los canales de distribución a través de los cuales se comercializará el servicio.
- Estudiar y conocer el marco legal que ha de seguir una empresa de nueva creación para su implantación en la zona mencionada.
- Definir, de la forma más precisa posible, los gastos e ingresos a través de los cuales estimar la rentabilidad de la empresa

I.2. Idea de negocio

Experiencia't se trata de un portal web desde el cual el cliente puede adquirir actividades de turismo experiencial en la Comunidad Valenciana, de forma cómoda, fácil y segura. Además, también ofrece la opción de adquirir paquetes turísticos, que incluyen alojamiento y actividades, proporcionándoles una oferta turística de calidad, diferente a las existentes en los diversos destinos de la zona.

Experiencia't busca constituirse como una garantía de calidad y seguridad para el visitante. Para ello, una de sus prioridades es obtener un compromiso de permanente mejora de los programas o actividades que se desarrollan durante la estancia. Sabiendo que es necesario escuchar y preocuparse, de forma continua, de las críticas y sugerencias de todas aquellas personas que participan de las actividades ofrecidas.

El modelo de negocio de Experiencia't pretende generar la mayor satisfacción posible a los potenciales consumidores, fijando un precio en equilibrio con la calidad de sus productos y servicios.

La actividad empresarial se basará en la optimización y mejora de la satisfacción en el sector turístico. Por otro lado, la competitividad del negocio se caracterizará por la calidad del producto/servicio y el nivel de precios de los mismos. Estos dos factores están ampliamente relacionados con la productividad y la innovación.

I.3. Descripción de empresa

Experiencia't es una empresa de guiados turísticos cuyos servicios buscan ofrecer al turista una forma diferente de conocer el destino, creando rutas experienciales en las que se unan diferentes recursos, tanto culturales como naturales, así como tangibles e intangibles.

Las actividades se engloban en tres categorías diferentes, dependiendo del hilo conductor que siga cada una de ellas. Aunque generalmente todas las rutas combinan elementos de diferentes categorías, podríamos clasificar las actividades de la siguiente manera:

- Rutas culturales: guiados que se basan en la historia y el patrimonio cultural del destino, y que generalmente se realizan junto con juegos o yincanas (ANEXO I. Ficha 1)
- Rutas naturales: guiados que se realizan en espacios naturales (figura 3), tanto protegidos como no, y en los que se realizan alguna actividad deportiva o de carácter agro-turístico (ANEXO I. Ficha 2)
- Rutas gastronómicas: guiados en los que el principal objetivo es dar a conocer al visitante la gastronomía y/o conocimientos tradicionales de los habitantes del lugar (ANEXO I. Ficha 3).



Figura 4: Anaïs Dalmau durante la realización de una visita. Fuente: Barx Turisme.

El equipo está formado por Beatriu Soler Soler y Anaïs Dalmau Estruch, ambas gestoras turísticas con experiencia tanto en el mundo laboral como en la realización de proyectos de índole turística. Además de las gestoras del proyecto Experiencia't, se contratará un guía titulado capaz de realizar este tipo de actividades con los visitantes en la lengua de su elección. Para ello se exigirá estar en posesión de un grado universitario, así como hablar dos lenguas además del valenciano y castellano.

I.4. Descripción del servicio

El turismo experiencial³ es la concepción del turismo como experiencia humana. Es una tendencia que está en auge en nuestro país, aunque aún tiene mucho margen de mejora. Se trata de fusionar el turismo, visitar y conocer nuevos lugares, con un contacto más intenso y auténtico con la comunidad local y tradiciones del destino que se va a visitar. El objetivo de esta nueva tipología de viaje es que el turista pueda impregnarse de lo intangible del destino, creándole una experiencia única e inolvidable.



Figura 5: Situación geográfica de las comarcas de La Safor y La Vall d'Albaida. Fuente: www.zonu.com

Actualmente existen muchos y diversos tipos de productos que se comercializan bajo la etiqueta de turismo experiencial, aunque generalmente no cumplan con la definición citada anteriormente. Uno de estos ejemplos, y que ha revolucionado el mercado desde su lanzamiento son los cofres sorpresa. Los cofres sorpresa, conocidos también como Wonderbox, CofreVIP, etc., consisten en un paquete en el cual se incluye un catálogo lleno de actividades entre las que el cliente puede elegir la que desea realizar, previa compra de la caja o cofre. Se comercializa principalmente como regalo, sobre todo en las campañas de Navidad.

³ Definición de turismo experiencial. Fuente: DESTINOS EXPERIENCIALES. *¿Qué es turismo experiencial?* <<http://www.destinosexperienciales.com/turismo-experiencial/>> [Consulta: 03 de septiembre de 2016]

Experiencia't proporcionará al turista unos servicios distintos a los ofrecidos por los productos anteriormente descritos. Una experiencia en el lugar elegido de la comarca de La Safor y La Vall d'Albaida. Las rutas turísticas se van a hacer con un guía acompañante conocedor de la zona, y que transmitirá a los clientes las tradiciones y curiosidades del lugar. Uno de los objetivos primordiales de estas actividades experienciales es involucrar al propio turista en la misma, para que conozca la cultura y tradiciones del destino: aprender a cocinar platos típicos, manualidades, la manera de trabajar en el campo, etc. De esta manera la experiencia será más satisfactoria, tanto para el visitante como para el residente, por el hecho de participar activamente en la vida del destino y no ser un mero observador.

De igual manera, se pretende hacer partícipe a la comunidad local, mediante la participación de la población en las mismas visitas guiadas. Los locales podrán contar las historias y la manera de vivir típica de la región, así como transmitir sus opiniones y conocimientos al visitante. También se involucrará a los negocios tradicionales como restaurantes o artesanos, con la elaboración de platos típicos con productos de la zona.

I.5. Público objetivo

Como se ha explicado anteriormente, se busca cubrir las necesidades de un turista moderno e inquieto, es decir, una persona que desee descubrir todo aquello que el destino le puede ofrecer: cultura, tradición, historia y naturaleza. Basándonos en esta descripción tipo, se ha podido establecer el perfil del público objetivo que se cree que va estar más interesado en esta oferta turística y, por tanto, el segmento de mercado al que se dirige la empresa.

El público objetivo es aquel que se sitúa en un segmento de edad entre los 35 y los 60 años, con estudios y un nivel adquisitivo medio/alto, con hijos independientes. Son personas que buscan exprimir al máximo las vacaciones y tener una experiencia lo más cercana posible al lugar que vayan a visitar. Este turista busca su destino vacacional navegando en diferentes páginas web y redes sociales, o consultando los comentarios y opiniones de otros usuarios que ya han estado en el lugar. Exige calidad y originalidad en el producto, y una vez terminada la estancia, participa proactivamente en las redes sociales y en su círculo de amigos, contando sus vivencias e influyendo en el futuro visitante. Este tipo de turista se encuentra en Europa (Francia, Inglaterra y Alemania principalmente) y en la Península Ibérica, sobre todo en las grandes ciudades.

Experiencia't se dirige de esta forma, a un segmento de mercado emergente, que busca vivir una estancia de forma diferente, implicándose en la forma de vida del lugar. Se pretende abarcar un mercado con una alta capacidad adquisitiva, más concienciado y dispuesto a adquirir productos de gran calidad, sin que el factor económico represente un inconveniente.

A parte de este segmento principal, también existen otros dos segmentos secundarios a tener en cuenta. Por una parte, las parejas casadas de entre 30 y 50 años con hijos en el núcleo familiar, con estudios y un poder adquisitivo de nivel medio/alto. Generalmente, padres que quieren que sus hijos aprendan valores como la sostenibilidad, el respeto al medio ambiente, las tradiciones y la cultura. Este segmento de viajero pertenece principalmente al segmento de turista nacional, y suele residir en grandes ciudades.

Por otra parte, se tienen en cuenta también los centros docentes de primaria o secundaria que organizan excursiones de grupos escolares durante la época lectiva. Son grupos más bien grandes, es decir, de 20 a 40 personas. Buscan un viaje educativo, que pueda aportar unos valores y un aprendizaje a los estudiantes. Generalmente son excursiones en un radio de 45-

60km y de un día, procediendo de la misma Comunidad Valenciana, y que pretenden conocer el entorno de la misma región.

Por tanto, se consideran tres segmentos de cliente principales: el de parejas con edades entre 35 y 60 sin hijos o con hijos fuera del núcleo familiar y con un nivel de estudio medio/alto; las parejas con hijos en el núcleo familiar, y los centros docentes de primaria o secundaria.

II. Análisis del mercado

La Comunidad Valenciana, al igual que muchas autonomías del país, aún se está recuperando de la crisis económica sufrida desde el año 2008. Según el Plan Estratégico Global del Turismo de la Comunidad Valenciana 2010-2020 (2010), este fenómeno ha ocasionado un gran número de cambios, tanto a nivel nacional como autonómico en cuestión de turismo, como por ejemplo la incertidumbre en la previsión del volumen turístico, con reservas hechas con poca antelación. El número de pernoctaciones se ha acortado, y el presupuesto y gasto medio de las familias en destino ha disminuido considerablemente. En consecuencia, el beneficio de los hosteleros y sectores relacionados con el turismo se ha visto afectado, teniendo que reducir considerablemente los precios, disminuyendo de esta forma el margen de beneficio.

Actualmente, el mercado turístico se encuentra en un punto de cambio constante. Por esta razón, todo el sector está intentando acelerar el proceso de cambio de modelo, es decir, de la tipología de turismo de sol y playa que atraía a un gran número de turistas, el conocido como turismo de masas, hacia un modelo turístico de una calidad superior y más personalizado.

Según el plan estratégico anteriormente mencionado, nuestra comunidad autónoma es la tercera comunidad nacional en cuanto a flujo de turistas, ya que anualmente recibe más de 23 millones de visitantes, entre los cuales 17.3 millones son nacionales y 5.7 millones, extranjeros. El segmento turístico que destaca de una manera más pronunciada es el turismo residencial, siendo la Comunidad Valenciana la autonomía con más segundas residencias de toda España.

II.1. Análisis PEST⁴ (de la Comunidad Valenciana)

A continuación, se realiza un análisis PEST con la finalidad de analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos a nivel general del mercado de la Comunidad Valenciana, territorio en el que se pretende implantar la empresa. Este análisis es una herramienta de planificación estratégica muy útil y ampliamente usada para definir el contexto de la campaña estratégica de una empresa.

II.1.1. Análisis político

Durante los últimos años, y a raíz de la crisis económica que han sufrido tanto el país como la Comunidad Valenciana, se han planteado varias medidas para incentivar el mercado que más dinero aporta a las arcas de la Generalitat: el turismo.

El Plan Estratégico Global del Turismo de la Comunidad Valenciana 2010-2020, ha sido un primer paso para determinar los problemas de obsolescencia que tiene la autonomía en el sector turístico e intentar renovarse, así como para dar una nueva imagen, creando una estrategia acorde a las características del momento actual.

⁴ Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico.

⁵ España. Ley 4/2013, de 22 de febrero, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del

Por otro lado, también hay leyes que tienen el fin de promover la creación de empresas. El Real Decreto-Ley 4/2013⁵ tiene como objetivo estimular la aparición de nuevos autónomos con la creación de sus propios negocios. Esto ha facilitado que haya más competencia en todos los sectores, incluyendo el turismo, donde la competencia es cada vez más grande y las empresas han de agudizar su ingenio para poder superar a sus competidores.

Por último, y para incentivar la creación de empresas en el ámbito turístico, el Ministerio de Industria, Energía y Turismo proporciona la opción de optar a programas europeos de ayudas e incentivos. Se convocan periódicamente según el tipo de ayuda, y puede optar cualquier empresa turística que busque recibir una aportación de capital.

Un ejemplo de estos programas es la convocatoria de ayuda para la “Gestión y provisión de contenidos para el portal de apoyo a las empresas del sector turismo y de la informática”, destinada a mejorar la página web para la exposición de contenidos. Otro ejemplo destacado es “Ayudas destinadas a facilitar los flujos de turismo transaccional de la UE para las personas mayores y los jóvenes en las temporadas baja y media del programa COSME”, una ayuda especialmente atractiva para las empresas del tipo de Experiencia't, que podría incrementar el alcance de la empresa hasta los mercados europeos más atractivos.

II.1.2. Análisis económico

El turismo en la Comunidad Valenciana es uno de los principales motores económicos de la región. Según el Plan Estratégico Global del Turismo de la Comunidad Valenciana 2010-2020 (2010), el sector turístico aporta un 13% del PIB de la Comunidad (13.845 millones de €) y los tributos que recibe por este concepto son de 2.291 millones de €, representando el 12% de total. Esta cifra repercute directamente en las políticas económicas que se realizan en otros ámbitos de la sociedad.

Los turistas extranjeros que más visitan la Comunidad Valenciana son los ingleses (43%), seguidos por los franceses (12%) y alemanes (9%), en su mayoría. También hay un amplio mercado en los países de Escandinavia. Son turistas que mayoritariamente utilizan el avión como su medio de transporte principal hasta destino y que viajan principalmente por motivos lúdicos y de ocio. La mayoría de ellos utilizan los apartamentos como lugar de alojamiento. La estancia media del turista extranjero es de 12,1 días, con un gasto diario medio aproximado de 78.1€ por persona.

Por otra parte, los turistas nacionales que visitan la zona proceden principalmente de la propia comunidad, representando un 55%, seguido por la Comunidad de Madrid (16%), y otras comunidades de interior. La mayoría se desplazan con el coche particular, y la razón del viaje suele ser el ocio, sobre todo durante la época estival. La vivienda propia, o segunda residencia, es la modalidad de alojamiento más popular (33.9%), seguida de la vivienda gratuita (31.2%) y la hotelería (17.3%); los viajes tienen una duración media de 5.1 días.

II.1.3. Análisis social

La sociedad de la Comunidad Valenciana está conviviendo con y gracias al turismo desde los años 50 con la irrupción del turismo masivo en las costas españolas. Las urbes como Benidorm, Gandía, Oliva, Santa Pola y muchas más, se han desarrollado muchísimo gracias a este tipo de turismo, y están volcadas en esta actividad. El empleo que genera el turismo actualmente es

⁵ España. Ley 4/2013, de 22 de febrero, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo. BOE, 23 de febrero de 2013, núm. 47, p. 15219-15271 <<http://www.boe.es/boe/dias/2013/02/23/pdfs/BOE-A-2013-2030.pdf>>

del 12.8% del total de empleo que existe en la Comunidad Valenciana, aumentando este número durante las épocas estivales.

Debido al gran número de turistas que reciben estos destinos, la estacionalidad se incrementa, convirtiéndose en un factor clave, ya que durante el verano estas ciudades del litoral duplican y triplican el número de habitantes, mientras que durante el invierno muchos de los negocios se ven obligados a darse de baja, y algunos barrios quedan deshabitados.

Para combatir este efecto de estancamiento de la economía durante la temporada baja, las empresas consolidadas han tenido que reinventar y crear nuevos productos, que hagan posible tener una oferta sólida durante todo el año, gracias al clima mediterráneo del que goza la comunidad. Este fenómeno de estacionalidad ha servido también como incubadora de nuevas empresas, que se han especializado en diferentes tipos de oferta, que permiten generar un beneficio constante en el tiempo durante los doce meses del año.

II.1.4. Análisis tecnológico

Actualmente la tecnología cambia muy rápidamente. Se crean nuevas y revolucionarias aplicaciones que cambian la manera de comercializar el destino, así como la manera en la que el turista lo percibe. Cada vez es más simple realizar ciertas acciones, como reservar una mesa en un restaurante o tener un audio-guía en la mano gracias al smartphone.

No obstante, en el marco tecnológico, la Generalitat Valenciana ha creado una aplicación conocida como "Travel Open Apps", una plataforma en la que las empresas turísticas pueden crear su página web de forma gratuita y comercializar su producto en los más importantes canales y operadores de distribución turística, así como directamente al cliente final.

Es una herramienta que abarata el coste a muchas PYMES⁶, que ahora con una app pueden controlar la situación de su negocio turístico desde un dispositivo móvil. Es una idea simple que ha tenido un gran impacto en los diferentes tipos de negocio que puede abarcar el turismo.

II.2. Análisis DAFO⁷ (de la empresa, producto y destino)

En este apartado se realiza un análisis DAFO (Figura 6), centrado en la situación de la empresa, en el producto ofrecido y en el destino. Este análisis es especialmente bueno para analizar el alcance tanto de la empresa como del producto dentro de un mercado. Son más efectivos si se hacen antes de comenzar la actividad porque, de esta manera, podemos detectar algunos efectos positivos y aprovecharnos de ellos, o también algún defecto para corregirlo antes de lanzar el producto al mercado.

Para poder distinguir fácilmente a que se refiere cada punto, tanto del análisis DAFO como del CAME, se usará una nomenclatura de letras mayúsculas que seguirá el siguiente formato: la letra P se referirá al producto, la D al destino y la E a la empresa.

⁶ Pequeñas y medianas empresas

⁷ Análisis Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Gran diferenciación de la oferta en comparación a la ya existente en la zona (P) • Posibilidad de captación de un gran número de clientes en la playa de Gandía, debido a su gran masificación en los meses de verano (D) • Servicio que ofrece gran rendimiento económico con una inversión relativamente baja (E) • Buena aceptación entre los comercios locales (D) • Entorno adecuado para la práctica de actividades de diversa índole (D) 	<ul style="list-style-type: none"> • Primera empresa con dedicación exclusiva a las actividades de tipo experiencial (E) • Creciente nivel concienciación entre el público general en cuanto a productos sostenibles y respetuosos con el entorno. • Inexistencia de productos 100% sustitutivos en el mercado del “turismo experiencial” en la región (P) • Amplio mercado y gran número de segmentos de clientes potenciales del servicio (E) • Creación de alianzas estratégicas con empresas del sector dedicadas a la creación y venta de servicios que puedan complementar a las actividades (D)
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • La estacionalidad estival imperante en la región (D) • Fuerte tradición del turismo de sol y playa, sobre todo en las costas de la comarca de La Safor (D) • Empresa de reciente creación, con un servicio con poca implantación en el tiempo y el territorio (E) • Desconfianza del cliente ante un servicio novedoso y diferente (P) • Financiación condicionada a subvenciones públicas y privadas (E) 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores que puedan aparecer una vez puesta en marcha la empresa (E) • La imitación de productos se puede conseguir de manera relativamente fácil (P) • Existencia o aparición de productos sustitutivos de menor calidad pero también de precio inferior (D) • Crisis económica, que puede suponer una limitación para la obtención de subvenciones y donaciones (E)

Figura 6: Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia

II.3. Análisis CAME⁸

Para complementar el análisis DAFO anterior, a continuación se realiza el análisis CAME pertinente (Figura 7). Se trata de un análisis que nos permite visualizar esquemáticamente las posibles estrategias que se deberían de seguir ante las ideas clave que se han expuesto en el DAFO.

⁸ Análisis Corregir (Debilidades)-Afrontar (Amenazas)-Mantener (Fortalezas)-Explotar (Oportunidades).

Corregir (Debilidades)	Afrontar (Amenazas)
<ul style="list-style-type: none"> • La estacionalidad debe ser afrontada con la promoción y venta de servicios durante todo el año, variando su precio en función de la demanda (D). • Aprovecharse de la fuerte tradición de sol y playa para incidir en este segmento e intentar captar clientes potenciales que inicialmente solo han venido a Gandía por la playa (D) • Contrarrestar la desconfianza que pueda generar el inicio de actividad mediante unas jornadas de presentación de la empresa presentando una actividad abierta al público, posteriormente hacer una nota de prensa. (E) • Destinar un apartado de la página web donde se dé mucha información respecto al servicio prestado, estar activos en las redes sociales mostrando imágenes de personas que ya han disfrutado del servicio. (P) • Comenzar haciendo colaboraciones con la universidad y otros entes públicos relacionados con el turismo de guías, establecer contactos y aprender de la experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia't será la primera empresa de esta tipología en la zona, por tanto, se deberá de aprovechar esta ventaja sobre los posibles competidores que puedan aparecer mediante la creación y consolidación de la fiabilidad de la marca.(E) • Transformar la oferta complementaria a un servicio que se pueda ofrecer a través de Experiencia't. como el de visitar el Palau Ducal, en vez de hacerlo a través de los guías del palacio diseñar una actividad original que se pueda ofrecer a través de nuestra empresa. (E y P) • Negociar activamente los precios de gastos de actividad con los proveedores, intentar reducirlos a cambio de traer visitantes a sus locales. (E).
Mantener (Fortalezas)	Explotar (Oportunidades)
<ul style="list-style-type: none"> • Incidir en la promoción de actividades complementarias a las de sol y playa. Hacer atractiva la visita durante cualquier mes del año. (E y D) • Captar clientes que en principio no tenían previsto hacer ninguna visita en el destino simplemente han venido por la playa. (D) • Creación y consolidación de las relaciones comerciales con los empresarios locales, también, exigirles una calidad del servicio. (E) 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores que puedan aparecer una vez puesta en marcha la empresa (E) • Importantísimo el aprovecharse del "tirón" de ser la primera empresa de esta tipología turística. (E) • Conseguir sellos de calidad y responsabilidad con el medio ambiente (E). • Buscar un mercado potencial de clientes que primero vienen seducidos por la costa de Gandía para realizar nuestras actividades. (P) • Promocionar la colaboración con Experiencia't dentro de los círculos

<ul style="list-style-type: none"> Mantener e intentar mejorar la calidad del servicio prestado. (P) 	comerciales locales como una oportunidad de atraer más clientes a su local. (E y P).
---	--

Figura 7: Análisis CAME. Fuente: Elaboración propia.

II.4. Posibles competidores y productos sustitutivos

El estudio de los competidores de la zona de implantación de la empresa es necesario para determinar el rival que vamos a tener que afrontar dentro del mercado, la empresa que potencialmente nos arrebatará los clientes. Es por esto que se vuelve necesario hacer este estudio a conciencia, puesto que las estrategias de comercialización que se seguirán posteriormente tratarán de anular la competencia y sus servicios, así como colocar los propios en su lugar.

II.4.1. Principales competidores

Actualmente en la Comunidad Valenciana no hay empresa que comercialice un producto basado en turismo de experiencias como tal. Por esta razón se han seleccionado dos empresas que tienen el modelo de negocio más cercano a lo que pretende hacer Experiencia't, aunque no llegan a ser empresas similares sí que se consideran competidores en el mercado.

Fil per randa

Se trata de una agencia de viajes con sede en Valencia, especializada en el turismo natural/cultural sostenible. Destacan entre sus productos las actividades de índole experiencial, que varían según la época del año. Los precios de dichas actividades oscilan entre los 16 y 27 euros, dependiendo del lugar donde se realice y las actividades que se incluyan en la ruta. Actualmente tienen una oferta escasa de productos, y no trabajan exclusivamente en la misma zona en la que se pretende implantar el producto, aunque si lo hacen en diferentes municipios de toda la Comunidad Valenciana.



Figura 8: Logo de la compañía Fil-Per-Randa. Fuente: www.fil-per-randa.com

Esta empresa dispone de página web a través de la cual ofrece información de sus productos. Además de dar la posibilidad de adquirirlos online, también dispone de perfil en las principales redes sociales tales como Twitter con 278 seguidores, Facebook con 1901 seguidores y YouTube con 8 suscripciones y una media de 100 visualizaciones por video.



Figura 9: Visita guiada de los alumnos del campus con Fil-per-randa. Fuente: Donka Georgieva.

Cabe destacar que Fil per Randa comercializa un producto accesible a todo tipo de público, con una segmentación del mercado en la que su cliente principal son personas entre 35 y 65 años, a las que les guste realizar actividades de un día completo y pertenecientes a la propia comunidad autónoma. El éxito de Fil per Randa se basa en poner en valor el patrimonio natural y cultural de la Comunidad Valenciana para los propios valencianos. Su estrategia se basa en la diferenciación del producto, haciéndolo genuino del lugar, además de una estrategia de especialización, puesto que se centra en el turista de la propia comunidad.

Valencia guías

Esta empresa valenciana se dedica principalmente a la realización de guiados turísticos, además de a la gestión del alojamiento y el transporte. Realizan visitas en bicicleta y ofrecen sus servicios tanto a grupos como a personas individuales. Cabe destacar que tienen personal especializado es turistas de diferentes procedencias y una gran experiencia en el sector. No obstante, solamente operan en la ciudad de Valencia.



Figura 10: Logo de la compañía Valencia Guías. Fuente: www.valenciaguias.com

Valencia Guías dispone de página web a través de la cual ofrece información de sus productos, aunque no la posibilidad de adquirirlos online. También dispone de perfil en diversas redes sociales como Flickr, con 164 fotos publicadas, y Facebook, con 661 seguidores.

El servicio comercializado es un producto centrado en el guiado de turistas por el casco urbano de Valencia, es decir, rutas puramente culturales. Además no tienen una segmentación del cliente clara, basan su estrategia en la diferenciación del producto, puesto que además del guiado ofrecen un servicio de transfer.

II.4.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter⁹ establece el marco para poder evaluar el nivel de competencia dentro de una industria, y funciona como base para desarrollar una estrategia de negocio (Figura 11). A continuación, en los puntos siguientes se expondrá el análisis aplicado a la empresa objeto de este estudio.

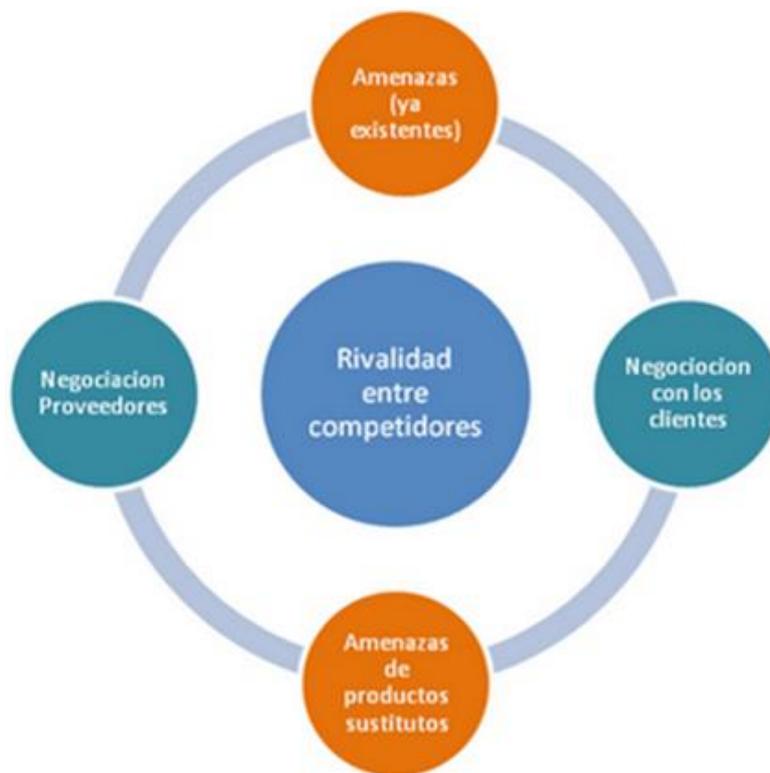


Figura 11: Esquema de las cinco fuerzas de Porter. Fuente: <http://empresabelicar.blogspot.com.es/>

Rivalidad entre competidores

Los competidores potenciales de Experiencia't, como se ha comentado en el punto anterior, son las empresas Fil per Randa y Valencia Guías. No obstante, dado que no actúan en la misma zona, ni tampoco ofrecen un producto totalmente similar, no son empresas que puedan representar una competencia directa en cuanto a captación de clientes.

Amenazas

Las barreras de entrada son bajas, por tanto, una vez que Experiencia't dé comienzo a su actividad, cabe la posibilidad de que suscite la creación de empresas de similares características, que puedan crear una competencia más feroz de la que presentan los competidores actuales.

Poder de negociación de proveedores

La balanza del poder de negociación entre Experiencia't y los proveedores que estaría dispuesta a contratar, está del lado de Experiencia't, ya que la empresa turística es la que va a traer a los clientes hacia los comercios locales de restauración de la comarca; y sin dicha actividad, no existirían esos clientes. No obstante, en los parques naturales en los que se

⁹ Análisis elaborado por el profesor Michael Porter en el año 1979.

pretende implementar algunas actividades, se deberá de tener un precio establecido por grupo que será difícil de negociar.

Poder de negociación de los clientes

Los turistas que vienen a visitar las comarcas en las cuales va a actuar Experiencia't, no tienen donde elegir si buscan realizar actividades de esta tipología. Por tanto, la opción que pueden elegir es o bien contratar los servicios de Experiencia't o decantarse por los servicios tradicionales de guiado que llevan se llevan a cabo en cada uno de los sitios patrimoniales, tanto culturales como naturales, u organizar actividades por su cuenta.

Amenazas de productos sustitutivos

La oferta de productos sustitutivos directos no existe como tal en las comarcas de la Safor y Vall d'Albaida. No obstante, las actividades que pueden hacer los turistas van desde ir a la playa, visitar el museo x, visitar el palacio de los Borja...son actividades interesantes pero que no están ligadas de ninguna manera.

III. Plan de marketing

El plan de marketing es un documento imprescindible, en el que se estructuran todos los estudios de mercado, los objetivos, las estrategias que se han de implementar y la planificación que debe seguir la empresa. Tener un plan de marketing bien enfocado marcará la dirección que seguirá la empresa. Siguiendo la cita de Dwight Eisenhower: "Plans are worthless, but planning is everything" (Los planes son inútiles, pero planificar lo es todo), es decir, el valor de tener una dirección a seguir es muy importante, aunque después se tengan que hacer cambios para redirigir el rumbo de la empresa.

III.1 Marketing mix



Figura 12: Componentes del marketing mix. Fuente: Pixel Creativo.

El plan de marketing tradicional por excelencia, el conocido como "marketing mix", se compone del estudio de la totalidad de las estrategias que apuntan a trabajar cuatro elementos: producto, precio, publicidad y distribución.

III.1.1. El producto

Como se ha apuntado en apartados anteriores, Experiencia't se centra en la creación de actividades turísticas de calidad partiendo de la base de la sostenibilidad, pero centradas en el turismo experiencial, haciendo de la visita una

práctica irrepetible.

Los servicios que se ponen en venta son pues productos intangibles, es decir, una vez realizada la visita guiada, el servicio llega a su fin y queda la experiencia vivida en el recuerdo. El recuerdo y la experiencia son precisamente los puntos en los que va a hacer hincapié la empresa para que ninguno de los usuarios se quede insatisfecho.

La estrategia que seguirá la empresa para poder cumplir las expectativas de los clientes es tener a su disposición a los mejores guías turísticos, personas de la región, y que conozcan el destino y sepan transmitir sus conocimientos de la manera adecuada según la tipología de visitante. Los lugares a visitar serán estudiados y las rutas diseñadas cuidadosamente.

Tras la venta del servicio, dejando un margen de una semana, se enviará al cliente por correo electrónico una encuesta de calidad y sugerencias. En esta encuesta se preguntará sobre el servicio que ha recibido y si estaría dispuesto a repetir la experiencia, así como si recomendaría el servicio a su grupo de amigos, familiares y/o conocidos. Se tendrán en cuenta los resultados de las encuestas con el objetivo de mejorar el servicio prestado.

La creación y diseño de nuevas rutas experienciales será continua. Cuando se propongan nuevos proyectos, estos se testearán y organizarán para que cumplan todos los parámetros de calidad de Experiencia't antes de lanzarlo al mercado, siempre teniendo en cuenta el "feedback" aportado por los clientes.

III.1.2. El precio

Experiencia't tiene el objetivo de situarse en el mercado como una empresa de calidad y precio superior a la competencia. Siguiendo esta estrategia, la fijación de precios estará orientada a la competencia, es decir, estudiando el precio que fijan los competidores y elevándolo para poder marcar la diferencia.

La idea principal de esta estrategia será transmitir una imagen de calidad, a fin de captar los segmentos con mayor poder adquisitivo, o grupos grandes con presupuestos altos para la realización de este tipo de actividades, como los grupos de estudiantes. Esta estrategia es adecuada para empresas con imagen de calidad, con productos muy diferenciados y cuando un grupo de consumidores percibe que no hay productos totalmente sustitutivos. Supone la adopción de un precio selectivo, que busca una determinada cifra de ventas en un conjunto de consumidores que se caracterizan por estar dispuestos a pagar un precio elevado por el alto valor que perciben del producto.

III.1.3. La publicidad

En cuanto a la publicidad, se pretende seguir la conocida como "Publicidad 2.0", un concepto novedoso que está en auge. Se trata de un fenómeno que tiene como base fundamental el uso de internet como herramienta con la que crear noticias y hacer publicidad desde cualquier dispositivo con conexión, ya sea un teléfono móvil, un ordenador o una tableta.

En una entrevista hecha por el portal web Marketingdirecto¹⁰ al experto en marketing y publicidad Paul Beelen, este afirma que "oír un comentario positivo sobre un producto o un servicio sigue siendo más efectivo que un buen comercial o un buen aviso de prensa, sobre todo si ese comentario viene de alguien cercano y de confianza". La afirmación anterior hace pensar que si se hace una buena campaña de publicidad a través de las redes sociales, junto a un servicio bien prestado y de buena calidad,



Figura 13: Logotipo de la marca Experiencia't. Fuente:

¹⁰ MARKETING DIRECTO. Publicidad 2.0: La publicidad que ya está aquí. <<http://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/publicidad-2-0-la-publicidad-que-ya-esta-aqui/>> [Consulta 27 de agosto de 2016]

los propios clientes, con sus valoraciones, serán unos de los pilares que sustenten las campañas publicitarias de la empresa.

Sin embargo, y sin olvidarnos de la publicidad convencional, Experiencia't tendrá representación en las principales ferias de turismo, colaborando bajo la marca paraguas de Invat-tur. Estará presente en el stand de promoción turística de la Comunidad Valenciana y asistiendo a eventos y charlas, con el fin de promover el interés en esta tipología de turismo en la que pretende especializarse.

III.1.4. La distribución

Los servicios de Experiencia't se podrán adquirir principalmente a través de la página web oficial de la empresa. También se podrán comprar productos típicos de las comarcas por las cuales se harán las rutas experienciales. De este modo, si un cliente ha probado unas naranjas, un embutido, o cualquier producto durante la realización de una actividad, lo podrá adquirir desde su casa.

También se tendrá en cuenta la venta a través de intermediarios como TripAdvisor, la mayor página web de viajes del mundo, mediante la que se pueden organizar viajes. Es esta una opción para llegar a todo aquel cliente potencial que prefiere organizar sus vacaciones desde un mismo portal web. Este tipo de plataformas presentan otros servicios a tener en cuenta, como la posibilidad que se les da a los usuarios de escribir opiniones y valoraciones una vez consumido el servicio.

Mientras que nos favorecerá la venta directa por nuestra propia página web al evitarse la comisión que se lleva TripAdvisor, dicho canal es también interesante por la gran difusión que tiene.

III.2. Marketing ágil

El marketing ágil es una nueva tendencia surgida durante los últimos años para promocionar el producto o servicio. Surge de la necesidad de responder con agilidad, como el nombre indica, ante los cambios constantes del mercado, y no como se estaba haciendo hasta ahora, con rigidez y apostando por las campañas de publicidad a largo plazo.

El principio del marketing ágil es apostar por campañas de marketing de corta duración, y ver la respuesta que tiene en el mercado. Una vez obtenida esta respuesta, se pasa a corregir la campaña, ya sea para mejorar los resultados o rehacer y enfocar hacia otra dirección la estrategia de promoción.

Según la asociación de marketing de España¹¹, las metodologías ágiles que deberían adoptar las empresas son las siguientes:

- Proporcionar autonomía y capacidad de decisión a grupos reducidos, es decir, crear un grupo de cuatro o cinco personas que puedan gestionar un proyecto con total autonomía.
- Centrarse en objetivos que realmente proporcionen un valor añadido al cliente.

¹¹ ASOCIACIÓN DE MARKETING DE ESPAÑA. Hacia un marketing ágil.
<<http://www.asociacionmkt.es/actualidad/hacia-un-marketing-agil/>> [Consulta 23 de agosto 2016]

- Trabajar de forma continua y enfocada, utilizando técnicas como el Scrum, que consiste en hacer ciclos rápidos de planificación, ejecución y aprendizaje que duran de tres a cuatro semanas. Esta técnica proporciona agilidad y flexibilidad a cualquier proyecto de promoción, al contrario de las técnicas tradicionales.
- Aprender y mejorar el proyecto en cada ciclo. Después de realizar un ciclo de la técnica del Scrum, se puede aprender de los fallos cometidos y corregirlos para mejorar la siguiente campaña de promoción.

III.2.1. Proceso de captación y de fidelización del cliente

El proceso de captación y fidelización es una parte fundamental del Marketing Ágil, y trata de poner en contacto el producto con los usuarios nuevos que aún no lo conocen, para así fidelizar a aquellos que ya han tenido una experiencia previa y están dispuestos a repetirla.

Cualquier cliente, antes de realizar cualquier adquisición, consulta sobre el servicio en diferentes fuentes, ya que existe una cierta desconfianza hacia el mismo. La reconducción de la desconfianza hacia la intención de compra es muy importante, y Experiencia't intentará solucionar esta desconfianza de la siguiente manera:

Experiencia't					
	NS/NC	Busco	Comparo/Decido	Estrés Pre-viaje	Experiencia post-viaje
Barreras	No me gusta ser el típico turista.	No me gustan las visitas guiadas convencionales.	No hay opiniones. No tengo seguridad. Prefiero comprar allí. Seguro que hay actividades más baratas (igual es caro y no merece la pena)	No se exactamente que haré en el destino. Espero que no haga mal tiempo. Te ofrecen una app gratis? A saber para que.	Todo el mundo puede verlo que hago
Gatillo	Quiero hacer algo diferente en mis vacaciones.	Quiero conocer el sitio de una manera más auténtica (real).	Quiero hacer actividades que permitan conocer la forma de vivir de la gente local. No quiero la típica visita guiada.	Puedo cambiar el día con una semana de antelación si lo compro por internet. Tengo un seguro que cubre inclemencias climáticas. Con la App me mantienen informado en todo momento de otras actividades, además de la contratada.	Me gustaría que mis amigos conocieran esta opción de viajar. Me mantienen informado de más experiencias nuevas.
	Activar el sensor receptivo/intencional	Activar el sensor explorativo, intencional y receptivo		Fidelización del cliente. Activación del sensor informativo y experiencial	

Figura 14: Proceso de captación y fidelización del cliente. Fuente: Elaboración propia.

La fila de barreras representa los problemas que el turista se encuentra durante la búsqueda de sus vacaciones, mientras que el gatillo es el objetivo de vacaciones o situaciones ideales que quiere encontrarse durante el viaje. El gatillo es lo que está en manos de la empresa para facilitar que el cliente se dé cuenta de que nuestro servicio se adapta a sus necesidades.

La clave del marketing ágil es anticiparse al mercado cambiante mediante el ofrecimiento de “gatillos” que conviertan un problema para el consumidor en una solución que le pueda ofrecer, en este caso, Experiencia't.

Conforme se avanza de izquierda a derecha en la tabla (Figura 14) se representan las diferentes etapas de búsqueda de información, desde que el cliente comienza a planear las vacaciones hasta que se decide a contratar un servicio.

IV. Análisis jurídico

En el apartado que continúa se pretende investigar, a través de un análisis jurídico, la constitución y las posibles bonificaciones y facilidades existentes para las empresas de nueva creación. También se analiza el tipo de sociedad elegida, así como sus ventajas e inconvenientes.

IV.1. Estructura legal de la empresa

La estructura legal elegida para constituirse como empresa es la Sociedad Limitada de Formación Progresiva. Este tipo de sociedad se conoce como Sociedad de Capital, sin importar la razón de ser de la empresa, de naturaleza mercantil y con sus propias normas jurídicas. Para su constitución no se requiere capital social mínimo, y seguirá con el régimen de formación progresiva hasta que alcance 3000 € de capital social.

Como se menciona en las bases de formas jurídicas en la página web del ministerio, la empresa estará sujeta a las mismas responsabilidades que la Sociedad Limitada, salvo la necesidad de cumplir ciertas obligaciones para seguir clasificándose como Formación Progresiva.

- Se deberá de garantizar un fondo reserva de un 20% del beneficio sin límite de dicho fondo.
- Una vez cubiertas las atenciones legales o estatutarias, sólo podrán repartirse dividendos a los socios si el valor del patrimonio neto no es o, a consecuencia del reparto, no resultase inferior al 60% del capital legal mínimo.
- La suma anual de las retribuciones satisfechas a los socios y administradores por el desempeño de tales cargos durante esos ejercicios, no podrá exceder del 20% del patrimonio neto del correspondiente ejercicio, sin perjuicio de la retribución que les pueda corresponder como trabajador por cuenta ajena de la sociedad, o a través de la prestación de servicios profesionales que la propuesta sociedad concierte con dichos socios y administradores.

La empresa dejará de ser una Sociedad Limitada de Formación Progresiva una vez se alcance el dicho límite del capital social (3000 €). Cuando suceda esto, la empresa pasará a ser una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

La empresa tendrá la obligación de llevar un Libro de Inventarios y Cuentas Anuales, un Diario (registro de operaciones diarias) y un Libro de Actas, en el cual recogerá los acuerdos tomados por las Juntas Generales y Especiales.

Se deberá de contar también con un Libro Registro de Socios, en el que constará la titularidad ordinaria y las transmisiones de las participaciones sociales.

IV.1.1. Capital

En una S.L. de Formación Progresiva, no hay capital mínimo, ya que las aportaciones de capital solo se podrán hacer por medio de material que se pueda valorar económicamente, y no se podrá aportar capital por medio de trabajo ni mediante servicios.

Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, ni podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones. La transmisión de las participaciones sociales se formalizará en documento público.

Las aportaciones podrán ser de dos tipos: monetarias y no monetarias. Las aportaciones monetarias se establecerán en moneda nacional. En caso de una aportación en moneda extranjera, se determinará la equivalencia de dicha moneda al euro con arreglo a la Ley.

No será necesario acreditar la realidad de las aportaciones dinerarias de los socios en la constitución de estas sociedades. Los fundadores, y quienes adquieran alguna de las participaciones asumidas en la constitución, responderán solidariamente frente a la sociedad y frente a los acreedores sociales de la realidad de dichas aportaciones.

Las aportaciones no monetarias se describirán en la escritura de constitución o en la de aumento de capital, adjuntando su valoración en euros y la equivalencia de participaciones a las que equivale dicha aportación.

El traspaso de participaciones debe cumplir las siguientes reglas:

- Se deberá constatar el traspaso y su valor en un documento público.
- La constitución de derechos reales diferentes deberá constar en escritura pública.
- El adquirente de las participaciones sociales podrá ejercer los derechos de socio frente a la sociedad desde que ésta tenga conocimiento de la transmisión o constitución del gravamen.
- Hasta la inscripción de la sociedad (por constitución o aumento de capital) en el Registro Mercantil, no podrán transmitirse las participaciones sociales.

IV.1.2. Responsabilidad

La responsabilidad que recae sobre cada socio es proporcional al capital que haya aportado. En caso de liquidación voluntaria o forzosa, y suponiendo que el capital social es insuficiente para pagar sus obligaciones, la junta de socios tendrá que aportar en conjunto la cantidad mínima que exige la Ley de 3000 €.

IV.1.3. Fiscalidad

La fiscalidad a la cual estaría sujeta la empresa sería el impuesto de Sociedades, legislado por la Ley 27/2014¹².

El impuesto de sociedades es un impuesto personal y directo que controla la ganancia de renta por parte de las sociedades. El impuesto de sociedades se respalda en la contabilidad y el cálculo del resultado contable de la empresa para calcular la base imponible y la cuantía que ha de pagar anualmente a hacienda.

Tras la reforma fiscal de 2015, las empresas de nueva creación tendrán los tipos reducidos durante los dos siguientes periodos hasta el 15%. Es decir, desde el momento que la empresa comience a obtener beneficios y sea obligatorio el pago de este impuesto de sociedades se le aplicará el tipo reducido de 15% a la base comprendida entre 0 y 300.000 euros y 20% a la base imponible restante.

¹² España. Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto de Sociedades. BOE, 28 de noviembre de 2014, núm. 288, p. 96939- 97097 <<http://www.boe.es/boe/dias/2014/11/28/pdfs/BOE-A-2014-12328.pdf>>

IV.1.4. Órganos sociales

Se componen dos órganos sociales: la Junta General de Socios y Los Administradores.

La Junta General de Socios es un órgano deliberante en el cual los componentes expresan en sus acuerdos la dirección que tiene que tomar la empresa, sus competencias comprenden asuntos tales como:

- Censura de la gestión social, aprobación de cuentas anuales y aplicación del resultado.
- Nombramiento y separación de los administradores, liquidadores, y en su caso de auditores de cuentas.
- Modificación de los estatutos sociales.
- Aumento o reducción del capital social.
- Transformación, fusión y escisión de la sociedad.
- Disolución de la sociedad.

Por otro lado, los administradores son un órgano ejecutivo y representativo, administran la evolución diaria de la empresa y también establecen relaciones con terceros con el fin de beneficiarse ambos con su colaboración.

La designación de los administradores de la empresa es competencia de la Junta Social, y salvo que ponga en los estatutos lo contrario, el requisito para ser administrador será la condición de socio.

IV.1.5. Cuentas anuales

Siguiendo el enunciado del "Título VII. Las cuentas anuales" de Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, la distribución de dividendos se repartirá a los socios teniendo en cuenta la proporción de la participación que poseen dentro de la empresa, salvo que se indique lo contrario en los estatutos. El momento y la cantidad de pago se determinarán durante una Junta General.

Las cantidades de dinero que se ingresen a la cuenta de dividendos se acordarán en Junta General, y solo tras la confirmación de los administradores de que la empresa posee la suficiente liquidez. La confirmación de dicho reparto se escribirá en una memoria.

En ningún caso se podrán repartir dividendos si el resultado del ejercicio ha presentado pérdidas, si el beneficio que se ha obtenido en el resultado del ejercicio presente no puede cubrir las pérdidas del anterior, o si la cuantía de beneficio es inferior o igual para cubrir la cantidad requerida en la cuenta de reservas.

IV.2. Trámites necesarios para constituirse como empresa

Como detalla el Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2016) en las bases de creación de nuevas empresas, los trámites necesarios para la constitución como empresa son los que siguen en este apartado.

IV.2.1. Trámites de constitución

Se deberá tramitar el registro de la empresa en los siguientes sitios:

- Registro Mercantil Central: acudir con el fin de obtener la certificación negativa del nombre de la sociedad.
- Agencia tributaria (AEAT): obtener el número de identificación fiscal.
- Notario: para que certifique una escritura pública de constitución empresarial.
- Consejería de Hacienda y Modelo Económico de la Generalitat Valenciana: se debe acudir para darse de alta en el Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.
- Registro Mercantil Provincial: para realizar la Inscripción de la empresa.

IV.2.2. Trámites para la puesta en marcha

Tramites generales

- Agencia Tributaria (AEAT): Solicitar el alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores.
- Agencia Tributaria (AEAT): Donde se paga el impuesto sobre Actividades Económicas, en el caso de Experiencia't, al ser una empresa de nueva creación será exenta de pagar este impuesto durante los dos primeros ejercicios económicos.
- Tesorería General de la Seguridad Social: será necesario darse de alta en régimen de trabajadores autónomos (RETA).
- Registro Mercantil Provincial: Para la legalización del Libro de actas, del Libro registro de socios, del Libro-registro de acciones nominativas y del Libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad, Legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales.
- Autoridades de certificación: Obtención de un certificado electrónico.

Trámites según la actividad

- Ayuntamientos: Licencia de actividad en el ayuntamiento de Gandía.
- Otros organismos oficiales y/o registros: Inscripción en otros organismos oficiales y/o registros.
- Agencia Española de Protección de Datos: Registro de ficheros de carácter personal.

Trámites en caso de contratar trabajadores

- Tesorería General de la Seguridad Social: Inscripción de la empresa.
- Tesorería General de la Seguridad Social: Afiliación de trabajadores (en el supuesto de que no estén afiliados).

- Tesorería General de la Seguridad Social: Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social.
- Servicio Público de Empleo Estatal: Alta de los contratos de trabajo.
- Consejería de Trabajo de la CCAA: Comunicación de apertura del centro de trabajo.
- Inspección Provincial de Trabajo: Obtención del calendario laboral.

Trámites complementarios

- Oficina Española de Patentes y Marcas: Registro de signos distintivos.

IV.3. Otros requerimientos

Para poder iniciar la actividad empresarial es necesario que las dos socias fundadoras de Experiencia't se constituyan como autónomas. Cabe destacar que, al ser menores de 30 años, ambas se pueden beneficiar de reducciones en el pago de la cuota de autónomos que ha aprobado el Gobierno de España en el Real Decreto Ley 4/2013¹³. En este decreto se introduce el concepto de "tarifa plana de autónomos". Este concepto de la reducción de pago en la cuota de autónomos ha tenido mucho éxito y desde entonces se ha ido moldeando acorde a las necesidades de los emprendedores a través de la Ley de Emprendedores¹⁴ y Ley de Fomento del Trabajo Autónomo¹⁵.

Los requisitos necesarios para poder beneficiarse de esta ayuda son: no haber estado de alta como autónomo durante los 5 años anteriores, no ser administrador de una sociedad, no haber recibido ninguna bonificación de la Seguridad Social anteriormente y no ser autónomo colaborador.

Cumpliendo estos requisitos, ambas pueden inscribirse en el registro de autónomos con la tarifa de 50€, con un 80% de reducción de la tarifa original, durante los primeros 6 meses. Pasados los 6 meses, la reducción disminuiría a 50%, es decir, se deberá pagar una cuota de 133€ hasta el final del segundo semestre. Durante la primera mitad del segundo año de la ayuda el porcentaje bonificado sería de 30%, debiendo pagar 187€. Y a partir del mes 19 la cuota sería del 100%, es decir, 250 € mensuales.

V. Plan de inversiones

El objetivo final en el estudio de la constitución de la empresa es comprobar si esta sería rentable. Por esta razón en el apartado de inversiones se expondrán diferentes tablas con las que se razonará la viabilidad de Experiencia't.

¹³ España. Ley 4/2013, de 22 de febrero, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo. BOE, 23 de febrero de 2013, núm. 47, p. 15219-15271
<<http://www.boe.es/boe/dias/2013/02/23/pdfs/BOE-A-2013-2030.pdf>>

¹⁴ España. Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización. BOE, 28 de septiembre de 2013, núm. 233, p. 78787-78882
<<https://www.boe.es/boe/dias/2013/09/28/pdfs/BOE-A-2013-10074.pdf>>

¹⁵ España. Ley 31/2015, de 9 de septiembre, por la que se modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo y se adoptan medidas de fomento y promoción del trabajo autónomo y de la Economía Social. BOE, 10 de septiembre de 2015, núm. 217, p. 79824-79848
<<https://www.boe.es/boe/dias/2015/09/10/pdfs/BOE-A-2015-9735.pdf> ley 31/2015 13/0716>

V.1. Presupuesto de inversión

Antes de poner la empresa en funcionamiento, habremos de considerar diferentes gastos de formalización. En la siguiente tabla (Figura 14) se puede observar esquemáticamente los diferentes gastos que se han considerado.

Concepto	Coste en €
Notaría	300 €
Pago de tasas en registros	500 €
Patente de la marca a nivel nacional	150 €
Licencia de apertura	1.200 €
Equipos informáticos con software	2.500 €
Mobiliario	1.200 €
Creación de la página web y App	3.000 €
Total	8.850 €

Figura 15: Gastos necesarios para abrir la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Los documentos como la constitución de la sociedad, los estatutos, el registro en el Registro Mercantil o el registro de la marca, entre otros, se tendrán que firmar ante notario para poder ser formalizados.

Registrar la marca comercial de Experiencia't costará 150€ durante 10 años. Este trámite se realizará a través de la Oficina Española de Patentes y Marcas. Por otra parte, en el Ayuntamiento de Gandía se tramitará la licencia de apertura del negocio para poder iniciar la actividad.

Será necesaria una inversión en equipos informáticos con sendos programas software, que serán destinados a confeccionar diferentes rutas, así como a gestionar las reservas de los grupos de turistas. El coste de las licencias del software es de 500 € y el coste de equipos informáticos es de 1000 € cada uno.

El mobiliario adquirido supondrá un coste de 1.200 €, este gasto incluirá la compra de material y mobiliario de oficina. Se adquirirán dos escritorios, un juego de sillas y material de papelería.

La creación de la página web y la App para los dispositivos móviles Android y OS se encargará a una empresa informática, se prevé un gasto inicial de 1.000 € para la página web y 2.000 € para la App. No obstante, como la página web y la aplicación son el medio de captación de clientes, no se descarta que la inversión tenga que ser mayor en el futuro.

V.2. Financiación del proyecto

Como se observa en el apartado anterior, la empresa necesita una inversión de más de siete mil euros para comenzar su actividad. Para cubrir esta inversión, además de otros gastos que tendrá que asumir la empresa a lo largo del inicio de la actividad se ha decidido pedir una póliza de crédito a una entidad bancaria.

Se ha optado por el método de financiación a través de una póliza porque nos permite tener mayor flexibilidad a la hora de pagar los intereses solo por la cantidad de dinero que la empresa necesite y no por el total como sería en el caso del préstamo. Esto permitirá a la vez financiar la apertura de nuestra empresa y tener un margen de seguridad.

Otra gran ventaja de la póliza de crédito es la opción de ingresar el dinero a la cuenta una vez se haya cobrado una factura, en un tiempo determinado, y en caso de que se necesite hacer un gasto en el futuro se puede sacar el dinero otra vez de la cuenta sin superar el límite establecido por la entidad bancaria. Es un sistema que permite extraer el dinero cuando lo necesite e ingresar cuando se pueda, todo sin superar el límite establecido.

Las condiciones de la entidad bancaria que la empresa tendrá que aceptar son: una póliza de crédito de un año con un saldo límite de diez mil euros. La comisión de apertura es de 1%, gastos de gestión, los intereses son 2% más el Euribor. Los intereses a liquidar se calcularán anualmente mediante el método americano de amortización, es decir, los intereses se pagarán mensualmente y en la última cuota del año el importe total por el que se ha hecho el gasto.

Suponemos que en todo momento se dispone de la totalidad del crédito disponible, es decir diez mil euros. De esta forma aplicamos un criterio conservador para el cálculo de las previsiones de beneficio. Los pagos de las cuotas de la póliza de crédito se especificarán mensualmente en el anexo II.

Pagos totales	
Pago del préstamo	10.000,0 €
Intereses	216,5 €
Comisión	100,0 €
Cuotas 1-11	18,04 €
Cuota 12	10.018,04 €
Total gastos financieros	216,5 €
Total a pagar	10.216,5 €

Figura 16: Resumen de los costes de la póliza de crédito. Fuente: Elaboración propia.

V.3. Cuentas de gastos e ingresos

En el siguiente apartado se estudiarán las cuentas de gastos e ingresos que tendrá la empresa Experiencia't.

V.3.1. Cálculo de la cifra de ventas estimada

Para estimar la cifra de ventas del negocio se va a tomar como partida un escenario conservador. Partiendo de la premisa de que los comienzos de los negocios son lentos y duros. En los siguientes ciclos económicos la previsión de ventas aumentará. Como se ha comentado en el apartado 3.1.2 del este Trabajo Final de Grado, la estrategia de fijación del precio es comprobar el precio de la competencia y elevar un poco el nuestro para poder desmarcarnos como un producto de más calidad.

La fijación inicial del precio situará el coste de nuestros servicios en 15€ por persona si hacen la visita en grupos individuales, y a 12 € si son grupos escolares. Esto incluirá una degustación que dependerá de la actividad que se realice, y la entrada a los monumentos y museos.

Se ha estudiado que la mejor fecha para iniciar la actividad empresarial de Experiencia't es el 1 de enero del año 2017, coincidiendo con el inicio de un nuevo ejercicio económico. De esta forma todas las gestiones de la empresa serán más sencillas de constatar.

La confección de los grupos durante las visitas se establecen de la siguiente forma; los grupos escolares se configuran con la formula de 1 una visita escolar es igual a 2 grupos de visitantes cada una de 20 personas, es decir, una visita seria 40 personas. En cambio una visita de un grupo individual se compondrá de 15 personas.

En la tabla siguiente se puede observar las estimaciones de ventas de los próximos cuatro ciclos económicos, la tabla con los cálculos completos está adjuntada en el anexo III:

Año	Visitas escolares	Visitas individuales	Total grupos	Ingreso escolares	ingreso individuales	Total ingresos anuales
2017	82	271	353	39.360,00 €	60.975,00 €	100.335,00 €
2018	98	325	424	47.232,00 €	73.170,00 €	120.402,00 €
2019	108	358	466	51.955,20 €	80.487,00 €	132.442,20 €
2020	119	393	513	57.150,72 €	88.535,70 €	145.686,42 €

Figura 17: Estimación de ingresos durante cuatro ciclos económicos. Fuente: Elaboración propia.

El aumento de ventas que se ha considerado que no se producirá hasta el segundo año de la actividad. A partir de esta fecha comenzará aumentando progresivamente hasta el 20% y en los años posteriores un 10%. Se estima que el índice del aumento de ventas es el adecuado dado que la empresa ya habrá estado en el mercado más de un año y se habrá establecido entre las empresas de actividades turísticas en La Safor y La Vall d'Albaida.

V.3.2. Cálculo de la cifra de gastos estimada

Los gastos que se tendrán en cuenta en los cálculos se clasificaran según dos tipos, los gastos fijos, los que la empresa tendrá independientemente del transcurso de la actividad empresarial y los gastos variables los que sí tendrán una repercusión directa dependiendo de la venta de servicios.

Gastos fijos

Los gastos fijos (Figura 20) que tendrá la empresa se corresponderán a los siguientes conceptos:

- Alta de autónomos: La sociedad se compondrá de dos socios, por lo tanto, ambos tendrán que desembolsar una cuota de autónomos (Figura 18) para poder ejercer la actividad empresarial. Durante los primeros meses de la actividad, los socios dispondrán de una reducción de la cuota por ser menores de 30 años. No obstante, progresivamente esta cuota irá aumentando hasta llegar a ser el 100 % de lo se paga por ser autónomo.

Cuotas de autónomos anuales	
Año 1	2.196 €
Año 2	5.244 €
Año 3	6.000 €

Figura 18: Cuota anual de autónomos. Fuente: Elaboración propia.

- Comunicaciones: Será necesario contratar dos líneas de teléfono móvil para cada una de las socias tendrá un coste de 30 € mensuales cada una. Además, se contratará una línea de ADSL que supondrá un coste de 50€ mensuales. Es decir las comunicaciones supondrán un gasto de 110€ mensuales que serán 1.320€ anuales.
- Servicios de informática: Se encargará un diseño de página web a una empresa externa de informática. Cuya inversión inicial será de 1.000€ y mantenimiento mensual

ascenderá a 150€. La creación de la App “Experiencia't” para los dispositivos móviles de Android y OS ascenderá a 2.000€, el mantenimiento mensual será de 80€.

- **Seguros:** Se contratarán seguros para poder compensar la no asistencia de los clientes en caso de que las inclemencias climáticas no sean idóneas para la práctica de las actividades. Mediante la contratación de estos seguros se cubrirán las pérdidas que supondrán la no asistencia de la actividad de los clientes. El coste del seguro es de 150€ mensuales.
- **Contabilidad:** La contabilidad de la empresa se externalizará a otra empresa. El coste de este servicio supondrá un gasto de 200 € mensuales.
- **Gastos financieros:** Los gastos financieros generarán unos intereses de 216,1 € mensualmente durante el periodo de un año.
- **Amortizaciones:** Se ha establecido que las amortizaciones se contabilizaran mediante el método lineal. Siguiendo la Ley 27/2014 de impuestos de sociedades, el coeficiente de amortización para equipos informáticos es de 25% y para programas informáticos es de 33% es decir, 4 y 3 años respectivamente. La amortización de equipos informáticos supondrá un coste de 41.67 € mensuales y la amortización de los programas informáticos 10.42 € mensuales.
- **Promoción:** El presupuesto de marketing no supondrá un desembolso elevado para la empresa dado que la promoción mayoritariamente se realizará a través de las redes sociales por las propias gestoras de la empresa. No obstante, se destinará un presupuesto inicial de 300 € para la impresión de folletos, 800 € en concepto de dietas para la asistencia en ferias, y 600 € en concepto de relaciones públicas. La totalidad del presupuesto inicial destinado para la promoción anualmente asciende a 1.700 €. No obstante, dependiendo de la actividad de la empresa el precio puede variar.
- **Personal:** La plantilla de personal de Experiencia't la compondrán 2 gestoras/autónomas más un trabajador contratado (Figura 19). El salario de un empleado se compone de 13 nóminas de su salario dependiendo de las funciones que realiza dentro de la empresa. Las trece nóminas se realizarán en 12 pagos mensuales. Según la necesidad dependiendo de la actividad empresarial, se podría optar a contratar una persona a tiempo parcial o tiempo completo para reducir la carga de la prestación del servicio.

Sueldos y salarios				
	Sueldo mensual	Seguridad social	Total mensual	Total anual (13 pagas)
1 Trabajador	1.083 €	256 €	1.339 €	16.063 €
2 Gestoras autónomas	2.600 €	689 €	3.289 €	39.468 €
Gasto mensual en sueldos			4.628 €	55.531 €

Figura 19: Rúbrica de los gastos en personal. Fuente: Elaboración propia.

- **Suministros:** El gasto en concepto de suministros dependerá de las horas que se va a estar en la oficina, se estima que de media mensualmente el gasto ascenderá a 40 € en consumo de electricidad.

Gastos fijos (año 2017)	
Cuota de autónomos	2.196,00 €
Comunicaciones	1.320,00 €
Servicios de informática	2.760,00 €
Seguros	1.800,00 €
Contabilidad	2.400,00 €
Gastos financieros	216,50 €
Amortización	666,67 €
Promoción	1.700,00 €
Personal	55.531,00 €
Suministros	480,00 €
Total	69.070,17 €

Figura 20: Conjunto de gastos fijos del año 2017. Fuente: Elaboración propia.

Gastos variables

Los gastos variables (Figura 21) que tendrá la empresa se corresponderán a los gastos repercutidos directamente por las ventas. Estos son gastos que se producen al vender el producto, es decir, cuantos más servicios vendemos más gasto tendremos al preparar el servicio a los clientes.

Se ha estimado que el gasto medio por el acceso a los monumentos es de 4 € y la degustación catering es de 2 € por persona. El coste que supondrá prestar el servicio a los grupos escolares, por otro lado, se reducirá el precio medio de entradas a 3€ por el descuento para estudiantes y el coste del catering a 1.5 € por ser un grupo muy numeroso. En la tabla siguiente, se exponen los gastos estimados por la venta del servicio en los próximos 3 ciclos económicos de la empresa. La tabla con los cálculos completos está adjuntada al anexo IV:

Año	Visitas escolares	Visitas individuales	Total grupos	Gasto escolares	Gasto individuales	Total gastos anuales
2017	82	271	353	14.760,00 €	23.922,00 €	38.682,00 €
2018	98	325	424	17.712,00 €	29.268,00 €	46.980,00 €
2019	108	358	466	19.483,20 €	32.194,80 €	51.678,00 €
2020	119	393	513	21.431,52 €	35.414,28 €	56.845,80 €

Figura 21: Gastos repercutidos en la actividad empresarial. Fuente: Elaboración propia.

V.4. Cuenta de pérdidas y ganancias provisional

Con la información anteriormente detallada se elabora una cuenta de Pérdidas y Ganancias provisional (Figura 22) para los siguientes 4 ciclos económicos de la empresa, desde el año de constitución 2017 hasta el año 2020.

En el apartado de cálculo de la cifra de ventas hemos supuesto el incremento de ventas en un 20% al comienzo de octubre de 2018. En cuanto al incremento de gastos empresariales no relacionados con la actividad, es decir, los gastos fijos incrementarán anualmente un 1.96% al ser este el IPC medio de los últimos diez años.

La cuenta de pérdidas y ganancias provisional refleja que el resultado de la empresa después del primer año es negativo. No obstante, como es el año de inicio de la actividad, lo resolveremos considerando la ayuda de financiación externa para cubrir tanto los gastos de constitución como los gastos iniciales que supone empezar un negocio.

El año 2018, el segundo año de la actividad de la empresa, el aumento de ventas no es capaz de contrarrestar la inflación de los gastos fijos y compensar el balance negativo del primer año de actividad, por tanto se siguen produciendo pérdidas. La inflación de los gastos fijos, exceptuando la cuota de autónomos es de 1.96% anual.

En el 2019, la actividad de la empresa continua con un aumento de ingresos respecto al año anterior, se consigue compensar la gran mayoría de pérdidas del resultado del ejercicio anterior. La empresa ya se ha posicionado firmemente en el mercado turístico de las comarcas de La Safor y La Vall d'Albaida, no obstante continúan las pérdidas arrastradas de los años anteriores.

El punto de inflexión se produce en el año 2020 donde al fin se ha podido compensar las pérdidas generadas por el inicio de la actividad empresarial y se obtiene un beneficio de

Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Ventas	100.335,00 €	120.402,00 €	132.442,20 €	145.686,42 €
Coste de las ventas	38.682,00 €	46.980,00 €	51.678,00 €	56.846 €
Margen bruto	61.653,00 €	73.422,00 €	80.764,20 €	88.840,62 €

Cuota de autónomos	2.196,00 €	5.244,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Comunicaciones	1.320,00 €	1.345,87 €	1.372,25 €	1.399,15 €
Servicios informáticos	2.760,00 €	2.814,10 €	2.869,25 €	2.925,49 €
Seguros	1.800,00 €	1.835,28 €	1.871,25 €	1.907,93 €
Contabilidad	2.400,00 €	2.447,04 €	2.495,00 €	2.543,90 €
Amortización	666,67 €	679,74 €	693,06 €	529,98 €
Promoción	1.700,00 €	1.733,32 €	1.767,29 €	1.801,93 €
Gastos de personal	55.531,00 €	56.619,41 €	57.729,15 €	58.860,64 €
Suministros	480,00 €	489,41 €	499,00 €	508,78 €
Resultados pendientes de aplicación	-	7.417,17 €	7.203,33 €	1.735,39 €
Resultado de explotación (BAII)	- 7.200,67 €	- 7.203,33 €	- 1.735,39 €	10.627,43 €
Gastos financieros	216,50 €	-	-	-
Resultado antes de impuestos (BAI)	- 7.417,17 €	- 7.203,33 €	- 1.735,39 €	10.627,43 €
Impuesto de sociedades	-	-	-	2.656,86 €
Resultado del ejercicio	- 7.417,17 €	- 7.203,33 €	- 1.735,39 €	7.970,57 €

7.970,57 €.

V.5. Umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad lo podemos definir como el punto donde se igualan las ventas de con los gastos producidos que son necesarios para elaborar el producto que la empresa quiere vender.

En el caso de Experiencia't, el producto que se vende es intangible, por lo tanto, en vez de medir en unidades de producto producidas mediremos en personas que tienen que comprar nuestro servicio.

Primero se obtiene los ingresos y los gastos medios, como los precios del grupo individual y el grupo escolar son diferentes sabiendo que el 76% de los visitantes son del grupo individual y el

24% del grupo escolar, obtenemos mediante la media ponderada que los ingresos medios son 14.28 € y los gastos medios 5.64 €.

Estos datos obtenidos anteriormente los aplicamos a la fórmula de umbral de rentabilidad (unidades vendidas x precio unitario = Gastos fijos + unidades vendidas x coste unitario), calculamos en la tabla x, que para alcanzar el umbral de rentabilidad en el año 2017 sería necesario que 7994 clientes contraten nuestros servicios para cubrir los costes de producción. Como refleja la tabla x durante el primer año no se consigue alcanzar el umbral de rentabilidad, por la razón, de que los gastos fijos son muy elevados comparándolos con las ventas realizadas. Esto es debido a la reciente incorporación de la empresa al mercado.

Año	Ingresos	Gastos fijos	Gastos variables	Umbral de rentabilidad	Nr. Clientes potenciales	Diferencia
2017	14,28 €	69.070,17 €	5,64 €	7994	7345	-649
2018	14,28 €	70.423,95 €	5,64 €	8151	8814	663
2019	14,28 €	71.804,25 €	5,64 €	8311	9695	1385
2020	14,28 €	73.211,62 €	5,64 €	8474	10665	2191

Figura 23: Umbral de rentabilidad 2017-2020. Fuente: Elaboración propia.

Durante los siguientes años, vemos que la diferencia entre el umbral de rentabilidad y los clientes que se espera tener es positiva y además creciente cada año. Esto nos indica que los ingresos de la empresa van a ir aumentando año tras año hasta el 2020.

VI. Conclusiones

Tras la redacción del proyecto final de grado podemos realizar las siguientes conclusiones:

- El turismo experiencial está en los primeros pasos en la Comunidad Valenciana, no está regulado ni existen unas bases bien cimentadas en el presente que ayuden a definir tanto las actividades como el marco empresarial.
- El turismo activo es la única modalidad que podríamos calificar como turismo experiencial en la Comunidad Valenciana, ya que el turismo de naturaleza y cultural están muy por detrás, y constituyen por tanto un campo interesante para ser explotado económicamente.
- La tipología turística del sol y playa está muy arraigada en la costa de Gandía, se debe de aprovechar esta tradición y conseguir que los turistas se interesen más por realizar actividades enfocadas en la cultura y tradiciones locales.
- La creación de la empresa Experiencia't es una idea de negocio que con la gestión adecuada sería sencillo posicionar ante la falta de una mayor competencia en el mercado de en la Comunidad Valenciana ya que existe poca oferta de turismo experiencial como producto en ofrecer el turismo experiencial, por esta razón su mercado potencial es muy amplio y alcanzable con la promoción 2.0, es decir, a través de blogs, redes sociales y pagina web.
- Considerando que los ingresos y los gastos medios por persona son de 14.64 €, 5.64 € respectivamente, es un negocio del que, consiguiendo reducir los costes fijos, se podría sacar un amplio rendimiento.

La promoción del marketing en los últimos años ha cambiado mucho gracias a las redes sociales y el acceso a internet. Con estas herramientas, una PYME puede estar en el punto de vista del gran público. Por tanto, por un coste mínimo, se puede maximizar el rendimiento de las diferentes plataformas que existen actualmente a disposición de las empresas, y hacer del marketing online un punto clave en el posicionamiento estratégico en el mercado.

En lo que a formalización se refiere, el Estado Español ha aprobado diferentes medidas como la reducción de la cuota de autónomos, así como la posibilidad de formalizar los tramites a través de la red para agilizar el proceso. Sin embargo, todavía hay muchas trabas para crear un negocio en la actualidad.

Cabe destacar que la tarea más complicada a la hora de iniciar un negocio es hacer frente a los gastos iniciales de constitución de la empresa. En los cálculos realizados en el bloque financiero, se ha visto que se necesita una financiación externa y, actualmente, conseguir el apoyo de los bancos es muy complicado.

Sin embargo, una vez superada la barrera financiera, la situación geográfica de las comarcas de La Safor y La Vall d'Albaida son favorables para poder hacer del turismo experiencial una realidad. Cuentan con una historia y tradición longeva, así como con infraestructuras turísticas suficientes para complementarlas. Sumado a esto, existe también un mercado potencial muy grande en los turistas tradicionales de sol y playa y la competencia directa casi nula en la prestación de este tipo de servicio.

Finalmente, y en base a todo lo anteriormente estudiado, podemos considerar que la idea de negocio que se propone resulta viable, ya que hay nicho de mercado suficiente para su implantación en estas dos comarcas, e incluso para un crecimiento progresivo en los próximos años hacia las comarcas vecinas, como La Costera o La Marina Alta. Todo esto, se llevaría a cabo teniendo en cuenta los resultados de arranque del negocio y de los estudios de mercado que pudieran realizarse en estas zonas colindantes. En cualquier caso, el crecimiento de la empresa se recomienda que sea progresivo, ampliando su zona geográfica de influencia pero sin perder la continuidad territorial, puesto que resultaría más sencilla tanto de gestionar como de promocionar el servicio prestado entre los potenciales clientes.

VII. Bibliografía

AGÈNCIA VALENCIANA DEL TURISME. *El turismo en la Comunidad Valenciana 2014*. <<http://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/estadistiquesdeturisme/anuarios/TCV2014-def.pdf>> [Consulta: 11 de julio de 2016]

ASOCIACIÓN DE MARKETING DE ESPAÑA. *Hacia un marketing ágil*. <<http://www.asociacionmkt.es/actualidad/hacia-un-marketing-agil/>> [Consulta 23 de agosto 2016]

DALMAU ESTRUCH, A. (2014). *Diseño de actividades para la puesta en marcha de turismo experiencial en Gandía*. Trabajo final de grado. Gandía: Escuela Politécnica Superior de Gandía. <<http://hdl.handle.net/10251/46865>> [Consulta: 16 de julio de 2016]

DESTINOS EXPERIENCIALES. *¿Qué es turismo experiencial?* <<http://www.destinosexperienciales.com/turismo-experiencial/>> [Consulta: 03 de septiembre de 2016]

EMPRENEDORES Y PYME. *Elección de la forma jurídica*. <<http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>> [Consulta 13 de julio de 2016]

España. Ley 31/2015, de 9 de septiembre, por la que se modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo y se adoptan medidas de fomento y promoción del trabajo autónomo y de la Economía Social. BOE, 10 de septiembre de 2015, núm. 217, p. 79824-79848 <<https://www.boe.es/boe/dias/2015/09/10/pdfs/BOE-A-2015-9735.pdf> ley 31/2015 13/0716>

España. Ley 4/2013, de 22 de febrero, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo. BOE, 23 de febrero de 2013, núm. 47, p. 15219-15271 <<http://www.boe.es/boe/dias/2013/02/23/pdfs/BOE-A-2013-2030.pdf>>

España. Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización. BOE, 28 de septiembre de 2013, núm. 233, p. 78787-78882 <<https://www.boe.es/boe/dias/2013/09/28/pdfs/BOE-A-2013-10074.pdf>>

España. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 3 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. BOE, 3 de julio de 2010, núm. 161, p. 58472-58594 <<https://www.boe.es/boe/dias/2010/07/03/pdfs/BOE-A-2010-10544.pdf>>

España. Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto de Sociedades. BOE, 28 de noviembre de 2014, núm. 288, p. 96939- 97097 <<http://www.boe.es/boe/dias/2014/11/28/pdfs/BOE-A-2014-12328.pdf>>

INVAT·TUR. *Plan estratégico global del turismo de la Comunitat Valenciana 2010-2020*. <http://www.turisme.gva.es/opencms/opencms/turisme/es/files/pdf/planificacion/Document_oBasePEGTCV.pdf> [Consulta: 07 de julio de 2016]

INFO AUTÓNOMOS. *El impuesto sobre sociedades*. <<http://infoautonomos.economista.es/fiscalidad/impuesto-de-sociedades/>> [Consulta 16 de julio de 2016]

INFO AUTÓNOMOS. *Tarifa plana de 50€ para autónomos, jóvenes y mayores de 30.*
<<http://infoautonomos.eleconomista.es/seguridad-social/tarifa-plana-autonomos-50-euros-mayores-30-jovenes/>> [Consulta: 13 de julio de 2016]

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER. *Clave para el éxito de la empresa.*
<<http://www.5fuerzasdeporter.com/>> [Consulta: 16 de julio de 2016]

MARKETING DIRECTO. *Publicidad 2.0: La publicidad que ya está aquí.*
<<http://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/publicidad-2-0-la-publicidad-que-ya-esta-aqui/>> [Consulta 27 de agosto de 2016]

MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO. *Programas europeos de ayudas e incentivos.*
<http://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/estadistiquesdeturisme/anuarios/Perfil_turista_visitaCV2014.pdf> [Consulta: 03 de septiembre de 2016]

STATISTA. *Gasto medio de turistas extranjeros en 2015.*
<<http://es.statista.com/estadisticas/477190/gasto-medio-diario-de-los-turistas-internacionales-en-espana-por-comunidad-autonoma-de-destino/>> visitado [Consulta: 7 de julio de 2016]

THR: INNOVATIVE TOURISM ADVISORS. *Desarrollo del sistema experiencial turístico del País Vasco.*
<<http://www.thr.es/es/desarrollo-del-sistema-experiencial-turistico-del-pais-vasco#.V8vw6SiLShc>> [Consulta: 04 de septiembre de 2016]

UN EMPRENDEDOR. *Cómo escribir una idea de negocio.*
<<http://www.unempreendedor.com/contenido-publico/c41-ideas-de-negocio/como-escribir-una-idea-de-negocio/>> [Consulta: 16 de julio de 2016]

VIAJES POR EUSKADI. *Experiencias TOP.* <<http://viajesporeuskadi.es/es/23-experiencias-top>> [Consulta: 04 de septiembre de 2016]

VIVIR GALICIA TURISMO. *Vivir Galicia: Turismo y experiencias.*
<<http://www.vivirgaliciaturismo.com/>> [Consulta: 04 de septiembre de 2016]