



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultat de Turisme

Memòria del Treball de Fi de Grau

Pla de Negoci Yehaa Tours

Cristina Pérez Bosch

Grau de Turisme

Any acadèmic 2014-15

DNI de l'alumne: 43206374T

Treball tutelat per Francisco Julio Batle Lorente
Departament de d'Economía de l'Empresa

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

Paraules clau del treball:

Free tours, consumo colaborativo, turismo activo, actividades de aventura,
gente local.

Índice

1. Datos identificativos.....	4
2. Resumen ejecutivo y descripción de la idea.....	5
2.1. Resumen ejecutivo.....	5
2.2. Descripción del negocio.....	6
3. Estudio de mercado.....	7
3.1. Macroentorno.....	7
3.2. Microentorno.....	10
3.3. Análisis DAFO.....	24
4. Plan de marketing.....	25
4.1. Producto.....	25
4.2. Precio.....	28
4.3. Promoción.....	30
4.4. Segmentación.....	37
4.5. Distribución.....	38
5. Plan tecnológico.....	39
6. Plan operativo.....	40
6.1. Prueba Piloto.....	44
6.2. Programa de Crecimiento y expansión.....	45
7. Plan de Recursos Humanos.....	48
8. Plan financiero.....	53

9. Equipo promotor.....	61
10. Principales riesgos, estrategias de salida.....	62
11. Referencias Bibliográficas	63

1. Datos identificativos

Nombre del proyecto: Yehaa Tours.

Sector de Actividad: Turismo Activo.

Mes de inicio de actividad: aproximadamente Mayo 2016.

Forma Jurídica elegida: aún por determinar.

Número de emprendedores: uno, se buscarán dos más.

Datos de los emprendedores:

Cristina Pérez Bosch, graduada en Turismo.

2. Resumen ejecutivo y descripción de la idea

2.1. Resumen ejecutivo

Yehaa Tours es un proyecto que pretende ofrecer actividades de aventura de todo tipo a nivel mundial, empezando en Mallorca y con el tiempo ir ampliando las fronteras, se pretende dirigir a un público relativamente joven, familiarizado con las tecnologías, y con los nuevos modos de viajar, relacionados con el consumo colaborativo y la co-creación de experiencias, Yehaa Tours pretende convertirse en un referente a nivel mundial en cuanto al turismo activo, pero no solo por la actividad principal, sino también por el modo en que se hace, ofreciendo la posibilidad de que sea el cliente quien decida el precio a pagar o bien participe en la creación de su experiencia a nivel emocional, pudiendo entrar en contacto con gente local, creando de este modo una experiencia mucho más auténtica e íntima.

Todos estos sectores, free tours, experiencias con locales y turismo activo, los cuales son sectores que están ampliamente demostrados económicamente y que muestran un mercado en constante crecimiento, hacen que el proyecto de Yehaa Tours no resulte utópico, sino todo lo contrario, hacen que sea un proyecto realista y con grandes posibilidades para el éxito, ya que recoge lo mejor de estos sectores y los junta en un solo espacio, hecho que hace de Yehaa Tours único en el mundo, puesto que no existe ninguna empresa competidora que recoja los cuatro elementos principales de la empresa “free tours”, “experiencias con locales”, “co-creación” y “actividades de aventura relacionadas con el medio ambiente”.

Además de todo esto, se pretende que Yehaa Tours se convierta en un elemento desestacionalizador ya que ofrecerá servicios tanto para actividades de verano como de invierno, también pretende atraer un turismo mucho más respetuoso con el medio ambiente y la cultura local, alejándose del tradicional turismo de masas y fomentando, a través de experiencias didácticas, el respeto a dichos valores. No obstante es un objetivo primordial para la empresa, fomentar la economía local a todos los niveles, desde, la elección de los proveedores, que deben ser en todo caso empresas locales, hasta en la realización de inversiones, tan pronto como sea posible, en proyectos de carácter social para las comunidades en las que Yehaa Tours opere, creando y participando en una red de ayuda colaborativa entre empresas y comunidades.

En definitiva, Yehaa Tours, en un plazo no superior a un año pretende estar en funcionamiento y en menos de cuatro, estar generando beneficios de cierta relevancia, incorporando los canales de distribución más actuales y novedosos, ofreciendo un servicio cuya demanda aumenta año tras año, y todo esto fomentando el respeto al medio ambiente, la cultura y la economía local.

2.2. Descripción del negocio

Yehaa Tours es una empresa que pretende abrir las puertas al público por primera vez, en un periodo inferior a un año, en un primer momento se establecerá en Mallorca, pero la intención es que para el segundo año ya pueda estar establecida en un par de territorios más, ya que la intención es extenderse a nivel global. La empresa se dedicará a ofrecer tours guiados de aventura (senderismo, rappel, barranquismo, escalada, buceo, kayak, paddle surf, etc.). Es un propósito que estos tours sean diferentes a lo que ofrece la competencia, tienen que ser muy variados y repletos de actividades diversas que completen de manera sustancial la experiencia. Se ofrecerán dos tipos de productos principalmente, las "demo tours", que consistirá en tours guiados, cortos (duración entre 30" y 2 horas) que incluirán varias de las actividades que se realizan, a modo de muestra y con la intención de captar un mayor número de clientes para los tours de pago. La peculiaridad de este producto reside en el precio, ya que no tiene, es el cliente quien debe decidir el precio a pagar en función de su nivel de satisfacción con el servicio recibido. Por otra parte el otro producto que se ofrecerá, serán los "tours completos", y constituirán el eje central de los servicios ofrecidos por Yehaa Tours, estos, serán tours de pago. Existirá una gran variedad con diferentes complementos, actividades, etc. y se deberán cambiar periódicamente e ir renovando el catálogo de productos. La gran peculiaridad de estos tours, será la unión entre gente local y turistas, a fin de ofrecer a los turistas una experiencia mucho más auténtica.

A lo largo de este plan de negocio se podrá observar como Yehaa Tours va a conseguir ofrecer estos servicios y los objetivos marcados.

Misión

Yehaa Tours nace para fomentar allí donde vaya, la generosidad, el compartir, el cuidado del medio ambiente y la protección de todas las culturas. Al mismo tiempo que, descargamos adrenalina, nos divertimos, practicamos nuestro deporte favorito, y hacemos nuevas amistades.

Metas y objetivos a corto plazo

Yehaa Tours en su primer año de vida tiene como objetivo realizar un total, entre los diferentes productos que ofrece, de 9.360 ventas a lo largo de todo el año, lo que supone un 0'0064% de volumen de mercado. Para los años inmediatamente siguientes se espera que estas ventas aumenten, entorno a un 20% por cada puesto en el que se establezca Yehaa Tours, para el segundo año se espera estar establecido en como mínimo tres territorios. Por otra parte, es un objetivo que en un plazo no superior a tres años la empresa sea perfectamente solvente y empiece a generar beneficios. En otros aspectos, también es un objetivo, en estos primeros años, generar confianza de cara a todos los grupos de interés, y demostrar que todo lo que se explica en este plan de empresa, se cumple o se cumplirá, además de todo esto, también es un objetivo fomentar la filosofía de la empresa a nivel mundial, y que se empiece a hablar de Yehaa Tours como mínimo a nivel europeo.

3. Estudio de mercado

3.1. Macroentorno

La co-creación y el “network hospitality” aplicado al turismo activo.

De cada vez más se detecta una creciente necesidad por parte de los consumidores en buscar experiencias (Pine & Gilmore, 1999) en las cuales ellos puedan participar de una forma más activa en la configuración de su experiencia (Neuhofer, Buhalis & Ladkin, 2014) y por otra parte la absoluta necesidad de un cambio en el actual modelo turístico, evidencian la necesidad de crear negocios alternativos que cambien el rumbo del modelo turístico tradicional, ya hace mucho tiempo que existe el debate sobre la moralidad del turismo de masas y sus alternativas (Molz, 2013), desde los primeros debates sobre el turismo moderno (Boorstin 1961) hasta la actualidad, los críticos con el turismo moderno no han dejado de escribir sobre las consecuencias sociales, ambientales y económicas producidas por este, a la vez que han propuesto una gran variedad de alternativas, “ecoturismo”, “turismo sostenible”, “turismo responsable” y “turismo ético”, alternativas que parecían dar solución a los problemas del turismo convencional (Buckley, 1994; Hultsman, 1995; Jafari & Wall, 1994; MacCannell, 2011; Smith & Duffy, 2003). Aunque estas propuestas tampoco están faltas de crítica. Cohen (1987) apuntó rápidamente que el turismo alternativo también es merecedor de un examen crítico ya que provoca otro tipo de problemas y en muchos casos no soluciona el problema que se supone que intenta solucionar.

Aunque hay que decir, que siempre y cuando exista debate sobre las cualidades morales del turismo de masas y los límites morales del turismo alternativo, de vez en cuando podremos disfrutar de nuevas prácticas turísticas que vitalizarán el turismo (Molz, 2013), se ha podido ver recientemente con casos como “slow tourism” (Dickinson & Lumsden, 2010; Fullagar, Markwell, & Wilson, 2012), “voluntourism” (Lyons & Wearing, 2008) o las “network hospitality” (Molz, 2013). Estos ejemplos al igual que los modelos anteriores del siglo XX, promueven conexiones más íntimas y auténticas con personas y lugares (véase Cohen, 1987), aunque estas últimas, de cada vez más, van de la mano de las tecnologías de la información y comunicación “TIC”. Por ejemplo: mucha gente cuelga las fotos que realiza en sus actividades en Facebook (Conran, 2012), o se pueden ver “slow tourists” viajando con sus ordenadores portátiles (Markwell, Fullagar, & Wilson, 2012) o las redes de hospitalidad que conectan viajeros con anfitriones mediante las tecnologías de redes sociales (Molz, 2013).

La integración de las “TIC” ha propiciado la facilitación de experiencias a los turistas (Neuhofer, Buhalis & Ladkin, 2014). Gracias a estas tecnologías se están desarrollando nuevos tipos de experiencia (Neuhofer, Buhalis & Ladkin, 2014), estas nuevas experiencias que se presentan como: “inmersive virtual” (Guttentag, 2010), “augmented reality” (Yovcheva et al., 2013) o “technology mediated experiences” (Neuhofer, Buhalis & Ladkin, 2014), se prevé que sean mucho más ricas en contenido, más participativas y accesibles gracias a la gran variedad de medios que existen (Gretzel & Jamal, 2009), en estas

experiencias, la tecnología puede servir como un medio para hacerlas más accesibles o incluso pueden ser la experiencia en sí (McCarthy & Wright, 2004). Gretzel y Jamal (2009) cuestionan que en la actualidad no está bien comprendido el concepto de experiencia, puesto que no existe un alto grado de integración de las tecnologías en las experiencias ofrecidas (Darmer & Sundbo, 2008). Se refieren, a que en la actualidad son pocas las empresas y organizaciones, que ofrecen experiencias, haciendo uso de la tecnología, para ofrecer al turista una experiencia más personalizada, es decir experiencias co-creadas.

Pero, ¿qué es la co-creación de experiencias?, la definición es, “creación conjunta de valor por parte de la empresa y el cliente” (Prahalad & Ramaswamy, 2004a, pág. 8). Hasta hace poco las experiencias de turismo fueron principalmente diseñadas, creadas y organizadas según los principios de la economía (Pine & Gilmore, 1999), es decir, organizadas únicamente por la empresa (Neuhofer, Buhalis & Ladkin, 2014). Gracias a la aparición de internet, los consumidores han adoptado un papel más activo en la creación de experiencias y estos son los principios en los que se basa la co-creación (Neuhofer, Buhalis & Ladkin, 2014).

Prahalad & Ramaswamy (2004a) que son dos de las primeras personas que utilizaron este concepto, afirman que la co-creación de experiencias, se caracteriza por consumidores activos que participan en la co-creación de su experiencia. Esto ha cambiado los roles tradicionales entre empresas y consumidores (Neuhofer, Buhalis & Ladkin, 2014). La co-creación apuesta por el ser humano individual, en lugar de por la empresa como punto de partida de la experiencia (Binkhorst & Den Dekker, 2009). Por este motivo, se ha convertido en un objetivo para las empresas, reconocer a los consumidores y sus necesidades para co-crear las experiencias entre ambos (Neuhofer, Buhalis & Ladkin, 2014).

Por todo lo anteriormente dicho, Yehaa Tours pretende constituirse basándose en todo este marco teórico. Dadas las nuevas tendencias empresariales respecto a la co-creación de experiencias, es importante que Yehaa Tours tome la delantera en estos aspectos, incluyendo todo tipo de fórmulas para que el cliente pueda diseñar su experiencia en la medida de lo posible, haciendo uso de todas las tecnologías que estén a nuestra disposición, App's móviles, redes sociales, blogs, interacción en la página web, espacios para comentarios, lugares donde publicar sus fotos, etc. Además de los aspectos tecnológicos, también se pretende que el cliente pueda participar incluso en la decisión del precio a pagar “demo tours”, los cuales serán detallados más adelante. Pero donde Yehaa Tours debe destacar es en la creación de un espacio en el cual el cliente pueda participar activamente en la creación de su propia experiencia, no solo a nivel tecnológico, sino a nivel emocional, dándole la oportunidad de relacionarse con gente local antes de vivir su experiencia, de este modo, podrá planificar hasta cierto punto con que personas de la localidad que va a visitar, quiere vivir su experiencia, y así convertirla en algo mucho más íntimo y auténtico. Como dice Germann Molz (2012) “un mundo mejor” es aquel en el que las personas se conectan de formas más auténticas y significativas alejándose de la red corporativa de la sociedad de consumo. Y teniendo en

cuenta esto Yehaa Tours pretende situarse a medio camino entre las empresas tradicionales de experiencias y las nuevas empresas de “network hospitality”.

En este sentido, las empresas u organizaciones de “network hospitality” se basan en una “economía moral”, que junto con otros proyectos de turismo alternativo, rechazan el turismo de masas (Molz, 2013), y se basan en el comercio sostenible, en prácticas laborales justas y en la sensibilidad social y ambiental (Gibson, 2010). Los investigadores han introducido diversas etiquetas para describir estas formas de desarrollo turístico “just tourism” (Hultsman, 1995), “pro-poor tourism” (Hall, 2007), “responsible tourism” (Spenceley, 2010), “fair trade tourism” (Boluk, 2011; Evans & Cleverdon, 2000) y “slow ecotourism” (Wearing, Wearing & McDonald, 2012), entre otras. Lo que estas prácticas tienen en común es su crítica explícita al turismo de masas (Molz, 2013).

Por otra parte el turismo alternativo habla de un deseo cada vez mayor, entre los turistas de tener experiencias más auténticas, individualizadas e íntimas con la gente y los lugares que visitan (Bialski, 2012; McIntosh & Zahra, 2007). Estos turistas en su mayoría basan su forma de viajar en la “economía del compartir”, esta moda engloba una gran variedad de empresas online que hacen uso de las nuevas tecnologías con el espíritu de promover la filosofía de regalar, intercambiar, hacer trueque o alquilar bienes de consumo (Molz, 2013). Según los defensores de la “economía del compartir”, esta, gira en torno al “consumo colaborativo” en el que la gente usa las redes sociales “peer to peer” para compartir todo tipo de bienes y servicios (Botsman & Rogers, 2010). En muchos sentidos todo esto recupera los ideales, normativas y calidades que Bauman (2003) asigna a una economía moral, es decir a una economía basada en la cooperación, ayuda, cuidado mutuo, y por supuesto, compartir.

En el artículo de Germann Molz (2013) habla que este tipo de empresas a menudo entienden su participación en la red como una resistencia a, modos de turismo capitalistas y a las relaciones impersonales que representa, y Germann Molz prosigue diciendo que estas empresas vuelven a los primeros principios democráticos de internet, los cuales eran inclusivos y no comerciales. Redes de intercambio de hospitalidad como “Couchsurfing”, parecen reafirmar lo que muchos comentaristas escribían en la década de los 90, los cuales vieron como las verdaderas intenciones de internet, eran crear una comunidad virtual y global que superará las divisiones políticas, culturales y geográficas (Rheingold, 1994).

Germann Molz (2013), en su artículo también nos habla del dilema moral que supone, que este tipo de empresas obtengan un beneficio económico, basado en lo que se supone que debería ser una economía sin dinero. Germann Molz nos habla del caso de la empresa “Couchsurfing”, la cual a finales de 2011 tuvo que cambiar su estatus como organización sin ánimo de lucro a una empresa con ánimo de lucro, en ese momento muchos de los usuarios expresaron su descontento con esta decisión en forma de “motín”, según el blog de Baker (2011). Como Yehaa Tours pretende realizar una actividad no muy lejana a la filosofía de “Couchsurfing” desempeñando el papel de empresa con ánimo de lucro, es necesario que salga en defensa a las críticas recibidas por parte de

los usuarios de “Couchsurfing” a la empresa, por el hecho del cambio de estatus, sin ánimo de lucro a con ánimo de lucro.

Según la filosofía de Yehaa Tours, todas estas críticas no son justas. Es cierto que una empresa que se vende con una filosofía basada en el “compartir” y saca un provecho económico sobre esta actividad, parece que pueda tener una dudosa moralidad, pero hay que tener en cuenta, que probablemente gracias a ese beneficio, se puede mantener toda la estructura de “Couchsurfing”, dando la oportunidad a todos los “Couchsurfers” de seguir practicando el compartir “sofás”. Por otra parte, lo cuestionable no es si obtienen beneficio o no, sino más bien qué se hace con dicho beneficio, que una empresa genere beneficio basado en el hecho de que otras personas compartan no tiene porque ser algo negativo, ese beneficio puede ser reinvertido en proyectos sociales, proyectos que de no ser de ese beneficio no serían posibles.

Yehaa Tours pretende ofrecer experiencias de aventura basadas en la co-creación y en las experiencias vividas con locales, haciendo uso de las tecnologías, fomentando la cultura del compartir tanto en sus clientes como en la gente local, intentando trasladar al mundo un poco de generosidad y reinvertiendo parte de sus beneficios en proyectos sociales, para las comunidades en las que opere.

3.2. Microentorno

Clientes

Para poder desarrollar una actividad económica empresarial en perfectas condiciones, es preciso tener un amplio conocimiento del cliente al que nos dirigimos, teniendo en cuenta los productos que ofrecerá Yehaa tours, que son tours de aventuras deportivas a un bajo precio, podemos entender que el perfil de nuestros clientes encajaría a la perfección con el de “turismo activo” que por definición es: *aquel donde prima la realización de actividades físicas o deportivas, utilizando los recursos que ofrece la naturaleza o el medio en que se desarrolla, sea aéreo, terrestre o acuático. Algunas de ellas conllevan cierto grado de riesgo, esfuerzo físico y sólo una minoría cierto grado de destreza y práctica. Está muy relacionado con el turismo de excursiones, ornitológico, buceo y náutico.* (C. Barceló Horrach et al., 2010 pág. 232) desde este mismo estudio también apuntan que, según un informe de 2004 de la Secretaría General de Turismo, este tipo de turista tiene entre 20 y 40 años, es de clase media alta y cuenta con una formación media o superior. Mayormente viajan acompañados de su familia o amigos, y las motivaciones que tienen son: el descanso y la diversión, deporte y conocer la naturaleza, la mayoría de turistas según dicho estudio son españoles, 71%, por un 25%, que procede de la UE. Este mismo estudio también nos dice que un 90% de estos turistas se programa su propio viaje, buscando información en internet, revistas especializadas o por experiencias de amigos o propias.

Por otra parte este sector está en constante expansión, registrando año tras año un aumento en el número de personas que visitan Mallorca con intención de realizar alguna actividad deportiva, según una publicación hecha en la página web del Govern de les Illes Balears (2014) entre los años 2012 y 2013

el turismo deportivo creció un 16'5%, además de esto, ya son muchas las voces que apuntan a la necesidad de fomentar este sector, puesto que supone un gran elemento desestacionalizador, ya que las actividades deportivas, debido a su gran variedad, se pueden realizar sin ningún tipo de problema a lo largo de todo el año, razón que permite tener una mayor confianza en dicho sector, por que proporcionará ingresos y ventas a lo largo de todo el año, incluso en algunas actividades concretas adquiere más fuerza en los meses de temporada baja.

Según el mismo artículo anteriormente mencionado (Govern de les Illes Balears, 2014) el número total de turistas que han visitado las Islas Baleares durante el año 2013 con intención de realizar alguna actividad deportiva ha sido de dos millones de personas, lo que supone un 15,4% del total de turistas registrados a lo largo de ese mismo año, si mantenemos la misma proporcionalidad, aplicada a la isla de Mallorca, resulta 1.455.956 turistas que visitan Mallorca con intención de realizar algún deporte, debido a la falta de información oficial, se tomará esta cifra como el número de clientes potenciales, ya que todos ellos cumplen con el perfil de turismo activo, en cuanto a edad, motivación, etc. Y es la cifra más aproximada que se puede conseguir teniendo en cuenta todas las cifras y estadísticas consultadas.

Por otra parte, la empresa, teniendo en cuenta los dos productos principales "demo tours y tours completos" tendrá una capacidad máxima de 29.640 servicios anuales, que suponen un 0.02% del total de volumen de mercado, pero situándonos en tres posibles escenarios más realistas: pesimista, normal y optimista alcanzaríamos un 0.0013%, un 0.0064% y un 0.014% respectivamente, realizando un total de 1.956 ventas anuales en el escenario más pesimista, 9.369 en el normal y 20.800 en el escenario más optimista.

En definitiva, Yehaa tours ofrecerá un producto que pretende satisfacer las necesidades de un sector en constante crecimiento, que demanda una mayor variedad y oferta de experiencias y actividades deportivas, a un precio muy competitivo, dentro de un segmento muy amplio y con muchas posibilidades de ser explorado en nuevos ámbitos de mercado, como por ejemplo en el mundo de los free tours, en este caso "demo tours" producto que nos va a distinguir del resto de competidores, ya que parece ser que nadie lo ha aplicado aún al mundo del turismo activo.

Por otra parte, también es preciso hacer alguna referencia a las motivaciones que tienen las personas que participan de un modo u otro en el mundo del consumo colaborativo, puesto que Yehaa Tours comparte en su filosofía y en su forma de funcionar, muchos componentes, también presentes en el consumo colaborativo.

Este tipo de cliente está motivado por varios aspectos diferentes, en primer lugar, el socio – cultural, son personas que consideran que la cooperación y la colaboración conlleva mayores beneficios para la sociedad que la progresión personal como individuo (Botsman 2010). Otra motivación es la medioambiental, puesto que uno de los objetivos de este movimiento, es la reducción de los efectos que tiene el actual sistema de consumo de bienes y

servicios, sobre el medio ambiente. El consumo colaborativo, aprovecha mucho mejor los bienes (Alonso, 2014) y del mismo modo pasa con los servicios, en el caso del turismo, un mejor aprovechamiento de los recursos y del espacio, reduciría sustancialmente los efectos que está teniendo, la sobre-explotación turística de muchos lugares. Finalmente la última gran motivación es la económica, debido a la situación económica actual y a que las necesidades de consumir no han variado, la gente a buscado nuevas formas de obtener, bienes o servicios (Alonso, 2014), por este motivo es preciso que las empresas se adapten a los nuevos tiempos y a estas nuevas formas de consumir, y precisamente, esta es la intención de Yehaa Tours, que abarca y agrupa todas estas nuevas formas de consumir, trasladándolas al turismo y ofreciéndole al cliente lo que demanda.

Proveedores

El análisis de proveedores, en un principio no supone un gran problema, puesto que los principales proveedores van a ser los guías, es cierto que para algunos tours seguramente serán necesarios más proveedores, como por ejemplo empresas de catering, pero como veremos más adelante, los tours van a ser muy variados, dinámicos y cambiantes y es prácticamente imposible hacer un análisis exacto de los proveedores necesarios para cada tour, estos aspectos tendrán que ser analizados tour a tour, también podríamos considerar como proveedores, otras empresas como los suministradores de los elementos de merchandising, pero estos no son necesarios para ofrecer el servicio, por lo tanto tampoco los consideraremos como proveedores esenciales, en definitiva los únicos proveedores que serán de absoluta necesidad para llevar a cabo la actividad serán los guías.

En cuanto a los guías, ellos serán quienes ofrecerán el servicio directamente a los clientes, por este motivo mantener una buena relación laboral con ellos será esencial, en pocas palabras dependeremos de ellos para llevar a cabo la actividad, así como ellos dependerán de nosotros para obtener clientes, así pues podríamos decir que lo que habrá entre guías y empresa será una relación empresarial colaborativa, nosotros seremos sus suministradores de clientes y pondremos todos los medios necesarios para que así sea, y ellos serán los suministradores de servicios, creando un clima de simbiosis en el cual dependeremos los unos de los otros.

Este tipo de relación con nuestros proveedores puede llegar a suponer un gran problema, si ellos, por el motivo que sea, por cuestiones ajenas o por voluntad propia, no pueden realizar el servicio, las consecuencias para la empresa podrían ser nefastas con todo lo que ello conlleva, pérdida de clientes, pérdida de dinero, reducción de la confianza de los inversores y una mala reputación para la empresa.

Por todo lo anterior, y para evitar posibles problemas, los guías participarán en la empresa como un trabajador más, y sus preocupaciones, necesidades y consideraciones serán tomadas en cuenta como si fueran trabajadores propios. También al número de guías que sería necesario para hacer funcionar uno de los puntos de partida de las “demo tours”, que serían tres, ha sido aumentado

en uno más para poder cubrir las ausencias derivadas de las necesidades que estos puedan tener, bajas, descansos, vacaciones, etc.

Una vez dicho esto, se pasa a detallar como será la coordinación y las condiciones que existirán entre empresa y guías para los dos tipos de producto. Hay que remarcar que a lo largo de este plan de negocio todas estas cuestiones se irán clarificando y se irá profundizando en ellas de una forma más concreta.

- Demo Tours: Los Clientes podrán apuntarse ya sea, a través de la web, de la app móvil o apuntándose en el punto de partida in situ. Los guías tendrán un cuadrante que gestionará el coordinador de guías, quien será el nexo de unión entre empresa y guías, en el cual, en función de la demanda podrán saber si deben dedicarse a “demo tours” o a “tours completos”, en el caso que se está tratando en este párrafo, “demo tours”, los guías dedicarán el día a realizar esta actividad, realizando tres salidas a lo largo del día, como en este caso, no va a existir un precio pactado con el cliente, sino que será el cliente quien decida el precio al finalizar la actividad, serán los guías quienes recogerán el dinero y desde la empresa se les cobrará 2€ por cliente aportado.
- Tours completos: En este caso los clientes podrán contratar un guía a través de la web, de la app móvil o al finalizar la “demo tour”, el coordinador de guías se encargará de informar a los guías, en el momento en que algún cliente contrate sus servicios, y le informará de cuantos clientes serán, que experiencia han contratado, etc. En este caso el cliente pagará los servicios contratados al hacer su reserva a través de tarjeta de crédito, débito o en metálico, y el pago se hará a la empresa, y luego será esta al finalizar el mes, que hará un ingreso a cada guía con la parte proporcional que le corresponda “un 50%” del dinero pagado por cada cliente al que dicho guía haya prestado sus servicios.

Competencia

Referente al análisis de la competencia, han sido muchas las empresas estudiadas, pero para este informe, solo se representará un muestreo de las más importantes. En primer lugar, se ha realizado una búsqueda exhaustiva por internet a nivel mundial, de empresas que realicen la misma actividad y que incluyan los mismos componentes innovadores como “free tours y actividades de aventura con locales”, obteniendo un resultado de dicha búsqueda negativo, es decir, en el momento de realizar el presente estudio no existe ninguna empresa que utilice de forma activa internet, realice actividades de aventura juntando turistas con locales y ofreciendo un servicio “free”. En segundo lugar se buscaron empresas que combinen las actividades de aventura con los “free tours”, pero por el momento tampoco existe nada parecido en todo el mundo, finalmente se buscaron empresas que combinaran actividades de aventura con gente local, en este caso si se han encontrado multitud de empresas que ofrecen servicios parecidos, aunque suelen ser mucho más genéricas y más que actividades de aventura, ofrecen todo tipo de experiencias en todo tipo de

ambientes, aunque muchas de ellas sí suelen ser actividades deportivas o de aventura realizadas al aire libre.

Teniendo en cuenta todo lo dicho anteriormente, para realizar el presente estudio, se ha decidido separarlo en tres grupos, el primero, empresas de Mallorca que realizan actividades de aventura, el segundo, empresas que realizan “free tours” y tercero y último empresas que ofrecen experiencias con gente local.

1º- Empresas Locales que ofrecen actividades de aventura.

En este grupo de empresas, nos encontramos un perfil muy parecido en todas ellas, prestan muy poca atención a sus webs, dejándolas en un segundo plano, incluso en algunos casos, parece que las tengan por obligación, y no le sacan todo el rendimiento posible. Precios muy semejantes y productos muy parecidos, no dan muchas facilidades para realizar compras, y es prácticamente imposible realizar la actividad que tú quieres en las fechas que te va bien, más bien el cliente es quien tiene que adaptarse a lo que ofrece la empresa. Por otra parte aunque el sector es relativamente nuevo, muchas de estas empresas cuentan con muchos años de experiencia y cuentan con gente muy profesional para realizar las actividades, y en muchos casos son un referente en la isla a la hora de realizar este tipo de turismo. Probablemente sean la competencia más directa.

MES AVENTURA (http://www.mesaventura.com/es/)	
Descripción	Empresa que opera en Mallorca y ofrece una amplia variedad de deportes de aventura.
Web	Sencilla, intuitiva, aspecto atractivo, poca información respecto a las actividades.
Precio	Entre 29 € y 55 € con un precio medio de 40 € aproximadamente en el periodo de tiempo analizado (1 mes).
Tipo de producto	Excursiones básicas en varios niveles de barranquismo, escalada, espeleo, coasteering, senderismo, BTT, buceo. También ofrecen multiaventura para grupos, packs y cursos.
Segmentación clientes	Personas y grupos amantes de los deportes y la naturaleza, más enfocado a gente local.
Canal de distribución	Todas la reservas tienen que hacerse a través de un email.
Estrategia de Marketing	Desconocido.

Puntos Fuertes	Buen aspecto visual y organizativo web, guías profesionales, precio competitivo.
Puntos débiles	Poca información de las actividades en la web, en el calendario solo se puede visualizar las actividades y sus precios del mes actual (no se puede ver el precio si la actividad no esta en el calendario), dificultando planificar a largo plazo, solo reserva vía email.
Lecciones	Tener una buena página web, que no vaya acompañada de información detallada, facilidad para realizar la venta y facilidad para que el cliente se organice con tiempo, no sirve de nada.

ESCULL AVENTURA (http://www.escullaventura.com)	
Descripción	Empresa que opera en Mallorca y ofrece una amplia variedad de deportes de aventura.
Web	Sencilla, intuitiva, aspecto poco visual, poca información respecto a las actividades (aunque ofrecen la posibilidad de descargar un catálogo en pdf mucho más completo, último catálogo 2014), poco actualizada.
Precio	Precio medio 70€ en el periodo de tiempo analizado (3 meses). Se ha podido analizar muy poca variedad.
Tipo de producto	Excursiones básicas en varios niveles de barranquismo, escalada, espeleo, coasteering, senderismo, BTT, marcha nórdica. También ofrecen multiaventura de 3 días, actividades a medida y cursos.
Segmentación clientes	Personas y grupos amantes de los deportes y la naturaleza, enfocado a gente local, nacional y extranjera.
Canal de distribución	Todas la reservas tienen que hacerse a través de un email.
Estrategia de Marketing	Desconocido.
Puntos Fuertes	Buen aspecto organizativo web, guías profesionales, 9 años de experiencia

Puntos débiles	Poca información de las actividades en la web, en el calendario hay muy pocas actividades programadas (6 actividades en 3 meses y solo barranquismo y coasteering), no se puede ver el precio si la actividad no está en el calendario, solo reserva vía email, poca coherencia con las descripciones de las actividades y el calendario.
Lecciones	Importancia de tener un buen catálogo con toda la diversidad de actividades que se realizan separadas por grupos y por niveles, detallando en cada una de ellas todas las especificaciones necesarias.

MON D'AVENTURA (http://mondaventura.com/es/)	
Descripción	Empresa que opera en Mallorca y ofrece una amplia variedad de deportes de aventura.
Web	Confusa, mal organizada, cambia de un idioma a otro, mucha información aunque en algunos casos no siguen un mismo patrón.
Precio	Precio medio de 50€ actividades desde 35€ hasta 70€.
Tipo de producto	Tienda de montaña, Excursiones básicas en varios niveles de barranquismo, escalada, espeleo, coasteering, senderismo, BTT, Kayak. Combinación de actividades a medida con posibilidad de varios días, que incluyen actividades como 4x4, ruta gastronómica y paseo en barco, también ofrecen la posibilidad de alquilar una lancha, además de cursos.
Segmentación clientes	Personas y grupos amantes de los deportes y la naturaleza, enfocado a gente local, nacional y extranjera.
Canal de distribución	Todas las reservas tienen que hacerse a través de un email o teléfono.
Estrategia de Marketing	Desconocido.
Puntos Fuertes	Guías profesionales, muchos años de experiencia, mucha información, calendario muy completo y de todo el año. Disponen de minibús para transporte.

Puntos débiles	Página web muy confusa y mal organizada, algunos aspectos con poca coherencia, es una buena empresa pero la página web no incita a contratar sus servicios. Solo reserva vía email y teléfono.
Lecciones	Importancia de tener una buena página web, atractiva y bien organizada.

2º- Empresas que ofrecen “free tours”

Este grupo de empresas competidoras, no las podemos entender como una competencia directa, ya que ocupan un segmento de mercado un tanto diferente, estas empresas se ocupan de realizar este tipo de tours en las ciudades, y no existe ninguna que lo realice en actividades de aventura, pero sí son dignas de tener en cuenta, puesto que también ofrecen un producto “free”. Este grupo de empresas, a diferencia del grupo anterior, sí parecen cuidar más sus webs, su imagen y su estrategia de marketing, Sandeman’s podría ser un ejemplo a seguir, porque es la primera que surgió con este concepto de empresa, y es la más grande, su nivel de visualización cuando llegas a una ciudad es espectacular, no pasan desapercibidos, esto tiene que ser un objetivo.

Dentro de este grupo de empresas, también se podrían incluir otro tipo de tours gratuitos, aunque en este caso, son ofrecidos por organismos públicos de todo tipo, y no por empresas privadas, aunque no se profundizará mucho en ellos en este plan de empresa, sí se considera que son dignos de ser mencionados. Los organismos públicos, como ayuntamientos, oficinas de turismo, etc. En todas las ciudades ofrecen alguna forma de visitar la ciudad o el lugar, gratuitamente, mapas, carteles, indicaciones, oficinas de información turística, por ejemplo en la página oficial de turismo en Tokio, ofrecen una serie de rutas a pie, perfectamente detalladas y descritas, que facilitan al turista como conocer la ciudad y a guiarse y moverse en ella, además de aprender hechos históricos de los monumentos y lugares que visitan (<http://www.gotokyo.org/es/tourists/guideservice/theme/free.html>). Otras ciudades van más allá y ofrecen tours guiados y gratuitos, realizados de muchas formas diferentes y variadas, como por ejemplo se puede ver en las webs: <http://www.visitgent.be/en/news-free-guided-tours?context=groups>, http://www.turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/visitas_guiadas_mayo_2015.pdf y <http://visitbath.co.uk/travel-and-maps/explore-the-area/mayor-of-bath-honorary-guides-p43001>.

MALLORCA FREE TOUR (http://www.mallorcafreetour.com)	
Descripción	Empresa que opera en Mallorca y ofrece tours guiados a pie por la ciudad de Palma.
Web	Sencilla, muy clara, atractiva, intuitiva.
Precio	No tienen un precio establecido. El cliente paga lo que quiere, aunque tienen unos tours Premium que rondan entre los 10 y los 8 euros.
Tipo de producto	Tours guiados por el centro de la ciudad.
Segmentación clientes	Todo tipo de personas interesadas en conocer Palma a un buen precio
Canal de distribución	No hace falta reservar, basta con presentarse en el punto de encuentro a la hora concretada. Se dan a conocer a través de internet y redes sociales.
Estrategia de Marketing	Free tours
Puntos Fuertes	Página Web, precio, guías muy alegres, dinámicos y con amplios conocimientos de la ciudad, tours en 4 idiomas diferentes, muy buenas valoraciones en plataformas como tripadvisor, no tienen competencia en free tours en la ciudad de Palma, producto en expansión.
Puntos débiles	Poco tiempo de experiencia, dudosa legalidad de los free tours, solo un tour al día, incertidumbre en cuanto a los ingresos.
Lecciones	La importancia de que los guías usen prendas distintivas del resto de la gente como reclamo para ser más fácilmente reconocibles, y la necesidad de que se hable bien de ti en plataformas importantes como tripadvisor.

SANDEMAN'S NEW EUROPE (http://www.neweuropetours.eu/es/)	
Descripción	Empresa que opera principalmente en capitales europeas, aunque también se les puede encontrar en Jerusalem, Tel Aviv y Nueva York. Ofrecen tours guiados a pie por las respectivas ciudades.
Web	Clara, con mucha información, cuidando mucho los detalles, intuitiva y con un aspecto visual muy común.
Precio	No tienen un precio establecido. El cliente paga lo que quiere, aunque tienen unos tours de pago que rondan entre los 10 y los 46 euros.
Tipo de producto	Tours guiados por los centros históricos de las diferentes ciudades.
Segmentación clientes	Todo tipo de personas interesadas en conocer la ciudad en la que se encuentra a un buen precio.
Canal de distribución	No hace falta reservar, basta con apuntarse unos minutos antes del inicio del tour y presentarse en el punto de encuentro a la hora concretada. Se dan a conocer sobre todo en las mismas calles de la ciudad a través de carteles y vestimentas de color rojo.
Estrategia de Marketing	Free tours, color llamativo, cartelería imposible de no ver.
Puntos Fuertes	Precio, guías muy alegres, dinámicos y con amplios conocimientos de la ciudad, muy buenas valoraciones en plataformas como tripadvisor, son los primeros que surgieron y los más grandes, producto en expansión.
Puntos débiles	Dudosa legalidad de los free tours, una débil política de reclutamiento.
Lecciones	La importancia de ser grande, te hace conocido a nivel mundial y cuando la gente viaja es a ti a quien busca.

Pancho Tours (http://www.panchotours.com/es/)	
Descripción	Empresa española que opera principalmente en capitales andaluzas, aunque también se les puede encontrar en Madrid y Lisboa. Es la empresa de free tours más grande de España. Ofrecen tours guiados a pie y en bus por las respectivas ciudades y por Andalucía en general.
Web	Clara, con bastante información, cuidando los detalles, intuitiva y con un aspecto visual bastante bueno.
Precio	No tienen un precio establecido. El cliente paga lo que quiere, aunque tienen una gran variedad de tours de pago que pueden llegar incluso a los 100€ en función del número de personas, también ofrecen excursiones de un día por Andalucía con salida desde diferentes ciudades con precios que superan los 200€.
Tipo de producto	Tours guiados por los centros históricos de las diferentes ciudades y por Andalucía en general.
Segmentación clientes	Todo tipo de personas interesadas en conocer la ciudad en la que se encuentra o Andalucía a un buen precio.
Canal de distribución	Con casi todos sus productos es necesario hacer una reserva previa, excepto con los tours gratuitos, con los que basta dirigirse al punto de encuentro y buscar a las personas vestidas de naranja. Las reservas pueden hacerse a través de web, whatsapp, correo electrónico, etc.
Estrategia de Marketing	Free tours, color llamativo, página web.
Puntos Fuertes	Precio, guías muy alegres, dinámicos y con amplios conocimientos de la ciudad, muy buenas valoraciones en plataformas como tripadvisor, son los más grandes a nivel nacional, producto en expansión, gran variedad de productos.
Puntos débiles	Dudosa legalidad de los free tours, para hacer las reservas en la web tienes que ir al apartado concreto de reserva, no puedes consultar una excursión y reservarla desde ese mismo espacio.
Lecciones	La importancia de dar facilidades para reservar en la web, todo debe conducir a ello.

Otras lecciones que se pueden extraer en general de este tipo de empresas son, por una parte, la importancia del lenguaje y la forma de dirigirse a los clientes, utilizando palabras menos técnicas y más entendibles por la mayoría de las personas, convirtiendo los tours en algo mucho más ameno que los tours clásicos de pago. Por otra parte, el modo en que los guías ganan su salario, el hecho de depender en cada tour de las valoraciones que realizarán los clientes, obliga a dichos guías a esforzarse al máximo en cada tour, manteniendo de esta manera un alto nivel de calidad.

3º- Empresas que ofrecen experiencias con gente local.

Finalmente este grupo de empresas competidoras, con casi toda probabilidad debe ser el que más nos preocupe, puesto que ofrecen experiencias de todo tipo a un buen precio y ofrecidas por gente local, generalmente cuentan con páginas web muy potentes y bien desarrolladas, además estas empresas no se encargan del producto final, reduciendo gastos y complicaciones, por contrapartida, hay que decir, que tienen mucha competencia entre ellas, debido al fácil negocio que supone esta actividad, en general están muy poco especializadas, algo que en ocasiones puede suponer un problema, y tienen muy poco control sobre el producto final, pudiendo crear clientes descontentos, no solo con el guía, sino también con la empresa, si estos descontentos empiezan a ser muy comunes. Hay dos empresas que operan a nivel nacional, de las cuales se tendrá que prestar especial atención, Sportyguest y Nomaders, la primera, ofrece tours más especializados, relacionados con actividades deportivas, guiados por gente local, la segunda ofrece todo tipo de experiencias a manos de un héroe local, el cual no tiene un precio establecido por sus servicios, sino que el cliente le paga una propina por el tiempo invertido, aunque por el momento no se ha podido realizar un estudio de ninguna de las dos, debido a que tienen sus webs en construcción y hay muy poca información disponible, más allá de algún artículo de internet.

Trip 4 Real (http://es.trip4real.com)	
Descripción	Empresa que en la actualidad opera en más de 53 ciudades, principalmente de España, aunque empiezan a tener presencia en las principales capitales europeas. Se dedican a poner en contacto a guías locales con clientes.
Web	Clara, con mucha información (dependiendo del guía), cuidando mucho los detalles (dependiendo del guía), intuitiva y con un aspecto visual muy bueno.
Precio	Los precios varían mucho en función de la actividad y van desde 1€ hasta los 2200€
Tipo de producto	Experiencias de todo tipo guiadas por gente local.

Segmentación clientes	Hay productos para todo tipo de personas.
Canal de distribución	Exclusivamente a través de la web.
Estrategia de Marketing	Experiencias con gente local.
Puntos Fuertes	Página web, mercado en expansión, buena financiación, sin intermediarios entre clientes y guías.
Puntos débiles	No todos los guías se ajustan a lo que anuncian desde la web, venden experiencias con gente local, y muchas de las experiencias ofertadas, están ofrecidas por empresas tradicionalmente destinadas al sector turístico, puede darse el caso en que contrates una actividad pensando en que vivirás algo auténticamente local y encontrarte inmerso en una atracción más, destinada a turistas.
Lecciones	No hay que perder la esencia y la filosofía con la que se creó la empresa y hay que mantener el control de todos sus aspectos.

Sidetour (https://www.sidetour.com)	
Descripción	Empresa estadounidense que opera principalmente en EEUU, y ofrece experiencias de todo tipo guiadas por gente local.
Web	Clara, con mucha información y bien detallada, cuidando los detalles, intuitiva y con un aspecto visual agradable pero sin salirse de lo común, no se pueden consultar los precios si no clicas sobre la actividad.
Precio	Los precios varían mucho, en función de la actividad.
Tipo de producto	Todo tipo de experiencias guiadas por gente local.
Segmentación clientes	Hay actividades destinadas a todos los segmentos.
Canal de distribución	Todas las reservas se realizan a través de la web.
Estrategia de Marketing	Vivir experiencias únicas a manos de gente local.
Puntos Fuertes	Web, poco riesgo de negocio, mercado en expansión.

Puntos débiles	Muchas webs hacen lo mismo, poco control sobre las actividades y los guías.
Lecciones	Dar y detallar mucha información.

Guestinalia (http://www.guestinalia.com/index.php)	
Descripción	Empresa mallorquina que pretende operar a nivel nacional, ofreciendo todo tipo de experiencias guiadas por gente local.
Web	Poca información, poco desarrollada, mala imagen visual, muy poca oferta de experiencias, para poder ver las experiencias que hay en una localidad hay que introducir una fecha, complicando la movilidad por la web.
Precio	Poca variedad de precios ya que solo se han encontrado dos actividades.
Tipo de producto	Experiencias de todo tipo guiadas por gente local (por el momento muy poco desarrollado).
Segmentación clientes	Desconocido.
Canal de distribución	Exclusivamente a través de la web.
Estrategia de Marketing	Experiencias con gente local, turismo colaborativo.
Puntos Fuertes	Mercado en expansión, sin intermediarios entre clientes y guías.
Puntos débiles	Mucha oferta de páginas que ofrecen lo mismo, poca financiación, muy poca oferta de experiencias, página web no muy bien estudiada.
Lecciones	Por desgracia la financiación para poder partir de una forma potente, es esencial.

3.3. Análisis DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de nueva creación. • Pocos recursos financieros disponibles. • Dependencia de los guías (autónomos) para que la empresa funcione. • Imagen de los productos no conocida por ser una nueva empresa. • Al inicio, muy poco personal. • Poca capacidad de generar ingresos al principio. • Poca experiencia directiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos costes en promoción para atraer clientes. • Posible aparición de nuevos competidores o imitadores. • Posibles críticas sobre la legalidad impositiva del concepto free. • Competencia con mucha experiencia. • Situación económica global inestable. • Incertidumbre en volumen de ventas.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Precio muy competitivo. • Guías profesionales formados y locales. • Empresa innovadora por el concepto free en actividades de aventura. • Programa de crecimiento y expansión a nivel mundial. • Mucha motivación. • Buena política de reclutamiento. • Buena localización. • Gran posibilidad de fidelizar clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado en expansión. • Evolución de las tendencias de los consumidores respecto a la preocupación por el medio ambiente y por su salud. • De cada vez más, búsqueda de viajes auténticos junto a locales. • Conceptos “free y local”, producto innovador en las empresas del mismo sector. • Producto desestacionalizador, apoyado por las instituciones. • Ampliación de la variedad de productos para satisfacer las necesidades de nuevos clientes.

3.4. Estrategia

No es una novedad ofrecer actividades de aventura, lo novedoso es la forma en que se hace. La estrategia esta basada en dos principales líneas de actuación.

La primera es, el hecho de añadir valor a nuestros tours incluyendo gente local. En la actualidad son muchas las empresas que ofrecen experiencias auténticas

con gente local, pero el sistema utilizado por la mayoría de estas empresas, no es del todo fiable, en primer lugar las empresas no tienen control sobre las experiencias ofrecidas, ni quien las ofrece, ni como, en segundo lugar el cliente no tiene garantías de seguridad, ni de que recibirá correctamente el servicio contratado, ni de cómo responderá la empresa si este sufre algún tipo de accidente. Por este motivo se ha decidido emplear una estrategia en este sentido, a medio camino entre las empresas de turismo activo tradicionales y las nuevas empresas de experiencias con gente local. En este caso, seguiremos manteniendo el control del producto que ofrecemos y la calidad del mismo, diseñando nosotros los tours y eligiendo los guías. Por otra parte le daremos valor añadido a la experiencia, incluyendo gente local, proveniente del club a nuestros tours, que además podrán relacionarse con nuestros clientes a través de la web “pre-experiencia” y “post-experiencia” y durante la experiencia cara a cara, incluso autenticando más todo esto dando la posibilidad de que la persona local hospede al cliente en su casa.

En segundo lugar, se espera poder atraer a un mayor número de clientes que las empresas de turismo activo tradicional, mediante las “demo tours” que constarán de dos estrategias principales, una será, no esperar al cliente, sino salir a buscarlo, estableciéndonos en los lugares donde este se encuentra y desde ese mismo lugar y en ese mismo momento iniciar un tour, la otra, será que estos clientes decidirán el precio a pagar, este hecho resulta muy atractivo para el cliente ya que no está comprometido a pagar por el servicio si este no cumple las expectativas previstas. Una vez el cliente ya está disfrutando de la “demo tour” será más fácil para el guía vender otro tipo de tour que sí tenga un coste para el cliente.

4. Plan de marketing

4.1. Producto

El servicio ofrecido es un conjunto de actividades de aventura para ayudar a fomentar un turismo más sostenible, en el cual se inculcará al cliente el respeto hacia la naturaleza, este aspecto es una prioridad en la filosofía de la empresa. Debido a que a menudo hay una gran brecha entre turistas y población local, brecha que supone un obstáculo para un desarrollo turístico sostenible, es importante apostar por una oferta turística que luche para unir anfitriones con turistas, por eso Yehaa tours ofrecerá excursiones en las que tanto turistas como locales compartirán actividades juntos a un precio asequible, de esta manera los turistas pueden vivir su experiencia desde una perspectiva más cercana y conocer mejor la zona visitada, contada por la propia gente residente del lugar, además de unir culturas, también se pretende ofrecer un servicio de actividades mucho más asequibles que nuestra competencia directa, utilizando el concepto “put yourself a price”, en el cual serán los clientes quienes decidirán lo que pagarán según lo satisfechos que estén de la calidad recibida en el servicio.

Esta empresa es única por su modo de ofrecer sus servicios, ya que no hay ninguna empresa turística que ofrezca actividades de aventura con el concepto

“put yourself a price” a la vez de actividades junto a locales. Podemos encontrar empresas que ofrecen tours de aventura, también hay empresas que ofrecen tours de todo tipo con gente local y de cada vez hay más empresas que ofrecen los free tours, únicamente enfocados a las ciudades, pero no existe ninguna que englobe estos tres conceptos. En el caso de Yehaa Tours se ofrecerán actividades relacionadas con la naturaleza, el deporte y la gente local, de este modo mostramos a nuestros clientes un turismo mucho más respetuoso con el medio ambiente de una forma divertida y sana. En total engloba experiencias, calidad de vida, enlace local, diversión, deporte.

¿Y Cómo se conseguirá todo esto?

Principalmente se utilizarán tres herramientas, cada una de ellas tendrá una función claramente definida para el buen funcionamiento y coordinación del negocio, que serán las excursiones “demo tours”, tours completos y el club.

“Demo tours”

Como bien su nombre indica son tours demostración, en los cuales el cliente será quien decidirá el precio, según su grado de satisfacción. Serán tours con una duración entre treinta minutos y dos horas, en función de la actividad que sea, en estos tours se intentarán incluir pequeñas muestras de las actividades, por ejemplo, una ruta de senderismo que incluya una pequeña vía de escalada y un pequeño rappel, estos tours estarán disponibles en varios idiomas y se tendrán que repetir varias veces al día. El objetivo principal de estos tours es, dar a conocer nuestro producto sin comprometer al cliente a que tenga que pagar un alto precio, de este modo evitaríamos falsas expectativas por parte del cliente y que queden decepcionados con la actividad. En definitiva, estos tours serán una herramienta de marketing y servirán como escaparate de nuestra actividad principal, que son los tours completos.

Tours Completos

Los tours completos serán el eje central de nuestra actividad, ya que estos tours tendrán un precio preestablecido y serán la base de la economía de la empresa. Serán tours mucho más completos y personalizados que las “demo tours”. Los clientes que contraten este servicio disfrutarán de tours emblemáticos, huyendo de los puntos más masivos del turismo y permitirá dar a conocer los rincones más especiales que no aparecen en las típicas guías turísticas. La duración de estos tours variará en función de la actividad, y dispondremos de tours orientados a una sola actividad, así como de tours que combinen varias actividades. En estos tours, se tendrá en cuenta la gastronomía de la localidad donde nos encontremos a la hora de ofrecer posibles comidas o cenas, que se darán en lugares idílicos y que de otro modo no se podría disfrutar de una comida o cena de estas características, los tours también incluirán multitud de entretenimientos alternativos, como por ejemplo noches temáticas, juegos locales, catas de vinos, licores y cervezas locales y en cada caso se estudiará la posibilidad de incluir músicas y bailes regionales entre otras cosas que vayan surgiendo. Pero sobretodo la característica más esencial de estos tours, será que los clientes tendrán la oportunidad de

relacionarse con la gente local, dejando atrás las actividades convencionales y convirtiendo estos tours en algo más auténtico y así poder conocer sus costumbres, cultura, y todo lo que pueda surgir. A fin de potenciar este intercambio de culturas y la relación entre clientes y miembros del club (detallado más abajo), se creará un apartado en la página web, destinado exclusivamente a tal efecto, donde los clientes podrán consultar los perfiles de los miembros del club, y ver sus gustos, aficiones, etc. De modo que se puedan crear uniones entre personas con carácter y gustos semejantes, y en el caso que un cliente localice uno o varios miembros del club afines, este pueda entrar en contacto con estas personas, para incitarlos a asistir a su experiencia y así completar y mejorar dicha experiencia. También los clientes podrán consultar si estos miembros del club ofrecen la posibilidad de hospedarse en sus casas ofreciendo una habitación o un sofá, pudiendo convertir la experiencia en algo realmente auténtico, mucho más particular e íntimo, con emociones y sensaciones que de otro modo serían imposibles de conseguir.

El Club

El club será la principal herramienta para incluir gente local en los tours completos, deberá ser un requisito ser residente en la región en la que esté establecido el club y deberá existir un club en todas las regiones en las que opere Yehaa Tours. Los asociados al club podrán disfrutar de la posibilidad de asistir a todos los tours completos que hayan contratado nuestros clientes y así los locales podrán beneficiarse de compartir y enseñar su pasión a gente realmente interesada en la naturaleza de su localidad, a la vez que podrán practicar idiomas, intercambiar culturas e incluso hacer amigos de por todo el mundo, sería un éxito para Yehaa Tours que en un futuro este club generará amistades a nivel internacional, llegando al punto en que el turista se sienta motivado a invitar a sus nuevas amistades a visitar su país, incluso ofreciéndoles alojamiento en su propia residencia habitual y de este modo generar un ciclo de viajes mucho más económicos en los cuales se fomenta la cultura del P2P. Y como se menciona en el apartado anterior, los miembros del club, voluntariamente podrán introducir su perfil en un apartado específico de la página web, incluyendo, datos personales, aficiones, gustos, etc. Incluso podrán ofrecer la posibilidad de hospedar al cliente en sus casas, consiguiendo un nivel de interacción mucho más íntimo y personal, y participando en la creación de un forma de viajar, más justa, más auténtica, más económica y más solidaria, además de tener la posibilidad de compartir gastos, tanto de la casa como en combustible y otras cosas con el cliente. De este modo el miembro del club conseguirá un alto nivel de satisfacción personal, ya que pasará a ser un actor principal en este cambio de modelo turístico.

En general, todos los tours deben estar perfectamente diseñados para la actividad y localidad en la que se vayan a llevar a cabo, y estarán situados en los puntos más estratégicos dependiendo de cada actividad, debemos ser muy dinámicos y tener la capacidad de innovar y adaptar nuestros tours a las necesidades y demandas que puedan ir surgiendo. Estos tours van dirigidos a personas con un poder adquisitivo medio/bajo, principalmente enfocado a gente joven, con una edad superior a los 18 años, aunque se ofrecerán tours

para todas las edades y de todos los niveles, a fin de que nadie pueda sentirse excluido y así captar el mayor número de clientes posible.

Este servicio estará orientado a personas que aman la naturaleza y la conservación de la identidad de los lugares que visitan, destinado a turistas que viajen tanto solos, como en familia, con amigos, con pareja. Los grupos que se hagan serán reducidos (entre dos y 15 personas “en referencia a turistas que contratan el servicio, los locales quedan excluidos a la hora de contabilizar este número”)

Como competencia que ofrece productos similares podríamos considerar empresas como Sandeman's, trip4real, Nomaders, Sportyguest a nivel nacional e internacional sin olvidarnos de las empresas que realizan actividades de aventura a nivel local.

4.2. Precio

En cuanto a la política de precios de la empresa, dividiremos en tres apartados diferentes la forma de establecer los precios, que serán: demo tours, tours completos y club. Cada uno de ellos con sus peculiaridades.

Demo Tours

En las demo tours, es muy sencillo explicar cual será la política de precios, ya que será el cliente quien decidirá el precio que pagará en función de su nivel de satisfacción (valor percibido) y capacidad económica (renta disponible del consumidor).

Tours completos

Establecer los precios de los tours completos, sí supone un reto mucho más complejo, dado que nuestros tours deben ser muy variados, dinámicos y en constante evolución, es difícil decir una cifra exacta de cual va a ser el precio de todos y cada uno de los tours, pero sí podemos definir cual va a ser la política a la hora de establecer los precios. En primer lugar se tendrán en cuenta todos los gastos del mantenimiento de la empresa (impuestos, salarios, vehículos, seguros, etc.) y se dividirán entre la previsión de tours que se esperan vender durante un periodo determinado, en segundo lugar, a todo esto se le sumarán los gastos derivados del propio tour (catering, materiales, juegos, fiestas, etc.) y finalmente al total se le añadirá el margen de beneficio que nos gustaría tener, el resultado será el precio de cada tour, pero no tenemos que olvidar los precios que pueda tener la competencia en tours parecidos y deberemos ajustar nuestros precios reduciendo el margen esperado de beneficio.

En este tipo de tours se incluirá una política de descuentos, que se dividirán en cuatro tipos, aunque la política de descuentos evidentemente tiene que ser dinámica e ir adaptándose a las necesidades de la empresa, por ello no se descarta que en un futuro se puedan incluir nuevos descuentos o excluir algunos de los ya existentes. Los tipos de descuentos son:

- **Descuentos “comerciales voluntarios”**, estos descuentos irán destinados a clientes de localidades diferentes a las que estemos establecidos y que hayan probado nuestro producto, les haya gustado y deseen repetir en futuros viajes. Estas personas podrán registrarse en la página web de Yehaa Tours como “comerciales voluntarios” y podrán promocionar y dar a conocer nuestro producto a otras personas de su localidad, por cada persona que realice una compra de parte de uno de nuestros “comerciales voluntarios”, este aumentará el nivel de descuento que tendrá durante todo el año siguiente. Los descuentos irán, de una venta a diez un 10% de descuento, de once ventas a veinte, un 20% de descuento y así sucesivamente hasta poder llegar al 100% de descuento en todas las actividades que desee realizar durante el año siguiente.
- **Sorteos redes sociales**, consistirá en que las personas interesadas que se registren en la página web de Yehaa Tours o aplicación móvil, podrán compartir publicidad de la empresa en el perfil de sus amistades, de las redes sociales más populares de cada momento. Por cada 30 personas que reciban nuestra publicidad, la persona registrada recibirá una participación a un sorteo, para realizar una de nuestras actividades de forma totalmente gratuita y acompañado/a de la persona que desee. Estos sorteos se realizarán de forma periódica con mayor o menor periodicidad en función de las necesidades o de las campañas publicitarias de la empresa.
- **Descuentos por grupos**, estos descuentos van destinados a todo tipo de personas, ya sean locales o turistas siempre y cuando se traten de grupos grandes. Se dividirán en dos subgrupos:
 - El primero serán grupos iguales o superiores a siete personas que completen uno de nuestros tours hasta llegar al número máximo de personas previsto en cada actividad, estos grupos podrán disfrutar de un descuento de un 10%. Pongamos un ejemplo para este tipo de descuento: si un tour previsto para un máximo de quince personas ya ha sido contratado por seis clientes de forma individual, y tenemos un grupo de nueve personas dispuesto a contratar uno de nuestros tours, evidentemente podrá contratar el tour que prefiera, en la fecha que gusten, pero si contratan el tour anteriormente mencionado podrán disfrutar de un 10% de descuento sobre el total. De igual modo, los grupos que por si solos ya completen el número máximo de personas previstas para un tour, también obtendrían dicho descuento.
 - El segundo serán grupos superiores a 10 personas, que deseen contratar una de nuestras actividades de forma exclusiva para ellos, (despedidas de solteros/as, incentivos de empresas, celebraciones, colegios, etc.). Estos grupos disfrutarán de un descuento del 10%. Para grupos superiores a veinte personas disfrutarán de un descuento máximo del 20%.

- **Descuentos por reservar con antelación a través de la web.** Este tipo de descuento irá destinado a todo tipo de cliente que desee contratar uno de nuestros tours, mediante la página web o aplicación móvil, con una antelación de 15 días o superior, estas personas recibirán un 5% de descuento.
- **Descuentos para los miembros del club.** Este tipo de descuento va destinado a todas aquellas personas asociadas al club que por motivo de un viaje a otra localidad deseen contratar una de las actividades de Yehaa Tours. Estas personas podrán disfrutar de un descuento de entre un 5% y un 20% en función de la actividad y las necesidades de la empresa.

*Los diferentes tipos de descuentos citados anteriormente no son acumulables.

Club

La política de precios referente al club se basará en cubrir los gastos mínimos, teniendo en cuenta que algunos de estos gastos irán financiados por parte de la empresa. Hay que tener en cuenta que según la actividad y el lugar donde nos encontremos, los socios tendrán que pagar más o menos, por cuestiones de seguros y federaciones, desde el club se facilitará en todo caso la contratación de dichos seguros o inscribirse en la federación correspondiente, aún así el club en ningún caso permitirá la asistencia a una de nuestras actividades sin estar asegurado. Teniendo en cuenta todo esto, la tarifa del club será igual al coste de la inscripción a un seguro o federación en función de la actividad. Podría darse el caso que algunas actividades conlleven unos gastos adicionales (catering, juegos, materiales, etc.) que deberán cubrir los asociados previa realización de la actividad, en ningún caso la empresa ganará dinero sobre estos gastos. Tampoco debemos olvidar, que los guías de los tours no cobrarán dinero por el hecho de responsabilizarse de los miembros del club, por ello se pretende inculcar a los asociados que colaboren con una pequeña donación, que sería exclusivamente para el guía, aunque no existiría la obligación a hacerlo y el asociado en función de la situación de cada momento podrá decidir dar más o menos.

4.3. Promoción

- Política de Promoción de la empresa: en los tiempos que corren en los cuales la competitividad entre las empresas es extremadamente voraz, es fundamental destacar por encima de las empresas de este sector, por esto es esencial, disponer de una buena campaña de promoción a fin de ser más conocidos que los demás, por eso se considera que es esencial destinar todos los años un porcentaje del beneficio neto obtenido por la empresa a la promoción. Es decir, no podemos dejar al azar y al desorden la promoción de Yehaa Tours, teniendo en cuenta la importancia que se le dará a la publicidad, el porcentaje anteriormente

mencionado no puede ser bajo y se podrá ajustar año tras año según las necesidades y la situación económica de la empresa.

- Elementos de promoción estándar:
 - Impacto: es importante aparecer en los medios de comunicación, pero no hay que limitarse a pagar para tener un espacio publicitario en el periódico local, es necesario llevar a cabo actuaciones que nos conviertan en noticia, por ello sería conveniente realizar acciones que lleguen a la sociedad, y en este mismo sentido se van a promover movilizaciones por supuesto siempre pacíficas, relacionadas con la actividad que realizamos y que se adapten a las reivindicaciones históricas de la sociedad local en la que estamos establecidos, y teniendo en cuenta que los clientes objetivo de este proyecto, no son de la localidad donde operamos, también se realizarán este tipo de acciones en los lugares de origen de nuestros clientes objetivo, a fin de llamar la atención de estos. Se realizarían este tipo de acciones de forma periódica, por ejemplo una o dos veces al año, y un posible ejemplo de reivindicación podría ser, convocar a toda la gente amante de “La Serra de Tramuntana” para realizar un ascenso a una de las montañas más emblemáticas, reivindicando la apertura de todos los caminos, o una mayor protección de “La Serra”, etc. Otro ejemplo podría ser realizar jornadas de reforestación, (se es consciente del esfuerzo y las complicaciones que puede conllevar realizar este tipo de acciones, pero no es imposible, no obstante, si se estudia bien, se tiene ilusión y se trabaja profundamente, este tipo de acciones pueden ser un éxito importante para que Yehaa Tours sea conocido mundialmente). No se descartaría la posibilidad de pedir donaciones a los participantes de estas acciones que serían destinadas exclusivamente a la conservación del medio natural de la localidad, como por ejemplo ONG’s, asociaciones, etc. Previo a la puesta en marcha de la empresa, la primera de estas acciones se realizará en Mallorca, para captar la atención de la gente local y conseguir un mayor número de inscritos en nuestro club, pero de cara a las futuras acciones de impacto que se realicen, se tendrán en cuenta aquellas comunidades que por el interés del negocio, se pueda despertar la curiosidad de un mayor número de clientes potenciales.

A fin de aclarar más en qué consistirán estas acciones, describiremos más concretamente algunas de ellas.

Caminatas reivindicativas con seeds booms, que se realizarán con el fin de fomentar la repoblación de zonas que puedan haber quedado deforestadas por cualquier motivo, evidentemente estas repoblaciones, siempre se realizarán con el consentimiento y el tutelaje de las autoridades pertinentes, y consistiría, en promover entre la población local, extranjera y turistas la realización de una

ruta de senderismo, que finalizará en alguna zona que por alguna causa (por ejemplo: un incendio) haya quedado deforestada, tiene que ser un objetivo realizar esto en un ambiente festivo, y alegre. Se realizarán ventas de camisetas entre los asistentes, con un mensaje referente a la marcha concreta, y con el logo de Yehaa Tours. El dinero obtenido de la venta de estas camisetas, será destinado a la financiación del propio acto y a proyectos medioambientales.

Challenges con participantes a nivel internacional, está sería una buena fórmula para darse a conocer, realizándolo de forma anual, y cada año en un lugar diferente e intentando atraer a deportistas de nivel mundial, que a su vez atraigan a otras multitudes de deportistas, y con ello la posible aparición en medios de comunicación. Estas challenges serán de relevos e incluirán varias pruebas de el más alto nivel, como por ejemplo, BBT, running en montaña, escalada, descenso de barrancos, kayak, etc. También se podrán realizar, estas pruebas a un nivel más bajo, para facilitar la participación de gente deportista pero no a nivel profesional.

Y otro ejemplo de acción de impacto, es realizar y promover marchas, para ayudar a lugares que puedan haber sido afectadas por catástrofes naturales, a fin de recaudar dinero para enviar a esas zonas, ahora mismo, se podría hacer la marcha, caminemos por Nepal, también incluyendo la venta de camisetas y otras cosas, a fin de recaudar dinero, que será utilizado exclusivamente con fines benéficos.

- Hoteles, restaurantes, bares, etc.: es innegable la importancia que tiene tener presencia en hoteles, restaurantes, bares y otros negocios locales, en este caso hoteles rurales y agroturismos, restaurantes y bares de zonas de montaña e interior, etc. Por eso la mayoría de las empresas que realizan algún tipo de actividad ofrecen un porcentaje de comisión para aquellos negocios que realizan ventas de dichas actividades, según experiencias propias pasadas este método no es especialmente efectivo dado que requiere invertir mucho tiempo en visitar empresas y provoca poco interés por parte de estas en vender el producto, debido a la gran cantidad de empresas de servicios que ya se dirigen a ellas. Pensando en una alternativa, en una mejor fórmula para llegar a todas estas empresas, se creará una red de cooperación empresarial, es decir “yo te doy clientes si tú me das clientes” de esta manera incluiríamos a todas aquellas empresas, que realicen ventas de nuestras excursiones en nuestros tours, para que nuestros clientes disfruten de los servicios que ofrecen en dichas empresas, de forma que el cliente al comprar nuestro paquete ya esté pagando la noche de hotel, la comida, la cena, un concierto o unas copas. Para mantener la proporción de ventas de nuestras

actividades realizadas por cada empresa y ventas de los servicios ofrecidos por las diferentes empresas realizadas por nuestra parte, crearíamos un ranking de empresas organizado por porcentaje de ventas, cuanto más arriba este situado una empresa más aparecerá en nuestros tours.

- Comerciales Voluntarios: como en apartados anteriores se ha comentado, intercambiaremos con nuestros clientes descuentos a cambio de promoción, estas personas tendrán interés en vender el mayor número de excursiones a fin de conseguir mayores descuentos en nuestros tours, el coste que puede suponer este tipo de promoción no es más que los descuentos que asumirá la empresa.
- Flyers: Es un método sobradamente conocido y utilizado, no es muy costoso y puede llegar a mucha gente, por eso es un buen método para empresas que acaban de abrir sus puertas, si se reparten en los lugares correctos pueden ser muy efectivos, un buen punto de partida podría ser bares, hoteles, “rent a cars”, negocios relacionados, etc.
- Camisetas Regalo: Con el objetivo de darnos a conocer más rápidamente al inicio, todos nuestros clientes recibirán una camiseta promocional, al finalizar el tour contratado, si una persona realiza varios tours en un corto espacio de tiempo solo se le regalaría una camiseta. Esta promoción será vigente durante un periodo de tiempo aún por determinar, que variará en función de las necesidades, de cara al futuro se pasaría a cobrar un precio simbólico por cada camiseta, y no se descarta regalar algunas como premio a los ganadores de algunos de los juegos incluidos en nuestros tours. En el caso de las demo tours, siempre ofreceríamos a nuestros clientes la posibilidad de adquirir una de nuestras camisetas por un módico precio. El precio de coste de esta promoción puede rondar entre los 2€ y 4€ por camiseta, por lo que no resulta un gasto excesivamente grande.
- Demo tours: a pesar de ser una de nuestras principales líneas de trabajo, las demo tours tienen que funcionar en sí, como un medio de promoción, tal y como hacen las empresas de free tours, es decir, debe ser nuestra seña de identidad, con el fin de llamar la atención de nuestros futuros clientes, que acudirán a nosotros por el reclamo de poder realizar actividades de aventura a un bajo precio. Los costes que supone este tipo de promoción no solo son nulos sino que pueden reportar algún beneficio para la empresa.
- Pegatinas: Otra herramienta que suele funcionar bien, es el hecho de regalar pegatinas personalizadas con el logo de Yehaa Tours a nuestros clientes, con el fin de que estos las peguen en sus vehículos, maletas, etc. Con un precio siempre inferior a los 0,25€ por pegatina, que no supone una gran inversión, es una

buena manera para que nuestros clientes tengan un recuerdo de su paso por nuestra empresa.

- Otros: De cara al futuro no se descartan ideas como asistencia a ferias de turismo, campañas en el aeropuerto con un stand y realizando ventas en el momento, vehículos de empresa con vinilos personalizados, publicaciones en revistas relacionadas o dirigidas al segmento social al que nos dirigimos. Estas acciones quedan descartadas temporalmente por suponer unos costes más elevados difícilmente asumibles durante los primeros pasos de la empresa.
- Elementos de promoción e-marketing:
 - *App free experiences*: debido a la creciente utilización por parte de la sociedad de los productos free o “put yourself a price” y teniendo en cuenta la importancia de hoy en día en aparecer en las aplicaciones móviles, y que no existe ninguna aplicación móvil que reúna todas aquellas empresas, organizaciones e instituciones que se dedican a ofrecer productos de forma gratuita, será un objetivo la creación de una App para móvil que incluya todas las actividades que se puedan realizar en una misma localidad de forma gratuita, incluyendo nuestras demo tours, además de otras actividades como por ejemplo, eventos, museos, monumentos, free tours, etc. de tal manera que un turista que se encuentre en cualquier destino del mundo pueda buscar que actividades o experiencias puede realizar de forma gratuita o decidiendo él mismo el precio a pagar.
 - Sorteos en redes sociales: debido al gran número de personas al cual se puede llegar en un corto espacio de tiempo utilizando las redes sociales, es esencial meterse de lleno en ellas. Por descontado que tendremos presencia en todas las redes sociales más utilizadas e intentaremos promocionar desde ellas nuestras actividades. Pero creemos que es importante buscar en el resto de usuarios alguna motivación para que ellos también compartan el link de nuestra empresa, por eso se ofrecerá entrar en un sorteo de una actividad para dos, a todas aquellas personas que tras haber descargado la aplicación móvil de Yehaa Tours y haberla sincronizado con sus perfiles en las redes sociales, compartan nuestro link en los perfiles de sus amistades. Los costes derivados de esta promoción serán el valor de la actividad sorteada.
 - Google: En la actualidad, el buscador de información google, es el más utilizado por toda la población a nivel mundial, con mucha diferencia respecto a sus principales competidores, por esto es esencial aparecer en los primeros puestos, cuando alguien realice búsquedas relacionadas con nuestra actividad. Por ello

tendremos que invertir tiempo y dinero para permanecer en esos primeros puestos.

- Publicidad mediante correo electrónico: a todos aquellos clientes que lo deseen y acepten recibir publicidad e información sobre nuestras actividades, novedades y ofertas, se les enviará periódicamente correos electrónicos personalizados con toda la información que ellos hayan solicitado.
- Vídeos Youtube: Porque nada puede explicar mejor lo que hacemos, como lo hacemos y la satisfacción de nuestros clientes, que un vídeo en el cual se aprecie la forma en que realizamos la actividad, las caras de diversión y excitación de nuestros clientes. Es una gran herramienta la de editar vídeos con la intención de publicarlos en Youtube y de ahí al resto de redes sociales. Al principio nos veremos obligados a realizar y editar nosotros mismos dichos vídeos, pero se espera que con el tiempo se pueda contratar una empresa especializada en realizar este tipo de films. En cuanto al coste, en los vídeos realizados por nosotros mismos, el coste más significativo vendrá dado por el tiempo a invertir en la edición de los mismos, sin embargo en los vídeos en los cuales contratemos a la empresa especializada, el coste rondará entre los 500€ y los 5.000€.
- Banners publicitarios: de cara a un futuro, no inmediato, tendremos en cuenta, la posibilidad de contratar espacios publicitarios en páginas web relacionadas con nuestra actividad, como webs de tiendas de material de aventura, agencias de viajes, revistas digitales de aventura, etc. Se descarta la implantación de este método en un primer momento, debido a los elevados costes que podría suponer.

Profundización en APP móvil free experiences.

Trabajando en este proyecto, se ha detectado la inexistencia de Apps para móvil, que se dediquen a recopilar todas aquellas empresas y servicios que se ofrecen en un lugar determinado, de forma gratuita o “put your self a price”, teniendo en cuenta que todo esto es un mercado de reciente creación, en cierto modo es normal que aún nadie se haya dedicado a realizar esta labor.

Es importante destacar, que, el mercado de los “free tours” está en una clara expansión, desde la creación de “Sandeman’s New Europe” las empresas imitadoras han ido surgiendo en todos sitios y a una velocidad que nadie podía imaginar, de hecho cabría la posibilidad que sea el futuro de las relaciones comerciales entre empresas y clientes, puesto que es muy difícil competir contra algo que no tiene precio, sino que vale lo que el cliente considera o puede pagar, además no solo es aplicable a tours, es una forma de comercializar servicios que puede extenderse a muchos otros campos, incluso se podría llegar a entender como la forma más justa de establecer un precio y

de conseguir que tu cliente no quede en ningún caso descontento, puesto que, esté siempre pagará lo que él considere justo en función del servicio recibido.

Por otra parte, a raíz del nacimiento de este tipo de empresas surge un debate, que cuestiona la legalidad de este tipo de negocio, en foros y blog's de internet (<http://www.viajesdeprimera.com/entrevistas/la-herida-de-bolkestein-a-los-guias-de-turismo-de-espana/19237> y <http://www.dondeviajar.es/actualidad-del-viajero/guas-y-tours-gratuitos-evolucion-o-intrusismo.html>), se pueden leer comentarios, que critican a estas empresas, argumentando que de este modo los clientes no están pagando el IVA de los servicios recibidos, y por otra parte los guías, tampoco pagan el IRPF, ya que las propinas, no se declaran como salario, y es imposible llevar un control del dinero que han ganado los guías por los servicios prestados.

Al margen de toda esta polémica, lo que está claro, es que es un mercado que se expande a gran velocidad, y que gusta tanto a emprendedores, como a clientes, y que de seguir así, la sociedad tendrá que adaptarse a este modelo de negocio.

Por todo esto, surge la idea de crear una App que se adapte a los nuevos tiempos y las nuevas formas de viajar, será un objetivo prioritario la creación de una negocio alternativo a la empresa de la que se trata en este plan de negocio, que consistirá, como ya se ha comentado más arriba, en la creación de una App para móvil, que recopile todas aquellas empresas y servicios que se ofrecen en un lugar determinado, que se puedan realizar de forma gratuita o con el concepto "put your self a price", y por supuesto Yehaa Tours estará incluida en esta app.

Con esto se pretende conseguir dos objetivos principales.

- El primero, es el de ofrecer un servicio en el cual todos los viajeros puedan consultar de una forma rápida y sencilla, qué pueden hacer en el lugar que van a visitar o que están visitando, de forma gratuita (free tours, conciertos, museos, etc.)
- En segundo lugar se pretende crear una App que sea un referente tanto para empresas que ofrecen estos servicios como clientes que los demandan, de este modo al estar incluida Yehaa Tours, se aumentarán sustancialmente las posibilidades de realizar ventas y dar a conocer la empresa.

Esta App se dividirá en tres apartados principales.

1. Existirá un apartado en el cual personas y empresas que realicen un evento gratuito de duración determinada, "conciertos, fiestas, obras de teatro, etc." Puedan introducir los datos de dicho evento y quede publicado en la App, este servicio sería gratuito, porque es importante tener un gran volumen de eventos, de este modo, no solo el turista podrá hacer uso de la App, sino que también, será de utilidad para los habitantes de una lugar.

2. Otro apartado, consistirá en un trabajo de campo por parte de los trabajadores de la propia App, recopilando en cada ciudad y lugar, todos aquellos sitios públicos, de interés turístico, que puedan ser visitados de forma gratuita, “catedrales, museos, miradores, etc.” También es importante que el turista tenga una gran oferta de cosas a visitar, de este modo, la utilización de la App, se hace verdaderamente útil. Evidentemente este servicio también será gratuito.
3. El último de los apartados, será en el que se le ofrecerá a las empresas que realicen actividades o experiencias free, la inclusión de su empresa en la App. De esta manera, todos los turistas que visiten la aplicación, podrán consultar qué experiencias y tours podrán realizar de forma gratuita, a estas empresas se les cobrará una cuota, que podrá ser mensual, trimestral, semestral o anual, y en función de la que elijan el precio les saldrá más o menos económico.

De este modo, un turista, con un rápido vistazo podrá saber que hacer en su viaje sin gastar un duro o bien le permitirá optimizar sus recursos priorizando los lugares, los tours y los eventos que sean gratuitos, y ahorrándose gastos innecesarios, como contratar un tour de pago antes de llegar a un lugar, por el desconocimiento de que existía uno gratuito, también cambiaría el concepto de viajar, es decir, en lugar de ir donde va todo el mundo y pagar las entradas habituales, los turistas, podrán organizar su viaje en función de la oferta gratuita, que puede ser tan o más completa que la de pago.

4.4. Segmentación

Respecto a la segmentación, el análisis se dividirá en tres apartados diferentes: “Demo Tours”, Tours Completos y Club.

Debido al producto que se ofrecerá, el cual consiste en actividades deportivas y algunas de ellas con cierto riesgo, siempre nos estaremos dirigiendo a personas que tengan un forma física relativamente buena, aunque se intentarán crear productos que sean aptos para personas de todos los niveles. También hay que tener en cuenta que todos los tours van dirigidos a personas que les gusta disfrutar del contacto con la naturaleza y realizar actividades de aventura. A continuación se describirán los diferentes apartados.

- Demo Tours: este tipo de producto, irá dirigido principalmente a hombres y mujeres entre 18 y 35 años, con un poder adquisitivo medio/bajo. Debido a que estos tours solo son pequeñas demostraciones de lo que hacemos, su duración y su complicación técnica serán muy limitados, por ello serán accesibles a personas con condiciones físicas de todos los niveles. Estos tours irán destinados a turistas tanto nacionales como internacionales que busquen un tipo de turismo alternativo al de sol y playa y con ganas de aprender algunos aspectos sobre la biología, geología y cultura del lugar visitado, de una forma muy dinámica y divertida.

- Tours Completos: irán dirigidos a hombres y mujeres entre 18 y 40 años, con un poder adquisitivo medio, que tengan autonomía para desplazarse, serán personas con interés en integrarse y conocer mejor el entorno y la cultura del destino que visitan. El público objetivo son turistas tanto nacionales como internacionales. Aunque se crearán productos destinados a grupos de edades más concretos como por ejemplo tours destinados a gente mayor, familias, universitarios, etc. También irán destinados tanto a turistas como a gente local, creando tours privados dirigidos a grupos como por ejemplo, despedidas de soltero/a, empresas, celebraciones, etc.
- Club: El club estará enfocado a personas entre 18 y 40 años, se dirige exclusivamente a gente local, que busquen conocer mejor el lugar en el que viven a la vez que aprenden idiomas, conocen gente y otras culturas. Destinado a personas que buscan realizar algún deporte y salir esporádicamente de su rutina diaria, no necesariamente tienen que tener un nivel económico alto, más bien podríamos decir que va enfocado a personas que no pretendan gastar mucho dinero.

4.5. Distribución

El servicio se distribuirá principalmente mediante la venta directa, aunque se utilizarán tres métodos diferentes para realizar las ventas:

1. Se creará una página web, donde el cliente podrá realizar la compra que desee, así como hacer cualquier consulta sobre el estado de su reserva, sobre "Yehaa Tours y los servicios ofertados. La página web estará diseñada a tal efecto de llevar al usuario a realizar una compra.
2. También se dispondrá de una App móvil con características muy similares a las de la web, con la intención de que el cliente no tenga la necesidad de tener un ordenador delante para realizar su compra.
3. El tercer método de venta, será en los puntos de encuentro de cada actividad que son los lugares donde se inician y terminan todos los tours, en esos momentos los guías estarán disponibles para que los clientes realicen cualquier consulta y hagan su reserva. Hay que añadir, que los guías durante las "demo tours" realizarán funciones de comercial a fin de realizar ventas de tours completos cuando lleguen de nuevo al punto de encuentro.

Existirán otros métodos para realizar las ventas como por ejemplo, los comerciales voluntarios, los cuales ya se han explicado en el apartado de promoción, aunque estos utilizarán para realizar dichas ventas, los mismos métodos anteriormente descritos. También como se ha explicado en el apartado de promoción de cara al futuro se desearía disponer de un cuarto método de venta, que sería la instalación de un stand en el aeropuerto con

comerciales profesionales, que seleccionarán posibles clientes y les intentarán realizar ventas tan pronto como bajen del avión.

Respecto a la competencia del mismo sector en el ámbito de Mallorca, aunque sí constan de página web, en muy pocas de ellas se puede realizar la compra directamente a través de ella, y aún menos desde una App móvil, muchos de los competidores de Yehaa Tours realizan la venta en su propio establecimiento, que suelen ser tiendas o bien mediante el teléfono o email. Yehaa Tours quiere diferenciarse en basar las ventas a través de internet y también en que, no es necesario que nuestros clientes acudan a ninguna oficina, ni tienda, la venta se puede realizar en el mismo punto de partida de la actividad.

5. Plan tecnológico

El servicio en sí como empresa de experiencias de aventura guiadas, no es un elemento innovador, lo innovador en este tipo de servicios está en la comercialización de estos, es decir, en la inclusión en el mundo de los deportes de aventura, de las “demo tours” también conocidas como free tours en otros ámbitos, ya que en estos tours es el cliente quien decide el precio, aspecto que resulta muy atractivo de cara al cliente.

También es en cierto modo innovador el hecho de incluir en los “tours completos” gente local proveniente del propio club, lo que le dará a los tours un toque de autenticidad que otras empresas no ofrecen. Tan solo empresas como por ejemplo trip4real entre otras, ofrecen este tipo de servicios, que se identifican por vender tours junto a gente local, pero no siempre es así, ya que muchos de los tours ofrecidos son realizados a través de empresas tradicionalmente dedicadas al turista, creando la situación en que alguien contrata un tour pensando que vivirá una experiencia junto a un nativo y se encuentra inmerso en una atracción como tantas otras destinada a turistas. El componente innovador de Yehaa Tours reside en la forma en que intentaremos juntar al turista con el local.

Otro aspecto innovador, respecto a la competencia a nivel de empresas locales, que se dedican a ofrecer este mismo tipo de servicios, es donde nos localizaremos, ya que en este tipo de negocios, es el turista quien se tiene que dirigir a la tienda o local de dicho negocio para contratar los servicios, en el caso de Yehaa Tours, somos nosotros quienes nos situaremos donde están los turistas, estableciendo un pequeño stand publicitario en lugares estratégicos y desde allí, iniciar los tours.

Respecto a cómo evitar que otros copien este modelo de empresa, hay que decir, que es difícilmente evitable, ya que la idea no es patentable, otras empresas fácilmente podrían repetir lo que haremos. Tan solo cabe aprovechar el hecho de haber sido los primeros e invertir un porcentaje del beneficio en mantenernos siempre un paso por delante de el resto de empresas que copien este modelo. Aún así, una buena fórmula para evitar el plagio de Yehaa Tours, podría ser ofrecer a aquellas personas que quieran hacer lo mismo,

franquiciarse con la empresa, ellos podrían realizar una inversión en materiales y nosotros pondríamos a su disposición el concepto, los sistemas informáticos de reserva, la marca, la publicidad, etc. A cambio de un porcentaje por cada reserva realizada.

Si hablamos de las herramientas que se utilizarán, no hay nada que suponga ningún tipo de avance tecnológico. Se utilizarán ordenadores para los trabajos de gestión y tablets que estarán a disposición de los guías, para la organización interna y para la realización de reservas in situ. Además de esto, cabe destacar la creación de un portal web y una App Móvil diseñadas para facilitar todas las gestiones que deseen hacer los clientes y que deben destacar tanto visualmente como en facilidad de manejo sobre las de los competidores.

6. Plan operativo

Hay que tener en cuenta que este proyecto no produce ningún tipo de bien material, lo que ofrecerá esta empresa son servicios, por lo tanto en este apartado no se puede explicar un proceso de producción, sino más bien un sistema organizativo para llevar a cabo la actividad, que a continuación se va a detallar.

Organización guías

La organización de los guías estará basada en tres necesidades básicas que son, cada día hay que ofrecer el servicio de “demo tours”, cada día hay que dar la posibilidad de realizar tours completos y también hay que tener en cuenta las necesidades de los guías, descansos, vacaciones y necesidades personales. Por todo esto, se prevé un sistema organizativo de cómo mínimo cuatro guías por actividad o grupo de actividades relacionadas. En realidad, para llevar a cabo la actividad bastaría con tres guías, pero a fin de poder cubrir posibles incidencias, tours de una semana, devolución de descansos y vacaciones se entiende que es necesario un cuarto guía. Un ejemplo podría ser el siguiente:

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Guía 1	Demo Tour	Demo Tour	*Tour Completo	*Tour Completo	*Tour Completo	Descanso	Descanso
Guía 2	*Tour Completo	*Tour Completo	*Tour Completo	Descanso	Descanso	Demo Tour	Demo Tour
Guía 3	Descanso	Descanso	Demo Tour	Demo Tour	*Tour Completo	*Tour Completo	*Tour Completo
Guía 4	*Tour Completo	Descanso	Descanso	*Tour Completo	Demo Tour	Demo Tour	Demo Tour

*Tour Completo: significa que este día queda libre para la realización de tours completos, en caso de que no exista reserva para un tour completo el guía realizará demo tours.

En realidad, para llevar a cabo la actividad bastaría con tres guías, pero a fin de poder cubrir posibles incidencias, tours de una semana, devolución de descansos y vacaciones se entiende que es necesario un cuarto guía.

Horarios de un día para las Demo Tours.

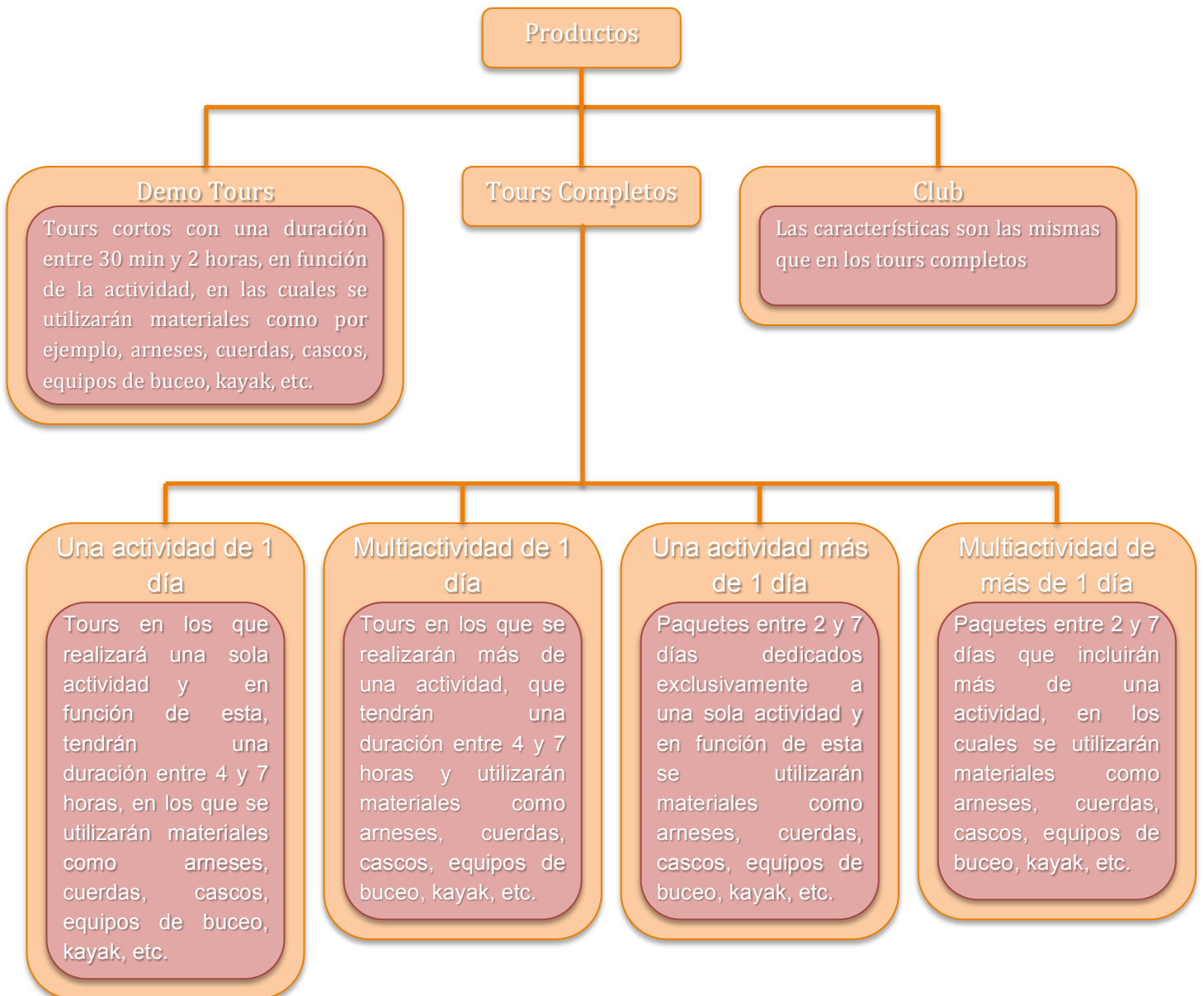
Puesto que las demo tours serán la seña de identidad de la empresa, es esencial que cada día estemos visibles para realizar dichas demos, por eso en el apartado anterior se ha considerado imprescindible que al menos un guía este dedicado a esta actividad al día. Como estos tours son pequeñas demostraciones de nuestra actividad, tendrán una duración máxima de dos horas, y con el fin de adaptarnos a los horarios y necesidades de los clientes, tenemos que ofrecer estos tours varias veces al día. A continuación podemos ver un ejemplo de horario en las actividades relacionadas con montaña:

Hora	Tour	Descripción
8:30	1er Tour	Inicio tiempo de inscripción presencial
8:50		Hora de encuentro
9:00		Inicio tour
11:00		Fin tour
11:30	2º Tour	Inicio tiempo de inscripción presencial
11:50		Hora de encuentro
12:00		Inicio tour
14:00		Fin tour
14:00		Inicio descanso guía
16:00		Fin descanso guía
16:00	3er Tour	Inicio tiempo de inscripción presencial
16:20		Hora de encuentro
16:30		Inicio tour
18:30		Fin tour

En el caso que en un día dispongamos de más de un guía dedicado a las demo tours, todos los guías seguirán el mismo horario, pero en este caso ofreceremos la posibilidad de realizar diferentes rutas.

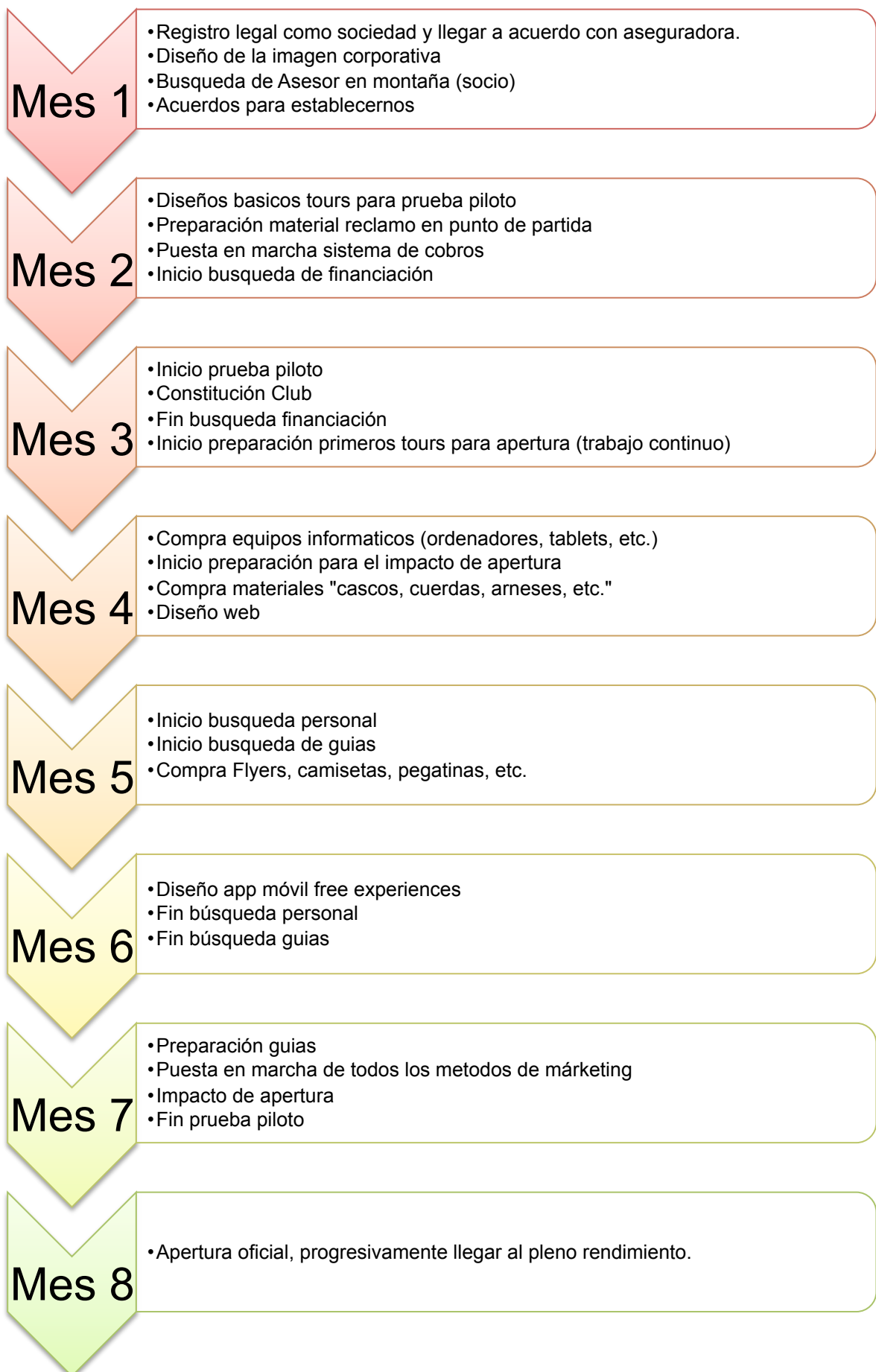
Operativa por productos

A continuación, se expone un esquema descriptivo, de cada tipo de producto con la duración y materiales a utilizar.



Cronograma de puesta en marcha

Con la finalidad de mantener unos objetivos mes a mes y así seguir un orden en los trabajos a realizar, desde el inicio del proyecto hasta estar trabajando a pleno rendimiento, se ha realizado un cronograma de puesta en marcha, el cual se presenta a continuación, que contiene las principales metas a lograr mes a mes.



6.1. Prueba Piloto

La intención de realizar una prueba piloto, no es otra que la de obtener información antes de realizar una gran inversión. Es esencial manejar datos fidedignos, de número de ventas, respuesta de los clientes ante los precios, media de dinero que suelen donar en las demo tours, cual es el perfil de cliente que contrata nuestros servicios, etc. También es muy importante probar la dinámica a la hora de realizar los tours, que tours atraen más o menos, entre otros aspectos. Por todo esto, antes de sumergirse de lleno en el proyecto, es conveniente realizar dicha prueba piloto.

Previo a realizar esta prueba piloto es necesario tener en cuenta algunos aspectos.

- Como uno de los puntos que se van a analizar, van a ser los precios, es necesario tener establecido un método de cobro y con ello el registro legal de la empresa.
- Otro aspecto que se va a tener en cuenta, es la necesidad de contar con la ayuda de una persona experta en actividades de montaña, por este motivo antes de iniciar la prueba, se debe buscar a dicha persona con la intención de que ayude en el diseño de estos primeros tours (tanto demo tours como tours completos) y que colabore en la realización de los mismos ya con turistas. No se descarta la posibilidad que esta persona se convierta en un socio de la empresa.
- Puesto que en dicha prueba ya estaremos realizando tours con clientes será necesario disponer de algún tipo de seguro a fin de proteger a la empresa y a los clientes de posibles accidentes.
- También hay que tener en cuenta, que debemos contar con la autorización de los lugares donde deseamos establecer nuestro stand, que será punto de partida de nuestras demo tours. Como esta prueba se realizará para empezar en Mallorca, se probarán tres posibles lugares donde establecernos, el primero y el que probablemente sea el que más opciones proporciona, será el Monasterio de Lluc, por lo que se necesitará autorización por parte de los responsables de la gestión del mismo. El segundo lugar que se probará, será el pueblo de "Valldemossa", por lo que necesitaremos autorización del ayuntamiento, y el tercer lugar y último, aunque debido a sus posibilidades, el menos interesante será "sa calobra", por lo que necesitaremos la autorización del ayuntamiento de "Escorca".

Una vez contemos con todos los aspectos legales y un pequeño muestreo de tours, se dará comienzo a la prueba piloto, que consistirá en primer lugar, probar cual de los tres sitios mencionados anteriormente es el más idóneo para establecerse a la hora de realizar las demo tours (para los tours completos no es necesario estar establecido en ningún punto concreto de la isla, ya que el punto de partida variará en función del tour que se realice). Los aspectos que se tendrán en cuenta para determinar cual es el mejor lugar serán:

- Diversidad de tours que se pueden realizar.
- Volumen de visitantes.
- Volumen de ventas que se realicen durante las diferentes pruebas.

- Perfil de los visitantes.
- Competencia cercana.
- Otros.

En el momento que ya esté decidido cuál es el mejor lugar para establecer el punto de partida de las demo tours, llegará la hora de ir probando el resto de cuestiones que hay que tener en cuenta para el mejor funcionamiento posible de la empresa. Se probarán cuestiones como:

- ¿Cuál es el mejor mensaje para atraer a los clientes a las demo tours? Se trata de probar diferentes mensajes situados en el stand del punto de partida que capten la atención de los clientes y teniendo en cuenta los datos de ventas se establecerá uno u otro.
- ¿Cuánto dinero de media dejan como propina los clientes de las demo tours? Se realizará un registro de todas las propinas dejadas durante los diversos tours que se realicen durante la prueba piloto y teniendo en cuenta la media, se calculará que cantidad de dinero se cobrará a los guías por persona.
- ¿Cuál es el perfil de turista que más se acerca a nuestro stand? Se identificará de forma más concreta cuál es dicho perfil, teniendo en cuenta aspectos como: nacionalidad, edad, complexión física, status social o si vienen en grupos, familias, amigos, etc.
- ¿Qué demo tours dan mejores resultados? Probaremos varios modelos de demo tour y teniendo en cuenta las opiniones de nuestros clientes se decidirá cuáles son los más apropiados.
- ¿Cuáles son las mejores horas para realizar las demo tours? Se analizará que horarios son los más rentables económicamente.
- ¿Qué duración de tour es el más equilibrado entre los intereses de la empresa y la satisfacción del cliente? Se tratará de averiguar si la duración prevista de una demo tour, es la adecuada para realizar las actividades definidas, y de no ser así tomar las medidas que sean necesarias.
- ¿Qué porcentaje de clientes que realizan demo tours contratan un tour completo?

Se podría seguir planteando preguntas como las anteriores, durante páginas, pero estas son un ejemplo de las cuestiones claves a tener en cuenta.

Hay que contar con que durante todo el proceso que dure la prueba piloto, se irá trabajando en otros aspectos de la empresa, que se irán sumando a dicha prueba. Aspectos tales como: el club, elementos de marketing, página web, materiales, etc.

6.2. Programa de Crecimiento y expansión

Aunque a lo largo de todo este plan de negocio no se hace una referencia explícita sobre ello, es objetivo de la parte promotora crecer y expandirse a nivel mundial, tanto es así, que el primer punto de partida del cual se habla en este documento y el primer grupo de 4 guías a los cuales se hace referencia a lo largo de este plan operativo, se podría llegar a decir que en sí constituyen la verdadera prueba piloto.

Aún así, es esencial llevar a cabo dicho crecimiento y expansión de una forma ordenada y responsable, los crecimientos desmedidos, impulsivos y sin medir las posibles consecuencias, nunca fueron buenos, por este motivo la intención es realizar esta acción de una forma muy meditada y valorada, evitando en la medida de lo posible recurrir a financiaciones externas, que pueden llegar a acarrear grandes pérdidas económicas si se comete un error. La intención, es, no iniciar dicho crecimiento hasta que las condiciones económicas de la empresa, permitan hacerlo por sí sola. Ciertamente, de esta manera el crecimiento se producirá al inicio muy lentamente, pero este ritmo de crecimiento se irá incrementando exponencialmente a medida que la empresa esté situada en más lugares.

Por otra parte, le empresa a la hora de expandirse, también tendrá que tener muy en cuenta a todos los grupos de interés que puedan resultar afectados por el hecho de establecernos en un nuevo lugar, valorando, como puede afectar al medio ambiente de la zona, a las poblaciones cercanas, a las empresas competidoras de alrededores, etc. Intentando que el impacto sea mínimo o inclusive beneficioso para todos.

Dicho crecimiento se realizará mediante dos principales líneas de actuación básicas:

- Crecimiento productivo: Consistirá en invertir parte de los beneficios de la empresa, en los materiales necesarios para realizar nuevas actividades en lugares en los que ya estamos establecidos, con el fin de tener una mayor oferta de actividades, por ejemplo, la inversión inicial, se centrará en comprar materiales más orientados a las actividades de montaña, como cuerdas, arneses, cascos, etc. Por el simple hecho de que son más económicos y con los mismos materiales se pueden realizar un mayor número de actividades, pero en cuanto la economía de la empresa lo permita, se invertirá en materiales como, equipos de buceo, kayaks, paddle surf, kitesurf, etc.
- Expansión territorial: Consistirá en invertir parte de los beneficios para establecerse en otros lugares de la geografía.

Para realizar un reparto justo de los beneficios, en este sentido, lo que se hará es que una parte de los beneficios producidos por cada localidad en la que estemos establecidos, se quedarán en dicha localidad, con el fin de ser reinvertidos, en mejora de materiales y en crecimiento productivo, por otra parte, el resto de los beneficios se gestionarán desde la central, donde se decidirá que parte de estos beneficios se reinvertirá en expansión territorial.

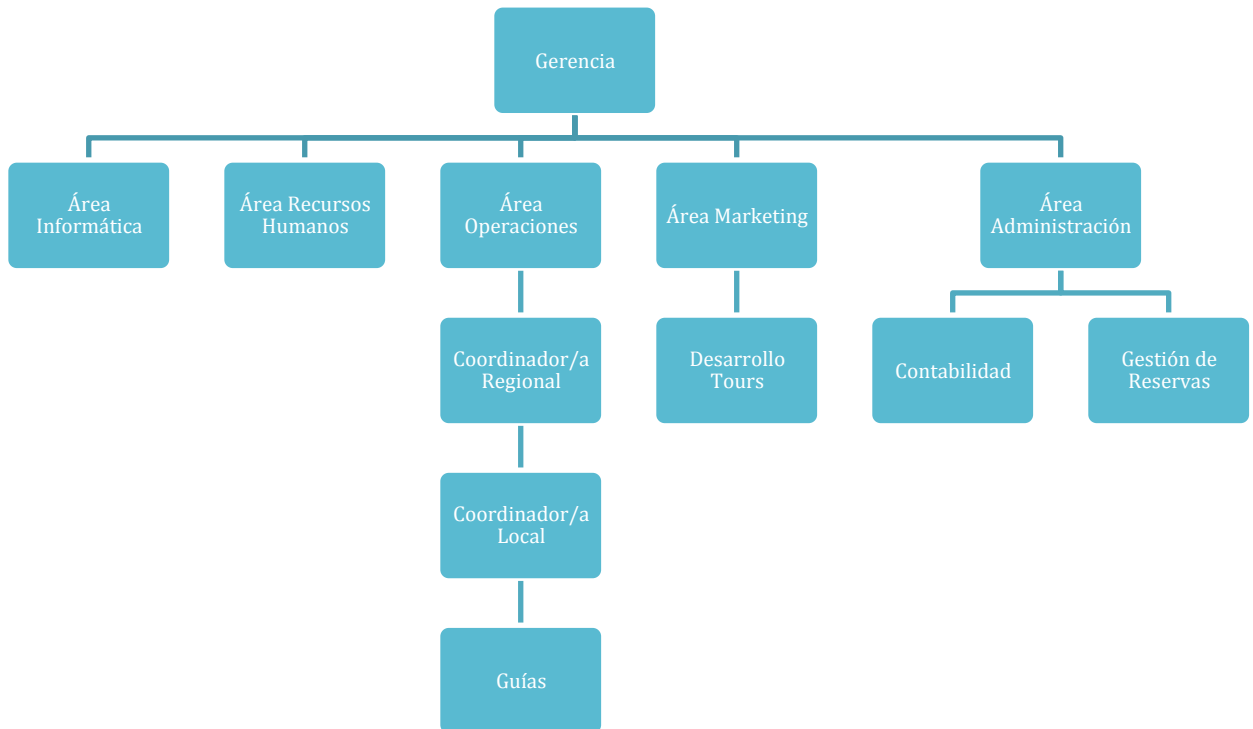
A fin de asegurar la máxima rentabilidad de cada una de las inversiones que se haga, sobre todo en expansión geográfica, se realizara un listado de lugares, colocados por orden de prioridad. Para realizar este listado se van a tener en cuenta multitud de factores, entre ellos por ejemplo: volumen de mercado, posibilidades del lugar para realizar actividades de aventura, coste de la inversión, perfil de clientes que visitan ese lugar, burocracia del país, situación

económica y política del país, competencia, etc. La intención de este listado es tener escogido de antemano los próximos lugares a los que se expandirá Yehaa Tours y habiendo profundizado en todos los aspectos socio-económicos que puedan afectar a esta nueva expansión.

Por otra parte, otro método que se plantea la parte promotora, para expandirse geográficamente, y en crecimiento productivo, es usar el sistema de las franquicias, si un grupo de gente que conoce Yehaa Tours y les gusta, y son aficionados a algún deporte de aventura, y cree que este mismo modelo de negocio puede funcionar en su lugar de origen, estos tendrán la posibilidad de franquiciarse con nosotros, utilizando la marca, el método de trabajo y la filosofía de Yehaa Tours. Ellos realizarán la inversión en materiales, harán su estudio de mercado y su plan de negocio, siempre apoyados por nosotros y bajo las premisas que se marquen desde la central, desde nuestra empresa les incluiremos en nuestro sistema de ventas como uno más, se les publicitara como uno más y recibirán asesoramiento constante, todo esto a cambio de una comisión por cada venta que se realice. De este modo, la empresa se da a conocer en más lugares, ofrece más servicios y minimiza riesgos y por parte de los franquiciados ahorran en invertir en una página web, en publicidad etc. De este modo, en lugar de crear competidores, creamos amigos.

7. Plan de Recursos Humanos

Como en toda empresa, en esta también es preciso tener una buena organización para el buen funcionamiento de la misma, por este motivo es importante tener las diferentes áreas perfectamente definidas y diferenciadas, a fin de clarificar este orden a continuación se muestra un organigrama de la empresa.



A continuación se pasa a describir cada una de las áreas:

- Gerencia: estará formada por los socios de la empresa y tendrá como función la de coordinar al resto de las áreas. (está previsto que al principio sean tres personas, no se descarta que puedan aumentar con el tiempo)
- Área de informática: en un principio está previsto subcontratar todas aquellas cuestiones relacionadas con la informática a las que los trabajadores iniciales no puedan llegar, en un futuro si el buen funcionamiento de la empresa lo permite se contratarán tantas personas como sean necesarias para llevar a cabo todas las funciones de esta área. Este departamento se encargará de gestionar la página web, la App móvil, de solucionar problemas, de todo lo relacionado con el software interno, etc.
- Área de Recursos Humanos: En un principio la selección de personal quedará a cargo de la gerencia, pero el resto de funciones como gestión de nóminas, gestión de contratos, etc. se subcontratará. En un futuro, si

el buen funcionamiento de la empresa lo permite se contratarán tantas personas como sean necesarias para llevar a cabo todas las tareas de este departamento. Las funciones de esta área serán todas las derivadas del personal.

- Área de Operaciones: Al principio habrá una persona responsabilizada de esta área, que será uno de los socios, en caso necesario siempre contará con la ayuda del resto, a medida que la empresa vaya creciendo serán necesarios coordinadores locales y regionales. Las funciones de esta áreas serán todas aquellas derivadas del servicio básico que ofrecemos, es decir de los tours, por ejemplo coordinación de guías, asistencia a necesidades de tours, catering, materiales, etc.
- Área de Marketing: Al principio uno de los socios será responsable de esta área, que con el buen funcionamiento de la empresa se espera poder contratar a las personas que sean necesarias para el mejor funcionamiento de la misma. Esta área se responsabilizará de todo lo relacionado con la promoción, imagen corporativa, contenido web, publicidad, etc. De este departamento dependerá el área de desarrollo de tours, que en este caso, sería equivalente al departamento de I+D+i, la persona responsable de este departamento no será la misma que el/la responsable de marketing, será una persona con amplios conocimientos en el ámbito del tour a diseñar.
- Área de Administración: al inicio del proyecto, se responsabilizará de esta área uno de los socios, si la empresa crece lo necesario se contratará al personal que se precise. Este departamento se basará en la gestión de reservas y en la contabilidad de la empresa.

De mi papel en la empresa

En cuanto a mi papel en la empresa, como promotora principal, en un principio me ocuparé de todo aquello que no forme parte de la operativa de los tours, ya que para esto se buscará una persona (socio/a) con grandes conocimientos en montaña, aunque siempre participaré en el diseño de los tours. Mis labores irán más encaminadas a la selección de personal, la parte administrativa, la parte financiera, etc. Pero sobre todo me ocuparé de la parte de Marketing, me encargaré de todo aquello que implique conseguir clientes, puesto que es mi idea, nadie mejor que yo para vender el producto. Entre mis funciones estará la de visitar bares, hoteles, y demás negocios que puedan aportarnos clientes, redactar contenido para la web, las redes sociales, etc. Distribución de flyers y demás componentes de merchandising, supervisar la imagen de la empresa, y asegurarme de que todo cumple con los estándares de calidad previstos.

En el caso de que la empresa crezca y se pueda contratar personal, uno de los primeros departamentos que se cubrirán, será el departamentos de marketing, puesto que es el que se encarga de las ventas, y sin ventas no hay negocio. Por esto será importante incorporar a alguien especializado/a en esta materia, a fin de dar un impulso a las ventas y a la imagen corporativa. Aún así yo seguiré responsabilizándome de este departamento y supervisando el trabajo realizado por la persona contratada, y centraré mis esfuerzos en las labores de administración, gestión y contabilidad. Si el crecimiento de la empresa lo

permite, se irá contratando gente más especializada en cada uno de estos campos para que realice estas labores.

En un futuro, me veo realizando una labor de coordinación de todos los aspectos de la empresa, implicándome más en el trabajo de campo y realizando un trabajo de búsqueda de nuevos lugares en los que establecernos y participando en el diseño de los mismos.

Guías

Debido a la complejidad y exclusividad de la actividad que se realizará, el principal problema que nos encontraremos en la gestión de personal radicará en el reclutamiento de guías. Por este motivo, es conveniente dedicar un apartado exclusivamente a este aspecto.

- Perfil: se buscarán personas jóvenes, con un buen estado físico y muy dinámicas, con mucha capacidad para expresarse verbalmente, con conocimientos de idiomas, como inglés y alemán, que procedan de la misma localidad donde van a realizar las actividades y con grandes conocimientos de cómo llevar a cabo las mismas. También será necesario que estas personas sientan pasión por la actividad que realizan y por el respeto al medio ambiente. Estas personas no estarán contratadas como personal de la empresa, sino que serán trabajadores autónomos.
- Formación: Por todo lo anteriormente expuesto, es más que evidente las dificultades que tendrá la empresa para encontrar personal con este perfil. Aunque no se descarta la posibilidad de encontrar personas que cumplan todos estos requisitos, lo más probable que suceda es que se tengan que reducir dicho número de requisitos, por eso es necesario contar con un plan de formación para los guías, que ayude a compensar las carencias que puedan tener estos respecto a las necesidades de la empresa.

Cultura y valores

Es muy importante que queden claros los valores y la cultura de una empresa desde el momento de su creación, ya que si no es así es muy difícil cambiar conceptos y formas de proceder una vez la empresa ya está rodada. Por este motivo en este apartado se pretende dejar bien claro cual es la filosofía de esta empresa a todos los niveles.

Lo primero que hay que tener en cuenta es que no se pretende que esta empresa sea una simple máquina de hacer dinero, este proyecto pretende aportar mucho más a la sociedad, los valores que se exponen a continuación van a ser parte de la seña de identidad de Yehaa Tours y en ningún caso, la empresa renunciará a ellos.

Tenemos que ser ecológicamente responsables, no solo en la actividad que se realiza, ni en la imagen que se quiere dar. Hay que serlo a todos los niveles, la empresa tiene que organizarse de la forma más ecológica posible.

También es muy importante tener en cuenta que hay que aportar algo a la sociedad, por eso será esencial hacer un trabajo de concienciación a todos los grupos de interés en una cultura basada en el respeto tanto de los locales hacia los turistas, como de los turistas hacia lo local y de ambos hacia el medio en el que se encuentran.

Otro aspecto importante que formará parte de la filosofía de la empresa será, el participar en el fomento de la economía local. En todos los sitios donde pueda llegar a establecerse la empresa en un futuro, se respetará este aspecto, que se divide en dos líneas de actuación, la primera se refiere a la selección de personal, por lo que siempre tendrán prioridad las personas de la localidad donde se opere. La segunda será, que tendrán prioridad para ser proveedores las empresas locales.

En la línea de lo dicho en el apartado anterior respecto a los proveedores, no solo nos limitaremos en seleccionar negocios locales, también se tendrán en cuenta otros aspectos, como por ejemplo lo socialmente responsables que son estas, el trato a sus trabajadores, qué tan ecológicas son, etc.

Profundizando más en el seno de la empresa, podemos hablar de cuestiones como la democratización de la misma, no es pretensión tener como método de liderazgo la típica organización empresarial en la que el empresario ordena y los demás cumplen, la intención es que todo el mundo se sienta con capacidad para aportar, y que cuando lo hace se le escucha, por este motivo muchas de las decisiones que se tomen se harán de forma democrática y además de esto se realizarán frecuentemente reuniones a todos los niveles, para que todos los trabajadores incluidos los guías puedan expresar sus opiniones.

Será parte de la filosofía de la empresa, establecer un techo para los salarios, con esto se pretende que no puedan existir grandes diferencias salariales entre los trabajadores y la dirección de la empresa, esto no quiere decir que los salarios tengan que ser bajos o no puedan crecer, sino que antes de subir los salarios de la dirección de la empresa será necesario subir los de los trabajadores, con esto se pretende mantener un equilibrio en los salarios, por eso se establecerán unos márgenes máximos y mínimos, por ejemplo, por cada euro que cobre el trabajador con un salario más bajo, el trabajador que más gana de la empresa no podrá ganar más de 10 euros.

En cuanto a los beneficios, tan solo una parte aún por determinar podrá ser para los propietarios, el resto irá destinado a I+D+i, a nuevas inversiones para la empresa, a proyectos para mejorar las infraestructuras y servicios de la localidad en la que se opera e incluso en beneficios para los propios trabajadores.

Fidelización guías y trabajadores

Una buena filosofía de empresa como la descrita en el punto anterior, en la que se promueve el beneficio social, ecológico y del trabajador, en sí ya supone un elemento de fidelización, es decir, un trabajador se siente más cómodo desempeñando sus funciones en una empresa que este bien vista a todos los niveles. Aún así elementos de fidelización más concretos, también vienen descritos en la cultura y valores de la empresa como por ejemplo, priorizar a los trabajadores locales, tener en cuenta las opiniones de todos, la equidad salarial, destina beneficios a los trabajadores, etc. Además de todo lo anteriormente descrito, no hay que olvidarse de la formación, que será constante para todos los guías a fin de ir mejorando sus capacidades, y experiencia. Pero para algunos casos que se puedan considerar de interés para la empresa, como por ejemplo guías extraordinarios, muy bien valorados por los clientes y que gracias a ellos se generan altos beneficios, no se descarta la posibilidad de gratificarles con cursos que aumenten su abanico de capacitación laboral, es decir supongamos que tenemos un guía de montaña que reúne las condiciones anteriormente descritas, en este caso se consideraría la posibilidad de pagarle un curso para que pueda trabajar como guía de por ejemplo buceo, aumentando así las posibilidades de trabajar más a lo largo del año.

8. Plan financiero

Ingresos

Cálculo precio

Demo Tours

Concepto	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Nº de ventas	7800	9360	11232	12355,2
Precio	2,00 €	2,00 €	2,00 €	2,00 €
Nº de puestos	1	3	5	7
Total ventas	7800	28080	56160	86486,4
Crecimiento ventas		20%	20%	10%
Total	15.600,00 €	56.160,00 €	112.320,00 €	172.972,80 €

Tours Completos

Concepto	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Nº de ventas	1560	5616	11232	17297,28
Comp. gastos fijos	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €
Seg. res. Civil	0,60 €	0,60 €	0,60 €	0,60 €
Gastos deriv. Tour	- €	- €	- €	- €
Margen beneficio	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €
Margen guía	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €
Precio sin iva	50,60 €	50,60 €	50,60 €	50,60 €
IVA	21%	21%	21%	21%
Precio con IVA	61,23 €	61,23 €	61,23 €	61,23 €
Total IVA	16.576,56 €	59.675,62 €	119.351,23 €	183.800,90 €
Total	95.512,56 €	343.845,22 €	687.690,43 €	1.059.043,27 €

Venta Seguros

Concepto	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Precio seguro 1 día	1,00 €	1,00 €	1,00 €	1,00 €
Nº ventas	4680	16848	33696	51891,84
Seguro	0,60 €	0,60 €	0,60 €	0,60 €
Beneficio	0,40 €	0,40 €	0,40 €	0,40 €
Total	4.680,00 €	16.848,00 €	33.696,00 €	51.891,84 €
Beneficio total	1.872,00 €	6.739,20 €	13.478,40 €	20.756,74 €

Ingresos Totales	115.792,56 €	416.853,22 €	833.706,43 €	1.283.907,91 €
-------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	-----------------------

Gastos

Cálculo gastos

Gastos Fijos

Concepto	Mensual	Cantidad	Año 2016	Cantidad	Año 2017	Cantidad	Año 2018	Cantidad	Año 2019
Seg. Resp. Civil	364,00 €		4.368,00 €		15.724,80 €		31.449,60 €		48.432,38 €
Gestoría	150,00 €		1.800,00 €		1.800,00 €		1.800,00 €		1.800,00 €
Serv. Informática	150,00 €		1.800,00 €		1.800,00 €		1.800,00 €		1.800,00 €
Seg. Vehículos	42,00 €	1	504,00 €	3	1.512,00 €	5	2.520,00 €	7	3.528,00 €
Combustible	175,00 €	1	2.100,00 €	3	6.300,00 €	5	10.500,00 €	7	14.700,00 €
Gastos deriv. Tour	- €		- €		- €		- €		- €
Suministros (luz, agua)	- €	0	- €	0	- €	0	- €	1	1.800,00 €
Teléfono	150,00 €	3	1.800,00 €	5	3.000,00 €	7	4.200,00 €	11	6.600,00 €
Alquileres locales	- €	0	- €	0	- €	0	- €	1	8.400,00 €
Otros	- €	0	- €	0	- €	0	- €	0	- €
IVA	1.944,47 €		23.333,64 €		84.001,10 €		168.002,19 €		258.723,37 €
Margen Guías	1.909,31 €		22.911,72 €		82.482,19 €		164.964,38 €		254.045,15 €
Total Gastos Fijos	4.884,78 €		58.617,36 €		196.620,09 €		385.236,17 €		599.828,91 €

Gastos personal

Directivos

Concepto	Mensual	cantidad	Año 2016	cantidad	Año 2017	cantidad	Año 2018	cantidad	Año 2019
Salario Bruto	1.300,00 €	3	15.600,00 €	3	15.600,00 €	3	22.000,00 €	3	22.000,00 €
Seg. Social	455,00 €		5.460,00 €		5.460,00 €		7.700,00 €		7.700,00 €
Mutua y Formación	2,92 €		35,00 €		35,00 €		35,00 €		35,00 €
Total por persona	1.757,92 €		21.095,00 €		21.095,00 €		29.735,00 €		29.735,00 €
Total	5.273,75 €		63.285,00 €		63.285,00 €		89.205,00 €		89.205,00 €

Coordinadores

Concepto	Mensual	cantidad	Año 2016	cantidad	Año 2017	cantidad	Año 2018	cantidad	Año 2019
Salario Bruto	1.500,00 €	0	18.000,00 €	2	18.000,00 €	4	18.000,00 €	7	18.000,00 €
Seg. Social	525,00 €		6.300,00 €		6.300,00 €		6.300,00 €		6.300,00 €
Mutua y Formación	2,92 €		35,00 €		35,00 €		35,00 €		35,00 €
Total por persona	2.027,92 €		24.335,00 €		24.335,00 €		24.335,00 €		24.335,00 €
Total	- €		- €		48.670,00 €		97.340,00 €		170.345,00 €

Personal Marketing

Concepto	Mensual	cantidad	Año 2016	cantidad	Año 2017	cantidad	Año 2018	cantidad	Año 2019
Salario Bruto	1.500,00 €	0	18.000,00 €	0	18.000,00 €	0	18.000,00 €	1	18.000,00 €
Seg. Social	525,00 €		6.300,00 €		6.300,00 €		6.300,00 €		6.300,00 €
Mutua y Formación	2,92 €		35,00 €		35,00 €		35,00 €		35,00 €
Total por persona	2.027,92 €		24.335,00 €		24.335,00 €		24.335,00 €		24.335,00 €
Total	- €		- €		- €		- €		24.335,00 €

Personal Administración

Concepto	Mensual	cantidad	Año 2016	cantidad	Año 2017	cantidad	Año 2018	cantidad	Año 2019
Salario Bruto	1.500,00 €	0	18.000,00 €	0	18.000,00 €	0	18.000,00 €	1	18.000,00 €
Seg. Social	525,00 €		6.300,00 €		6.300,00 €		6.300,00 €		6.300,00 €
Mutua y Formación	2,92 €		35,00 €		35,00 €		35,00 €		35,00 €
Total por persona	2.027,92 €		24.335,00 €		24.335,00 €		24.335,00 €		24.335,00 €
Total	- €		- €		- €		- €		24.335,00 €

Total Gastos	10.158,53 €	121.902,36 €	308.575,09 €	571.781,17 €	908.048,91 €
---------------------	--------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Inversión

Inmovilizados Materiales

Concepto	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Vehículos	10.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00€	30.000,00€
Amortización %	12%	12%	12%	12%
Equipos inform.	3.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	5.000,00 €
Amortización %	25%	25%	25%	25%
Materiales Activi.	5.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	15.000,00 €
Amortización %	10%	10%	10%	10%
Marketing	10.000,00 €	15.000,00 €	25.000,00 €	40.000,00 €
Amortización %	25%	25%	25%	25%
Total	28.000,00 €	47.000,00 €	57.000,00 €	90.000,00 €
Amortización	4.950,00 €	7.650,00 €	10.150,00 €	16.350,00 €

Inmovilizados Intangibles

Concepto	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
I+D	40.000,00 €	- €	- €	- €
Amortización %	25%	25%	25%	25%
Total	40.000,00 €	- €	- €	- €
Amortización	10.000,00 €	- €	- €	- €

Inversión Total	68.000,00 €	47.000,00 €	57.000,00 €	90.000,00 €
------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Punto Muerto

Como se puede observar, esta previsto que las demo tours generen un beneficio que rondará entorno al 20% del total y los tours completos un 80%, aunque el volumen de ventas es totalmente opuesto ya que el número de ventas de demo tours, supondrá un 80% del total. Esto es debido al reducido precio que tienen las demo tours, y aunque los tours completos solo supongan un 20% del total de las ventas, deben generar el 80% de los ingresos, por eso son el eje de sustentación de Yehaa Tours.

Si observamos el cuadro que se presenta a continuación, veremos que a corto plazo, será necesario vender un total de 12.662 Demo Tours, que repartidos a lo largo del año supone una media de unos 35 tours diarios, cifra que el primer año, teniendo en cuenta que solo se dispondrá de un puesto, será difícilmente alcanzable, y es algo que ya está previsto, pero si nos centramos en las cifras de los tours completos veremos que, si solo operáramos en los seis meses de temporada alta bastaría con realizar 23 ventas diarias con el precio económico, 9 con el precio medio y 5 el precio más alto, son unas cifras relativamente de obtener, aún así, está previsto y entraría dentro de lo previsto, no cubrir gastos durante el primer año, en que opere Yehaa Tours.

Concepto	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Inversión Total	68.000,00 €	47.000,00 €	57.000,00 €	90.000,00 €
Gasto total	58.617,36 €	196.620,09 €	385.236,17 €	599.828,91 €
Total	126.617,36 €	243.620,09 €	442.236,17 €	689.828,91 €
Precio D. Tours	2,00 €	2,00 €	2,00 €	2,00 €
Precio TC Econom	24,93 €	24,93 €	24,93 €	24,93 €
Precio TC Med	61,23 €	61,23 €	61,23 €	61,23 €
Precio TC Alt	109,63 €	109,63 €	109,63 €	109,63 €
Nº Ventas D. Tours	12662	24362	44224	68983
Nº Ventas TC Econom	04063	07818	14191	22137
Nº Ventas TC Med	01654	03183	05778	09013
Nº Ventas TC Alt	00924	01778	03227	05034

Financiación

Préstamo

Concepto	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Principal €	140.000,00 €	130.666,67 €	121.333,34 €	112.000,01 €
Amortización	9.333,33 €	9.333,33 €	9.333,33 €	9.333,33 €
Interés %	12%	12%	12%	12%
Interés €	8.400,00 €	16.240,00 €	15.120,00 €	14.000,00 €
Saldo €	130.666,67 €	121.333,34 €	112.000,01 €	102.666,68 €

Balance

Concepto	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
A.- Activo no corriente	53.050,00 €	77.450,00 €	101.700,00 €	142.600,00 €
Inmovilizado intangible	30.000,00 €	20.000,00 €	10.000,00 €	- €
Inmovilizado Material	23.050,00 €	57.450,00 €	91.700,00 €	142.600,00 €
B.- Activo corriente	176.175,00 €	332.540,00 €	648.148,00 €	1.047.114,00 €
Efectivo y activo líquido	176.175,00 €	332.540,00 €	648.148,00 €	1.047.114,00 €

Total activo A+B	229.225,00 €	409.490,00 €	749.848,00 €	1.189.714,00 €
-------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	-----------------------

A.- Patrimonio neto	30.608,00 €	82.703,00 €	243.278,00 €	477.885,00 €
Fondos Propios	30.608,00 €	82.703,00 €	243.278,00 €	477.885,00 €
Capital	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €
Reservas	- €	- 29.392,00 €	22.703,00 €	183.278,00 €
Resultado del ejercicio	- 29.392,00 €	52.095,00 €	160.575,00 €	234.607,00 €
B.- Pasivo no corriente	130.667,00 €	121.333,00 €	112.000,00 €	102.667,00 €
Deudas a largo plazo	130.667,00 €	121.333,00 €	112.000,00 €	102.667,00 €
C.- Pasivo corriente	67.951,00 €	205.953,00 €	394.570,00 €	609.162,00 €
Deuda a corto plazo	9.333,00 €	9.333,00 €	9.333,00 €	9.333,00 €
Acreedores comerciales	58.617,00 €	196.620,00 €	385.236,00 €	599.829,00 €

Total patrimonio neto y pasivo A+B+C	229.225,00 €	409.990,00 €	749.848,00 €	1.189.714,00 €
---	---------------------	---------------------	---------------------	-----------------------

Cuenta de resultados

Concepto	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Importe neto de cifra de negocio	111.180,00 €	400.028,00 €	800.055,00 €	1.232.067,00 €
Otros ingresos de explotación	4.680,00 €	16.848,00 €	33.696,00 €	51.891,00 €
Total ingresos	115.860,00	416.876,00 €	833.751,00 €	1.283.958,00 €
Gastos Fijos	58.617,00 €	196.620,00 €	385.236,00 €	599.829,00 €
Gastos personal	63.285,00 €	111.955,00 €	186.545,00 €	308.220,00 €
Total Gastos	121.902,00 €	308.575,00 €	571.781,00 €	908.049,00 €
Resultado bruto explotación	- 6.042,00 €	108.301,00 €	261.970,00 €	375.909,00 €
Amortización inmovilizado	14.950,00 €	22.600,00 €	32.750,00 €	49.100,00 €
Resultado explotación	- 20.992,00 €	85.701,00 €	229.220,00 €	326.809,00 €
Resultado financiero	8.400,00 €	16.240,00 €	15.120,00 €	14.000,00 €
Resultado antes de impuestos	- 29.392,00 €	69.461,00 €	214.100,00 €	312.809,00 €
Impuesto de sociedades	- €	- 17.365,00 €	- 53.525,00 €	- 78.202,00 €
Resultado del ejercicio	- 22.044,00 €	52.095,00 €	160.575,00 €	234.607,00 €

Estado de movimientos de tesorería

Necesidades de fondos

Concepto	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Recursos aplicados en operaciones	14.442,00 €	- €	- €	- €
Inversión inmovilizado intangible	40.000,00 €	- €	- €	- €
Inversión inmovilizado material	28.000,00 €	47.000,00 €	57.000,00 €	90.000,00 €
Total inversión inmovilizado	68.000,00 €	47.000,00 €	57.000,00 €	90.000,00 €
Disminución deuda financiera	- €	9.333,00 €	9.333,00 €	9.333,00 €

A.- Total necesidades	82.442,00 €	56.333,00 €	66.333,00 €	99.333,00 €
------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Orígenes de fondos

Concepto	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Recursos generados	- €	74.695,00 €	193.325,00 €	283.707,00 €
Incremento de capital + prima	60.000,00 €	- €	- €	- €
Aumento de deuda financiera	140.000,00 €	- €	- €	- €
Disminución fondo de maniobra	58.617,00 €	138.003,00 €	188.616,00 €	214.593,00 €

B.- Total orígenes	258.617,00 €	212.698,00 €	381.941,00 €	498.300,00 €
---------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

B - A	176.175,00 €	156.365,00 €	315.608,00 €	398.966,00 €
--------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Efectivo y activos líquidos	176.175,00 €	332.540,00 €	648.148,00 €	1.047.114,00 €
------------------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	-----------------------

9. Equipo promotor.

En cuanto al equipo promotor, en un principio se espera ser un total de tres socios, para el buen funcionamiento de la empresa. Por este motivo, antes de poner en marcha el proyecto, se realizará una búsqueda de posibles socios que se adapten a las necesidades de la empresa y que cumplan con el perfil necesario.

En primer lugar, será necesario una persona con grandes conocimientos de montañismo, experta en senderismo, escalada, barranquismo, etc. Pero además de todo esto deberá tener dotes para organizar y dirigir a un equipo o varios equipos, deberá tener iniciativa, y tener una gran capacidad para diseñar nuevos tours junto a otras personas, tours que sean novedosos y totalmente diferentes a lo ofrecido por la competencia. Además de todo lo anterior, será preciso que tenga nociones de cómo dirigir una empresa, conocimientos en gestión, marketing, etc. a fin de que pueda ayudar en otros departamentos en caso de que sea necesario.

En segundo lugar, se precisará un segundo socio, en este caso con grandes conocimientos del medio acuático, especialmente en buceo, que pueda participar activamente en el diseño de tours en este medio, al igual que el socio anterior, deberá ser capaz de dirigir grupos de personas. También y puesto que las actividades relacionadas con el medio marino se activarán de cara al futuro y no desde un primer momento, también será necesario que cumpla unos requisitos más exigentes respecto a la gestión de empresas, será necesario que tenga dotes para desarrollar y dirigir funciones de administración, de RRHH, de contabilidad, etc. A fin de que al inicio de la empresa, este, pueda tener una labor más relacionada con la gestión de la misma.

Y por supuesto será preciso que ambos entiendan y acepten la filosofía y los valores de la empresa, y que se los hagan suyos, a fin de evitar posibles desavenencias futuras entre los socios.

En cuanto a mí, Cristina Pérez Bosch, y haciendo valer los conocimientos adquiridos a lo largo de mi preparación académica como graduada en turismo, realizaré una función más dirigida al marketing de la empresa, realizaré labores de promoción y venta, organizaré eventos de impacto, me reuniré con bares, hoteles, y otras empresas con las que realizar un intercambio de clientes, buscaré nuevos proveedores de actividades para incluir en los tours, y por supuesto estaré a la disposición en aquello que puedan necesitar cualquiera de mis dos socios. Además de todo lo anterior iniciaré un proceso de preparación formativa para especializarme y adquirir unos mayores conocimientos en materia de montañismo y actividades acuáticas, para participar en el diseño de los tours.

10. Principales riesgos, estrategias de salida.

Por supuesto, no se descarta, que las cosas no salgan tal y como están previstas, por esto, es preciso prepararse para lo que pueda venir.

El principal riesgo que se corre, es que no se realicen las ventas mínimas esperadas, puesto que es una empresa totalmente novedosa en sus métodos y formas de distribuir el producto, no hay datos de un verdadero ejemplo en funcionamiento en cuanto a las ventas. En este sentido, en función de los resultados que se estén teniendo en los primeros años o meses de existencia, se deberán tomar las decisiones pertinentes, que pueden variar mucho desde un cambio en la estrategia de marketing, a una reestructuración completa del negocio, buscando nuevas vías de ingresos, etc. Pero según muestran los datos del plan económico financiero, la clave reside en instalar la empresa en tantos lugares como sea posible, cuantos más, mayor posibilidades de éxito.

Otro riesgo a tener en cuenta, es que los guías no ganen una cantidad de dinero aceptable y exista un alto grado de rotación de guías, esto, en gran medida irá ligado a la cuenta de resultados de la empresa, ya que en cierto modo nos repartimos los beneficios, y las posibles salidas a esta situación serán muy parecidas a las del punto anterior, aunque es cierto que se podría dar la situación en que la empresa sí tenga beneficios y los guías no alcancen un salario que les permita continuar realizando esta actividad, siendo esta la situación, la solución es más fácil que lo anterior, puesto que la empresa tendrá algo de margen para reducir sus beneficios y mejorar la situación de los guías de forma temporal, entre tanto se realizan los reajustes que sean necesarios para mejorar los índices de ventas. También hay que tener en cuenta la posibilidad de que algunos guías, sí ganen una cantidad de dinero aceptable y otros no, este hecho, no supone un verdadero riesgo para la empresa, puesto que es muy normal que suceda, ya que en gran medida el salario de los guías ira ligado a propinas y dependerá de la capacidad de cada uno de ellos para caer bien a los clientes y ganar más o menos dinero.

Otro posible riesgo, en caso de que funcione, es el hecho de que surja competencia. En un principio podríamos pensar que eso es un grave problema, pero según como se mire no tiene por que serlo, el hecho de que surjan nuevas empresas que hagan lo mismo, es sinónimo de que las cosas se han hecho bien, y siempre quedará aquello de que fuimos los primeros, por otra parte jugaríamos con la ventaja de la experiencia. Además, la creación de nuevas empresas imitadoras, ayudaría a fomentar el sector y a darlo a conocer en otros lugares, por lo tanto no sería del todo negativo. Aún así, para combatir estas situaciones se pondría en marcha un sistema para que los nuevos posibles competidores, en lugar de crear una nueva empresa, se unan a la nuestra por medio de una franquicia. Otra situación muy diferente sería, el hecho de que surgiera una empresa con actitud hostil y que se establezca en los mismos lugares que nosotros con la intención de robar nuestra clientela, en este caso, los argumentos anteriores siguen valiendo, pero en menor medida y probablemente sería necesario negociar con dicha empresa una situación en la que todos salgamos ganando.

11. Referencias Bibliográficas

- Alonso Pelaez, A. (2014). *Factores determinantes del consumo colaborativo como nuevo paradigma económico*. Trabajo de Grado.
- Baker, V. (2011). Mutiny aboard the good ship Couchsurfing. *Going Local* travel blog. Online posting. <<http://www.goinglocaltravel.com/2011/09/02/mutiny-aboard-the-good-ship-Couchsurfing/>> Accessed 15.04.15.
- Barceló Horrach, J., Alemany Mármol, B., Carlos Ruiz García, J., Suau Piña, C., (2010). *Estudio sobre Productos turísticos emergentes en las Illes Balears*. Cámara de comercio. 232.
- Batle Lorente, J. (2008) *Elaboración del plan de negocio* (1ª ed.). Islas Baleares: Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Balears IDI, institut d'innovació Empresarial de les Illes Balears.
- Bauman, Z. (2003). *Liquid love: On the frailty of human bonds*. Cambridge: Polity Press.
- Bialski, P. (2012). *Becoming intimately mobile*. New York: Peter Lang.
- Binkhorst E & Den Dekker T. (2009). Agenda for co-creation tourism experience research. *Journal of Hospitality Marketing & Management* 18(2/3): 311-327.
- Boluk, K. (2011). Fair trade tourism South Africa: Consumer virtue or moral selving?. *Journal of Ecotourism*, 10(3), 235–249.
- Boorstin, D. (1961). *The image: A guide to pseudo-events in America*. New York: Atheneum.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours: The rise of collaborative consumption*. New York: HarperCollins.
- Buckley, R. (1994). A framework for ecotourism. *Annals of Tourism Research*, 21(3), 661–665.
- Cohen, E. (1987). Alternative tourism—A critique. *Tourism Recreation Research*, 12(2), 13–18.
- Conran, M. (2012). “Getting in touch with your inner Angelina”: The cultural politics of gendered generosity in volunteer tourism. Paper presented at the Association of American Geographers Annual Meeting, February 24–28, 2012. New York, NY.
- Darmer P & Sundbo J. (2008). Introduction to experience creation. In Sundbo J, Darmer P (eds). *Creating Experiences in the Experience Economy*. Edward Elgar: Cheltenham; 1–12.
- Dickinson, J., & Lumsden, L. (2010). *Slow travel and tourism*. London: Earthscan.

- Escull aventura (s.f.). *Guías de montaña*. Recuperado de <http://www.escullaventura.com>
- Evans, G., & Cleverdon, R. (2000). Fair trade in tourism—Community development or marketing tool?. In G. Richards & D. Hall (Eds.), *Tourism and sustainable community development* (pp. 137–153). London: Routledge.
- Fullagar, S., Markwell, K., & Wilson, E. (Eds.). (2012). *Slow tourism: Experiences and mobilities*. Bristol: Channel View Publications.
- Germann Molz, J. (2012). *Travel connections: Tourism, technology and togetherness in a mobile world*. London: Routledge.
- Germann Molz, J. (2013). Social networking technologies and the moral economy of alternative tourism: The case of couchsurfing. org. *Annals of tourism research*, 43, 210-230.
- Gibson, C. (2010). Geographies of tourism: (Un)ethical encounters. *Progress in Human Geography*, 34(4), 521–527.
- Govern de les Illes Balears (2014). *El presidente Bauzá afirma que el objetivo del Gobierno es consolidar las Illes Balears como destino de referencia mundial para el turismo deportivo*. Recuperado 13.04.2015 desde <http://www.caib.es/govern/sac/fitxa.do?codi=1878505&coduo=8&lang=es>
- Gretzel U & Jamal T. (2009). Conceptualizing the creative tourist class: technology, mobility, and tourism experiences. *Tourism Analysis* 14(4): 471-481.
- Guestinalia (s.f.). *Turismo Colaborativo*. Recuperado de <http://www.guestinalia.com/index.php>
- Guttentag D. (2010). Virtual reality: applications and implication for tourism. *Tourism Management* 31(5): 637–651.
- Hall, C. M. (Ed.). (2007). *Pro-poor tourism: Who benefits? Perspectives on tourism and poverty reduction*. Clevedon: Channel View Publications.
- Hultsman, J. (1995). Just tourism: An ethical framework. *Annals of Tourism Research*, 22(3), 553–567.
- Jafari, J., & Wall, G. (1994). Sustainable tourism. *Annals of Tourism Research*, 21(3), 667–669.
- Lyons, K., & Wearing, S. (Eds.). (2008). *Journeys of discovery in volunteer tourism*. Cambridge: CABI International.
- MacCannell, D. (2011). *The ethics of sightseeing*. Berkeley: University of California Press.

- Mallorca free tour (s.f.). *Diviértete conociendo nuestra ciudad gratis*. Recuperado de <http://www.mallorcafreetour.com>
- Markwell, K., Fullagar, S., & Wilson, E. (2012). Reflecting upon slow travel and tourism experiences. In S. Fullagar, K. Markwell, & E. Wilson (Eds.), *Slow tourism: Experiences and mobilities* (pp. 227–233). Bristol: Channel View Publications.
- Martínez Giménez, A., & Íñiguez Berrozpe, T. (2014). Turismo P2P. Análisis de un fenómeno en alza.
- McCarthy JC & Wright PC. (2004). *Technology as Experience*. MIT Press: Cambridge, MA.
- McIntosh, A., & Zahra, A. (2007). A cultural encounter through volunteer tourism: Towards the ideals of sustainable tourism?. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(5), 541–556.
- Mes Aventura (s.f.). *Mes aventura*. Recuperado de <http://www.mesaventura.com/es/>
- Mon d'Aventura. (s.f.). *Tienda deportes de montaña, turismo alternativo y actividades deportivas y de aventura*. Recuperado de <http://mondaventura.com/es/mapa-web/>
- Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2014). A Typology of technology enhanced tourism experiences. *International Journal of Tourism Research*, 16(4), 340-350.
- Pancho Tours (2009). *City Lovers since 2009*. Recuperado de <http://www.panchotours.com/es/>
- Pine JB & Gilmore JH. (1999). *The Experience Economy: Work is a Theatre and Every Business a Stage*. Harvard Business School: Cambridge.
- Plan empresa (s.f.). Cree su plan de empresa. Recuperado de <http://planempresa.ipyme.org/Paginas/Home.aspx>
- Prahalad CK & Ramaswamy V. (2004a). Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing* 18(3): 5–14.
- Redacción, (2014). La herida de Bolkestein a los guías de turismo de España.
- Rheingold, H. (1994). *The virtual community: Finding connection in a computerized world*. London: Secker and Warburg.
- Sandemans New Europe (s.f.). *Welcome to Sandemans New Europe*. Recuperado de <http://www.neweuropetours.eu/es/>
- Serra Cantallops, A. (2002). *Marketing turístico* (7ª ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.

- Sidetour (s.f.). *Do Something Memorable*. Recuperado de <https://www.sidetour.com>
- Smith, M., & Duffy, R. (2003). *The ethics of tourism development*. London: Routledge.
- Spenceley, A. (2010). *Responsible tourism: Critical issues for conservation and development*. London: Routledge.
- Trip4real (2013) Dossier de prensa 2013. Recuperado de http://trip4real.net/downloads/Trip4real_dossier_de_prensa.pdf
- Trip4real (s.f.). Actividades y Rutas por gente local. Recuperado de <http://es.trip4real.com>
- Viajes de primera.com*. Revista multimedia de viajes y cultura. Online. <<http://www.viajesdeprimera.com/entrevistas/la-herida-de-bolkestein-a-los-guias-de-turismo-de-espana/19237>> Recuperado 23.04.2015
- Wearing, S., Wearing, M., & McDonald, M. (2012). Slow'n down the town to let nature grow: Ecotourism, social justice and sustainability. In S. Fullagar, K. Markwell, & E. Wilson (Eds.), *Slow tourism: Experiences and mobilities* (pp.36–52). Bristol: Channel View Publications.
- Yovcheva Z, Buhalis D & Gatzidis C. (2013). *Engineering augmented tourism experiences*. In Cantoni L, Xiang Z (eds). Information and Communication Technologies in Tourism 2012. Springer Verlag: Austria; 24–35.