



**Universitat de les  
Illes Balears**

Facultat d'Economia i Empresa

**Memòria del Treball de Fi de Grau**

# DESENVOLUPAMENT PLA DE NEGOCI

Eduard Flaquer Maench

**Grau de Administració d'Empreses**

Any acadèmic 2014 -15

DNI de l'alumne: 41573462L

Treball tutelat per Eduard Flaquer Maench

Departament d'Economia i Empresa

L'autor no autoritza l'accés públic a aquest Treball de Fi de Grau.

Paraules clau del treball:

Desenvolupament Pla de Negoci.

## **INDICE**

1. DATOS IDENTIFICATIVOS	3
2. SUMARIO EJECUTIVO Y DESCRIPCIÓN IDEA	3
2.1 Sumario Ejecutivo	3
2.1.1. Área Actuación	4
2.1.2. Mercado Objetivo	4
2.1.3. Producto	6
2.1.4. Presupuesto	7
2.1.5. ¿Por qué?	8
2.2. Descripción Idea Negocio	9
2.2.1. ¿Quiénes somos?	9
2.2.2. ¿Qué hacemos?	9
2.2.3. Producto	10
2.3. Misión	11
2.4. Visión	11
3. ESTUDIO MERCADO	12
3.1. Macro entorno	12
3.1.1. Mallorca	16
3.2. Micro entorno	17
3.2.1. Clientes	25
3.2.2. Proveedores	26
3.2.2.1. Estrategia	26
3.2.2.2. Lista Proveedores	26
3.2.3. Competencia	29
3.3. Análisis DAFO	32
3.4. Estrategia	34
4. ESTRATEGIA COMERCIAL	42
4.1. Producto	43
4.2. Precio	44
4.3. Promoción	46
4.4. Distribución	47
4.5. Segmentación	48
5. GESTION RECURSOS HUMANOS	50
6. PLAN ECON-FIN	51
6.1. Plan Inversión Inicial	51
6.2. Plan Financiación Inicial	52
6.3. Previsión Tesorería	52
6.4. Cuenta Pérdidas y Ganancias	53
6.5. Sistema Pagos Proveedores	55
7. BIBLIOGRAFIA	56

## **1. DATOS IDENTIFICATIVOS**

- Nombre del Proyecto: XXX S.A
- Sector de Actividad: Sector Turístico (Comercio Turístico)
- Mes de inicio: Febrero
- Forma Jurídica: SA
- Numero de emprendedores: 1 (en principio. Lo ideal es ser dos o tres socios).
- Datos de los emprendedores: Eduard Flaquer. Business and Administration Degree. Digital Marketing trainee (MHI), F&B Department MHI (Longford'sBAR)

## **2. SUMARIO EJECUTIVO y DESCRIPCIÓN IDEA**

### **2.1. SUMARIO EJECUTIVO**

El siguiente proyecto de negocio se llevará a cabo por Eduard Flaquer Maench. En principio será socio y promotor. Estudiante de la UIB, cursando Grado en Administración y Dirección de Empresas.

El proyecto en cuestión trata de una empresa con razón social: XXX y con forma jurídica: Sociedad Anónima (SA). El negocio consiste en la creación de una empresa intermediaria de comercio turístico; que ofrece paquetes turísticos a todo tipo de persona que quiera venir y disfrutar de la isla de Mallorca durante un período determinado. Se ofrecerá al cliente o turista un "experience package" o paquete turístico formado por: VUELO + TRANSFER + ALOJAMIENTO + ACTIVIDADES (experiencia).

El cliente tendrá la opción de acceder a paquetes fijos, paquetes dinámicos o crear el suyo propio (own creation).

- **Paquete FIJO**: Paquete creado estratégicamente por la empresa para impactar a un cliente en concreto. El concepto FIJO surge motivo de su invariabilidad. Se promocionarán estos paquetes en los que el cliente no podrá modificar nada (Simplemente Añadir Experiencias) Vendrá con un vuelo en concreto para fechas concretas, con transfer, alojamiento y experiencia fijas. En principio este tipo de paquete se promocionará SOLO para el mercado Alemán. Negociaremos un precio con las principales compañías aéreas para pactarlo y ofrecerlo en el paquete para que este sea más atractivo. Si en un futuro nos centramos en otro mercado, ya se negociarán precios con las aerolíneas que actúan en ese mercado.

- **Paquete DINÁMICO**: Paquete semifijo. Es un paquete fijo con opción a modificar o incluir fecha de vuelo, transfer, alojamiento o experiencia. Lo que el cliente desee. Este tipo de paquete también se promocionará SOLO para el mercado Alemán.
- **Paquete PROPIA CREACIÓN**: Paquete que cualquier persona de cualquier lugar del mundo puede crearse.

Como vemos a simple vista, se trata de un simple turoperador turístico. No es así. Se tratará de un turoperador turístico **SOLO DE RESIDENCIAS PRIVADAS**, con experiencias segmentadas y sinergias con Hoteles. El Alojamiento siempre será en residencias privadas de alquiler.

### **2.1.1. Área Actuación**

Al ser una empresa mallorquina, tendremos nuestro edificio corporativo en Mallorca. Se realizará el servicio en Mallorca. El ámbito de actuación en Mallorca se dividirá en 5 zonas: **Zona Norte, Zona Sud, Zona Este (Levante), Zona Oeste (Tramuntana) y Centro**. Se explicará al detalle posteriormente.

El objetivo a corto plazo es ampliar la zona de actividad a las demás islas: Menorca, Ibiza y Formentera. Y ya en un plazo de 5 o 6 años, empezar a operar en la Península e Islas Canarias. El objetivo principal es exprimir al máximo Mallorca como zona de actividad principal.

### **2.1.2. Mercado Objetivo**

Definir el mercado objetivo al que se impactará será importantísimo para poder alcanzar los objetivos de la empresa.

En los inicios de la empresa el mercado objetivo será SÓLO el mercado alemán, en el cual tendrá una importancia vital durante los primeros años de vida de la empresa. Nos centraremos mucho en este mercado debido a que es el primer y mayor mercado emisor turístico de Mallorca. Mallorca recibe alrededor de 4 millones de turistas al año, con estimaciones al alza para el futuro a Corto Plazo.

El mercado objetivo se estructurará y planificará de la siguiente forma, siempre en función de los tres tipos de paquetes:

- Los **paquetes Fijos y Dinámicos**: **SÓLO para el mercado Alemán** (Persona que viaja de Alemania a Mallorca y viceversa). Estos paquetes crearán paquetes con Vuelo, Transfer, Alojamiento y experiencias fijas.

Esto significa que la empresa negociará un precio con las compañías aéreas que actúan y vuelan de Alemania – Palma / Palma – Alemania. Se negociará una tarifa en función de asegurar un mínimo de plazas en el avión por mes y año.

- El **paquete dinámico**: SÓLO para el mercado Alemán. Se trata de un paquete fijo pero con la posibilidad de modificar cualquier parte, ya sea la fecha del vuelo, el alojamiento, transfer o experiencia. El objetivo es adaptarse lo máximo al cliente.
- **Paquete de propia creación**: (Own Creation Package). También Sólo para el mercado alemán.

### Tarifas Vuelos (importante)

\*\*En principio y en el inicio de la empresa sólo el mercado objetivo será el alemán. Por lo tanto, al crear paquetes, se tendrá que negociar con las compañías aéreas un precio más reducido o con servicios exclusivos con el objetivo de atraer al cliente. Es la calve del concepto “Touroperador” y la parte más difícil del negocio. Al ser una nueva empresa, con un producto diferente y con una base de clientes más reducida con los otros touroperadores, será difícil conseguir tarifas apropiadas. La diferencia entre nosotros y los competidores es que nosotros operamos durante todo el año. Atraemos gente durante las 4 estaciones del año. Esta ventaja se debe aprovechar a la hora de negociar.

Los golfistas, tenistas, excursionistas son un tipo de turista que viene a las islas en época de primavera, otoño, e incluso invierno. Especialmente en Mallorca, en estas épocas del año, el flujo de turistas se reduce. Por lo tanto asegurarles a las compañías asientos en épocas dónde se reduce completamente el número de bookings, supone una ventaja competitiva significativa.

Concretamente nos centraremos en el turista Alemán debido a que Alemania es el principal mercado emisor. Por lo tanto, será muy importante la política de marketing que se realice en Alemania. Además se deberán controlar a la perfección el país en cuestión, el origen regional de la mayoría de turistas, su cultura, costumbres, vacaciones, puentes, fiestas, etc. Es decir, saber en qué regiones, cuando y a quién impactar.

El turista al que impactaremos, será un turista joven, de mediana o de avanzada edad. Pueden ser parejas, familia con hijos, una persona individual, etc.

Dependiendo del segmento que queramos atraer, el cliente tendrá un perfil u otro. Por ejemplo, los golfistas será gente adinerada, de mediana y avanzada edad, con costumbres y con muy exigentes. Cada perfil de cliente se le deberá

impactar de diferente manera y ofrecerle diferentes servicios. Esto se tratará posteriormente.

Concretamente el turista alemán, suele ser un turista con unas características bien definidas: sencillo, exigente, eficaz, controlador y repetidor. Es por eso que existirán los paquetes Fijos. Un tipo de paquete bien definido y que se pueda acceder a él con rapidez, facilidad y control; sin cambios ni problemas. Será importante definir bien que política de marketing realizar; teniendo en cuenta las características de los clientes: edad, hobbies, intereses, región en la que viven, motivo por el que viajan, que buscan en sus vacaciones, etc.

Según las estadísticas está creciendo el flujo de turistas franceses que reciben las Islas. Es previsto que en un futuro la empresa termine realizando políticas de captación para este tipo de mercado emisor. Destaca, según la FEHM un crecimiento interanual entre Enero 2014 -2015 un incremento de las llegadas aéreas de pasajeros franceses a Mallorca (+14.28). Punto que se comentará en el análisis macroeconómico del mercado receptor español y mallorquín. (Federación Hotelera de Mallorca (FEHM), 2014).

### **2.1.3. Producto**

La empresa venderá su producto segmentando por actividades:

- **Actividades Generales: General Profile.** Trata de aquel turista que viene a la isla para descansar, desconectar y disfrutar. Sin tener un hobby u objetivo concreto. Aquél turista que puede consumir todo tipos de actividades. Puede consumir servicios de mar, tierra, de lujo, fiesta, etc. Posteriormente se explicará.
- **Actividades Específicas por Segmento:** Se realizarán diferentes tipos de paquetes en función de estos 4 tipos de clientes:
  - **Golfistas:** Turistas que vengan a la isla para jugar al golf.
  - **Tenistas:** Turistas que vengan a la isla para jugar a tenis.
  - **Senderismo/excuriones:** Turistas que quieran realizar deporte de montaña ya sea senderismo, nordic walking, ruta, mountain bike, etc.
  - **Buceo:** Otro tipo de turista que lo que quiera es disfrutar de nuestro mar realizando deporte de buceo, snorkeling, incluso deportes acuáticos (wakeboard, skiing,..) etc.

El período de la estancia será siempre a opción del cliente. Pero con los paquetes fijos como se ha comentado, el período estará predeterminado.

### **Ejemplo Paquete Fijo Simple para Golfistas**

- Estancia en Mallorca, Cala Ratjada. **Zona Levante**
- 2 semanas ( 23/03/15 hasta 05/04/15)
- Alojamiento en Apartamento, 5 habitaciones, 2 baños. Max 8 personas + Piscina.
- Situado 5m del Golf de Canyamel y cerca Playa Canyamel.
- Actividades que incluyen:
  - o 12 días con reserva a los siguientes campos de golf: Canyamel Golf, Golf Sera de Pula, Golf Son Servera, Golf Vall d'Or, Capdepera Golf. (Zona Levante)
  - o 4 Cenas Gratis Restaurante Pasta Pasta
  - o Spa + Piscina Exterior + GYM en Hotel Bella Playa & SPA.
  - o Catering privado por el hotel Bella Playa & SPA en la residencia particular.
  - o Chofer Privado

Por lo tanto nuestro producto se dividirá en:

- Paquetes Fijos
  - Paquetes Dinámicos
- } Sólo para mercado alemán.
- Paquetes de propia Creación

Y dentro de estos tres grupos, se segmentarán en:

- Paquetes para actividades Generales
- Paquetes para actividades Especificas para cada Segmento: Golf, Tenis, Senderismo y Buceo

#### **2.1.4. Presupuesto (Datos inventados y que se podrán modificar)**

La empresa realizará la aportación del capital inicial de 90000 Euros. En los que se incluyen los 60000 obligatorios para crear una Sociedad Anónima.

Además se necesitará realizar una segunda inversión mínima de 200.000 euros.

#### **2.1.5. ¿Por qué?**

El motivo por decantarse hacia este tipo de negocio se debe a varias razones:

En primer lugar, nos centramos en el sector turístico debido a que las Islas somos un reclamo turístico brillante.

En segundo lugar, se trata de una idea innovadora debido a que no existe ninguna empresa que realice este tipo de servicio: paquetes para residencias privadas incluyendo servicios especializados utilizando y aprovechando sinergias con otras empresas y hoteles. Sí que existen turoperadores que realicen paquetes. Pero el alojamiento siempre es el hotel, nunca residencias privadas, y menos con servicios personalizados.

Se trata de un negocio cuyo objetivo esencial es mejorar la calidad del turista que reciben las islas. El turista al que nos centraremos es un turista que viene a disfrutar con la isla, respetándola y cuidándola. Además, es un tipo de cliente estricto al que se deberá de cuidar y estar muy atento.

Y finalmente, uno de los objetivos más importantes será terminar con la estacionalidad del turismo. Ofreciendo paquetes para todas las épocas del año. Promoviendo la actividad en la isla todo el año y no sólo 6 meses.

## **2.2. DESCRIPCIÓN IDEA NEGOCIO**

### **2.2.1. ¿Quién somos?**

La empresa XXX S.A tiene prevista su apertura en un período de dos años vista. La empresa tendrá un solo edificio o oficina corporativa para toda la isla de Mallorca. Creemos apropiado y suficiente empezar sólo con una oficina ya que el ámbito de actuación no es muy amplio (Sólo la isla de Mallorca).

Los primeros años se estima empezar con una plantilla de entre 10 y 15 trabajadores. Es importante la buena definición de los departamentos. Que quede bien clara la funcionalidad y misión de cada uno. Tendremos 3 herramientas directas para ofrecer nuestro servicio: Página Web online, Call Center (Trabajadores que dominan varios idiomas y con sólo una llamada podrán elaborararte tus vacaciones) y los llamados Trabajadores de Campo. La empresa caracterizara por tener esta serie de trabajadores con el objetivo de personalizar e intentar dotar a la empresa de un carácter y trato personal hacia el cliente. Su objetivo será dar la bienvenida al cliente a la isla y en su alojamiento y ofrecerle su completa disposición hacia cualquier problema o servicio que tengan o quieran solicitar.

Serán trabajadores que personificarán a la empresa y que estarán en contacto con el cliente cuando él lo necesite. Este trabajador deberá conocerse al mínimo detalle a todos los clientes, para que el cliente se sienta como en su propia casa.

### 2.2.2. ¿Qué hacemos?

Se tratará de una empresa local mallorquina que creará y diseñará vacaciones en alojamientos privados. Es decir; Touroperador Turístico con Alojamiento en Residencias privadas de alquiler. Ofreciendo una gamma amplísima de experiencias adicionales al vuelo, alojamiento y transfer. Estos dos servicios son los diferenciales i pilares clave de la empresa: Alojamiento Privado de alquiler y Experiencias / Actividades Personalizadas.

Por lo tanto el negocio ofrece un servicio turístico de Experiencias. Se le ofrece el **Vuelo** (ida y vuelta) con una compañía en concreto o a opción de elegir (dependiendo de si el paquete es fijo, dinámico o “*own creation*”). Si es fijo, la tarifa y la fecha del vuelo será la que se promocióne en el paquete. Si es dinámico, se podrá modificar la tarifa en función de la fecha que se elija. Y si es de propia creación, se elegirá la tarifa y la fecha que se proporcione en la página web.

Además se ofrecerá una amplia gama de servicio de transporte (**Transfer**): automóvil biplaza, turismo convencional, furgoneta, automóvil deportivo, monovolumen, todoterreno, vehículo deportivo utilitario, camioneta, turismo de lujo, deportivo de lujo, mini autobús (en caso de familias), transporte privado de lujo, transporte privado convencional, etc.

Al mismo tiempo se podrá elegir el **Alojamiento** privado que se desee en la zona que se desee (siempre dependiendo del package que se elija. En caso de que se elija el *package* fijo, el alojamiento será el que se ofrezca. Si es *package* dinámico, se podrá cambiar lo que se quiera).

Finalmente, se podrá escoger entre una amplia variedad de **Actividades**. Por ejemplo si el cliente viene a jugar al golf, se le ofrecerá en el paquete reservas en los campos de golf que él quiera o que se haya en la zona alojada. Además si quiere profesor privado también se le podrá ofrecer. En definitiva, el cliente podrá elegir entre una variedad infinita de servicios personalizados. Siempre dependerá del tipo de paquete que elija escoger.

Si el paquete que se escoge es fijo por su rapidez y sencillez al a hora de planificar sus vacaciones, sólo se podrán incluir más actividades; nunca quitar o cambiar las que hay. Si se escoge un paquete dinámico sí que se podrán hacer los cambios que el cliente desee. Y si finalmente se opta por un paquete *own creation*, el cliente creará de cero su paquete.

### 2.2.3. Producto

El objetivo de ofrecer 3 paquetes, es poder ofrecer un servicio distinto. Anteriormente los hemos comentado:

- Con el paquete Fijo, se ofrece un servicio más directo, sencillo, fácil y simple. Se dirige al cliente que no quiere complicaciones y que viene con ideas claras. Estos paquetes se segmentarán en función de si el cliente es general o específico (golf, buceo, senderismo y tenis). Se crearán paquetes fijos para cada tipo de segmento.
- Con el paquete Dinámico, se ofrece poder modificar algunos detalles de los paquetes fijos. Cambios como la zona del alojamiento, añadir/quitar algunas actividades, cambiar el tipo de transporte (transfer), etc.
- Y el paquete Own Creation / Propia Creación se trata de un paquete que el cliente se diseña para él. Personalizado.

Para poder ofrecer estos tipos de paquetes es de vital importancia la buena estrategia en el diseño de la web. La página web debe plasmar de forma clara estos tres tipos de paquetes y su funcionalidad. El cliente debe poder entender en menos de 30 segundos como poder acceder a los paquetes o poder crear el suyo propio. Debe ser una página muy audiovisual. Que el cliente pueda visualizar sus vacaciones con tan sólo abrir la web.

En definitiva lo que se pretende es Diseñar y Crear las vacaciones perfectas. Con el objetivo de hacerlo todo mucho más sencillo para el cliente. Ofrecerle seguridad, rapidez, sencillez, elegancia, discreción y tranquilidad. Par que puedan disfrutar de sus vacaciones perfectas. Seguridad (máxima atención hacia nuestro cliente, siempre agentes a su disposición y con la posibilidad de contratar todo tipo de empresa de seguridad para su mejor estancia), Rapidez (con un sólo *click* el cliente puede acceder a sus vacaciones, comprarlas, diseñarlas o crearlas).

Es la esencia de la empresa. La rapidez con la que cualquier persona puede tener planificada sus vacaciones), Sencillez (Junto con la rapidez, es uno de los adjetivos que mejor definirán a la empresa. Todo tiene que ser sencillo y simple para el cliente. Que no haya ni retrasos ni contratiempos al definirse y elaborar sus vacaciones. Por eso existirán los llamados paquetes fijos (*Fixed Packages*). Paquetes ya elaborados y con un tipo de actividad dependiendo del mercado objetivo al que se refiera.

## 2.3. MISIÓN

“CREAR y OFRECER Felicidad”.

Esa es nuestra misión.

La felicidad de nuestros clientes, amigos y colegas es lo que impulsa nuestra empresa. Ese es nuestro objetivo. Crear y ofrecer felicidad.

Con Mallorca como escaparate y las vacaciones como herramienta, somos capaces de hacer feliz a cualquier persona que lo desee. Hacer de Mallorca un lugar ideal, exquisito, excepcional y perfecto para toda persona. A la vez de cuidarla, mimarla y respetarla. Mallorca y a la vez Baleares es un paraje fuera de lo común. Islas mediterráneas que con todo esfuerzo intentaremos cuidar y darlas a conocer tal y como son: el mejor destino del mundo. Nuestro cliente tiene que entender la filosofía del buen trato a lo que le rodea. Debe respetar Mallorca y Baleares; y así podrá disfrutarla de verdad. Es muy importante hacérselo saber al cliente.

Dentro de nuestra misión basada en la felicidad, se rige la Efectividad y Profesionalidad. Un cliente nunca puede quedar insatisfecho. Nuestra empresa se sostendrá gracias a nuestro cliente y gracias a Mallorca. Es por eso que se debe cuidar de ambos. La prioridad es siempre intentar obtener lo que el cliente necesita. Siempre mejorar nuestra gama de experiencias. Las personas cambian, son más exigentes. A la vez nuestra empresa también. Tenemos que adaptarnos a las expectativas de los clientes y a sus gustos. Por eso, nuestra gama de experiencias y actividades debe ir aumentando.

## 2.4. VISIÓN

### Metas y objetivos a CP y LP

El objetivo a CP es ser empresa líder como turoperador y como empresa de alquiler de residencias privadas turísticas. Ser líder en Mallorca y en un futuro controlar Baleares. Y ya a LP adentrarnos en la Península y Canarias.

Se conseguirá si como objetivo prioritario aumentamos nuestro flujo de clientes. Es decir, queremos que nuestra “familia” crezca, aumente y mejore. Hemos empezado con pocos y queremos terminar siendo la mayoría. Se trata del concepto **Loyalty & Conversion**. Queremos que un cliente cualquiera termine siendo un cliente leal a nosotros y que repita. Que convierta y pase a ser familia nuestra y se sienta uno más, que confíe y nos conozca.

Con Mallorca como escaparate y con una buena gestión del conocimiento turístico creemos y nos vemos sobradamente capaces de crear una estructura sólida y familiar. Con objetivo concreto: FIDELIZAR. Sólo con ellos nuestra marca asumirá el control.

Otro punto muy importante será la clara diversificación dentro del sector turístico. Una vez se consigan los objetivos marcados: Máximo exponente en el sector turoperador de residencias privadas, se empezará a aumentar la segmentación del cliente. Intentar abarcar una gama de clientes más amplia. Por lo tanto se deberán ofrecer muchos más servicios. Un ejemplo es el sector ciclista. Adentrarse en el mundo del turismo ciclista, o turismo rústico, etc. Por lo tanto intentar diversificar la segmentación del producto que ofrecemos es uno de los objetivos a largo plazo.

Otro punto a tener muy en cuenta es el tema de las Experiencias. Uno de los pilares de nuestra empresa y que estará en constante crecimiento. Importantísimo que la gama de experiencias que tengamos sea lo más amplia posible y lo más flexible posible. Existirá un departamento que se detendrá sólo en la búsqueda de empresas que ofrezcan experiencias y servicios nuevas. A la vez de intentar crear sinergias con todas las empresas que representemos en nuestra gama de experiencias.

En los primeros 6 años queremos incrementar nuestro volumen de ventas un 15%.

Es tan importante el cliente como el trabajador. Se le dará una importancia vital al trabajador. Él nos representa. Por lo tanto el trato hacia al trabajador será excepcional y primordial. En esta empresa se va un paso más allá con la gestión de recursos humanos. Se realizará una exhaustiva búsqueda hacia el trabajador que más se ajuste a nuestras necesidades. Una vez forme parte de nuestra familia, este gozará de una gran variedad de servicios, ayudas, horarios flexibles, zonas confort para desconectar y descansar, etc. Pero a la vez esta gama de facilidades debe ser convertida en productividad. Más adelante se explicará con más exactitud.

### **3. ESTUDIO DE MERCADO**

#### **3.1. MACROENTORNO**

##### Analizar el mercado alemán en el sector turista mallorquín

El mercado objetivo será todo turista procedente de Alemania: mercado alemán. Durante los primeros años nos centraremos en este sector.

La pregunta clave sería: ¿Por qué centrarse sólo en el turista alemán? ¿Hay suficiente gente convertible como para llegar a un beneficio suficiente para que la empresa sobreviva los primeros años de vida?

Creemos que hay suficiente masa y flujo de turista alemán emisor a en Mallorca como para empezar impactando sólo a este tipo de cliente. Seguidamente explicaremos los principales motivos que han llevado a la

empresa a centrarse específicamente en el sector alemán durante los primeros años de actividad.

Nos hemos basado con análisis y estadísticas facilitadas por la FEHM (Federación Empresarial Hotelera de Mallorca) para desarrollar y argumentar nuestra gestión hacia el mercado alemán.

Antes de adentrarnos cómo afecta y evoluciona el mercado alemán en Baleares y Mallorca; veremos un poco el entorno económico alemán y el impacto a nivel nacional (España).

Según la FEHM, Alemania tiene una población de 82.000.000 de personas. Como se observa en el gráfico, su porcentaje de desempleo es la más baja de la Unión Europea. Además de situarse por debajo de la media europea. Esta ilustración plasma la evolución que mantiene y mantendrá la economía alemana en el futuro. Es una de las economías más fuertes del mundo y con más proyección a largo plazo. Puntera en Europa y referente mundial. Motivos suficientes como para “depender de este mercado”. (Federación Hotelera de Mallorca (FEHM), 2014)

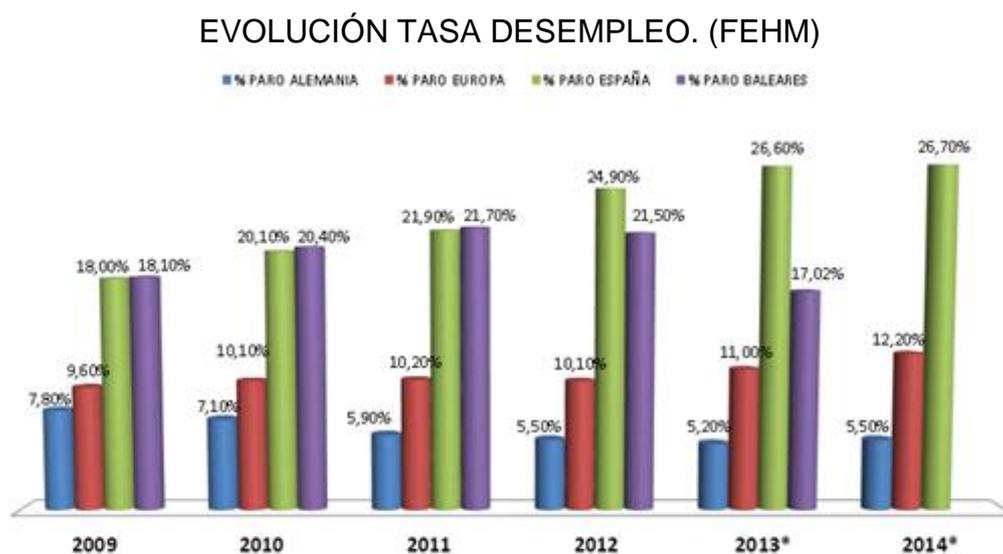


Ilustración 1. Fuente: EUROSTAT; FEHM

Además, según la FHEM: “Alemania es uno de los mayores exportadores mundiales, lo que se traduce en una balanza de pagos positiva en el comercio exterior del país. Los principales productos que sostienen la industria del país son automóviles, maquinaria, productos químicos, productos electrónicos, equipamiento para el hogar (electrodomésticos), productos farmacéuticos, productos metalúrgicos, alimentos elaborados, equipamiento para el transporte, textiles y productos plásticos. Alemania es el país con la economía más poderosa de la Eurozona y de Europa” (Federación Hotelera de Mallorca (FEHM), 2014).

## OCIOTIPO MERCADO ALEMÁN



Ilustración 2. Fuente: INTELITUR; FEHM.

Según el FEHM los **“ocio tipos que más destacan son los apáticos, sociables y cómodos, que PRINCIPALMENTE demandan gastronomía, wellness, actividades deportivas y turismo rural”**. (Federación Hotelera de Mallorca (FEHM), 2014)

Por lo tanto observamos que nuestra empresa, al ofrecer tranquilidad y comodidad, sencillez, deporte (golf, buceo, senderismo y tenis), spa, etc.; se adapta bastante bien a las características del turista alemán. La comodidad es una de las características que más bien define a nuestra empresa. Ofrecemos comodidad.

La grafica anterior representa como es el consumidor alemán con respecto al ocio. Se puede observar que predomina el tipo de carácter Apático, Cómodo y Sociable. Pero a la vez observamos que hay un 12% de entusiastas y un 10% de inquietos. Esta gráfica es importantísima para poder saber a qué tipo de turista impactar. Dependiendo del tipo de servicio que se pretenda vender. Vemos como es en general un turista alemán. Si queremos impactar, por ejemplo, sólo a aquellos alemanes “cómodos”, observamos que según la FEHM, representan un 14 % de 82.000.000 de personas. Que equivale a 11.480.000 millones de potenciales clientes. Que sólo impactando un 5% de estos 11.480.000, impactaríamos a unos 574.000 clientes anualmente. Que aproximadamente e hipotéticamente, si suponemos que tan sólo tenemos un beneficio neto de 5 € sólo por cliente; suponiendo que la estancia es sólo de 2 días, nuestra facturación anual sería de 5.740.000 €. (Federación Hotelera de Mallorca (FEHM), 2014)

## TURISTA ALEMÁN EN ESPAÑA



Ilustración 3. Fuente: IET. European Comission; FEHM

Según el FEHM, en la gráfica anterior se puede ver como es el perfil del turista alemán que viene a España. Una característica importante a tener en cuenta en esta estadística son los aspectos que más valoran los alemanes: calidad del alojamiento y patrimonio natural. Es lo que se intenta transmitir en nuestra entidad.

Calidad en la gestión del alojamiento y en el mismo alojamiento. A la vez de tener la responsabilidad de cuidar lo que nos rodea; en nuestro caso Mallorca. (Federación Hotelera de Mallorca (FEHM), 2014)

Se puede ver también que el turista alemán es un turista fiel. Punto importantísimo y vital en nuestra empresa. Nuestro objetivo es fidelizar, incrementar nuestra conversión. Observamos que los alemanes tienen muy en cuenta la calidad del servicio. Si esta es buena y ellos quedan satisfechos, en el futuro repetirán. (Federación Hotelera de Mallorca (FEHM), 2014)

## EVOLUCIÓN VIAJES ESTRANJEROS POBLACIÓN AELMANA

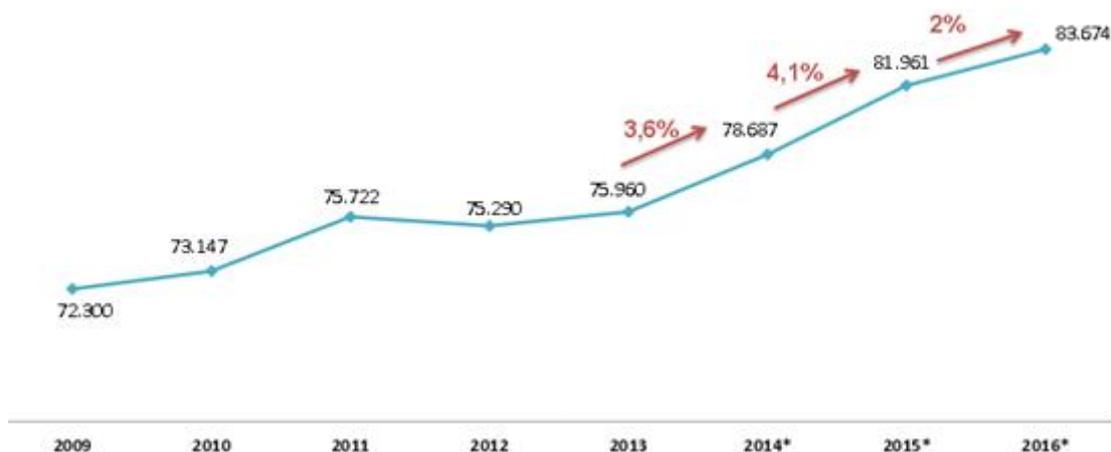


Ilustración 4. Fuente: INTELITUR; FEHM.

En esta gráfica, según la FEHM, se puede observar cuanto viajan los alemanes y cómo evoluciona la estadística. Las previsiones son muy favorables para los países receptores del mercado alemán. Entre ellos Mallorca. Según INTELITUR (inteligencia e innovación turística/ [www.inteltur.es](http://www.inteltur.es)) los viajes al extranjero de los alemanes está en constante crecimiento. Llegando para el 2016 a cuotas de 83.674 millones de viajes. (Federación Hotelera de Mallorca (FEHM), 2014)

## MERCADO EMISOR ALEMÁN EN ESPAÑA

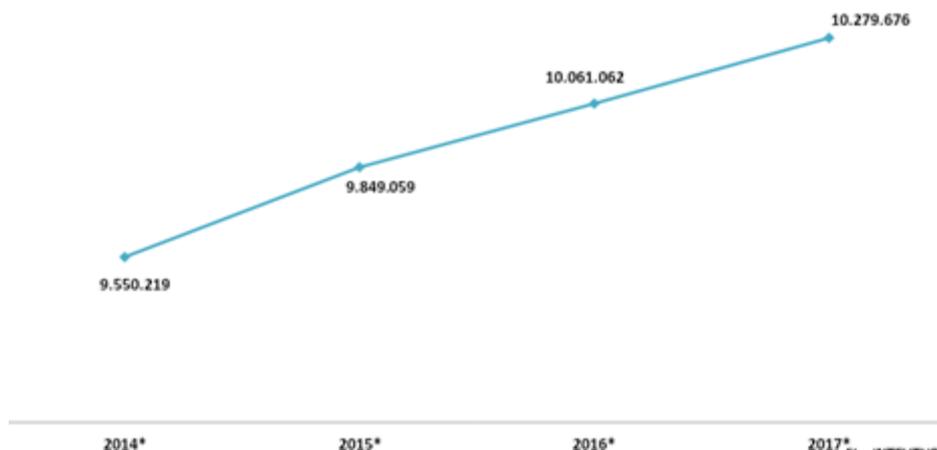


Ilustración 5. Fuente: INTELITUR; FEHM

En España, como vemos las expectativas son altísimas. Se pretende llegar a una cuota de 10.279.676 turistas alemanes. Aumentando un 7.6% entre 2014 y 2017. A la vez, la estancia media de los alemanes es de 9.7 días, superando la estancia media total de internacionales (9 días). El gasto medio por turista alemán es de 101 € aprox. (Federación Hotelera de Mallorca (FEHM), 2014)

### 3.1.1. Mallorca



## MERCADO ALEMÁN EN MALLORCA

### Conectividad Aérea por aerolínea MALLORCA

Aeropuerto Origen	Destino	Aerolínea	2011		2012		2013	
			Capacidad del periodo	Variación del periodo	Capacidad del periodo	Variación del periodo	Capacidad del periodo	Variación del periodo
Dusseldorf(Intl)	Palma	Air Berlin	279.042	3,61%	297.280	8,46%	354.285	78,33%
Berlin(Tegel)	Palma	Air Berlin	235.350	16,48%	226.389	3,77%	242.640	47,46%
Hamburg(Fuhlsbuettel)	Palma	Air Berlin	221.950	9,87%	228.119	9,61%	248.886	28,10%
Munich(Intl)	Palma	Air Berlin	185.824	26,58%	160.003	-12,14%	181.428	59,97%
Cologne/Bonn(Intl)	Palma	Air Berlin	156.333	-3,71%	165.060	7,79%	194.688	111,94%
		Germanwings	113.757	836,27%				
Stuttgart	Palma	Air Berlin	158.568	5,23%	165.573	7,91%	201.456	87,08%
Frankfurt	Palma	Air Berlin	158.320	2,05%	157.130	5,55%	175.818	28,30%
		CONDOR FLUGDIENST	122.324	73,17%				
Hannover	Palma	Air Berlin	129.262	-8,57%	138.144	16,37%	154.404	42,41%
Muenster	Palma	Air Berlin			136.980	163,14%	128.424	-6,13%
Nuremberg	Palma	Air Berlin			122.751	185,18%	140.040	126,47%

Ilustración 6. Fuente: FEHM

Según la FEHM, el aeropuerto de Palma de Mallorca es uno de los aeropuertos con mejor conectividad del mundo con el mercado alemán. Aerolíneas tan importantes como *Germanwings* y *AirBerlin* predominan con un constante flujo de vuelos a lo largo del año. Como vemos entre los tres períodos, los asientos de los vuelos incrementan en el último año un 12%, de 1797429 a 2022069 asientos. (Federación Hotelera de Mallorca (FEHM), 2014)

Según la bolsa internacional del turismo (ITB) en el diario balear Última Hora, el turismo alemán en Baleares creció en 2014 un 1.4%, superando los 4142955. Añadiendo que en Mallorca se espera una alza superior. Durante la temporada 2014 llegaron a Mallorca concretamente 3731270 turistas alemanes, un 0.58% más respecto 2013; siendo el primer mercado turístico emisor a Mallorca, seguido del mercado inglés con 2141216 (+1.68%). (Collado, 2015)

La estancia media disminuye ligeramente con respecto al 2013, dato poco relevante debido a la poca diferencia 8,35 días a 8,26 días en 2014 (-1,08%). A la vez observamos un dato curioso en 2014: la estancia hotelera disminuye ligeramente en 2014 situándose a 74,80% frente al 75,49% del 2013. (Federación Hotelera de Mallorca (FEHM), 2014)

### Gasto media diario por turista (FEHB)

	2013	2014	Variación interanual
ESPAÑA	83,15	92,92	11,75%

<b>ALEMANIA</b>	<b>107,14</b>	<b>104,35</b>	<b>-2,60%</b>
REINO UNIDO	107,66	105,95	-1,59%
RESTO INTERNACIONALES	123,68	119,07	-3,73%
TOTAL	109,67	107,73	-1,77%

Ilustración 7. Fuente: FEHM

Un DATO NEGATIVO para el mercado alemán, aunque incrementa el número de turistas. (Federación Hotelera de Mallorca (FEHM), 2014)

### 3.2. MICROENTORNO

#### 3.2.1. Cientes

Ante todo, imprescindible explicar brevemente la necesidad que se va a satisfacer:

FELICIDAD	VACACIONES
-----------	------------

Se ha explicado anteriormente. Son dos conceptos ligados. Vamos a satisfacer dos necesidades importantísimas a todas las personas que quieran consumir nuestro servicio. Posibilidad de tener unas vacaciones. Vacaciones y felicidad van unidas de la mano.

Nuestra empresa entiende y sabe lo importantísimas que son las vacaciones para toda persona. En el mundo en el que vivimos, donde el trabajo impera sobre todo lo demás, las vacaciones juegan un papel vital para todo ser humano. Después de estar todo un año trabajando, las vacaciones son como un objetivo lejano que clarifica y le da sentido al día a día. Vivimos pensando en ellas y el día a día se hace más ameno. Por lo tanto, nuestra empresa, al crear vacaciones, tiene un objetivo y una responsabilidad importantísima en la vida de toda persona; en este caso del mercado alemán. Les creamos aquellas vacaciones perfectas; que pasan a ser sus vacaciones perfectas.

Esta es la necesidad vital que nuestra empresa satisface. Y al ofrecer al cliente vacaciones; y a demás, vacaciones que ellos mismos pueden crearse con una facilidad y simpleza mayúscula. Se trata de diseñarte en menos de 5 minutos lo más importante del año. Y siempre con posibilidad de modificar, añadir y eliminar lo que anteriormente se haya seleccionado.

Una vez explicado este punto, como se ha ido explicando, el mercado objetivo será el mercado alemán. El motivo principal es la gran demanda de turista alemán que Mallorca recibe, siendo el principal mercado emisor. Además, según los expertos, es un mercado que, aún mermado por la crisis económica,

en Mallorca se ha aumentado el número de turistas alemanes y en España se prevén unas expectativas muy buenas de cara al 2016 y 2017 (ver gráfico anterior).

Ya introduciéndonos en el tipo de cliente alemán que impactaremos, estos son los 4 tipos de clientes que nuestra empresa decide impactar:

**General Profile:** Es lo que nosotros llamamos al cliente de perfil normal, general. No tienen un objetivo u hobbies principales que les motive venir a la isla. Simplemente lo que quieren es una residencia privada para descansar, desconectar y seguramente disfrutar del buen tiempo mallorquín (sol y playa). Por lo tanto, se trata de un cliente más amplio, que podrá consumir cualquier tipo de actividad en momentos puntuales. Habrán creados paquetes para este tipo de cliente; en el que se le dará la opción siempre de modificar cualquier parte del paquete que requiera.

Son clientes que demandarán la isla básicamente en época de verano y que consumirán el turismo de Sol y Playa. Es un cliente que consumirá además experiencias de cualquier tipo.

Por ejemplo, paquete zona levante, con una residencia a 15m del mar y playas principales de Cala Ratjada. Con buffet incluido en el hotel Bella Playa y con pase vip para discoteca Bolero. Este paquete será un paquete general ya que no se ofrece ni golf, ni buceo, ni tenis ni excursionismo. Pero, en el caso de que en la parte de experiencias, el cliente quiera disfrutar de una excursión al Puig de s'Àguila y un día de buceo con la empresa MERO de Cala Ratjada, perfectamente podrá añadir estas actividades en su paquete. O si prefieren un alojamiento a pie de mar o playa, también tendrán la posibilidad de cambiarlo por el que prefieran.

Por lo tanto, damos una flexibilidad enorme a nuestros clientes gracias al Paquete Dinámico. Concepto innovador que le permite al cliente distribuirse con mucha facilidad su tiempo en sus futuras vacaciones.

Es importantísimo saber que para este tipo de cliente de perfil general, se tendrán creados unos paquetes básicos con vuelo, transfer, alojamiento; y con una o dos actividades. Con opción siempre a poder ampliar-las. Porque al ser un cliente que viene con el simple hecho de disfrutar de la isla, nunca se sabe exactamente qué tipo de actividad querrá consumir. Por lo tanto se intenta dejarle la puerta abierta para que sea él mismo que pueda, si quiere, consumir muchas más actividades.

Indagando más en el tipo de cliente que puede consumir este paquete, al ser un perfil de cliente tan poco específico, cualquier tipo de persona con diferentes perfiles podrían consumir este paquete.

Estos serán los diferentes perfiles que consumirán este tipo de paquete:

FAMILIA	GRUPO AMIGO/AS	PAREJA JOVEN	PAREJA MEDIANA EDAD	PAREJA AVANZADA EDAD	PERSONA INDIVIDUAL
---------	----------------	--------------	---------------------	----------------------	--------------------

En este caso sólo nos centramos en el número de individuos y su edad. A la vez, se puede ofrecer este mismo paquete para estas mismas personas pero diferenciando el nivel económico. Ofreciendo vuelo con asientos Premium, transfer con chófer privado y coche de alta gama, alojamiento en chalets a pie de mar, experiencias vip (Salas vip en discotecas, restaurantes, etc.).

Como vemos no se deja nada sin impactar. **Se crearán paquetes semifijos o dinámicos para todos estos tipos de perfiles de cliente general. Diferenciando por edad, Estado civil (Marital Status) y nivel económico. Y en el caso de que el cliente quiera eliminar, modificar o añadir experiencias, vuelo, alojamiento o transfer, podrá hacerlo.**

**Specific profile:** Clientes con perfil específico. Nos centraremos en 4 grandes grupos de clientes:

---

**GOLFISTAS    TENISTAS    SENDERISMO/EXCURSIONES    BUCEO**

---

**GOLFISTAS:** El golf es un deporte lujo; y como tal el cliente que lo practica se trata de gente con un nivel adquisitivo elevado, exigentes y repetidores. Es un tipo de cliente que puede venir en pareja o en grupo de amigos. Su objetivo es disfrutar del golf con un buen clima. Son clientes que consumirán servicios de alto status como asientos Premium, alojamiento en chalets, adosados, etc., con chófer privado y furgoneta privada. Además pueden venir con su propio profesor de golf. Suelen ser gente tranquila que quiere disfrutar en privado de su “lujosa” vida. Por lo tanto en el sector experiencias demandaran actividades que supongan un coste elevado como es servicio de catering, spa & wellness, cena restaurantes de lujo, etc. Muchos querrán también yate privado.

La temporada de golf es todo el año. Pero más especialmente en épocas anteriores y posteriores al verano (Otoño y Primavera); donde no hace tanto calor. Al intentar impactar a este tipo de cliente, se intentará promocionar el turismo prácticamente todo el año. No sólo el turismo de temporada. A la vez será beneficioso para Mallorca ya que el golf es una forma de producir durante casi todo el año, y no sólo en verano.

Por lo tanto, como se aprecia, son clientes con altas expectativas donde el precio no es lo importante. Su comodidad es lo primordial y cuanto más calidad sea el servicio, mejor. Lo importante es que son Repetidores. Importantísimo ofrecer un servicio exquisito.

La gamma de ofertas de campos de golf en Mallorca es extraordinaria y de gran calidad:



Ilustración 8. Fuente: Federación Balear Golf. FBGolf

En el mapa, según la Federación Balear de Golf, se pueden observar la situación geográfica de los 23 campos de golf que hay en Mallorca. Dependiendo de los campos que el cliente quiera consumir, podrá situarse en una u otra zona de la isla.

Para este tipo de cliente se le ofrecerán un recorrido planificado( a modificar por el cliente) por los diferentes campos de golf de la isla. Esto se comentará posteriormente en el apartado Experiencias.

**TENISTAS:** Este es otro gran grupo que se intentará impactar. El tenis cada vez es uno de los deportes que más se practica en las islas. Es amplísima los campos de tenis que ofrece la Mallorca. A lo contrario que el golf, no se ve como un deporte de lujo. Cualquier persona con un nivel económico normal puede practicar tenis. Y estos últimos años con Carlos Moya y sobretodo Rafa Nadal, en la isla ha habido un pequeño boom de turistas tenistas.

Por lo tanto creemos que es un sector potencialmente perfecto para impactar.

El perfil del cliente tenista va desde los más jóvenes hasta los de más avanzada edad. Incluso vienen escuelas de tenis durante un mes o más para practicar el tenis en Mallorca. Por lo tanto los perfiles se pueden dividir por:

Familias	Escuelas de Tenis	Parejas	Grupo Amigos	Parejas
----------	-------------------	---------	--------------	---------



Ilustración 9. Fuente: FTIB, Federación Tenis Islas Baleares

Este mapa refleja según la Federación Mallorquina de Tenis los clubes de tenis que hay en Mallorca. Como se puede apreciar, hay una gran variedad.

Se ofrecerán paquetes al igual que en el golf. Siempre paquetes dinámicos. Con la posibilidad de ser modificados. Se promocionaran estancia en residencias privadas cerca de diferentes campos de tenis con planificación personalizada y con la posibilidad de tener profesor privado. Además, se ofrecerá al cliente algo innovador; el concepto **increase**, que se trata de una planificación específica para aquellos que quieran mejorar su calidad en este deporte durante la estancia en Mallorca. No sólo disfrutar del tenis, sino mejorar. Se trata de un concepto que incluye tenis coach, videos y secuencia de errores para mejorar, además de poder realizar uno o dos torneos que haya en la isla. En caso de que los torneos se ganen se ofrecerán para el año siguiente clases gratuitas. Siempre que el cliente venga a la isla con nuestra empresa.

La temporada de tenis es prácticamente todo el año, menos en invierno. Pero a la vez sucede como el golf. Las épocas principales son primavera, verano y otoño. Se intentará sobretodo promocionarlo estas épocas para intentar segmentar un poco el turismo mallorquín.

Lo que se intenta con estas experiencias es dotar a nuestra empresa de sinergias y retroalimentación con nuestros proveedores y nuestros clientes.

Hay una infinidad de campos, pistas y clubs de tenis en Mallorca. Prácticamente cada pueblo tiene uno o dos clubes de tenis. Posteriormente en el apartado Experiencias y Proveedores se ofrecerán los campos.

**SENDERISMO/EXCURSIONISMO:** Es un sector muy diferente a los dos perfiles que hemos comentado anteriormente. Principalmente se trata de aquellos turistas cuyo principal motivo que les hace viajar a Mallorca es para disfrutar de su paisaje, de su tiempo, naturaleza y patrimonio rural de forma más dinámica. Ya sea con excursiones por toda Mallorca: Bosques, playas, torrentes, cuevas, castillos, pueblos, etc. Hay una variedad de patrimonio mallorquín bellísimo y poco conocido. Uno de los objetivos en nuestra empresa es dar a conocer a Mallorca no sólo por el turismo de temporada (sol y playa), sino también por ese patrimonio rural, natural y paisajístico que sólo Mallorca ofrece.

Uno de los elementos que más valoran los alemanes del lugar al que visitan es su patrimonio natural, con un 97%, sólo por debajo de la calidad del alojamiento. Por lo tanto, es importantísimo que se reconozca por todo el mundo el tesoro que Mallorca es.

Hay un sector alemán que viene sólo para consumir este tipo de producto. A la vez, surgen cada vez más empresas de senderismo, excursionismo, turismo rural, etc que se dedican a este tipo de sector. Ofreciendo un servicio excelente, con guías germano hablantes y con experiencia en el sector rural y patrimonial muy elevada.

La temporada de senderismo y excursionismo es también todo el año. Pero a diferencia de los anteriores, pueden venir a la isla en época de invierno, ya que no es imprescindible sol para realizar este tipo de deporte. Para la empresa es un reto intentar ampliar la época de turismo de Mallorca.

Nosotros como empresa ofrecemos a este tipo de turista todo tipo de alojamiento, transfer y actividades para que puedan disfrutar de la Mallorca menos conocida.

El perfil de cliente que consume este servicio suele ser un turista más autónomo, o en pareja. Siempre de mediana o avanzada edad. Con un poder adquisitivo normal. Y con expectativas de encontrar algo más sobre Mallorca. Suelen ser además turistas que anteriormente han consumido la Mallorca más conocida y que ahora quieren conocer la otra cara de la isla.

**BUCEO/SNORKELING (Deporte acuático):** Se intentará atraer a todo aquel turista que quiera disfrutar del mar mediterráneo. Se crearan paquetes con experiencias muy definidas para este tipo de cliente. Junto con proveedores por

toda la costa mallorquina, se conseguirá tener una red de empresas que se dediquen al buceo, *snorkeling* e incluso a todo tipo de deporte acuático.

Centrándonos en el buceo o *snorkeling*, el cliente tendrá la posibilidad de disfrutar de paquetes totalmente relacionados con este deporte. En cualquier parte de la isla el cliente podrá disfrutar del buceo o del *snorkeling* con profesionales altamente cualificados. Además de material totalmente adaptable a cualquier edad. *Staff* técnico y material de buceo para disfrutar del precioso mundo acuático mallorquín.

Existen muchas empresas dedicadas al deporte acuático. Sobretudo empresas que tienen su centro de explotación en la misma playa. En el que mediante de lanchas y *staff* acuático como *jetboat*, motos de agua, *ski* acuático, *wakeboard*, salchicha, etc., venden ocio y deporte.



Ilustración 10. Fuente: Asociación de Centros de Buceo de Mallorca.(Mallorca Divers Centers).

Nuestra empresa tendrá una variada lista de proveedores a lo largo de toda la costa mallorquina dedicada a este tipo de servicio. En la imagen anterior tenemos todos los clubes de buceo con los que la empresa tiene contactos.

Se trata de un cliente poco definido y general. No tienen un perfil definido tanto por edad ni socio-económico. Por lo tanto deberemos hacer una política de impacto general; atrayendo lo máximo posible y lo más variado posible. Por lo tanto los perfiles a impactar serán muy variados:

Familias	Grupos	Turistas	Parejas	Parejas	Parejas
----------	--------	----------	---------	---------	---------

	Amigos/as	individuales	JÓVENES	mediana edad	Edad AVANZADA
--	-----------	--------------	---------	--------------	---------------

Será importante analizar qué sector socio demográfico demanda más este servicio. En líneas generales, este servicio lo demanda gente entre 25 – 50 años. Será importante aplicar una política de marketing efectiva en Mallorca y en Alemania para atraer al tipo de cliente perfecto para este servicio.

En resumen, la clientela POTENCIAL será el mercado alemán, concretamente nos centraremos en los siguientes segmentos de mercado:

GENERAL PROFILE	SPECIFIC PROFILE
<b>Perfil General. (SOL y PLAYA)</b>	<b>GOLF</b>
	<b>TENIS</b>
	<b>SENDERISMO/EXCURSIONISMO</b>
	<b>BUCEO/SNORKELING/ <i>acuatic sports</i></b>

### 3.2.2. Proveedores

En nuestro caso, hemos definido a los proveedores como aquellas empresas que nos proveen los servicios que esta empresa vende en los paquetes turísticos.

Una de las claves de la empresa son sus proveedores. Al ser un turoperador de vivienda privada, vende servicios que otras empresas realizan. Además, al ser un **dynamic turoperador** (turoperador que vende paquetes dinámicos), la red de proveedores que la empresa tiene es extensísima ya que el cliente tiene la posibilidad de elegir el servicio, empresas o actividades que prefiera. Todos los servicios que la empresa vende en el VUELO, TRANSFER, ALOJAMIENTO y EXPERIENCIAS son empresas proveedoras de servicios que la empresa vende en un paquete fijo o dinámico. Y que finalmente una persona demandará.

Por lo tanto, esta empresa tiene una variedad infinita de proveedores de diferentes sectores. Es IMPORTANTÍSIMO que la relación con cada uno de ellos sea muy buena, debido a que la calidad de su servicio afecta la imagen de nuestra empresa. Y que es la que vende el producto final.

#### 3.2.2.1. Estrategia

Esta empresa realiza una política estricta respecto a sus proveedores. Intentar no depender nunca de unos mismos proveedores. Estar constantemente en

búsqueda de nuevas empresas que puedan abarcar los diferentes servicios que vendemos. Con el objetivo de la NO DEPENDENCIA con sus proveedores.

Por ejemplo, si una de las actividades que vendemos son SPA & WELLNESS, intentar no siempre contratar a la misma empresa para que ofrezca este servicio. Siempre buscar al mejor “postor”. Así nunca depender de la misma empresa y reducir nuestra dependencia. Cabe decir, que si en muchos casos la empresa proveedora realiza buenos servicios, no hay ningún motivo para no ofrecerla al cliente.

El objetivo de esta política es intentar conseguir un buen precio y reducir nuestros costes. Al depender de una empresa, ella tiene un mayor poder de negociación. Es de vital importancia evitarlo. Para así estar en unas mismas condiciones para negociar.

En el sector del “VUELO” será importantísimo este hecho ya que es un mercado oligopolio, y son pocas las empresas que tienen el poder.

#### **3.2.2.2. Lista proveedores**

**AEROLÍNEAS:** AIR BERLIN, LUFTHANSA, EASYJET, RYANAIR, IBERIA, EMIRATES, AIR FRANCE, EUROWINGS, CONDOR.

**TRANSFER:** Hertz, Avis, Budget, Alamo, Europcar, mallorcagroups, holidaystaxis, GalitransMallorca, shuttle spain, vidalbus, autocares pou, transfer bisbal, grupo trapsa, autocares transeste, Roig Bus, Jamesmallorca, Autocares PujolPalmer, HOLIDAYAUTOS, PEPECAR, RENTALCARS, LUXURYCARMALLORCA, GOLDCAR.

**ALOJAMIENTO:** Empresas inmobiliarias de renta de residencias privadas turísticas. HOMELIDAYS, NIUMBA, APARHOLIDAYS con una extensa red. PORTAHOLIDAY.

El siguiente cuadro refleja la variedad de proveedores con los que la entidad trabaja. No se trata de todos, pero si los más importantes.

SPA & WELLNESSES	LIMPIE.	Catering	Masaj.	Restaur.	Disco	Golf	Tennis	Buceo	Senderis.
Hotel Bella Playa	EULEN,	Es molí den Bou	Equilibria,	Es molí den BOU	Tito's	Golf Son Muntaner Golf Son Quint	Club Action tenis Tahoe	Albatros Diving Adventure Skualo Sports AdventuraIB	Grupo Excursionista de Mallorca
SIS SPA	Limpiezas SAYAGO	Mallorca-catering	thaimasage,	PASTA PASTA, Mammapizza Euphoria	BCM	Golf Son Servera Golf Son Termens	Club tenis de Costa Calvià	Big Blue M.E.First Clase Divers Isurus	Els Xots Gorg
Illescentros Wellness	Limpiezas Eugenio	Deli-delicioso	LLUM,	Es Fum Andreu Genestra	PACHA	Golf Santa Ponsa I Golf Santa Ponsa II Golf Santa Ponsa III Golf Son Antem Este	Club deportiva Font de sa Cala	Octopus Paco's Diving Mar Blear Dive Center El Buceo Acqualife	Asociación juvenil Alzina
Hoteles Riu	ESLIFE	Tiberi Mamma Pizza Porto Fino	Masajes Mallorca	Es Racó des Teix,	ABRAXAS	Golf Son Antem Oeste Golf Son Gual	Club tenis arenal Club tenis Bellavista	Dive&Fun Oninde Escape ProDive	Voltors / OJE Club Els Moscards Verds
IBEROSTAR	Asiste24	PASTA PASTA	FIDESS	Simply Fosh Palma	Nikky Beach	Golf Alcanada de Golf de Andratx	Club Tennis Manacor	ZOEA Mallorca Skualo Alcudia Skualo Cala Ratjada	Anem

Portur Biomar &SPA	BALMISA	Skybluemallorca	Bhodana	Zaranda	MAGIC	Golf Son Antem Este Golf Son Termens	Club Tenis Lluçmajor	Skualo Portocolom Skualo Cala Figuera	Sa Ferradura Grup Excursionista
Hidrópolis	CaliNet Balear	AmidaCatering	Pearl of Asia	C'an Tomás	Bolero	Golf de Poniente Golf Maioris	Club Tenis Paguera	Scuba Activa Scuba Mallorca Top Dive	Estol d'Excursionisme "Santueri"
YHI SPA Melia del Mar MHI.	Autónomos	Hoteles de Mallorca.	Autónomos repartidos por la isla	Es Cruce	Keops	Canyamel Golf Capdepera Golf Executive Pitch & Putt	Club tenis Playa CAgulla Club tenis Llevant	SieteMares West Coast Divers	Asociación juvenil Alzina

Además existen la parte proveedora de la sección corporativa como son:

- ENDESA (Luz)
- ALQUILER OFICINAS.
- PROVEEDORES MOBILIARIO
- PROVEEDORES INFORMÁTICA (Lenovo, Apple)

### **3.2.3. Competencia**

#### **¿Quiénes son nuestros competidores y dónde están ubicados?**

Los competidores de la empresa son todos los turoperadores de alojamiento hotelero como TUI, NECKERMANN, THOMAS COOK, ALLTOURS y DER TOURISTIK que operan en las islas baleares para el mercado alemán. A diferencia de nuestra empresa, estos son turoperadores que ofrecen alojamiento en hoteles. Por lo tanto el producto que venden no es exactamente el mismo. Además, no ofrecen a sus clientes la posibilidad de crearse sus propias vacaciones, eligiendo las actividades que ellos prefieran. Es decir, no ofrecen el plus innovador “dynamic package” que nuestra empresa ofrece.

Un punto muy importante y básico para definir nuestros competidores es la definición del mercado. A diferencia de nuestra empresa, todos los turoperadores que existen se tratan de *turoperadores* hoteleros (que ofrecen alojamiento SÓLO en hoteles). Supondremos que son competencia si la demanda que impactamos es la misma, y por lo tanto no diferenciamos entre clientes que prefieren hoteles y clientes que prefieren residencia privada. Si ubicamos a todas las personas como potenciales clientes de hoteles y residencias privadas, entonces sí que podemos suponer a los turoperadores hoteleros como competencia.

En cambio si se supone que nuestra empresa y los *turoperadores* hoteleros demandan mercados diferentes, no se supondrán competidores.

En nuestro caso, la empresa supone que SÍ que son competidores. Ya que tanto los *turoperadores* hoteleros y nuestra empresa demandan a los mismos clientes. Y que estos clientes pueden demandar tanto hoteles como residencias privadas.

Estos *turoperadores* turísticos están ubicados tanto en Mallorca como en Alemania. Con un poder de negociación grandísimo sobre los hoteles debido a que tienen una gran masa de turistas muy fiel y que siempre consumen sus servicios.

#### **¿Qué ofrece la competencia y en qué condiciones?**

Como hemos comentado, la competencia ofrece servicios de tour operación pero con alojamiento hotelero. Ofrece habitaciones de hotel para hoteles de Mallorca. .

La diferencia con nuestra empresa, aparte de ofrecer alojamiento hotelero y no alojamiento privado, es que no ofrecen un paquete dinámico tan elaborado

como nuestra empresa. A diferencia de ellos, nuestra empresa pretende que el cliente pueda crearse SUS propias vacaciones. En la competencia, esta filosofía no existe. Simplemente venden paquetes o vuelos con su propia aerolínea.

La filosofía de nuestra empresa es diferente. Pretende dar un giro en el sector *turoperador*. Pretendemos que mediante una amplia red de servicios y proveedores, el cliente pueda elegir entre diferentes paquetes o pueda a la vez crearse el suyo propio.



Ilustración 12. Fuente: TUI Spain

Esta es la página principal de TUI, principal competidor. Lo que ofrece básicamente es un buscador de vuelos, buscador de hoteles, el llamado paquete dinámico, excursiones y transfer.

Como vemos también tiene una sección llamada paquete dinámico, pero que ni mucho menos tiene nada que ver con la filosofía de nuestra empresa. Simplemente el paquete dinámico en TUI se refiere a un ajuste a la búsqueda para hoteles. Donde se puede refinar una búsqueda de los hoteles que se prefiere. Pero sólo de hoteles. Muy diferente a lo que nuestra empresa pretende.

### ¿Qué nivel de competencia hay en el sector?

Básicamente en este mercado gobiernan 5 o 6 empresas. Prácticamente se trata de un mercado oligopolio. Abarcan mucho mercado, además de tener una cuota de mercado muy alta, con barreras de mercado muy altas, con un poder de negociación altísimo. Concretamente en Mallorca los principales turoperadores son TUI, Thomas Cook, Neckermann.

## MAPA MERCADO TUOPERADORES

	Innovación	Poder Negociación	Barreras entrada	Competencia
Competidores	El nivel de innovación del sector turoperador no es muy elevado. Sobre todo en cuanto a la búsqueda de nuevas estrategias de venta del producto.	MUY ALTO. Son empresas que tienen una cuota de mercado del 50% aproximadamente. Con alianzas muy potentes y con clientes muy fidelizados.	MUY ALTO	MUY ALTA
EMPRESA XXX	Creemos que nuestro nivel de innovación es alto. Intentamos dar un giro en la planificación y venta de vacaciones.	BAJO. Somos una empresa en construcción, nueva. Aun así esperamos aumentar rápidamente nuestro poder de negociación en el mercado de residencias privadas		

Esto es un pequeño análisis de cómo se encuentra el mercado en el sector de la tour operación. Básicamente en el sector de la innovación no se han realizado muchos avances. Es lo que nosotros intentamos. Sobre todo en el aspecto operativo. Como vender nuestro producto. Nueva estrategia de venta.

El poder de negociación es muy alto. Sólo las principales empresas que colapsan el mercado, tienen el 50% de la cuota de mercado. Cabe decir que en los últimos años las pequeñas empresas de tur operación han crecido por encima de las principales.

### 3.3. ANÁLISIS DAFO

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p data-bbox="421 549 869 580"><b>Empresa de reciente creación</b></p> <p data-bbox="342 624 947 655"><b>Recursos Financieros actuales escasos</b></p> <p data-bbox="472 699 819 730"><b>Red escasa de clientes</b></p> <p data-bbox="465 774 826 805"><b>Sector muy competitivo</b></p> <p data-bbox="495 849 797 880"><b>Mercado Oligopolio.</b></p> <p data-bbox="405 924 887 956"><b>Necesidad de elevada inversión</b></p> <p data-bbox="259 999 1032 1062"><b>Poco Conocimiento del sector aéreo y condiciones precio-asiento</b></p>	<p data-bbox="1323 587 1787 619"><b>Barreras entradas muy fuertes</b></p> <p data-bbox="1173 699 1939 730"><b>Recaída Mercado Económico - Financiero Español</b></p> <p data-bbox="1245 810 1868 842"><b>Copia de nuestra innovación en el sector</b></p> <p data-bbox="1234 922 1879 954"><b>Recaída del mercado residencias privadas</b></p> <p data-bbox="1111 1034 2002 1066"><b>Problemas socio demográficos o económicos en Alemania</b></p>

**FORTALEZAS**

Única empresa turoperadora del sector residencias privada

Poca competencia en el sector residencias privadas

No competidores directos

Fuerte INNOVACIÓN. Cambio radical venta paquetes:  
FLEXIBILIDAD

Paquetes más elaborados: + *EXPERIENCIAS*

Mercado proyección futura.

Mercado turístico está mejorando. Buenas perspectivas

Retroalimentación + Sinergias con hoteles y otros.

**OPORTUNIDADES**

Mercado poco explotado (mercado residencias privadas)

Mercados emergentes más dinámicos y diferentes como el Francés, Ruso, etc.

Diversificación hacia la venta sólo de *EXPERIENCIAS*.

Expansión a otras zonas menos explotadas

Diversificar nuestro cliente. Atraer a diferentes tipologías de clientes: Facilidad en apertura de nuevos mercados potenciales.

### 3.4. ESTRATEGIA.

Líneas de actuación estratégica.

Vuelos: Con respecto al apartado de Aerolíneas-Vuelos se seguirá una política agresiva. El primer año, al no tener una red de clientes asegurada, las negociaciones serán poco beneficiosas para la empresa. Aun así no significa que sean malas. Una gran parte de nuestros clientes tienen poder económico, por lo que no será el principal problema. Los tres primeros años, se realizará una fuerte política de marketing para abarcar lo máximo durante los 3 primeros años. Para así asegurarse unos mínimos en los tres primeros años. En el plan de marketing se definirá el tipo de política que se realizará. Por lo tanto, se intentará negociar lo mejor posible para obtener mejores condiciones para nuestros clientes.

Transfer: En este bloque se tendrá muy en cuenta en nuestros proveedores el tipo de servicio que dan. Al ofrecer una gran variedad de servicios, para reducir costes, se preferirá una empresa que realice una variedad de servicios de transporte. Si que en el apartado de servicio de lujo, se elegirán empresas especializadas. Es decir, para el transporte individual se utilizarán simples alquileres de coches con una gamma de tipología de transporte variada. Como turismos, furgonetas, 4x4, etc. Para el transporte privado, empresas especializadas en servicio privado. Y para el transporte individual de lujo se utilizarán empresas también especializadas como Rentalcars, Luxurycars, etc. Cabe decir que este bloque no es de los más difíciles que tratar.

Alojamiento: Al no tener una extensa base de datos sobre casas de alquiler, los primeros años se decidirá la contratación de empresas especializadas en alquiler de residencias turísticas privadas. Para ofrecer la máxima variedad de casas posibles. En un futuro se pretende ir entramando nuestra propia red de alquileres turísticos. Con el objetivo de ir reduciendo proveedores en este bloque y reducir estos costes variables.

Experiencias: Este es uno de los bloques cumbre y diferencial de nuestra empresa. Se tendrá una serie de especialistas analizando que actividades se demandan más y a la vez las que menos se demandan. También nos detendremos en la búsqueda de nuevas actividades en nuevos sectores y para abarcar todo tipo de clientes con diferentes gustos y hobbies. Será muy importante este departamento ya que al tener más actividades, más nos diferenciaremos de nuestra competencia, y más clientes abarcaremos. Se trata de una política de auto crecimiento. Estar siempre en contacto con el cliente para saber qué es lo que quiere y lo que se puede mejorar.

En este apartado surgen problemas de sinergias. Muchos casos el cliente demandará un booking en un restaurante. A lo mejor este restaurante no tiene página web. Tendremos dispositivos de almacenamiento y de aviso a todos los

establecimientos que la página web tenga registrada como proveedores. En cada *booking* que se realice, directamente la empresa proveedora recibirá el aviso con la fecha y hora que el cliente habrá reservado. Todo muy mecánico y flexible. En los *call centers* sucederá lo mismo, Lo que la reserva la realizará online nuestro empleado.

La operativa de la empresa es sencilla. Cada apartado supone un precio, que finalmente la suma de los 4 apartados (Vuelo + Transfer + Alojamiento + Experiencia) termina con una cuota final que será el precio del paquete. La empresa se llevará un porcentaje de ese precio final que será un margen a decidir en función del paquete. Se negociaran siempre los precios con todos los proveedores. Para así conseguir precios más económicos. Absolutamente con todas las empresas se va a intentar reducir o mejorar las condiciones de las cuotas.

### **ESTRATEGIA OPERATIVA PAQUETES. Estructura página web.**

Es muy importante como se van a ofertar los diferentes paquetes, y que el cliente no se vea confuso con los tres paquetes que ofertamos.

En primer lugar, al entrar en la página web, será importantísimo diferenciar las 5 tipos de ofertas. Al entrar en la que se desee, se podrán observar tres apartados diferenciando Paquetes fijos, Paquetes dinámicos y Paquetes propia creación. En esos mismos apartados (fijos, dinámicos y propia creación), el cliente podrá acceder al que quiera.

Si, por ejemplo, se entra en el apartado de GOLF > Paquete Fijo, encontrará una serie de paquetes que la empresa ha elaborado. Si el cliente quiere comprarlo, con un simple *click* en el apartado de *enjoy it* se podrá acceder a su compra. Pero si el cliente lo que quiere es el mismo paquete pero modificando experiencias, transfer, alojamiento o vuelo, justo debajo del paquete habrá una pestaña de MODIFÍCALO/REDISEÑALO. Si se accede a modificarlo, se abrirá la pestaña de paquete dinámico con la posibilidad de modificar el paquete que era fijo; pero que con la pestaña nueva de modificar se pretende innovar y rediseñar el paquete.

Está claro que al rediseñar el paquete el precio puede cambiar. Simplemente la operativa es: elegir el cambio que se desee y seleccionar *enjoy it* (disfrútalo).

Por lo tanto, vemos que todo paquete Fijo SÍ que puede ser modificado. Pero siempre seleccionando el apartado MODIFICALO/REDISEÑALO. Pero si el cliente lo que quiere es simplemente acceder a este paquete que la empresa ha elaborado, sin tener que modificar ni perder más tiempo navegando, simplemente debe clicar en el paquete fijo que quiera la pestaña de *enjoy it*. Nada más.

Siempre damos estas dos posibilidades porque una de las características del cliente alemán es la simpleza, rapidez y calidad. Es por eso que en muchos casos, sobretodo en casos de personas de edad avanzada, querrán disfrutar simplemente de vacaciones de sol y playa, o de golf, o de excursionismo. Ni más ni menos. Por eso la empresa creará paquetes más simples destinados a este tipo de clientes. Paquetes con alojamiento al lado del mar, o paquetes con alojamiento al lado de campos de golf y con reservas en estos. Evitando tener que hacer la reserva ellos mismos.

Este es el motivo de dividir paquetes Fijos y Paquetes dinámicos (Paquetes fijos modificables). Aunque en el fondo sean lo mismo, se distinguen en nuestra página web Resumiendo se puede decir que solamente existen dos paquetes debido a que los fijos son dinámicos ya que siempre se podrán modificar. Pero en la página web está mejor resaltarlos i dividirlos para que el cliente que tiene las ideas fijas o haya visto un paquete fijo que le haya gustado, pueda acceder a él directamente. Además, en el apartado de paquetes dinámicos, el cliente podrá encontrar muchos paquetes más elaborados. No simplemente los fijos con opción a modificar. Encontrará una variedad más larga de diferentes paquetes que incluyen más experiencias.

### **¿PORQUE ALOJAMIENTOS PRIVADOS?**

En Mallorca la principal herramienta de producción es el turismo de sol y playa. Evidentemente, el hotel es el alojamiento principal para todos los turistas que vienen a la isla.

Según la FEHM Mallorca cuenta aproximadamente con 600 hoteles, sin contar con los hostales y hoteles rurales. Una cifra que va creciendo y que en nuestra opinión satura el mercado hotelero. Competencia altísima con marcas muy asentadas (MHI, Barceló, Iberostar ) en el mercado hotelero mallorquín y balear y además de tener que competir con todos los turoperadores hoteleros como son TUI, THOMAS COOK, NECKERMAN, etc.

Demasiada competencia para un sector bastante saturado y maduro en Mallorca. Por eso decidimos adentrarnos en el mundo del establecimiento privado. Un sector que en los últimos años se ha puesto mucho en práctica. Existen muchas empresas que alquilan apartamentos, chalets, casas para la residencia turística. Pero no existe ninguna entidad que una los vínculos entre residencia, experiencia, vuelo y transporte. En este vacío de competencia intentamos hacernos un hueco en el mercado.

Nuestro objetivo a corto plazo es generar una red de alojamientos privados que gestione nuestra empresa, y no depender de empresas inmobiliarias. En el primer año es difícil obtener una base de datos amplia propia de toda la isla.

## Retroalimentación. Sinergias Hoteles

Este proyecto cuenta con una estrategia basada en la cooperación y relación con empresas externas. Empresas entre las que se mantiene mucha cercanía y un contacto permanente.

La empresa **cuenta ya como clientes 6 hoteles del Levante de la isla** con los que podría empezar a operar. Se tratan de Hotel Bella Playa & SPA \*\*\*\*, Apartamentos\*\*\* Parque Nereida, Hotel Morón\*\*\*, Hotel Na Forana \*\*\*\* y Hotel Amorós \*\*\*.

Se trata de hoteles de media y alta gamma con los que se mantiene retroalimentación. El objetivo de esta retroalimentación efectiva es mejorar la productividad de la empresa, **que a la vez supone una ventaja competitiva**. Esta retroalimentación se consigue debido a que se comparten sugerencias y preocupaciones. Se mantiene una relación muy directa con los propietarios y accionistas. El *feedback* es constante. Constante contacto para eliminar errores, vicios entre los trabajadores, ofrecer opiniones, comentarios, etc. Se intenta que los equipos de gobierno junto con el personal se conozcan y mantengan vínculo.

Es importante el buen uso de la retroalimentación. Es por eso que en nuestra empresa se ha creado el concepto de **Plan & Feedback**. Término para definir bien la política de feedback que se aplicará e implementará para que exista ese flujo constante de información entre proveedores. Uno de los aspectos más importantes de este concepto es el uso de esta herramienta para mejorar y construir. Nunca para destruir. Es decir. En estas reuniones no se comentarán sólo los aspectos negativos y a mejorar del servicio y del producto. Sino que además se plasmarán los aspectos positivos y se aprovechará para agradecer y felicitar el buen trabajo de las dos empresas colaboradoras, sus trabajadores y sus propietarios. Nunca para descalificar y aburrir a las personas que acudan a él. Siempre se intentará que se realice en el mejor estado de ánimo posible. Se utilizarán espacios reservados con zonas de confort y de descanso para que no se haga muy monótono y aburrido. El objetivo es llegar a tener ventajas, desventajas, propuestas y sugerencias. Para que ambas partes tengan una visión objetiva de cómo organizan y gestionan su servicio.

La realidad del concepto feedback se aplica en reuniones entre las dos o tres empresas en cuestión. Esas reuniones pueden realizarse mensualmente, trimestralmente, etc. Es importante definir bien los períodos de manera que estratégicamente sea realmente aplicable para la empresa. Y que el feedback se transmita y se aplique en el momento adecuado.

Con los proveedores comentados anteriormente se mantiene muy buen feedback. El principal motivo es que los fundadores y trabajadores de nuestra empresa conocen a las entidades, además de haber trabajado anteriormente y

conocer al personal. Muchas de estas empresas se tratan de empresas familiares con origen en el municipio de Capdepera / Cala Ratjada con las que se mantiene un vínculo más allá del laboral. Es por eso que el trato de favor y la relación entre las dos partes mantienen un feedback y retroalimentación especial.

Ya se han realizado reuniones con estas entidades con el objetivo de definir qué servicios podrían ofrecer:

- Catering
- SPA & WELLNESS
- Pista Tenis, Entrenadores, Campeonatos
- Cenas Restaurantes
- GYM
- Contacto Empresas Senderismo

### ESTRATEGIA EXPERIENCIAS

El concepto Experiencia es el cuarto elemento del bloque operativo, y a la vez el más importante. Es la parte del bloque que nos diferencia de la competencia. Ya que es el concepto innovador de la idea en global. Ningún turoperador ofrece paquetes tan completos y a la vez con experiencias. Y ni mucho menos con experiencias tan variadas y con la flexibilidad con las que nuestra entidad ofrece.

Aún así, nuestra empresa intenta dar un paso más. Como se ha comentado en apartados anteriores, la empresa ya cuenta con clientes. Clientes con los que podría comenzar a operar ya mismo. Clientes dispuestos a proveer sus servicios a nuestra entidad. Estos clientes se tratan de compañías como hoteles, restaurantes, etc. Es decir, empresas de todo tipo.

Creemos que no sólo debemos tratar con compañías, sino también tratar con autónomos, con **personas.**

No se trata sólo de tener feedback con entidades y compañías de cierto volumen. Sino de aumentar aún más la calidad creando la experiencia en un trato Personal, Familiar y Pasional.

El turismo en Mallorca en los últimos años básicamente viene a mano del turismo de masa. Pero si proyectamos en el futuro, con la generación X, Generación Y (Millenials) y la Generación Z (Post Millenials) observamos que el ser humano evoluciona, cambia y se vuelve más elaborado.

Y justo así es como nuestra empresa debe evolucionar. Siguiendo el paso de lo que nació, lo que nace y lo que nacerá.

Por lo tanto se debe tener presente tanto el presente como el futuro.

Nuestra entidad irá en búsqueda de lo actual, de las nuevas tendencias y las nuevas formas de vida que surgen. Es por eso que nuestra entidad ha empezado a crear nuevas líneas de actuación. Se trata de nuevos proyectos innovadores en el mercado de la tur operación.

❖ DO WE SHARE? “*travel & share*”

En nuestra entidad se cree que se puede trabajar muy bien con este concepto. El compartir supone conocer a otros, estar abierto a cambios, tener tu mente abierta, compartir destino, compartir experiencias, estar conectado con otros, y lo más importante, estar dispuesto a ser feliz.

En nuestra entidad se propone y se predica el valor del Riesgo. Pero no el concepto de Riesgo como símbolo del miedo. Sino como símbolo del cambio, de la construcción a algo mejor, al conocimiento mutuo, a arriesgarse a compartir, a expresarte y a salir de tu zona de confort.

Justo con estos valores se creará un ser humano más abierto, más receptivo, más alegre. Se creará un mejor ser humano. A la vez que supondrá mejorar todo lo que nos rodea. Para así crear un mundo mejor.

Una vez expuesto los valores y objetivos del proyecto *Travel & Share*, exponemos su plan operativo.

Se trata de dar la posibilidad a cualquier persona de crear su propio paquete y compartirlo: Shared Package. Compartir significa que dos personas externas compartan un paquete turístico con el objetivo de disfrutar de unas vacaciones con alguien que comparte tus mismas inquietudes, pensamientos y hobbies.

Ejemplo:

Cualquier persona que quiera venir a Mallorca a disfrutar de la isla pero con un objetivo: alquilar un Llaüt y recorrer la costa mallorquina con el típico barco mallorquín. Al no conocer a ninguna persona que tenga su misma inquietud, al compartir el paquete, abre la posibilidad de poder viajar y de encontrar a esa persona que comparte su misma pasión y deseo.

Este es el objetivo. Y se puede realizar con miles de experiencias: golf, tenis, barco, mar, deporte acuático, deporte aventura, fiesta, Spa & Wellness, turismo rural, etc.

El individuo 1 crearía su paquete y lo compartiría en la web (página oficial entidad, redes sociales, página web proveedores, meta buscadores, etc).

El objetivo final sería crear una **web oficial** sólo para este concepto. Y que la idea cogiese forma. Con la posibilidad de crear una sociedad online con el objetivo de compartir paquetes. Creando una red social focalizada en esta idea.

Dónde cualquier persona que quiera viajar y compartir pueda hacerlo con facilidad.

El proyecto supone un avance en el turismo en general. Se trata de TURISMO ONLINE. Es decir, antes de que las personas realicen el viaje juntos, deberán conocerse y aceptarse a sí mismos. Es por eso que deberán llegar a un punto en común con el fin de conocerse online. Ya sea mediante las nuevas plataformas audiovisuales como SKYPE, INSTAGRAM, WATSAP, FACEBOOK, etc.

Las dos personas deberán seguir un proceso con el fin de llegar a conocerse mínimamente como para poder viajar juntos. Este proceso se debe a que podría ser que en algún momento una de las dos personas decidiese finalmente no viajar. Es por eso que el contacto no debe ser directo y justo en el momento del viaje. Se debe respetar un proceso; que siempre dependerá de las dos partes.

Se podría decidir también la posibilidad de viajar sin contacto anterior alguno. Concepto mucho más radical y extremo. Pero también viable.

Llegar a crear una sociedad online, con web propia y con valores propios sería llegar a conseguir una herramienta de potentísima y beneficiosa para el ser humano y para el mundo en general.

Este proyecto se puede realizar ya sea entre dos individuos como entre un grupo de personas desconocidas. El objetivo es CONOCER, VIAJAR Y COMPARTIR.

Otro proyecto excitante sería el llamado *Moving Package*.

- ❖ **Moving Package:** Se trata de otro proyecto que tendría como base el alojamiento dinámico. Es decir, consumir un paquete normal durante un período en concreto, pero ir cambiando de alojamiento cada día o varios días.

Se trata de viajar a Mallorca durante una semana (por ejemplo), y cada día ir cambiando de casa a la vez que se cambia de pueblo. Con el objetivo de ir moviéndose por toda la isla e ir conociendo las diferentes partes de ella. Se podría realizar mediante el concepto de **airbnb**. Es decir, cada día estar en una casa diferente (junto con la gente que habita en la casa) durante el periodo de vacaciones. O simplemente residir en casas que sean de alquiler. Donde no habite nadie.

El primer concepto sería algo similar a **airbnb** pero en paquete turístico. Compras el vuelo, compras el transporte que quieras (si no quieres no hace falta), pagas por el alojamiento en las diferentes casas de Mallorca,

y en el tema de experiencias, se puede pactar con el propietario de la casa que prepare y le enseñe al viajero experiencias, actividades, hobbies u otros que se realizan en el pueblo en cuestión. El objetivo es compartir experiencias, actividades y cultura.

Y así durante una semana de constante cambio, movimiento y frescura que el viajero vive y disfruta.

Se trataría de un concepto innovador en el mundo **airbnb** y en el mundo del turismo.

### **Estrategia Localización**

Otro de los aspectos importantes es la localización de la empresa, el ámbito de actuación y la estrategia de expansión local, nacional e internacional que pretende realizar y conseguir.

Como se ha comentado, el ámbito inicial de explotación y actuación será la isla de Mallorca. La estrategia en los primeros años de vida de la empresa será la siguiente:

Al tener sinergias competitivas con empresas situadas en el municipio turístico de Cala Ratjada, la empresa iniciará su actividad en esa zona. Concretamente zona NE de la isla (Levante). Además se tiene contacto con SKUALO, Club Tennis N'Aguait, Lionic GYM, Maximum GYM, Nohas, Ses Ancores, O Sole Mio, PASTA PASTA, Mamma Pizza, BOLERO, Physical, Keops, Club de Tennis na Taconera, entre otros.

Se iniciará la actividad de la empresa incidiendo mucho en esta parte de la isla (NE), junto con la zona de Canyamel, Font de sa Cala, Cala Millor, Sa Coma, y todo la zona este de Mallorca. El objetivo es seguir un crecimiento progresivo y controlado. Hasta terminar en la zona de más influencia: Palma y sus alrededores. Se prevé que el crecimiento siga un camino: Este de la isla, Norte, Oeste y Sud. La parte con más actividad es Palma.

La empresa divide la isla de la siguiente forma:

**ESTE:** Levante de la isla: Cala Ratjada, Canyamel, Cala Millor, Sa Coma, S'illot, Porte Cristo, Cales de Mallorca, Portocolom, Santanyí hasta llegar Ses Salines.

**NORTE:** Sa Colòni de Sant Pere, Son Serra de Marina, Alcudia, Can Picafort, Pollença

**SUD:** Palma, Costa de Campos (Es Trenc), Cala Blava, Calvià.

**OESTE:** Estellencs, Soller, Valldemosa, Deià, Escorca.

**CENTRO:** Manacor, Binissalem, Sineu, Sencelles, etc. Básicamente los pueblos del Pla de la Isla.

Así divide la empresa su ámbito de actuación.

### **Objetivo / Estrategia Global**

El objetivo final prioritario es ofrecer la mayor calidad posible. Eso será posible si se impacta y se atrae al sector con mayor poder económico.

Dentro de los 5 subtipos de clientes en los que dividimos nuestro mercado objetivo, el subtipo General, Golf y Tenis son los que más peso tendrán en nuestra facturación final. Son los sectores de más demanda y los sectores de más poder económico.

Es conveniente definir bien los paquetes, comunicarse muy muy bien con los proveedores y ofrecer un servicio de calidad. Estas son las bases estratégicas de la compañía.

Como se ha comentado, la retroalimentación y retroinformación con nuestros proveedores y clientes es vital. Dependemos de ellos y ellos de nosotros. Al ser una empresa intermediaria, nuestra mejor baza debe ser la organización, planificación y comunicación. Saber planificarse y organizarse es imprescindible para llevar la empresa a cabo.

## **4. PLAN MARKETING / ESTRATEGIA COMERCIAL**

La estrategia comercial se realizará en Alemania. Los medios que se utilizarán serán Visuales y Audiovisuales. Y el canal será Internet. Además de realizar Anuncios Impresos, Patrocinios y el uso de Figuras mundialmente o nacionalmente conocidas (Esta última se realizará al tercer año). Los tres primeros años no se realizará publicidad en televisión. Pero no se descarta realizarla pasados los tres años.

Se realizará una fuerte inversión en Marketing Digital. Invirtiendo en Compra Programática, E-mail Marketing, Social Network. Centrando nuestra inversión en la creación de Campañas destinadas al impacto i conversión del potencial cliente.

El departamento de Marketing se dividirá en los siguientes sub-departamentos.

Departamento Marketing Visual, Departamento de Marketing Digital, Departamento de Marketing Social Network (redes sociales). El departamento de marketing visual se dedicará a la promoción de la parte más reducida de nuestra estrategia comercial: Propaganda y Patrocinio. Marketing Digital se centrará nuestra mayor inversión. Inversión en páginas web y e-mail. El departamento de redes sociales se centrará en las mayores y principales redes sociales: Instagram, Facebook y Twitter.

## 4.1. PRODUCTO

Anteriormente se ha comentado mínimamente sobre los productos que la empresa lanzará. Básicamente lo que vendemos son vacaciones. Y la herramienta que se usa para venderla son los paquetes. El canal es Página Web o Call Center.

Los paquetes (productos) que vendemos son de tres tipos:

- Paquetes Fijos
- Paquetes Dinámicos
- Paquetes Propia Creación.

Estos tres productos resumen nuestra empresa. Son tres productos revolucionarios ya que suponen un giro en la venta de servicios turísticos. La flexibilidad es nuestro ingenio. Pretendemos darle poder al cliente. Nunca antes se ha creado un producto tan flexible y tan imaginativo.

Esta frase resume la operativa de nuestra empresa. Le facilitamos al cliente todos los puntos importantes para disfrutar de unas vacaciones. Y el cliente puede simplemente comprar un paquete ya creado. Modificar uno ya creado. O crear uno nuevo.

Estos productos se podrán consumir por nuestra página web o por nuestros servicios de atención al cliente especializadas en venta de paquetes.

El paquete fijo simplemente es uno más de lo que se vende en el sector *touropedor*. La diferencia es que no sólo contiene Vuelo, Transfer y Alojamiento. Contiene además el factor diferencial de nuestra empresa: **Experiencias** (Actividades). En los paquetes se incluirán siempre actividades para los grupos de consumidores que la empresa divide: general, golf, tenis, buceo y excursionismo. Nunca en estos paquetes se podrá ver los precios desglosados de cada apartado. Simplemente se promocionará el paquete con el precio final de este.

El paquete dinámico se trata de paquetes fijos que cualquier persona puede modificar apartados o eliminar experiencias. Se le da una flexibilidad al cliente para que elija lo que quiera cuando quiera.

Y finalmente el paquete de propia creación es un paquete que se crea de cero por el cliente. El cliente sólo tendrá la opción de elegir una ruta: Mallorca. Y desde este punto, puede elegir libremente la fecha, la compañía aérea, si quiere o no transfer, el tipo de alojamiento y su situación geográfica, y las actividades que quiera. Si no quiere simplemente no selecciona ninguna y ya está. NUNCA HAY OBLIGACIÓN DE ELEGIR experiencias. Simplemente damos la opción.

Dentro de los paquetes, éstos se dividen en: VUELO, TRANSFER, ALOJAMIENTO Y EXPERIENCIA.

**\*\*Servicio Vuelo:** Son precios de asientos en los aviones junto a las fechas que el cliente quiere viajar. En el caso de paquetes fijos, estos precios no saldrán. Simplemente saldrá la fecha de los vuelos. En paquetes dinámicos, si se decide modificar, sí que puede acceder a la pestaña de vuelo y elegir.

## **4.2. PRECIO**

El precio de nuestros productos dependerá de los precios de los proveedores. Los precios principales son: Precio del vuelo y Precio Alojamiento. El precio del vuelo en los paquetes se negociará cada trimestre. En cuestión de la demanda que le ofrezcamos a las aerolíneas, ellas reducirán o mejoraran sus condiciones. Como se ha explicado anteriormente, el precio del vuelo negociado será el que se ofrecerá en los paquetes fijos. En el caso de que al cliente no le vaya bien este tipo de precio y quiera modificarlo buscando un vuelo con otra compañía, en el buscador de vuelos los precios que saldrán serán los precios que la empresa de la aerolínea tiene en el mercado descontado el porcentaje que se le aplica por realizar el *booking* con nuestra empresa. Por lo tanto siempre que el cliente quiera modificar vuelos, estos saldrán directamente modificados o reducidos.

El precio del alojamiento serán también los precios negociados con las inmobiliarias. Ellas ponen los precios de las estancias. Nuestra empresa siempre intentará negociar estos precios. Hacerlos más económicos. Por lo tanto el precio que salga cuando se quiera modificar el paquete será el precio ya descontado.

Y así con todos los demás apartados. La empresa negociará precios con todas las compañías y proveedores.

En el apartado de experiencias no tiene porque pagar siempre el cliente un precio. En muchos casos se ofrecerán simples reservas a restaurantes, discotecas, cursos, etc. En estas reservas el cliente no tiene porque pagar la cena. Simplemente tiene reservada una mesa en el restaurante. En estos casos el cliente no paga nada. Simplemente en el precio final nuestra empresa cobrará la misma comisión que siempre cobra por realizar el servicio.

El precio final será la suma de los precios de todos los apartados: VUELO, TRANSFER, ALOJAMIENTO Y EXPERIENCIAS.

Nuestra empresa aplica un margen/comisión del 25% sobre el total bruto antes de impuestos sobre el paquete seleccionado.

Se creará “**CLUB XXX**”. Se trata de un programa de fidelidad para aquellos clientes que consuman más nuestro producto. Descuentos por cantidad, por temporada, complementos, regalos, premios, etc.

### Previsión Presupuestaria Paquetes

**Ejemplo:** Paquete Vacaciones dos semanas. Alojamiento Zona Levante Isla de Mallorca.

<b>Vuelo</b>	Ida y vuelta 1 a 14 Junio. Cliente Premium	<b>250 €</b>
<b>Transfer</b>	Alquiler coche lujo	<b>270 €</b>
<b>Alojamiento</b>	Chalet con piscina 5 hab,2baños,	<b>1800 €</b>
<b>Experiencias</b>		<b>880 €</b>
Reserva Campo Golf	Canyamel Golf, Golf capdepera, Sera de Pula	480 €
Reserva Restaurante	PASTA PASTA	--
Entradas Vip	Discoteca Bolero	100 €
Catering	2xDías	200€
Masaje privado	5x Días	100 €
TOTAL bruto		<b>3200€</b>
- IVA	20%	<b>640€</b>
- Posiblemente se deba aplicar otro porcentaje en impuestos		
TOTAL neto imp.		<b>3840€</b>
% margen empresa. GANANCIA. Comisión	35%	<b>1120 €</b>
<b>TOTAL FINAL NETO</b>		<b>4960€</b>

Media mensual venta: 200 ventas x 6 meses Abril, Mayo, Junio, Julio, Agosto, Septiembre. 200 x 1000 € media x 6: 1.200.000€ los 6 meses de más explotación. Los 6 meses restantes se prevé la mitad: 100 x 1000€ x 6meses: 600.000 €. Total 1.800.000€ facturación.

Sólo los 6 meses más intensivos.

Las previsiones de la empresa con respecto a su tipología de demanda son las siguientes: Se pretende obtener un 40% de las ganancias con el sector GOLF. Sector de lujo. El otro 450% de las ganancias con el sector GENERAL. Y el 15 % restante con los demás clientes.

### 4.3. PROMOCIÓN

La pregunta clave es: ¿Cómo promocionaremos nuestro producto/servicio?

La promoción se realizará siempre en Alemania.

Principalmente utilizaremos Internet como herramienta. Invertiremos en marketing digital para lograr impactar a la demanda preferida en función de sus características.

Además nos daremos a conocer en ferias turísticas, eventos.

Habrà un departamento especializado en *creación de marca* para lograr que nuestra marca y nuestro logo transmita los valores y la cultura que realmente representan a la empresa. Y que los clientes realmente se transmita al potencial cliente la imagen correcta.

Otro de las formas de promocionarnos será la utilización de Patrocinios. En el principio se tratará de patrocinios en deporte, en aeropuertos, en empresas de alquiler, con famosos en el mundo de la televisión, futbol, música, etc. Además de utilizarse publicidad impresa. Una de las políticas que más se realizarán los primeros años será la publicidad impresa. Menos costosa y eficiente si se realiza eficazmente.

Se crearán eventos en las ciudades principales como conciertos, eventos mundo del cine, galas, crear una organización de golfistas en Alemania, torneos de tenis que organiza la ATP (Patrocinador), etc.

Publicidad Impresa: Básicamente se crearán impresos, publicidad en grandes pantallas, publicidad en revistas, vallas publicitarias, bolígrafos, etc. en aeropuertos, en aviones, principales autopistas alemanas, en las ciudades principales. Es decir.

Una de las estrategias principales se trate de vender nuestro producto dentro de los aviones y aeropuertos mediante publicidad en revistas, impresos en los asientos, pantallas en los aeropuertos, etc.

Además se intentará lograr tener socios con empresas ya conocidas para intentar relacionarla con nuestra empresa. Empresas como Volkswagen, Audi, Deutsche Bank, Equipos de futbol (Wolfsburgo, Dortmund, etc.), Lidl, además de intentar contratos con aerolíneas alemanas (Lufthansa, etc.).

#### MARKETING DIGITAL.

El marketing digital es la principal forma de promoción que practicará nuestra empresa. El departamento se dividirá en los siguientes departamentos:

<b>Compra Programática</b>	<b>Campañas (Email Marketing)</b>	<b>Diseño y Creatividades</b>	<b>Metabuscadores y Macroentorno</b>	<b>Redes Sociales</b>
----------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	--------------------------------------	-----------------------

En Compra Programática se invertirá en el mundo de la compraventa de medios display. Básicamente trata de un proceso de pujas que realizan las empresas mediante plataformas automáticas (DSP) para lograr que su impresión (publicidad, banner o display vídeo) salga en el espacio publicitario que hay en todas las páginas web. Y así adquirir publicidad. También se pueden realizar estrategias de Retargeting para seguir e impactar al consumidor en el momento justo, en la página web requerida.

Campañas (Email Marketing) se trata de lanzar campañas de e-mail para clientes concretos, en el momento indicado, para un tipo de producto indicado. Se crean diferentes campañas para diferentes épocas del año, fiestas, vacaciones, etc para impactar mediante e-mail a nuestros consumidores.

Diseño y Creatividades: Todas las impresiones que se utilizan se crearán, analizarán, modificarán y eliminarán en este departamento. Se encarga de crear nuestra Imagen de cara al público. Se crearán imágenes, vídeos, etc. para toda la publicidad que se realice en nuestra empresa. Ya sea publicidad en internet, publicidad impresa, patrocinios, etc.

Meta buscadores y Macro entorno: Se dedica a analizar nuestro impacto en meta buscadores, en Buscadores como GOOGLE, YAHOO, etc. Sacar informes y saber representarlos.

Redes Sociales: Se trata de todo lo relacionado en redes sociales. Intentar impactar mediante el uso de estas plataformas.

#### Coste Promoción. Previsiones

El coste de las acciones promocionales van a alcanzar los 8 millones de euros aproximadamente. Lo más costoso es la inversión en Marketing Digital, que alcanzará un coste provisional de 6 millones. Los 2 millones restantes van a parar a los patrocinios, publicidad impresa, etc.

## **4.4. DISTRIBUCIÓN**

### Canales Distribución

Los canales de distribución van a ser:

- **Venta Directa:** A través de nuestro portal web y a través de nuestros Call Center. Nuestro portal web será una herramienta VITAL ya que

básicamente el 80% de nuestra facturación se realizará gracias a él. La inversión en la página web será también muy importante ya que seremos una empresa muy muy intensiva en capital web. Estaremos en total contacto con la web e internet. La página web, como se comentó, deberá ser una página lo más creativa posible, que al solo navegar en la página principal el cliente ya plasme nuestra esencia: Mallorca, viajar, disfrutar, Mediterráneo, vacaciones. La navegación en la web debe ser lo más fluida posible, sin retrasos ni confusiones en su distribución. El uso de vídeos e imágenes 3D serán la base para captar la atención del navegador.

Tendremos puntos de venta distribuidos en los aeropuertos. Será una forma de humanizar nuestra empresa. El contacto visual para la empresa siempre es importante ya que el ser humano es sociable y necesita de alguien para interrelacionar o para entender. Por lo tanto tendremos puntos de venta en aeropuertos.

Además tendremos oficinas principales estarán en Berlín, Frankfurt, Dortmund, Stuttgart, Hannover y Hamburg.

- **Venta Agencias Viajes:** En agencias de viaje se tendrán ofertados nuestros paquetes y nuestras promociones, Club XXX, etc. Para toda persona que quiera.

#### 4.5. SEGMENTACIÓN

Como se ha comentado anteriormente, segmentaremos a nuestros potenciales clientes de la siguiente manera:

- **Actividades Generales: General Profile.**
- **Actividades Específicas por Segmento:** 4 tipos de clientes:
  - o **Golfistas:** Turistas que vengan a la isla para jugar a golf.
  - o **Tenistas:** Turistas que vengan a la isla para jugar a tenis.
  - o **Senderismo/excursiones:** Turistas que quieran realizar deporte de montaña ya sea senderismo, nordic walking, ruta, mountain bike, etc.
  - o **Buceo:** Otro tipo de turista que lo que quiera es disfrutar de nuestro mar realizando deporte de buceo, snorkeling, incluso deportes acuáticos (wakeboard, skiing,..) etc.

Estrategia Segmentación. Para los dos proyectos innovadores en el apartado de experiencias se deberá segmentar en función de la visión, valores, que se tengan. Es por eso que se intenta focalizar los nuevos proyectos para esas personas con valores como: CONFIDENT, CONNECTED, OPEN MIND, OPEN

CHANGE, CONSTANTLY IN CHANGE, ADVENTURER, OPENNESS, etc.  
Valores que se impregnan mucho en las nuevas generaciones.

Por lo tanto se seguirá una política de impactar al individuo incipiente al cambio, a lo nuevo, a aquél cuya motivación sea explorar, abrirse y disfrutar de los beneficios del contacto con otras culturas, lenguas, valores, vidas, etc.

Este tipo de personas suelen estar entre 20 – 35 años. Generación X, Millennials y Post Millennials.

## 5. GESTIÓN RECURSOS HUMANOS

*Costes Anuales Personal.*

Categoría profesional	Número Trabajadores	Sueldo Bruto Anual	Sueldo Bruto Mensual	S.Social	Importe anual seguridad social	Total coste anual
Director general	3	14100	1175	31,64%	13383,72	55683,72
Marketing y Ventas	12	13200	1100	31,64%	50117,76	208517,76
Administración	10	12000	1000	31,64%	37968	157968
Diseñadores y Programadores	8	13200	1040	31,64%	33411,84	139011,84
TOTAL	33	52500	4315		134881,32	<b>561.181,32 €</b>

Como se puede apreciar, los costes de personal anuales de la empresa son bastante elevados, llegando a casi 1 millón de euros. En cada categoría profesional todos cobran lo mismo. El primer año tanto el director de marketing y Ventas como

### POLÍTICA RH

Nuestra política de recursos humanos será flexible para que el trabajo se pueda adaptar lo máximo al trabajador y viceversa. Oficinas dotadas con áreas de descanso (Biblioteca, GYM, buffet 12h (comida fría, caliente, bebidas), Descuentos, Ordenadores, laptops, Macbooks, tablets, etc. El objetivo es que el trabajador se sienta parte de la familia, que venga a trabajar con ganas. El esfuerzo que la empresa hace para el trabajador se tiene que convertir en productividad para la empresa. Se exigirá el máximo al trabajador. Se marcarán objetivos a corto y largo plazo con metas cuantitativas. Es importante que el trabajador entienda que la empresa depende de él y él de la empresa. Unión entre los dos.

La inversión en Recursos Humanos como vemos es bastante elevada. Se espera que esta inversión sea devuelta en máxima productividad.

## 6. PLAN ECONOMICO FINANCIERO

### 6.1. Plan Inversión Inicial

Las dos inversiones más importantes que la empresa debe hacer es :

- Portal web
- MARKETING DIGITAL

Una de las inversiones, como se ha dicho, es la del portal web. Esta es el rostro de la empresa y es primordial que sea perfecta, precisa y que su diseño sea innovador. Se contrataran a diseñadores y programadores junto con becarios y estudiantes para empezar a formar a nuestra futura flota de diseñadores web. Estudiantes de la UIB para reducir a la vez costes de desarrollo de la web sean menores.

Todo el desarrollo web se realizará en las oficinas principales de Mallorca.

En principio todos los edificios y oficinas de nuestra empresa serán alquilados. Hasta que se pueda permitir la adquisición de uno propio.

INVERSIÓN INICIAL. Plan Costes.	
CONCEPTO	INVERSION
Gastos de constitución y puesta en Marcha	100.000 €
Terrenos	-
Salarios	561.181,32 €
Recursos Humanos	20000 €
Edificios y otras Construcciones	-
Alquiler	100000 €
Mobiliario y enseres	30000 €
Equipos para procesos de información	15000 €
Diseño y elaboración de la página web	60000 €
Patentes y marcas	900 €
Promoción Coste total	8.000.000 €
Depósitos y fianzas	10000 €
Derechos de traspaso	-
Existencias	-
Provisión de fondos	500.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>9.905.226 €</b>

## 6.2. PLAN FINANCIACIÓN INICIAL

PLAN DE FINANCIACIÓN INICIAL	
CONCEPTO	Importe total
Aportaciones de los socios (x4)	100.000 €
Préstamos a largo plazo	2.500.000 €
Créditos	-
Subvenciones	300.000 €
Otros	0
<b>TOTAL</b>	<b>2.900.000 €</b>

Se necesitará una gran inversión extranjera para poder iniciar el proyecto. Es un proyecto muy ambicioso pero con unos costes elevados.

Se espera que se obtenga una financiación lo más buena posible. Es decir, lo más a largo plazo posible. Se negociará con los bancos en cuestión para pagar anualmente un 10% de la financiación con intereses 1.2%. Se predice amortizar la inversión en unos 10 años.

## 6.3. PREVISIÓN TESORERÍA

PLAN DE FINANCIACION INICIAL				
Concepto	Mensual año 1	Total año 1	Año 2	Año 3
<b>Venta de PAQUETE</b>	200.000	1.800.000 (200000*6) (100000*6)	2.400.000	4.800.000
<b>IVA Repercutido (21%)</b>	42000	378000	504000	1008000
<b>Ingresos Financieros</b>	208.333,33	2.500.000		
<b>Subvenciones</b>	25.000	300000		
<b>Capital</b>	8.333,33	100000		
<b>Otros</b>				
<b>(1) Total cobros...</b>	<b>483.667</b>	<b>5.078.000</b>	<b>2.904.000</b>	<b>5.808.000</b>
<b>Pagos</b>				
<b>Compras</b>	5833,333333	70000	60000	60000
<b>Arrendamientos y cánones</b>	700	45000	8400	8400
<b>Reparacion y conservacion</b>	500	6000	12000	12000

<b>Servicios de prof. independientes</b>	1250	15000	15000	15000
<b>Transportes</b>	-	-	-	-
<b>Primas de seguro</b>	2500	30000	30000	30000
<b>Servicios bancarios</b>	0	0	0	0
<b>(t.int 2.5%) sobre financiación a L/P</b>	2083.33	25.000	25.000	25.000
<b>Publi. Prop. Y relac. Publicas</b>	-	-	-	-
<b>Suministros (Agua, Luz, Teléfono..)</b>	2500	30000	40000	40000
<b>Otros (Gastos primera const, depósitos, etc)</b>	12500	150.000	150.000	150.000
<b>Tributos</b>	-	-	-	-
<b>Sueldos y salarios</b>				
	46765,11	561.181,32	561.181,32	561.181,32
<b>Seg. Soc. a cargo de la empresa</b>				
<b>Gastos financieros</b>	20833,33	250.000	250.000	250.000
<b>FINANCIACIÓN L/P</b>				
<b>Devaluación préstamo</b>				
<b>IVA soportado</b>	12687,5007	152250,008	168000	168000
<b>(2) Total pagos...</b>	106069,274	1334431,328	1319581,32	1319581,32
<b>(1-2) Diferencia</b>	377.597	3.743.569	1.584.419	4.488.419
<b>Saldo Acumulado</b>		<b>3.743.569</b>	<b>1.584.419</b>	<b>4.488.419</b>

El primer año al recibir 10000000 de financiación y 300000 de Subvención, obtenemos un saldo neto acumulado de 1.389.526,872. En el segundo año, la facturación es mayor pero no suficiente. En el segundo año, debido a la experiencia, inversión del año anterior, la facturación aumenta.

#### 6.4. CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS

Previsión cuenta de Pérdidas y Ganancias	Ejercicio año 1
<b>INGRESOS</b>	
Ventas	1.800.000

Existencias Finales	-
Ingresos Financieros	2.500.000
Subvenciones	300000
Otros	
<b>Total</b>	<b>4.600.000</b>
<b>GASTOS</b>	
Compras	70000
Existencias Iniciales	0
Arrendamientos y Cánones	45000
Reparación y conservación	6000
Servicios de profesionales independientes	15000
Transportes	0
Primas de seguro	30000
Servicios bancarios y similares	25000
Publicidad propaganda y relaciones púb.	0
Suministros (luz, agua, teléfono, etc.)	30000
Otros Servicios	150000
Tributos	0
Sueldos y Salarios	561181,32
Seguridad Social a cargo de la empresa	134881,32
Gastos financieros	250000
Dotación a las provis. Dotac. para amortización.	0
<b>Total</b>	<b>1317062,64</b>
Total Ingresos	4.600.000
Total Gasto Variable	151000
<b>Margen Contribución</b>	<b>4.449.000</b>
Total Gasto Fijo	1166062,64
<b>EBITDA</b>	<b>3.282.937</b>
Intereses	25.000
<b>BAT</b>	<b>3.257.937</b>
Impuesto Sociedades	651587,472

## **6.5. SISTEMA DE PAGOS A PROVEEDORES**

En nuestro caso tenemos 2 tipos de proveedores:

- PROVEEDORES PAQUETE.
- PROVEEDORES NO PAQUETE

### *Proveedores Paquete*

Es un proveedor especial ya que a la vez podría ser un cliente. Se trata de aquellas empresas que ofrecen un servicio en nuestro paquete. Nos proveen de un servicio que nosotros les venderemos. También se le puede tratar como a un cliente debido a que consumen nuestro servicio y nosotros nos llevamos una pequeña parte de su coste por el servicio prestado.

Aun así hemos decidido que formen parte de nuestros proveedores ya que se llevan una ganancia a costa nuestra. A la vez que nos facilitan la venta de nuestro servicio.

El pago a estos proveedores es simple. El precio final del paquete se repartirá a cada proveedor. El paquete se vende siempre con un precio final global en el que ellos se llevarán la cantidad que cobran por su servicio. Será una cantidad que anteriormente se habrá pactado con nosotros.

Así se realizará con todos los proveedores. Si en un paquete hay vuelo, alojamiento, transporte y dos o tres actividades. El precio final que pague el cliente se dividirá en todos los proveedores que hayan ofrecido su servicio. Y cada uno recibirá una cantidad en función del precio que hayan negociado y pactado con nosotros.

### *Proveedores No Paquete*

Son los proveedores normales que toda empresa tiene, fruto de la gestión diaria de la empresa. Entre ellos están los proveedores de inmobiliario, luz, agua, informática, material oficina, correo, comida, etc.

El sistema de pago a estos proveedores será mensual o anual.

## **7. Bibliografía**

Collado, R. (4 de Marzo de 2015). Feria Internacional del Turismo. *Ultima Hora*, pág. 20.

Federación Hotelera de Mallorca (FEHM). (2014). *Mercado Emisor Alemán*. Palma de Mallorca.