Estudios de Economía y Empresa
Grado en Administración y dirección de empresa

Lucentum Viajes

Agencia accesible

Luis Ladrero Martín

(ladrero@uoc.edu)

Fecha: 31/05/2018

Trabajo Final de Grado

Ámbito de especialización: Emprendimiento (Plan de Empresa)

Memoria final

Curso 2017/2018, semestre 2

Índice

Resumen 4
Abstract 4
INTRODUCCIÓN 5
Justificación 5
Objetivo y alcance 5
1. ANÁLISIS DEL ENTORNO 6
1.1 Entorno general 6
1.2 Entorno específico 8
2. MODELO DE NEGOCIO 10
2.1 Modelo Canvas 10
2.2 Análisis DAFO 14
3. PLAN DE MARKETING 14
3.1 Estrategia de segmentación y ventaja competitiva 14
3.2 Estrategia de posicionamiento 15
3.3 Estrategia de marketing mix 17
3.4 Estrategia digital 20
3.3 Estrategia de branding 21
4. PLAN DE RECURSOS Y OPERACIONES 21
4.1 Proceso de producción 21
4.2 Estrategia de recursos materiales 23
4.3 Plan logístico 24
4.4 Plan de recursos humanos 24
5. PLAN FINANCIERO 26
5.1 Estrategia financiera 26
5.2 Escenarios de mercado 28
5.3 Planificación de la tesorería mensual del primer año 29
5.4 Análisis patrimonial 30
5.5 Análisis de la cuenta de resultados 30
5.6 Política de financiación del crecimiento previsto 31
5.7 Ratios 31
6. PLANIFICACIÓN TEMPORAL 32
7. IMPLICACIONES ÉTICAS Y SOCIALES: RSC 32
CONCLUSIONES 32
VALORACIÓN 33
AUTOEVALUACIÓN 33
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS 34

Lucentum Viajes. Agencia accesible.

Luis Ladrero Martín (ladrero@uoc.edu)

Estudios de Economía y Empresa (Trabajo final del Grado en Administración y Dirección de Empresas. Plan de Empresa).

Resumen

Lucentum Viajes es una agencia de viajes localizada en Alicante. Ofrece itinerarios, rutas y otros servicios a personas discapacitadas o con movilidad reducida. La compañía presenta un modelo de negocio innovador que ofrece servicios con alto valor añadido y de naturaleza 100% accesible.

Este proyecto nace gracias a la motivación de sus socios y a la necesidad de proporcionar soluciones a aquellas personas que quieren disfrutar del turismo sin barreras. Así, este Trabajo Final de Grado trata de resolver cuestiones relacionadas con la idoneidad del entorno económico actual para llevar a cabo una iniciativa de este calibre, la formación y experiencia del equipo emprendedor o los recursos e inversión necesarios, entre otros.

Lucentum Viajes busca cubrir un nicho de mercado del sector turístico en el que la demanda no se encuentra atendida. Por esta razón se ha desarrollado el plan de empresa que se muestra en el presente documento y que detalla los siguientes aspectos: entorno, modelo de negocio, recursos y operaciones, marketing y finanzas.

Palabras clave:

Turismo accesible, nicho de mercado, servicios, agencia, viajes, personas discapacitadas

Abstract

Lucentum Viajes is a travel agency located in Alicante. It offers different itineraries, routes and other services to people affected by reduced mobility or handicap. This company introduces a new business model by offering some added-value services which are 100% accessible.

This project came to life thanks to the creators' motivation and the need to provide solutions to people who want to experience an illimitable tourism. Therefore, this Final Degree Project aims to solve some questions concerning the suitability of current economic situations in order to drive such an important initiative, including the training and experience of the enterprising team or any other resource or investment needed.

Lucentum Viajes aims to work on a market niche of the tourist industry where demand is not covered. This is the reason why the Business Plan shown in this document has been developed. More specifically, this plan includes the following aspects: environment, business model, resources and deals, marketing and finances.

Keywords:

Accesible tourism, market niche, services, agency, travel, people with disabilities

INTRODUCCIÓN

El ocio y el turismo son fenómenos sociales que movilizan a millones de personas en todo el mundo, sobre todo en Europa. En particular, el turismo es un elemento decisivo para la mejora del conocimiento, la comunicación, el grado de relación y el respeto entre los ciudadanos de distintos países y culturas. Por lo tanto, el turismo es un bien social de vital importancia que debe estar al alcance de todas las personas, sin que ningún grupo pueda quedar excluido, independientemente de sus circunstancias personales, sociales o económicas. Sin embargo, en la actualidad perduran barreras, obstáculos y dificultades que impiden el acceso regular y normalizado a los bienes y servicios turísticos por parte de distintos colectivos.

Ésas son las razones que causan la creación de la presente organización: Lucentum Viajes. Se trata de una agencia de viajes con una marcada vocación social. La empresa nace debido a la escasa oferta que existe actualmente en la provincia de Alicante en materia de turismo alternativo, cultural, sostenible y, sobre todo, accesible. Así, nos sentimos obligados a colaborar en la consecución de un turismo realmente accesible para todos.

Justificación

La provincia de Alicante es un lugar eminentemente turístico, siendo uno de los principales destinos no solo a nivel nacional, sino también a nivel de toda Europa. Sin embargo, el destino acusa gravemente la estacionalización. Si a ello le sumamos una escasa oferta en turismo alternativo (alejado del sol y playa), así como baja implicación de las agencias receptivas y, sobre todo, la no presencia de otra agencia dedicada al turismo accesible, podemos concluir que la oportunidad estaba llamando desesperadamente a la puerta del equipo emprendedor. Somos conscientes de que no es fácil implicarse en el emprendimiento de un nuevo negocio en época de crisis, pero todo el personal de Lucentum tenía bien claro desde hace tiempo que esta oportunidad no podía esperar más.

Así, la atracción por el turismo accesible, la nula presencia de oferta para el segmento principal de la idea, junto con la escasez de competidores en el turismo alternativo y sostenible, fueron los detonantes de este ambicioso proyecto. Además, todo ello no habría sido posible sin el conocimiento de la ciudad y provincia en la que todo el equipo ha desarrollado su vida.

Objetivo y alcance

El objetivo primordial de este proyecto es la elaboración de un plan de empresa que permita describir las acciones necesarias para poner en marcha la idea de negocio explicitada anteriormente. Además, se pretende lograr una óptima viabilidad económica y financiera.

Con Lucentum Viajes se busca dar respuesta al creciente turismo responsable, sostenible y, sobre todo, accesible. Si cumplimos la condición de la viabilidad del proyecto, esto nos permitiría cubrir las necesidades de una parte de la población que está en auge y que debería tener todas las facilidades posibles para disfrutar de nuestra provincia: las personas con discapacidad o con movilidad reducida. Desde el equipo emprendedor entendemos que el turismo sostenible y accesible es un factor de integración social, además de estar en consonancia con la Responsabilidad Social Corporativa.

Asimismo, otra de las necesidades a cubrir más relevantes es la de desestacionalizar el turismo de uno de los principales focos receptores turísticos nacionales. Alicante, al igual que sucede con la mayoría de destinos costeros, es un destino anclado en la estacionalidad. Además, este aspecto parece que no consigue mejorar sino más bien al contrario. Por

ejemplo, durante el mes de enero se registró la ocupación más baja de los últimos seis años en la provincia.

Los objetivos generales mencionados conllevan la consecución o el desarrollo de una serie de objetivos más pequeños o específicos, pero no por ello menos importantes, pues serán de vital importancia a lo largo del proyecto:

- Ofrecer una visión global del turismo sostenible y accesible para comprender mejor el propio negocio y la competencia.
- Llamar la atención de inversores y obtener así fuentes de financiación (tanto del ámbito público como del privado).
- Realizar un análisis de otras agencias de viajes competidoras en la comarca.
- Analizar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa mediante un exhaustivo análisis DAFO.
- Estudiar los productos y servicios que Lucentum ofrecerá.
- Escoger la forma jurídica idónea en función de las características de la empresa.
- Proponer un plan de marketing que permita posicionar a la compañía en una situación privilegiada respecto al resto de agencias accesibles de la comunidad y del país.
- Desarrollar un plan económico-financiero que posibilite una realista previsión de los resultados y una conclusión satisfactoria sobre la viabilidad y atractivo general del proyecto.

1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1 Entorno general

Es posible distinguir diferentes factores que definen el entorno general. A continuación, se empleará la herramienta de análisis *Pestel,* la cual nos permite aglutinar todos los elementos o factores del entorno que afectan a la organización. Asimismo, dado que la actividad de Lucentum Viajes se desarrollará, principalmente, en territorio español, el ámbito territorial del análisis se centrará en el conjunto del país, si bien será necesario profundizar a nivel de la Comunidad Valenciana y Alicante.

1.1.1 Factores políticos

En la actualidad, España atraviesa una complicada situación de inestabilidad política, marcada por un hecho diferencial: el referéndum de Cataluña y la gestión tanto por una parte (la propia Cataluña) como por la otra (el Gobierno de Mariano Rajoy). Se asume desde fuera que la aplicación posterior del 155 y la convocatoria electoral es una solución a corto plazo, pero que no se ha extirpado de raíz, por lo que se ve probable que a medio y largo plazo este problema vuelva con fuerza en forma de una nueva ola de independentismo.

En materia turística, son las comunidades autónomas las que tienen competencias legislativas y ejecutivas exclusivas, lo cual es un aspecto verdaderamente importante, pues se pueden encontrar grandes diferencias dependiendo de la comunidad en la que se desee instalar la agencia.

1.1.2 Factores económicos

Pese a que el periodo de recesión económica finalizó en 2013, España parece seguir inmersa en la grave crisis económica que se inició en 2008, cuando tuvo lugar la explosión de la burbuja inmobiliaria, la llegada de la crisis bancaria y el comienzo del aumento de la tasa de desempleo en todo el país.

El PIB de España creció el 3,1% en 2017, unas dos décimas menos que el ejercicio anterior. En este sentido, el país cuenta ya tres ejercicios consecutivos creciendo por encima del 3%. Asimismo, en el cuarto trimestre, marcado claramente por la inestabilidad política en Catalunya, el aumento fue del 0,7% (ver Anexo 1. Evolución del PIB en España).

El desempleo es uno de los principales problemas que asola el país. De hecho, según el Eurobarómetro, el paro es el principal problema para los españoles, con un resultado del 58% y seguido de la situación económica (34%). Es más, casi nueve de cada diez ciudadanos nacionales afirman que la situación en España es "mala".

Tras una larga agonía en los niveles de paro, parece que el mercado laboral vuelve a crecer. Tras el estancamiento de enero, en febrero de este año la afiliación media fue de 18.363.514 personas, lo que significan 615.259 (3,47%) más que hace un año. Asimismo, el paro registrado se redujo en 6.280 personas, hasta lograr una cifra global de 3.470.248, según el Ministerio de Empleo.

En cuanto a los afiliados por géneros, el último año el empleo masculino aumentó diez décimas más que el femenino, alcanzando el 3,51%.

Respecto a las personas con discapacidad, el número de personas ocupadas en 2016 en España era de 462.000, lo que significa que la tasa de empleo es del 25,1%. Esto supone un aumento de 1,7 puntos respecto al año anterior (23,4%). La tasa de ocupación de las personas con discapacidad (25%) se mantiene 37 puntos por debajo que las de personas sin discapacidad (62,8%).

De estos 462.000 ocupados con discapacidad en 2016, 267.500 eran hombres (57,9%) y 194.500 mujeres (42,1%). Por otro lado, el número de personas con discapacidad desempleadas fue de 185.200, con una tasa de paro del 28,6%, más de dos décimas menos que en 2015 (31%). Además, la tasa de paro superó en más de nueve puntos a la de la población sin discapacidad (19,5%).

1.1.3 Factores socioculturales

La población española alcanzó su máximo en 2012, con 47.265.321 habitantes, de los que 41.529.063 son españoles y los otros 5.733.258 son extranjeros (un 12,14% de la población total). Tras 5 años, España ha perdido unos 700.000 habitantes, coincidiendo con la grave crisis económica, que ha sido la gran culpable de esta notable reducción. Además, el porcentaje de población extranjera se redujo drásticamente, al mismo tiempo que creció el número de españoles residentes en el extranjero (ver Anexo 2. Evolución de la distribución demográfica).

El fenómeno del envejecimiento es especialmente acelerado en España, donde las causas principales son el incremento de la esperanza de vida y la baja tasa de natalidad. De hecho, la tasa bruta de natalidad (TBN) ha sido de las más bajas del mundo, con 8,75 nacidos vivos por cada mil habitantes.

Respecto a las personas con discapacidad en España, se estima que hay unos 3,84 millones, lo que significa que las personas con discapacidad suponen el 8,5% de la población. La edad media de este colectivo es de 64,3 años. Asimismo, según las proyecciones de la OCDE, se espera que en los próximos años haya 76 jubilados por cada 100 habitantes en edad de trabajar.

1.1.4 Factores tecnológicos

Internet ha facilitado las tareas para organizar viajes, tanto a las empresas como a los particulares, por lo que la intermediación ha tenido que reinventarse. Durante la *burbuja .com*

surgieron las primeras agencias de viajes online, las cuales llegaron a dominar el mercado mundial del turismo (como *Expedia*).

Internet es un escaparate, un medio de información, comunicación, distribución, comercio, relación y conversación imprescindible para todo tipo de organizaciones, de profesionales y de personas. En este sentido, las agencias se han incorporado rápidamente al entorno virtual de negocios. Sin embargo, compiten entre sí y con la distribución directa de los proveedores, que de momento parecen centrarse en el mercado de bajo coste y en la venta de servicios turísticos fáciles, sencillos y de punto a punto.

1.1.5 Factores ecológicos

El turismo representa una actividad importante para la economía mundial, siendo además la principal contribución al PIB nacional en numerosos países. Este fenómeno suele requerir grandes infraestructuras y complejos servicios que no han disfrutado siempre de una óptima planificación, lo que ha provocado un deterioro del medio ambiente en muchos lugares. Esto ha significado la destrucción de ecosistemas, la disminución de la cantidad y calidad del agua, empobrecimiento del suelo, extinción de la fauna y flora, contaminación de las aguas…

El turismo representa en la actualidad el 5% de las emisiones globales, de las cuales el 4% son generadas por el transporte y casi el 1% por el sector del alojamiento. Asimismo, hay que tener presente que las empresas que tengan su actividad en la Comunidad Valenciana deben obedecer a la Ley 6/2014, de 25 de julio, de la Generalitat, de Prevención, Calidad y Control Ambiental de Actividades en la Comunitat Valenciana.

1.1.6 Factores legales

Las Comunidades Autónomas tienen las competencias legislativas y ejecutivas exclusivas en materia turística. Sin embargo, en los últimos años han proliferado también directrices europeas seguidas de constantes modificaciones.

La normativa y regulación de las agencias de viajes en el plano autonómico y europeo puede consultarse en el Anexo 3.

1.2 Entorno específico

Para analizar el entorno específico se utilizará el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1982), el cual nos permite identificar las oportunidades y amenazas que determinan el grado de atractivo en una industria y que, por ende, ayudará a detectar las bases de la estrategia competitiva de la empresa.

1.2.1 Intensidad de la competencia actual

Tras ocho años de crisis, las agencias de viajes en España se encuentran en una posición razonablemente optimista, tal y como apunta el Informe Estratégico de las Agencias de Viajes en España llevado a cabo por Amadeus y ACAVe (Asociación Corporativa de Agencias de Viajes Especializadas).

El 56% de las agencias participantes en la investigación afirman que sus ventas han aumentado en el último año y, además, dos de cada tres agencias tienen una visión positiva de sus ventas para los próximos cinco años. Igualmente, el 58% de los puntos de venta facturan en la actualidad más de un millón de euros al año.

Aun así, esta situación ha venido precedida de unos años complicados, los cuales han coincidido con la crisis económica. Durante esta ha disminuido el número de agencias de viaje (que han pasado de 5.500 a 4.500) y puntos de venta (de 14.500 en el año 2009 se ha pasado a 9.500 en el año 2017). Este proceso ha supuesto una mayor concentración del sector, si bien

la atomización continúa siendo el factor predominante. Ha crecido el número de agencias con más de dos establecimientos y un tercio de agencias está ya presente en varias comunidades autónomas.

En cuanto al tamaño, el 75% de las agencias cuentan con más de 3 empleados en plantilla, los cuales gozan de una situación de cierta estabilidad (el 92% lleva más de 5 años trabajando en el sector). Además, el sector de las agencias de viaje cuenta con una alta cualificación profesional, pues el 54% de los empleados tienen estudios superiores.

1.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Si la industria en la que opera Lucentum Viajes tiene altas tasas de rentabilidad y crecimiento, es probable que nuevas empresas quieran entrar. La posibilidad de que entren nuevas compañías en el sector depende de dos factores fundamentales: las barreras de entrada y la reacción de los competidores ya establecidos.

Respecto al primero, las economías de escala suelen ser el primer escollo al que se enfrenta una nueva empresa, pues las establecidas tienen una amplia cartera de clientes y son capaces de posicionar sus paquetes de viajes y rutas por todo el mercado nacional e internacional.

Las necesidades de capital suelen ser otro impedimento importante. Además, como hemos visto anteriormente, poner en marcha una agencia de viajes requiere de razonables inversiones en oficina, mobiliario, alquiler, equipos informáticos, licencias de software…

Otro de los aspectos de gran relevancia en el sector de las agencias es el prestigio y la imagen. En este sentido, las empresas instaladas (sobre todo las franquicias) cuentan con una imagen y reputación que es difícil de alcanzar en el corto y medio plazo para las de reciente creación.

En cuanto a la reacción de los competidores establecidos, podría tener lugar si las agencias más veteranas emplean sus amplios recursos ociosos para defenderse, como: liquidez, capacidad de endeudamiento, elevada cuota de mercado, diferenciación… También podrían emprender represalias como bajadas repentinas de precio, publicidad agresiva, duras campañas de promoción…

1.2.3 Amenaza de productos sustitutivos

En los últimos años han surgido plataformas tecnológicas B2C y B2B que han puesto en jaque la industria turística tradicional. Empresas de economía colaborativa online como Airbnb o Homeaway proporcionan servicios muy parecidos a las agencias de viajes y operan, a priori, bajo un modelo de negocio completamente distinto al de las agencias. En estas webs y apps los particulares (e incluso las empresas) publicitan su casa o habitación como un lugar para pernoctar (al estilo hotel) y, además, también se comprometen a ejercer de guía turístico por la ciudad.

1.2.3 Poder negociador de los clientes

Hay una serie de factores que determinan el alto poder negociador que poseen los clientes:

- <u>Amenaza de integración vertical hacia atrás:</u> esto significa que, gracias a Internet, los clientes pueden organizar por sí solos un completo viaje personalizado con características similares a las que se oferta en la agencia. Así, será necesario profundizar en la diferenciación y la personalización total para reducir este poder con el que cuenta el consumidor.

- Servicio que no es de vital importancia para el cliente: en la sociedad moderna el ocio y turismo ocupa un puesto de relevancia en la vida de casi cualquier familia. Sin embargo, no podemos olvidar de que se trata de un "bien de lujo", ya que no es necesario para la supervivencia.
- Información: Internet ha permitido que cualquier persona pueda consultar opciones casi infinitas antes de decidirse por realizar la compra. Puede conocer precios, opiniones de otros usuarios, características completas de un itinerario con imágenes y vídeos interactivos… En definitiva, esto ha provocado un espectacular crecimiento del poder negociador del cliente.

1.2.4 Poder negociador de los proveedores

Los servicios que ofrece Lucentum Viajes se basan en la diferenciación y personalización total porque así lo necesita el colectivo al que va dirigido. Por tanto, los proveedores contarán con un gran poder de negociación. El hecho de tener que acudir a establecimientos privados y públicos con características muy concretas (100% accesibles) hace que la empresa cuente con un abanico de opciones muy reducido y, en ocasiones, casi único.

De igual forma, es prácticamente imposible sustituir ciertos proveedores, sobre todo teniendo en cuenta de que Lucentum opera en el sector servicios. Por ejemplo, es imposible sustituir una visita a un atractivo turístico gestionado públicamente por la administración local.

2 MODELO DE NEGOCIO

2.1 Modelo Canvas

Esta herramienta entiende que el modelo de negocio puede ser descrito a través de nueve bloques, los cuales muestran la lógica de cómo una empresa pretende ser rentable. Estos bloques cubren las cuatro áreas principales del negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. En el Anexo 4 se encuentra el modelo Canvas de Lucentum Viajes, el cual se detalla a continuación:

2.1.1 Segmentos de mercado

En apartados anteriores se ha explicado que Lucentum Viajes no es una agencia de viajes estándar, la cual trata de captar la atención de cualquier turista, independientemente de sus gustos y características. En Lucentum nuestro segmento de clientes está claramente delimitado, pues nuestros servicios se dirigen exclusivamente a las personas discapacitadas o con movilidad reducida. Así, se realiza una segmentación del mercado en función de las características físicas o particulares del cliente (nicho de mercado muy concreto).

Esto significa que nos dirigimos a personas mayores y a personas con discapacidad (física, sensorial y cognitiva). Asimismo, en este segmento también prestamos nuestros servicios a poblaciones que, pese a no tener ninguna discapacidad, sí se encuentran ante factores que dificultan u obstaculizan su movimiento, como: niños menores de seis años, personas con obesidad o embarazadas. Este colectivo recibe el nombre de PMR (personas con movilidad reducida).

Por tanto, los clientes a los que se dirige Lucentum Viajes cuentan con las siguientes características comunes:

- Presentan discapacidad o movilidad reducida.
- Viajan acompañados.
- Cuentan con un poder adquisitivo elevado.

- El desembolso durante el viaje es mayor que el de los turistas sin necesidades especiales.
- Proceden principalmente de España y del resto de países de la UE.

Asimismo, en el Anexo 5 podemos ver un mapa de empatía, en el que se ha tomado como ejemplo a Sara, una persona emparejada de 37 años y con discapacidad física.

2.1.2 Propuestas de valor

Es la razón por la cual los clientes escogen una empresa en lugar de irse a la competencia y soluciona un problema del cliente o satisface una necesidad de mercado. Los factores que hacen que el cliente se decante por Lucentum Viajes y no por otra agencia de viajes son:

- Ser los pioneros en la región.
  Como se comentó en anteriores apartados, Lucentum Viajes será la primera agencia de viajes accesible no solo en la provincia de Alicante, sino en toda la Comunidad Valenciana y provincias de alrededor. Esto supone un hecho totalmente diferencial, pues aquellas personas que requieran de una agencia receptiva en la localidad irán a nosotros.

- Atención personalizada.
  En Lucentum entendemos que cada persona es única, por lo que tiene visiones y objetivos diferentes ante situaciones similares. Se les debe dar una atención dedicada.

- Compromiso real con la RSC y la sostenibilidad.
  Desde Lucentum promovemos el desarrollo y la inclusión social, la preservación de la cultura y el cuidado del medio ambiente. La agencia cuenta con una marcada vocación social, apostando por el disfrute del turismo accesible. Nuestra razón de ser y nuestros ejes básicos como organización son: compromiso ético, responsabilidad social, flexibilidad e innovación.

- Equipo comprometido.
  Los tres miembros de la empresa contamos con amplias capacidades y habilidades para atender el segmento al que se dirige la organización. Además, todos nosotros hemos trabajado en el pasado y presente con este colectivo.

- Infraestructuras de calidad y 100% accesibles.
  Tanto la oficina, los canales de comunicación y los establecimientos y atractivos que forman parte de los itinerarios ofertados (hoteles, restaurantes, museos...) han sido analizados al detalle para garantizar que sean completamente accesibles.

- Conocimiento del mercado y del destino.
  La agencia es una de las pocas receptivas de la región y tiene su base en Alicante, provincia en la que han crecido sus tres empleados. Por lo tanto, todos los itinerarios que se ofrecen han sido realizados previamente por los trabajadores de Lucentum. Nunca ofertaremos viajes que no hayan sido disfrutados y estudiados por todos nosotros, así como por personas discapacitadas y con movilidad reducida.

2.1.3 Canales

Lucentum es una agencia especializada y receptiva, por lo que **el principal canal es el directo**, siempre a través de nuestra oficina presencial o nuestro servicio telefónico. El contacto directo entre el trabajador y la persona que desea hacer la reserva es esencial, ya que de esta

última dependerá el paquete ofrecido. Por lo tanto, utilizamos la web de la agencia para ofrecer toda la información posible a nuestros clientes interesados, aunque también se posibilitará la opción de reservar paquetes turísticos de corte más “generalista”.

Sin embargo, esto no significa que la empresa tenga una presencia escasa en Internet, sino más bien al contrario. Mediante estas RRSS no solo nos publicitamos, sino que buscamos una simbiosis empresa-cliente que nos ayude a mejorar día tras día. Estamos al tanto de las últimas novedades en accesibilidad, escuchamos a nuestros clientes y los potenciales consumidores, solicitamos sus opiniones y sugerencias, organizamos concursos…

2.1.4 Relaciones con clientes

En Lucentum Viajes somos conscientes de que nos encontramos ante un segmento que necesita una estrecha relación con la empresa, por lo que estas son nuestras premisas a la hora de establecer relaciones con nuestros clientes:

- Asistencia personal dedicada.
- Relación íntima y profunda.
- Claridad y honestidad.
- Activa presencia en redes sociales.
- Fidelización por encima de la venta masiva estandarizada.
- Comunicación multidireccional real y cercana.

En el Anexo 6 se muestra el mapa de viaje del cliente, una herramienta que permite plasmar en un mapa las distintas etapas, interacciones y elementos por los que atraviesa un cliente de Lucentum Viajes.

2.1.5 Fuentes de ingresos

Debido a las necesidades particulares de nuestros clientes, en Lucentum otorgamos la máxima dedicación al estudio y diseño de todos nuestros servicios. Éstos son cuidadosamente seleccionados y creados desde cero, con el objetivo de proporcionar la máxima satisfacción posible a nuestros clientes. Entendemos que nuestro segmento de clientes está menos preocupado por el precio y más por la experiencia. Así, brindamos un servicio personalizado y exclusivo, el cual no puede ser ofrecido por las agencias de viajes generalistas.

Por lo tanto, la estrategia de asignación del precio de nuestros servicios se basa en ofrecer el mayor valor posible a los consumidores. Nuestros productos son creados y producidos desde el principio hasta el final por un equipo profesional, a través del cual garantizamos que los servicios serán 100% accesibles.

Estas son las formas de obtener nuestros ingresos:

- Venta de los itinerarios de viaje y servicios personalizados.
- Comisión proporcionada por el proveedor. Incluye la comisión que se lleva la agencia por la venta de reservas de hotel y otros establecimientos.
- Cobro de los gastos de gestión ocasionados por la venta de billetes de transporte, alquiler de coches y otros servicios complementarios.
- Venta de libros de temática turística y accesible, así como diversos souvenirs en la oficina y a través de la página web.
- Subvenciones públicas otorgadas por el Ayuntamiento y la Generalitat Valenciana para ayudar al desarrollo del turismo accesible y sostenible en la provincia.

2.1.6 Recursos clave

Son los que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, así como llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y recibir ingresos. Los recursos clave de Lucentum viajes son los siguientes:

- Recursos físicos: la oficina donde se atiende a los clientes, los ordenadores y el resto de equipamiento informático (impresora, escáner...), así como el mobiliario y material de trabajo
- Recursos intelectuales: aquí se encuentra la marca *Lucentum Viajes*, las bases de datos de nuestros clientes, la reputación de la agencia en Internet y RRSS, etc.
- Recursos humanos: el capital humano es vital en el ámbito de negocio en el que nos encontramos. Las habilidades, conocimientos y experiencia de los tres empleados de Lucentum son la base del negocio.
- Recursos económicos: todo modelo de negocio requiere de recursos o garantías económicas. En nuestra empresa, el principal recurso económico es el patrimonio personal del equipo emprendedor y el préstamo bancario.

En el Anexo 7 se desarrolla la Matriz de productos Kraljic, herramienta que nos permite clasificar los materiales y servicios a comprar en función del riesgo que entrañan para la empresa, así como su incidencia en los resultados.

2.1.7 Actividades clave

Las actividades clave de Lucentum Viajes se pueden dividir en dos categorías:

- Producción: son aquellas relacionadas con el diseño y planificación de itinerarios de viaje. El objetivo principal es ofrecer una experiencia real y accesible a nuestros clientes, por lo que el complejo diseño de todo el itinerario (desde que salen del punto de partida hasta el final del recorrido) es una de las actividades críticas de la organización.
  En esta categoría también englobaríamos los acuerdos alcanzados con entidades públicas y privadas, las cuales nos permitan ofrecer actividades, atractivos e infraestructuras accesibles.
- Resolución de problemas: implican la búsqueda de soluciones a los problemas individuales de los clientes que entran en la oficina o se ponen en contacto con nosotros. Esto significa ofrecer una ruta o paquete de viaje adaptado completamente a las necesidades particulares de cada cliente.

2.1.8 Asociaciones clave

Se trata de la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de la empresa. Las alianzas empleadas por Lucentum tienen el fin de optimizar el modelo de negocio, reducir riesgos y adquirir recursos. Son las siguientes:

- Alianzas estratégicas con empresas no competidoras.
  Dado que somos una organización de servicios, la colaboración más importante será la que tengamos con hoteles, restaurantes, museos y atracciones turísticas. La experiencia de nuestros clientes dependerá, en su mayor parte, de que las instalaciones e infraestructuras que proporcionamos en los itinerarios sean 100% accesibles. Así, es vital alcanzar alianzas con aquellos proveedores mejor posicionados en términos de accesibilidad y sostenibilidad.
- Alianzas con los propios clientes.
  Estos serán los que valoren la atención recibida y su experiencia global con su círculo de amigos y redes sociales, lo que nos ayudará a crecer en el

mercado. Asimismo, gracias a sus propias vivencias podremos mejorar la calidad de nuestros servicios.

2.1.9 Estructura de costes

Como hemos comprobado a lo largo de los ocho bloques anteriores, Lucentum Viajes presenta una estructura de costes según valor. Es decir, pese a que los costes son importantes, no son una prioridad absoluta como sí lo es la creación de valor y los servicios personalizados.

A continuación, se muestra una sencilla lista única de los costes (no diferenciaremos entre fijos y variables pues estamos ante una empresa de servicios) de la organización: alquiler de la oficina y gastos relacionados (teléfono, Internet, luz...); mantenimiento de la página web; licencias de software; cuotas por pertenecer a la asociación de agencias de viaje; salarios de los tres empleados; inversión inicial en mobiliario y equipamiento informático; impuestos a abonar; gastos de publicidad.

2.2 Análisis DAFO

En el siguiente cuadro-resumen se muestra el DAFO del modelo de negocio de Lucentum Viajes, teniendo en cuenta el análisis del entorno general y específico:

	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	**FORTALEZAS** Compromiso e innovación Pioneros en la región Conocimiento del destino Equipo con experiencia	**DEBILIDADES** Bajo número de clientes iniciales Escasos proveedores 100% accesibles Nicho de mercado
EXTERNOS	**OPORTUNIDADES** Repunte de las agencias de viajes Competencia actual muy reducida Logro de subvenciones públicas Sector por explotar Aumento de las personas con movilidad reducida	**AMENAZAS** Inestabilidad política Incertidumbre ante un mercado inexplorado Estacionalidad del destino

3 PLAN DE MARKETING

3.1 Estrategia de segmentación y ventaja competitiva

Como hemos visto a lo largo del análisis del Modelo de Negocio, el nivel de aproximación de Lucentum Viajes al mercado es el marketing de nichos. Esto es así porque la agencia de viajes se dirige a un grupo reducido de consumidores pertenecientes a un mercado: las personas discapacitadas y con movilidad reducida.

Así, se ha realizado estrategia concentrada en función de las características físicas o particulares del cliente (nicho de mercado muy concreto). Es decir, hemos renunciado a dirigirnos a la totalidad de los segmentos porque consideramos que la competencia de agencias de viajes emisoras y generalistas es excesivamente elevada, por lo que nos sería prácticamente imposible competir con las empresas establecidas.

El público objetivo de la organización está compuesto por personas mayores y personas con discapacidad (física, sensorial y cognitiva). Además, prestamos nuestros servicios a poblaciones que, pese a no tener ninguna discapacidad, sí se encuentran ante factores que dificultan u obstaculizan su movimiento, como: niños menores de seis años, personas con obesidad o embarazadas. Este colectivo recibe el nombre de PMR (personas con movilidad reducida).

En Lucentum Viajes optamos claramente por una estrategia de diferenciación de servicio, donde la ventaja competitiva tiene su origen en las siguientes variables:

- Características del servicio: los itinerarios que ofrece la agencia son completamente flexibles y adaptables a las necesidades particulares de cada cliente.
- Forma en la que la empresa hace negocios y se relaciona con sus clientes: destaca la asistencia personal dedicada, la relación íntima y profunda, la fidelización, la claridad y honestidad, la comunicación multidireccional y las RRSS.
  Asimismo, desde la empresa promovemos el desarrollo y la inclusión social, la preservación de la cultura y el cuidado del medio ambiente.
- Características del mercado: las condiciones particulares físicas de cada persona son de vital importancia para la adaptación y confección de los itinerarios y servicios ofrecidos por Lucentum.

Finalmente, podemos afirmar que la ventaja competitiva de la empresa se basa en los siguientes pilares:

- Equipo de trabajo comprometido y experimentado.
- Servicios totalmente personalizados.
- Orientación al cliente.
- Investigación e innovación.
- Conocimiento del destino.
- Garantía de infraestructuras de calidad.

3.2 Estrategia de posicionamiento

3.2.1 Benchmarking

El mercado de clientes de Lucentum Viajes se reduce a personas discapacitadas y personas con movilidad reducida. En este sentido, para escoger a los competidores directos se ha seleccionado aquellas agencias de viajes que se dirigen exclusivamente al mismo nicho de mercado que nosotros y que están situadas en España.

Travel Xperience

Es una agencia emisora situada en Andorra, aunque también cuenta con itinerarios accesibles por distintas regiones de España. Uno de sus principales puntos fuertes es el posicionamiento web y su presencia en redes sociales. La agencia aparece entre las primeras cuando realizamos una búsqueda en Google y cuenta con una activa presencia y valoración casi perfecta (4,9 sobre 5) en Facebook. Por otro lado, tenemos que destacar que entre las

regiones españolas ofertadas no está la Comunitat Valenciana y localidades cercanas del sur, que serán los lugares donde ofreceremos nuestros servicios.

Triana Viajes

Esta agencia nace tras 26 años de experiencia de su empresa matriz, la cual crea en 2007 un departamento especializado en turismo accesible. En su página web se hace hincapié en el equipo de trabajo de la empresa, mezclando dinamismo, experiencia, juventud, profesionalidad y formación. Se trata de una agencia accesible especializada en grupos y que ofrece: viajes en grupo en territorio nacional e internacional, convenios para billetes aéreos para personas con movilidad reducida, autobuses accesibles, contratación de hoteles accesibles...

Accesitravel

Estamos ante una agencia de viajes accesible y emisora que cuenta con viajes a prácticamente cualquier parte del mundo (China, España, Ucrania, Uganda, Vietnam, Estados Unidos...). La web puede resultar confusa, pues hay solapamiento entre las distintas categorías y pestañas. Por ejemplo, si escogemos realizar un circuito en mayo podemos reservarlo desde los apartados “Primavera”, “Puente de mayo”, “circuitos”, “¿Dónde quieres viajar?”, etc.

Travel for All

Se trata de una agencia emisora y receptiva situada en Bilbao, donde cuenta con su oficina central y su oficina de atención al cliente con movilidad reducida. Está especializada en actividades de aventura y deportivas alrededor del País Vasco. En su oferta cuenta con itinerarios de senderismo en silla Joëlette, senderismo sensorial, piraguas y canoas, remeros...

Aunque Travel for All tiene cuentas en Facebook, Twitter, YouTube y otras RRSS, podemos ver que sus publicaciones no han sido actualizadas desde hace más de un año. Su canal de contratación es únicamente su oficina física, aunque la web dispone también de un formulario de contacto.

Norte Sin Barreras

Localizada en Navarra, la agencia Norte Sin Barreras diseña y comercializas rutas adaptadas por el norte de España para grupos de personas con movilidad reducida, principalmente en silla de ruedas (mínimo 20 personas) y teniendo en cuenta también otros tipos de discapacidades.

En su web podemos leer que las rutas están diseñadas y pensadas para que los grupos disfruten de lo más importante de cada zona. Aun así, están abiertos a ajustar y modificar cada ruta en función de la disponibilidad, gustos y presupuesto de cada grupo en particular, para así hacerla única y a su medida.

Accessible Spain

Es la única 100% receptiva y, además, está centrada exclusivamente en el cliente extranjero (incluso la web está solo en inglés). Ofrece rutas por Barcelona (lugar donde se encuentran las oficinas centrales), Bilbao, Cartagena, Córdoba, Granada, Ibiza, Madrid, Mallorca, Santiago, Sevilla, Tenerife, Valencia y Vigo. Sus experiencias van desde una clase de cocina de paella hasta excursiones culturales e históricas por la Alhambra o Cartagena.

3.2.2 Mapa de posicionamiento

Una vez conocidas las principales agencias competidoras de Lucentum Viajes, es el momento de desarrollar un mapa de posicionamiento que ayude a tomar decisiones. Así, primero se han de decidir los atributos que formarán parte del mapa, es decir, aquellos que

pueden servirnos para diferenciarnos de la competencia y son susceptibles de ser transmitidos como potentes argumentos de venta y captación.

- Emisora: la agencia de viajes organiza viajes hacia otros destinos diferentes al lugar de origen.
- Receptiva: la agencia se encuentra situada en el destino turístico.
- Rígida: no se adapta a las necesidades particulares del cliente, sino que se limita a ofertar servicios para grupos.
- Adaptable: se adapta a las condiciones particulares del cliente, lo que significa que la agencia es muy flexible en sus rutas.

Así, en el mapa de posicionamiento (ver Anexo 8) podemos ver que Lucentum Viajes se posiciona como una agencia 100% receptiva y adaptable a las necesidades particulares de sus clientes. La estrategia de posicionamiento de nuestra agencia se define a partir de los atributos del servicio, pues se destaca la oferta de servicios de calidad, 100% accesibles y con un gran abanico de posibilidades para ser adaptado y personalizado.

3.3 Estrategia marketing mix

3.3.1 Producto

El objetivo de Lucentum Viajes es el de ofrecer la experiencia de disfrutar de la provincia de Alicante y alrededores a nuestros clientes, acompañados de profesionales que permitan superar las expectativas que el cliente ha depositado cuando reserva el viaje con nosotros.

Para ello trabajamos en el diseño de recorridos inclusivos, adaptados a las capacidades de las personas que confían en nosotros. Buscamos los recursos naturales y culturales más accesibles de toda la provincia y añadimos elementos que ilustren los contenidos de nuestras visitas a través de todos los sentidos. Nuestra meta final es la de conseguir un producto aumentado, es decir, aquel que permite satisfacer todas las necesidades del consumidor: las básicas, las complementarias y las de expresión individual.

Las personas ciegas o con discapacidad visual también pueden participar en nuestras visitas. Para lograr su satisfacción empleamos un variado material de apoyo: elementos sonoros, olfativos, objetos tocables, maquetas…

En definitiva, Lucentum Viajes ofrece los siguientes servicios 100% accesibles, siempre enmarcados en la provincia de Alicante y localidades limítrofes:

- Senderismo en silla y sensorial
- Visitas históricas
- Rutas culturales
- Buceo
- Parapente
- Rutas a caballo
- Escalada
- Vela en el puerto de Alicante
- Talleres de elaboración de gastronomía tradicional alicantina y valenciana
- Catas de productos locales

Además, en el Anexo 9 se muestra la ruta completa *Alicante es cultura*.

3.3.2 Precio

Como se ha mencionado anteriormente, en Lucentum Viajes entendemos que nuestro segmento de clientes está menos preocupado por el precio y más por la experiencia. Brindamos un servicio personalizado y exclusivo, el cual no puede ser ofrecido por las agencias de viajes generalistas.

Por lo tanto, la estrategia de asignación del precio de nuestros servicios se basa en ofrecer el mayor valor posible a los consumidores.

La finalidad es que el cliente perciba que el desembolso realizado ha merecido la pena y que sus expectativas se han visto superadas. Nos diferenciamos respecto a la competencia por la imagen de calidad que pretendemos comunicar, gracias a nuestra atención única, personalizada y centrada en la satisfacción total. Respecto a los sistemas de retribución y que garantizarán nuestros ingresos, se encuentran:

- Cobro de los gastos de gestión por el diseño y venta de los paquetes y servicios personalizados.
- Comisión proporcionada por el proveedor. Esto incluye la comisión que se lleva la agencia por la venta de reservas de hotel y otros establecimientos.
- Cobro de los gastos de gestión ocasionados por la venta de billetes de transporte, alquiler de coches y otros servicios complementarios.

En el Anexo 10 se puede observar una lista de precios de las distintas actividades que se ofrecen.

3.3.3 Distribución

Dado que nuestra agencia de viajes proporciona un servicio, el modelo en la gestión del canal de distribución sigue un enfoque *pull*, pues la empresa destaca por una clara orientación al cliente. Por ello, primero se determina la estrategia de servicio (rutas e itinerarios) y luego se dimensiona eficientemente el canal de distribución para cumplirla. De esta manera, aprovecharemos al máximo nuestra capacidad de reacción para hacer frente a las fluctuaciones de demanda por temporada y nuestra flexibilidad para adaptar los servicios.

Teniendo en cuenta las características de Lucentum Viajes, el canal de distribución escogido es el directo, pues somos nosotros (la agencia) los que nos ponemos directamente en contacto con el consumidor para, a través de nuestros conocimientos y capacidades, suministrarle los servicios.

En cuanto a la cobertura del mercado, la distribución llevada a cabo es la selectiva, pues la elección de los intermediarios (hoteles, restaurantes y otros establecimientos) se realizará en función de la capacidad de estos para responder a las condiciones particulares de accesibilidad nuestros clientes, así como por su situación geográfica en la provincia de Alicante y alrededores y su experiencia.

La agencia de viajes comercializará sus servicios a través de los siguientes canales:

- <u>Físico:</u> Lucentum es una agencia especializada y receptiva, por lo que el principal canal es el directo, siempre a través de nuestra oficina presencial o nuestro servicio telefónico. Esta decisión es fácil de comprender, ya que la elevada personalización de los servicios hace que sea imprescindible el contacto directo entre agencia y cliente.
- <u>Canal digital:</u> a través de este ofrecemos toda la información necesaria sobre nuestros servicios, así como la posibilidad de reservar distintos servicios aislados directamente desde nuestra web.
- <u>B2B:</u> aunque en principio este canal no estará disponible con la salida al mercado de Lucentum Viajes, sí planeamos introducirlo una vez hayamos

acumulado suficiente experiencia y conocimientos. Así, podremos realizar labores de formación en accesibilidad y RSC para otras instituciones, ya sean públicas o privadas.

3.3.4 Comunicación

A la hora de transmitir el significado deseado al público objetivo tenemos a nuestra disposición diversos instrumentos, los cuales se detallarán a continuación:

- Venta personal

Es una actividad clave en Lucentum Viajes, pues el servicio que se comercializa ha de ser flexible y adaptable a las condiciones particulares de los clientes con discapacidad y movilidad reducida. Así, no existe mejor manera posible de asesorar correctamente e indagar en la relación con el cliente que con la venta personal. De hecho, esta es la herramienta idónea cuando los clientes se hallan muy concentrados y reducidos.

- Publicidad

Las acciones de publicidad que se llevarán a cabo son:

- Folletos informativos: se elaborarán documentos informativos que se repartirán entre empresas de la zona, potenciales clientes y, sobre todo, asociaciones de personas discapacitadas y con movilidad reducida.
- Página web**:** En ella, los consumidores podrán tener acceso a la oferta de productos y servicios, precios, filosofía de la empresa, acciones responsables y RSC...
- Participación en ferias, exposiciones y eventos de turismo
- Anuncios en prensa y revistas especializadas

- Promoción

En Lucentum consideramos que estrategias agresivas de promoción de ventas irían en contra de la filosofía y características de la empresa, ya que los servicios ofrecidos son intangibles y requieren una elevada personalización. Asimismo, ya hemos visto en el análisis del entorno y del MdN que el cliente accesible no está muy preocupado por el precio y sí por la accesibilidad de las infraestructuras, del destino y del viaje en general. Por lo tanto, la promoción se limitaría a ofrecer ligeros descuentos y sesiones informativas gratuitas durante la campaña de lanzamiento de la agencia.

- Relaciones públicas

En Lucentum, las relaciones públicas las emplearemos para comunicar e informar sobre el colectivo discapacitado y el turismo accesible. Es decir, usaremos esta herramienta para potenciar la RSC en nuestro entorno y en la sociedad. Somos conscientes de que la industria turística tiene un papel clave en la promoción del desarrollo sostenible en su más amplio sentido y en el que se inserta la acción social, donde igualmente resulta esencial asumir unos mayores niveles de compromiso e implicación y más coordinados entre gobiernos, empresarios, comunidades locales, ciudadanos y turistas.

- Patrocinio

Esta herramienta es una buena forma de implicarse y apoyar iniciativas de carácter social e inclusivo. De esta forma, Lucentum Viajes patrocinará pequeños eventos y conferencias a nivel local, las cuales versen sobre turismo alternativo y accesible. Además, también participaremos en iniciativas deportivas, culturales y sobre accesibilidad en general, aunque no estén orientadas al turismo. Lo que pretendemos es que la imagen de Lucentum Viajes se asocie a este tipo de acontecimientos y personas.

- Marketing directo

Las dos aplicaciones del marketing directo que se emplearán en la agencia son el *mailing* y el *emailing*. La primera consiste en enviar folletos y catálogos con los servicios de la agencia, para que esta comunicación sea percibida de forma especial por el cliente, pues el mensaje es transmitido por un medio tangible. Por otro lado, el *emailing* es similar al anterior, pero en esta ocasión el mensaje se envía a una dirección email. Así, al encontrarnos en un espacio digital, el mensaje puede incluir no solo texto e imágenes, sino vídeos y sonidos del destino o de experiencias pasadas por los clientes.

3.4 Estrategia digital

El uso de la web y las redes sociales por parte de los internautas crece año tras año y los medios de comunicación sociales se han convertido en un punto de encuentro de usuarios, donde estos intercambian y comparten aspectos de sus vidas personales y profesionales. Por ello, en Lucentum Viajes se plantea la estrategia digital como uno de los puntos clave de su plan de marketing. Las herramientas 2.0 empleadas son:

- Sitio web corporativo

El dominio escogido es www.lucentumviajes.com, que actualmente se encuentra libre. En la página web se mostrarán de forma ordenada y detallada todas nuestras rutas e itinerarios ofrecidos con sus correspondientes fotos, vídeos y material interactivo. La parte superior contará con diversas pestañas, en las que se incluirán también apartados dedicados a la propia organización, como: “quiénes somos”, la misión, visión y valores corporativos, un espacio específico sobre la RSC y demás contenido. Asimismo, a cada servicio le acompañará un precio orientativo y un formulario de contacto para ampliar la información disponible.

De forma sencilla y visible se encontrarán los enlaces a herramientas complementarias, como el blog o las RRSS. Además, la información se mostrará tanto en castellano como en inglés.

Por otro lado, no podemos olvidar que nuestro público objetivo cuenta con unas condiciones particulares que se han de tener en cuenta a la hora de crear el sitio web. En este sentido, nuestra página web se adaptará a las necesidades de las personas con dificultades para ver, escuchar, moverse o comprender la información compleja. Es lo que se conoce como accesibilidad web.

- Blog

En el blog de Lucentum Viajes se proporcionará información relativa al turismo accesible y sostenible, consejos para mejorar la accesibilidad en los destinos, noticias de relevancia en el ámbito accesible.... También se buscará la interacción directa con el público objetivo y nos servirá de puente entre el sitio web y las redes sociales.

- Redes Sociales

Tal y como hemos visto en el análisis de la competencia, la presencia en redes sociales en las agencias competidoras es débil, con una pobre actualización de contenidos y sin aportar valor añadido. Sin embargo, Lucentum Viajes contará con una activa presencia en RRSS y para lograrlo se hará uso de los siguientes medios: página en Facebook, perfil de Twitter, LinkedIn, Instagram y canal en Youtube.

- Posicionamiento web (SEO)

Para que los resultados sean los esperados se llevarán a cabo un conjunto de acciones encaminadas a conseguir aparecer en las primeras posiciones en las búsquedas que nos puedan interesar. Lo fundamental es que nos encuentren y no que nos busquen cuando se

realizan indagaciones en Internet relacionadas con los servicios accesibles que ofrecemos en Lucentum Viajes.

- Gestión de la reputación online

La reputación online es todo un conjunto de elementos que representan el prestigio de una marca o persona en la red. En la empresa llevaremos a cabo un exhaustivo monitoreo de medios sociales, lo que nos permitirá recopilar contenido del público online revisando las entradas del blog, los tweets, los comentarios en línea para las actualizaciones de nuestra página de Facebook... Una vez obtenida la información será necesario procesarla y analizarla, para así comprobar si está diciendo algo negativo o positivo que afecte a la reputación de la agencia.

3.5 Estrategia de branding

En lo que respecta al nombre de la agencia, la palabra *Lucentum* es el nombre de una ciudad íbero-romana situada en la actual Alicante. Entendemos que el nombre es la esencia básica de nuestra marca y se ha escogido considerando su relación directa con la ciudad de Alicante, pues es el destino en el que se ofrecerán los servicios de nuestra agencia de viajes accesible.

En cuanto al logotipo, se trata del símbolo gráfico que se utiliza para distinguir la marca. En Lucentum Viajes, el logotipo es una combinación múltiple del nombre con elementos gráficos. Estos están compuestos por la vista, el oído, el cerebro y una persona en silla de ruedas, de manera que se asocie el logotipo con la accesibilidad y las personas con diversos tipos de discapacidad.

La estrategia de marca escogida es la de marca paraguas, la cual supone emplear el mismo nombre de marca (Lucentum Viajes) para comercializar los distintos tipos de rutas y actividades en el mercado. La ventaja de esta estrategia reside en la sinergia de capitalización, pues todos los servicios ofrecidos por la agencia influyen en la notoriedad de la marca. Además, nos permite entrar en un sector que es desconocido para muchas personas, incluso dentro del ámbito turístico, con una inversión en comunicación reducida.

En definitiva, los objetivos que perseguimos en Lucentum Viajes para desarrollar nuestra marca son los siguientes: crear un entorno óptimo como apoyo a los servicios que comercializaremos para facilitar su crecimiento; ofrecer valor añadido a los clientes, mejorando la relación con ellos y acercándonos al objetivo final, que es su fidelización; crear una comunidad de clientes estableciendo un sentimiento de pertenencia a nuestra marca; lograr recomendaciones de nuestra agencia; generar y aumentar el interés por nuestros servicios; aumentar el valor de los servicios; reforzar la imagen innovadora e inclusiva de Lucentum; corregir nuestro posicionamiento web; mejorar la reputación; ahorrar presupuesto en medios de masas; aumentar la eficacia en ventas para ampliar cuota de mercado nacional.

4 PLAN DE RECURSOS Y OPERACIONES

4.1 Proceso de producción

Al tratarse de una agencia de viajes (código CNAE 7911. Actividades de las agencias de viajes), es obligatorio por ley que la organización se constituya como una sociedad mercantil. Asimismo, la empresa estará formada inicialmente por tres socios y queremos que no respondan con su patrimonio. Entonces, en base a estos aspectos y a que la inversión

inicial necesaria no será excesivamente elevada, se ha decidido que la forma jurídica de Lucentum Viajes sea la de una sociedad de responsabilidad limitada (S.L.).

En Lucentum Viajes se desarrollan distintos procesos o subprocesos, algunos básicos, como el proceso de producción de itinerarios, y otros de soporte del negocio, como los procesos contables. En el Anexo 11 se refleja la planificación general de producción de nuestra agencia receptiva, en la que diferenciamos las fases de marketing (Mk), venta (V), operación del viaje (OP) y posventa (PV).

A continuación, se procede a enumerar las fases del proceso productivo que seguiremos en Lucentum Viajes, siempre con la premisa de una gestión por procesos centrada en la personalización y la calidad.

1. Ideación.
2. Estudio de la oferta general y propia.
3. Investigación de la demanda.
4. Estudio de la competencia directa.
5. Diseño o rediseño del servicio con un enfoque estratégico y competitivo.
6. Organización interna de los recursos necesarios.
7. Planes de marketing y acciones de comunicación.
8. Recepción, confirmación y control de reservas.
9. Formalización documental y cierre de la venta.
10. Operación y prestación de los servicios.
11. Liquidación contable y administrativa.
12. Control de resultados y de calidad.

4.1.1 Gestión de la demanda

La demanda hace referencia a la cantidad de personas que desean y pueden adquirir el servicio, así como la cantidad de producto o servicio que los consumidores están dispuestos a comprar. La gestión de la demanda debe comenzar con un análisis general del mercado para concluir decidiendo o confirmando la demanda concreta de la agencia de viajes.

En apartados anteriores se ha explicado que Lucentum Viajes no es una agencia de viajes estándar, la cual trata de captar la atención de cualquier turista, independientemente de sus gustos y características. En Lucentum, nuestro segmento de clientes está claramente delimitado, pues nuestros servicios se dirigen exclusivamente a las personas discapacitadas o con movilidad reducida. Así, se realiza una segmentación del mercado en función de las características físicas o particulares del cliente (nicho de mercado muy concreto).

4.1.2 Subcontratación

La subcontratación supone una parte vital del proceso productivo y de los servicios que se ofrecen en Lucentum Viajes. La estrategia de acudir a empresas externas en busca de cubrir actividades que no supongan el core-business de la agencia priorizará los proveedores de ámbito local y el establecimiento de una relación cercana, duradera y a largo plazo entre las partes. Las actividades subcontratadas son:

- Servicio de gestoría. El objetivo es obtener apoyo en materia fiscal y contable, sobre todo durante la puesta en marcha del negocio, de manera que el gerente de la empresa pueda dedicarse en exclusiva al negocio en sí.
- Hospedaje y mantenimiento de la página web. Dado que este aspecto de la estrategia 2.0 es fundamental en Lucentum Viajes, el servicio se externalizará y se contará con una empresa que sea capaz de ofrecer calidad y fiabilidad por encima de un bajo precio.
- Transporte. La gran mayoría de nuestras rutas turísticas requieren transporte entre lugares distantes entre sí, por lo que resultará imprescindible contratar los servicios de una empresa de transporte que garantice una accesibilidad del 100% a nuestros clientes.

4.2 Estrategia de recursos materiales

4.2.1 Localización

Dadas las características del público objetivo de Lucentum Viajes y el hecho de que se trata de una agencia de viajes receptiva, el lugar de ubicación no podría ser otro que la ciudad de Alicante. Ahora bien, esta ciudad consta de más de 300.000 habitantes, por lo que es necesario realizar un estudio detallado de una serie de factores, que son: zona de afluencia de público, expansión futura de la ciudad, competencia, comprar o alquilar y la accesibilidad.

Teniendo en cuenta los factores anteriores, se ha decidido que la localización de Lucentum Viajes sea la que podemos ver en el Anexo 12.

4.2.2 Instalaciones y distribución en planta

Se pretende lograr una distribución en planta que cumpla con las necesidades del negocio y con la utilización efectiva de todo el espacio. Así, el local contará con las siguientes zonas delimitadas:

- Zona de atención al cliente
- Zona de descanso
- Sala de espera
- Pequeño almacén
- Baños.
- Escaparate

4.2.3 Utensilios, mobiliario y equipamiento informático

El mobiliario estará formado por las mesas, sillas, muebles y elementos decorativos. Los utensilios necesarios para desarrollar la actividad empresarial están compuestos por papel, tarjetas de visita, tinta...

En Lucentum Viajes, el tratamiento de la información se basa en usar sistemas integrales mecanizados que desarrollan la gestión comercial y administrativa con dos niveles de actividad:

1. La informática de gestión comercial y administrativa, en la que se desarrollan las aplicaciones de gestión interna: contabilidad, facturación, cobro y pago de servicios...
2. La informática de tratamiento de textos y bases de datos aplicada a la información, venta y documentación de servicios turísticos, desarrollando programas de gestión externa.

Para la realización de las tareas mencionadas será necesario contar con el siguiente equipamiento: Ordenadores de sobremesa, teléfono fijo y teléfonos móviles, ordenador portátil, discos duros externos, impresora multifunción (impresora a color, escáner, fotocopiadora y fax) y conexión a Internet. Asimismo, los ordenadores contarán con sistemas CRS de reserva (*Computer reservation systems*).

4.3 Plan logístico

El objetivo principal de la logística es conseguir que los productos correctos estén en el lugar correcto, en el momento correcto, y todo esto llevado a cabo con el menor coste posible. Teniendo en cuenta que Lucentum es una empresa de servicios y que, además, aspectos como la producción y la distribución han sido analizados en los planes anteriores, el plan de logística actual se centrará en la gestión de la atención al cliente.

4.3.1 Gestión de la atención al cliente

La atención al cliente, factor de máxima importancia en el sector de las agencias de viajes, se puede definir como el cumplimiento de las necesidades que presenta un cliente dentro de la actividad turística. En Lucentum Viajes entendemos que este concepto debería ir mucho más allá, puesto que no solo hay que cumplir con sus necesidades y expectativas, sino que hay que tratar de superarlas siempre. Así, el objetivo de la atención al cliente no solo es conseguir clientes satisfechos, sino lograr fidelizarlos.

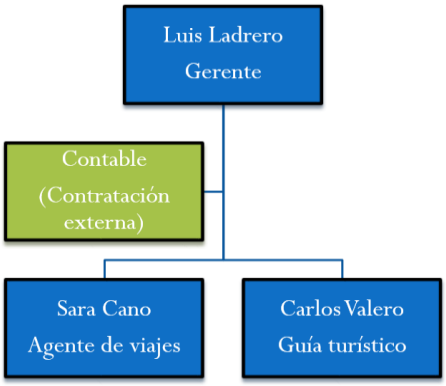
Los turistas de nuestra agencia difieren de los tradicionales del turismo de masas y esperan unos servicios y experiencias personalizados, flexibles y adaptados a su nuevo sistema de valores, donde la sostenibilidad humana, económica y medioambiental es fundamental.

La atención al cliente de Lucentum Viajes se fundamenta en las “garantías de servicio”. Estas son de gran utilidad para alcanzar un alto grado de excelencia en la atención al cliente, pero también puede suponer el caso contrario si dichas garantías de servicio no se cumplen. Las resumimos en los siguientes puntos:

- Asistencia personal dedicada.
- Relación íntima y profunda.
- Claridad y honestidad.
- Activa presencia en redes sociales.
- Fidelización por encima de la venta masiva estandarizada.
- Comunicación multidireccional real y cercana.

4.4 Plan de recursos humanos

4.4.1 Organigrama de Lucentum Viajes



En la empresa observamos cuatro puestos distintos: gerente, responsable de contabilidad (externo), agente de viajes y guía turístico. También se muestran las distintas relaciones jerárquicas y de staff entre los miembros, definiendo así parte del sistema de autoridad y los cauces de comunicación formal condicionados por dicha red. En este sentido, apreciamos dos niveles: en el primero estaría Luis Ladrero, el gerente de la empresa, mientras que en el segundo encontramos a Sara Cano (agente de viajes) y Carlos Valero (guía turístico).

Por otro lado, el span de control del gerente es de dos puestos, siempre que no tengamos en cuenta la contabilidad subcontratada. Además, en el organigrama distinguimos los departamentos más relevantes y el criterio de agrupación de estos, que en nuestra agencia es por funciones.

Como podemos comprobar, la evolución de la actividad de la agencia determina el sucesivo tamaño y su estructura interna. En Lucentum Viajes se reparten las actividades técnicas, comerciales y administrativo-financieras entre su reducido personal inicial. Una descripción completa del estado actual de los puestos de trabajo de la agencia puede consultarse en el Anexo 13.

4.4.2 Estrategia de recursos humanos

El capital humano es vital en el ámbito de negocio en el que nos encontramos. Las habilidades, conocimientos y experiencia de los tres empleados de la agencia son la base del negocio. Por ello, la estrategia de recursos humanos de Lucentum debe ser firme y sólida y estará basada en las siguientes premisas:

- Reclutamiento y contratación de personal basada en una estructura trébol: núcleo de personal fijo e indefinido, contratación temporal en temporada alta y proveedores externos para administración, informática y marketing.
- Empleo de fuentes de reclutamiento internas y externas.
- Apuesta por la formación continua.
- Utilización de distintos métodos de selección, tales como formularios de solicitud, currículum, entrevista, pruebas in-basket, referencias y recomendaciones.
- Proporcionar información ampliada sobre las condiciones de trabajo y la relación contractual.
- Presentación del funcionamiento interno de la empresa, su organigrama y la división de tareas a los nuevos trabajadores.
- Realización de diversos métodos para entrenar a los empleados, entre los que destacan: observación de un empleado experimentado, simulaciones, talleres informativos, enseñanza por ordenador y clases en centros de formación para la atención de personas discapacitadas.
- Presencia de fase de evaluación, consistente en recopilar información de los participantes de la agencia en las actividades formativas para decidir si se debe repetir o no la misma experiencia en el futuro. Los métodos que emplearemos serán variados: cuestionarios de opinión, medidas del comportamiento en el trabajo, indicadores generales de rendimiento...

En una organización del sector servicios como la nuestra, los gastos de personal son una de las mayores partidas de los presupuestos empresariales. Así, es preciso gestionar esta partida de forma estratégica y considerarla no solo como un gasto, sino como una inversión que rendirá. En Lucentum Viajes se usará una política de retribución orientada al desempeño. Es decir, se premiará la contribución de los empleados a los resultados de la empresa,

priorizando el rendimiento e incorporando como variable una parte del salario en función de los resultados del individuo y de la propia empresa.

La política salarial cumplirá con las necesidades de la empresa y con los principios básicos de cualquier sistema salarial: equidad interna; competitividad externa; congruencia con los valores corporativos; estar relacionada con la estrategia y los objetivos corporativos; estar vinculada al rendimiento de la organización; ser consciente de las realidades del mercado laboral.

Por tanto, de acuerdo con nuestra filosofía empresarial y la estructura de la organización, las formulas retributivas serán: salario fijo, incentivos corporativos e incentivos individuales.

El estilo de liderazgo utilizado para encontrar las respuestas a los problemas será el denominado como *más consultivo* (Vroom y Jago, 1990). De esta forma, el gerente de la agencia hará partícipes del problema a todos los trabajadores como grupo, pidiendo sus sugerencias y posibles alternativas. Posteriormente resolverá el problema.

Por último, en Lucentum Viajes apostamos por una cultura sólida basada en el compromiso del equipo, el conocimiento del mercado y del destino, el compromiso real con la RSC y la sostenibilidad, la atención personalizada y la investigación e innovación.

5 PLAN FINANCIERO

5.1 Estrategia financiera

5.1.1 Objetivos financieros

El objetivo principal de Lucentum Viajes es el de garantizar la permanencia y desarrollo del negocio a largo plazo. Así, lo que buscamos es lograr el máximo valor para la empresa, siempre tratando de minimizar los costes de la propia organización (como las inversiones necesarias) y aquellos que afectan a los grupos de interés (ambientales, sociales...), sin poner en riesgo la rentabilidad y la calidad de los servicios. Los objetivos específicos pueden consultarse en el Anexo 14.

5.1.2 Obtención y captación de recursos

Para cubrir el aval de 60.101 € que exigen las Comunidades a las agencias minoristas es posible acudir a la contratación de un seguro de caución, el cual tiene un coste de entre 300-400 euros anuales. Por tanto, para Lucentum Viajes esa inversión es realmente un gasto anual que se refleja en la cuenta de PyG. Asimismo, se ha establecido una aportación de 12.000 a la tesorería de la agencia.

La Sociedad Limitada deber tener como mínimo un capital de 3.000 euros. En Lucentum Viajes buscamos cierto equilibrio entre la financiación ajena y la propia, por lo que la aportación inicial de los tres socios será de 16.273,50 € en conjunto (4.424,50 € cada uno). Este desembolso se realizará por completo el 1 de enero de 2019, fecha de constitución de la sociedad. La financiación ajena estará formada por un único préstamo inicial a largo plazo (5 años) por valor de 14.300 €. Así, el reparto de la financiación queda de la siguiente manera: el 53% corresponde a los recursos propios y el 47% a los recursos externos. La inversión inicial detallada se encuentra en el Anexo 15.

5.1.3 Planificación de la tesorería

Como podemos comprobar, las ventas de las rutas e itinerarios se realizan al contado, pues el servicio contratado ha de ser abonado íntegramente antes de su disfrute por parte del cliente. Los trabajos realizados por terceros recogen el transporte de los viajeros en vehículos adaptados por los distintos lugares que se encuentran en las rutas. Así, la mitad de estos gastos se pagarán a la empresa subcontratada al contado y la otra mitad a 30 días (ver Anexo 16).

El resto de gastos, con excepción de los correspondientes a la reparación y conservación del local y la Seguridad Social (los cuales se abonarán a los 30 días), se pagarán al contado. Esta política de tesorería permite que los proveedores financien el ciclo productivo de la organización, pues se ha establecido un periodo de pago ligeramente superior al del cobro por los servicios prestado.

El exceso de tesorería se empleará para llevar a cabo las siguientes medidas:

- Inversión de nuevo inmovilizado, tal y como sucede en el año 2021, en el que se emplea la tesorería para hacer frente a la compra de un nuevo equipo informático.
- Amortización anticipada del préstamo bancario concedido a la agencia, de forma que se puede reducir el nivel de endeudamiento hasta niveles óptimos.
- Inversión en activos financieros a corto y medio plazo, los cuales permitan obtener una rentabilidad superior a la permanencia del dinero en la cuenta bancaria de la Sociedad. Sin embargo, estas inversiones se plantean a largo plazo, en un horizonte temporal superior a los tres años que se analizan en este plan de financiación.

5.1.4 Política de financiación a corto y largo plazo

Para complementar los fondos propios se recurrirá a un préstamo bancario ICO a largo plazo. La entidad con la que se contratará este tipo de préstamo es el Banco BBVA. El interés del préstamo será del 6,10% fijo, el plazo de devolución de 5 años y la cantidad a recibir de 14.300 €.

Desde el primer año se producirá un excedente de tesorería, el cual se empleará en 2021 para reforzar y adquirir equipo informático. No hará falta acudir a la financiación externa para atender a las obligaciones en el corto plazo, ya que se trata de una empresa de servicios y no contamos con aprovisionamientos o compras de mercaderías. Asimismo, el hecho de que los pagos a los proveedores (hoteles, transporte) tengan un plazo superior al del cobro de las ventas supone que la agencia se financie a corto plazo con el desarrollo de su propia actividad. Si surgiera la necesidad, se podría hacer uso del excedente de tesorería.

El capital aportado es ligeramente superior al recibido por el préstamo bancario a largo plazo, de forma que Lucentum Viajes no caiga durante su primera etapa en un excesivo endeudamiento.

5.1.5 Política de remuneración de capital

Como podemos ver en el Anexo 17, durante el primer año no es posible remunerar a los socios porque el ejercicio económico termina en pérdidas por valor de -6.670,41 €. Sin embargo, cuando la empresa logre obtener beneficios y se hayan logrado compensar las pérdidas anteriores, las acciones que se llevarán a cabo son las siguientes:

- Dotación de una reserva legal del 10% del resultado hasta llegar al 20% del capital social.
- El resto del beneficio se repartirá entre los socios durante los dos primeros ejercicios con resultados positivos y ya compensados.
- Más adelante, si los beneficios siguen acompañando a la empresa, se dotará una reserva voluntaria con el objetivo de financiar el crecimiento futuro de la empresa.

Podría emplearse para abrirse a nuevos mercados, contratación de más personal y su consiguiente ampliación del local, etc.

La política de remuneración de capital será revisada por los socios cada año, con el objetivo de adaptarse a las condiciones del entorno y de garantizar una distribución equitativa entre todos ellos. Asimismo, en materia fiscal hay que tener en cuenta que, en ocasiones, puede ser más beneficioso para el empleado el hecho de aumentar su salario en lugar de repartir dividendos. En una sociedad como la nuestra, donde todos los socios cuentan con participaciones iguales, es más sencillo que todos ellos acepten un mayor salario y no repartan dividendos.

5.1.6 Planificación de ingresos y gastos

Los ingresos de Lucentum Viajes provienen, en su totalidad, por los servicios de rutas e itinerarios ofrecidos a los clientes. El precio medio de venta en 2019 (año de inicio de la actividad) se ha estimado en 90€, si bien durante los meses de julio y agosto se ha incrementado hasta los 100€. Ambos precios sin IVA.

El volumen de las operaciones cerradas se ha establecido en función del tipo de mercado al que nos dirigidos, los clientes potenciales y la capacidad “productiva” máxima de la empresa, entre otros factores. Los servicios vendidos en 2019 oscilan entre los 50-55 en temporada baja (de enero a mayo y de octubre a diciembre), mientras que en la temporada más alta (julio y agosto) se sitúan en 95.

En el Anexo 18 y en el Anexo 19 se puede apreciar la exacta distribución de los ingresos y el reparto de los gastos, respectivamente. Además, el detalle de las cuotas del préstamo durante 2019 se encuentra en el Anexo 20.

5.2 Escenarios de mercado

A continuación, se detallan los tres diferentes escenarios de mercado que se han planificado para nuestro negocio. En los escenarios pesimista y optimista se han realizado una serie de modificaciones en el precio de venta, en algunos de los costes fijos y variables y en el volumen de ventas.

5.2.1 Escenario previsible

Este escenario se corresponde con las proyecciones planteadas y explicadas en los anteriores apartados (ver Anexo 21). Las ventas experimentan un crecimiento del 15% en el segundo año y del 6% en el tercer año (respecto al anterior). Como podemos comprobar**,** Lucentum Viajes no consigue llegar al umbral mínimo de rentabilidad en el primer año de actividad, pues la cifra de ventas prevista (69.130 €) se encuentran por debajo de la cifra de ventas necesaria para cubrir todos los costes de la agencia (77.205,33 €). Sin embargo**,** el punto de equilibrio se revierte en los dos ejercicios siguientes y los ingresos consiguen neutralizar todos los costes de la organización. De hecho, hay superávit de 3.527 € en 2020 y de 5.867 € en 2021.

Respecto al flujo de tesorería, ya vimos que se cuenta con 12.000 € para el inicio de la actividad. Durante los meses iniciales, coincidentes con la temporada baja, tienen lugar flujos de tesorería negativos hasta mayo. A partir de entonces, la dinámica se revierte y la empresa comienza a tener flujos positivos, sobre todo durante los meses de julio y agosto. En el último cuarto del ejercicio retornan los flujos de caja negativos, aunque la elevada tesorería generada durante los meses de verano propicia que la tesorería acumulada total a final de año sobrepase en más de 3.000 € a la inicial, quedándose la tesorería en 15.586,20 €.

Asimismo, durante los siguientes dos ejercicios también tiene lugar un crecimiento de la tesorería, con unas cifras de 23.446 € en 2020 y de 28.714 € en 2021.

5.2.2 Escenario pesimista

En este segundo escenario se han modificado aspectos relacionados con los itinerarios vendidos, precio de venta, crecimiento de las ventas y costes variables (ver Anexo 22).

Los ingresos resultan penalizados en esta situación, lo que sumado al crecimiento de los costes variables provoca que las ventas no alcancen el punto muerto de Lucentum Viajes en ninguno de los tres años. También podemos apreciar que esta diferencia entre las ventas necesarias para cubrir costes y las reales se reduce en 2020. Así, la diferencia entre el punto de equilibrio y las ventas en 2019 es de -13.000 € en 2019, mientras que en 2020 y 2021 es de -4.600 €.

La tesorería inicial pasaría de 12.000 € a los 9.937 € a final de 2019, donde los flujos positivos de los meses de verano no consiguen paliar la sangría que tiene lugar durante el resto de la temporada. Asimismo, en los dos ejercicios siguientes continúa reduciéndose la tesorería, siendo esta de 9.192 € a finales de 2020. En el último de los tres años analizados la caída es todavía mayor, minorando un 35% respecto al año anterior para quedarse en 5.611 €.

5.2.3 Escenario optimista

Este último escenario permite a Lucentum Viajes alcanzar un mayor volumen de itinerarios vendidos, así como establecer un precio superior, pues entendemos que es la única agencia accesible de viajes en la Comunitat Valenciana. Además, los consumidores estarán dispuestos a pagar un precio por ruta ligeramente superior al previsto (ver Anexo 23).

Si tomamos como referencia el escenario previsible, los ingresos han tenido aumentos en los tres años, apreciándose la mayor diferencia conforme la agencia va ganando experiencia. Así, en 2021 los ingresos aventajan en casi 20.000 € a las del otro escenario. Por otro lado, aunque en el primer año las ventas no alcanzan las necesarias para el punto de equilibrio, durante los dos años siguientes el superávit es mayor, como era de esperar. La diferencia entre ambos ingresos en 2020 es de más de 10.000 € y de 15.774 € en 2021.

En cuanto al flujo de tesorería, la principal diferencia respecto al resto de escenarios es que durante el primer mes se produciría un flujo de tesorería positivo, si bien en los siguientes meses de 2019 volvería a darse la situación clásica de estacionalidad, en la que el excedente de tesorería es evidente. Por tanto, aunque a priori parece que nos encontramos en unas condiciones inmejorables, tal cantidad de tesorería podría suponer una pérdida importante de la rentabilidad de la organización, ya que se estarían manteniendo activos ociosos en la agencia. Esta situación podría ser la idónea para llevar a cabo inversiones más arriesgadas, tales como la exploración de nuevos mercados internacionales.

5.3 Planificación de la tesorería mensual del primer año

Como se ha mencionado anteriormente, todos los cobros por las ventas de los itinerarios se realizan al contado. Esto es así porque la agencia de viajes procede al cobro del servicio en el momento de la venta, es decir, antes de ser consumido o disfrutado por el cliente. En el Anexo 24 se muestra la planificación de los cobros del primer año de actividad de Lucentum Viajes.

En cuanto a los pagos, la mayor parte de ellos se realiza también al contado. Durante el comienzo del negocio se tiene que hacer frente a unos costes mayores que en el resto de meses, pues no se trata únicamente de pagar los gastos de constitución, la contratación del seguro, comisiones de apertura, salarios, etc., sino que además la agencia se pone en marcha durante la temporada baja. Es decir, los ingresos generados de enero a mayo son insuficientes

para cubrir los pagos de ese periodo. Por esta razón, se ha previsto una necesidad de tesorería de 12.000 €, ya que solo así será posible afrontar los pagos del primer cuarto de año sin temer por la situación de tesorería. La planificación de los pagos se puede ver en detalle en el Anexo 25.

En nuestra previsión, los flujos de tesorería son negativos de enero a mayo y de octubre a diciembre. Sin embargo, durante los meses de fuerte presencia turística (julio, agosto y, en menor medida, junio y septiembre) los ingresos crecen exponencialmente, hecho que provoca unos importantes flujos de tesorería positivos. Asimismo, también podemos comprobar en el Anexo 26 que la tesorería no se encuentra por debajo de los 8.000 € en ninguno de los meses.

5.4 Análisis patrimonial

Como se puede observar en el Anexo 27 (estructura económica), el activo corriente representa el 71,55% del total del activo, quedando el peso del activo no corriente en un 28,45%. Es decir, el activo corriente supone ¾ partes del total. Teniendo en cuenta que el volumen de las existencias el nulo y el activo corriente se corresponde por completo con el efectivo y otros activos líquidos equivalentes, nos encontramos ante un tipo de estructura típica de una empresa de servicios como la nuestra. Asimismo, el inmovilizado material tiene un valor reducido porque la oficina no está en propiedad, sino en alquiler.

En cuanto a la evolución respecto a los años anteriores, vemos un lógico aumento del peso del AC sobre el ANC, pasando de un 55% en el primer año de actividad al 71,55% actual. Esto es normal porque las ventas, que se cobran al contado, aumentan año tras año y, además, se continúa amortizando el inmovilizado.

Por otra parte, tenemos que destacar los siguientes aspectos de la estructura financiera (ver Anexo 28):

- Lucentum Viajes emplea tanto recursos propios como ajenos para financiar sus inversiones. El patrimonio neto representa el 43,38% respecto al total de los fondos utilizados (PN + pasivo), por lo que podemos afirmar que nos encontramos con una situación adecuada. En este sentido, la agencia de viajes está suficientemente capitalizada y no tiene excesivo endeudamiento.
- El pasivo no corriente supone tan solo el 8% de la estructura financiera, mientras que el pasivo corriente representa el 48,60%. Estas dos partidas están descompensadas, ya que Lucentum Viajes no se financia prácticamente con recursos ajenos a largo plazo y sí a corto plazo.
- Durante los ejercicios 2020 y 2021 se ha reducido de forma muy significativa la deuda a largo plazo. Además, en 2020 aumenta la deuda a corto plazo para volver a reducirse en 2021.

Por último, lo más relevante del análisis del equilibrio patrimonial es que el Fondo de Maniobra es positivo y la sociedad se encuentra en una situación financiera normal. Asimismo, a corto plazo no hay problemas de liquidez.

5.5 Análisis de la cuenta de resultados

En el Anexo 29 se muestra la evolución de la cuenta de Pérdidas y Ganancias de la empresa. El objetivo principal es lograr su supervivencia a largo plazo, por lo que se busca conseguir el máximo nivel de ingresos posible, al mismo tiempo que se lleva un férreo control de los gastos. En la tabla podemos observar que las ventas han evolucionado de manera positiva los dos años. El incremento en 2020 es del 15% (alcanzando los 80.000 €), mientras

que los ingresos crecen en el tercer año un 5,7% respecto al anterior. Así, la cifra de ventas en 2021 es de 84.640 €.

Los aprovisionamientos, que corresponden al transporte subcontratado, experimentan una ligera subida durante los tres ejercicios, mientras que los gastos de personal no se incrementan. El peso de estos sobre el importe neto de la cifra de negocios es muy elevado (más de un 80%), situación característica de las empresas de servicios.

Los gastos de explotación se reducen ligeramente conforme la empresa va cogiendo experiencia y desarrollando su actividad. Respecto al EBITDA**,** su evolución es favorable, ya que en 2020 y 2021 se obtienen sendos beneficios en el resultado de explotación, dejando atrás las pérdidas del año de creación de la empresa. Lo mismo ocurre con el resultado del ejercicio.

5.6 Política de financiación del crecimiento previsto

El crecimiento previsto para Lucentum Viajes busca aumentar su cuota de mercado en el sector del turismo accesible. Este objetivo solo puede ser logrado mediante la adquisición de experiencia, conocimientos y un sólido plan de financiación en consonancia con el modelo de negocio.

Como se ha explicado en los apartados anteriores, la política de financiación de la empresa se basa en la autofinanciación**,** es decir, se hace uso de los recursos financieros que genera la compañía como consecuencia directa de su actividad económica. Concretamente, se trata de aprovechar la tesorería generada de la actividad ordinaria (venta de itinerarios y rutas de viaje).

También se prevé dotar una reserva voluntaria a partir del cuarto año de actividad, con el objetivo de adquirir inmovilizado tangible e intangible que ayude al crecimiento del negocio en mercados internacionales.

5.7 Ratios

A continuación, se muestran las conclusiones más relevantes de las ratios calculadas y analizadas para Lucentum Viajes (ver Anexo 30 para mayor detalle):

El valor de la ratio de liquidez se sitúa siempre por encima de la unidad y, aunque en 2020 decrece, en 2021 alcanza su máximo (1,47). En principio, este valor no se aleja alarmantemente de la unidad, por lo que no estamos en una situación de riesgo financiero. Quizás habría que analizar el mercado para comprobar si se están manteniendo activos corrientes ociosos que no generan suficiente rentabilidad.

Respecto al endeudamiento, la empresa se financia casi totalmente por recursos propios, lo que ocasiona que esta ratio disminuya con el tiempo y se sitúe con niveles inferiores a 1. La parte positiva es que la solvencia de la empresa no se ve afectada. Sin embargo, es posible que exista un exceso de capitales propios en detrimento de la rentabilidad.

La rentabilidad económica es negativa el primer año porque la empresa incurre en pérdidas. Sin embargo, conforme se van logrando resultados positivos la RE va en aumento. Así, estos mayores valores nos indican que Lucentum Viajes es capaz de generar un mayor margen por unidad monetaria del activo de la empresa y, por tanto, estará adquiriendo una mayor eficiencia. Por otra parte, el valor de la rentabilidad financiera es especialmente negativo en el primer año, ya que la empresa obtiene pérdidas como consecuencia de no llegar a los niveles de ventas de los otros dos ejercicios posteriores. Asimismo, también pesan en la ratio los mayores costes soportados el primer año. Una vez superado este, durante los dos siguientes años la RF crece hasta el 28,02%.

6 PLANIFICACIÓN TEMPORAL

En el Anexo 31 se presenta de manera gráfica la planificación temporal de la puesta en marcha del proyecto, el cual tiene previsto iniciarse en enero de 2019.

7 IMPLICACIONES ÉTICAS Y SOCIALES: RSC

Desde Lucentum promovemos el desarrollo y la inclusión social, la preservación de la cultura y el cuidado del medio ambiente. La agencia cuenta con una marcada vocación social, apostando por el disfrute del turismo accesible, es decir, aquel destinado a las personas discapacitadas y con movilidad reducida. Nuestra razón de ser y nuestros ejes básicos como organización son: compromiso ético, responsabilidad social, flexibilidad e innovación.

Somos conscientes de que la industria turística tiene un papel clave en la promoción del desarrollo sostenible en su más amplio sentido y en el que se inserta la acción social, donde igualmente resulta esencial asumir unos mayores niveles de compromiso e implicación y mejor coordinación entre gobiernos, empresarios, comunidades locales, ciudadanos y turistas.

Así, en Lucentum Viajes hemos desarrollado el **decálogo de la RSC**:

1) Aplicar los criterios ambientales en todos los procesos de planificación y toma de decisiones sobre cuestiones que puedan afectar al medioambiente de los destinos que se ofrecen en la agencia.
2) Cumplir con la legislación ambiental que es de aplicación a nuestra actividad, así como los compromisos adquiridos de forma voluntaria.
3) Implementar las herramientas necesarias para favorecer la inclusión del colectivo discapacitado y con movilidad reducida.
4) Utilizar racionalmente los recursos, minimizando el consumo de materiales y reduciendo la generación de residuos y emisiones, así como favoreciendo el reciclado y la búsqueda de soluciones eficientes
5) Implicar a todos los empleados de la cadena en la consecución de los objetivos propuestos mediante programas de RSC.
6) Promover las buenas prácticas ambientales y la responsabilidad social entre nuestros proveedores y clientes.
7) Contribuir a que la comunidad discapacitada tenga voz en el proceso de planificación y toma de decisiones sobre la gestión y futuro del desarrollo turístico en el destino.
8) Minimizar el impacto físico de la actividad turística.
9) Contribuir con nuestra actividad a la mejora de las condiciones del destino para las personas con movilidad reducida.
10) Colaborar con las administraciones públicas y entidades del sector en la definición e implementación de las condiciones del desarrollo del turismo accesible y sostenible.

CONCLUSIONES

Una vez elaborado el plan financiero de Lucentum Viajes, podemos afirmar que las previsiones del negocio son positivas si nos atenemos al escenario previsible. Además, la inversión inicial necesaria es perfectamente asumible por los socios. En caso de encontrarnos en un escenario pesimista, seguramente sería necesario realizar una serie de ajustes. Por ejemplo, podría estudiarse la apertura de una línea de servicios destinada a las personas sin discapacidad, complementando así la oferta accesible.

En el análisis del entorno hemos visto que la situación es ligeramente inestable e incierta, hecho que podría repercutir claramente en el negocio si no se toman las medidas políticas oportunas. Sin embargo, las previsiones de crecimiento del país y la escasa competencia directa en el mercado de las agencias accesibles suponen una enorme oportunidad de emprendimiento.

El modelo de negocio propuesto se centra en el valor y no tanto en el liderazgo en costes, puesto que los clientes a los que nos dirigimos no son especialmente sensibles al precio. Asimismo, sería imposible ofrecer los servicios que requieren las personas con movilidad reducida al mismo precio que se ofertan los productos turísticos estándar de las grandes agencias de viajes generalistas.

En lo que respecta al plan de marketing, se ha comprobado que este es coherente con el servicio que se comercializa, al mismo tiempo que se han resaltado los distintos puntos fuertes de la estrategia de marca y digital del proyecto.

VALORACIÓN

La elaboración de este plan de empresa ha supuesto una exhaustiva búsqueda y análisis de información para desarrollar cada uno de los apartados del TFG. Asimismo, este proyecto me ha permitido poner en práctica gran parte del conocimiento adquirido a lo largo del Grado en ADE y del Grado en Turismo.

La parte que me ha resultado más complicada está relacionada con el elevado ritmo de trabajo que requiere esta especial asignatura, pues supone un reto continuo desde la primera PEC hasta la última. De hecho, la redacción de la memoria final es una ardua tarea de síntesis global, así como de reestructuración y actualización de todo el trabajo realizado hasta el momento. Pese a ello, considero que la experiencia ha sido muy enriquecedora y completa, sobre todo teniendo en cuenta que he realizado este proyecto con toda la ilusión y ganas posibles.

En este apartado me gustaría agradecer la colaboración de COCEMFE, sin la cual hubiese sido imposible recopilar toda la información necesaria respecto al segmento de personas con movilidad reducida. Igualmente, agradezco el apoyo de mi tutora Elisabeth Margarit Borràs, ya que sus mensajes de ánimo y correcciones me han ayudado a lo largo de todo el semestre.

AUTOEVALUACIÓN

Como he comentado anteriormente, considero que la ilusión con la que he afrontado el TFG ha sido clave a la hora de poder enfrentarme a un proyecto final con tanta carga de trabajo y exigencia. De hecho, nunca imaginé que sería capaz de elaborar un documento como el que acabo de presentar.

Por lo tanto, pese a que los estrechos plazos de entrega han significado una dificultad añadida, en mi opinión, el resultado final del proyecto ha sido muy satisfactorio.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

[1] **Guerras Martín, Luis Ángel; Navas López, José Emilio; Rimbau Gilabert, Eva, y otros.** (2009). Dirección estratégica. Barcelona: UOC

[2] **García Gómez, Mª Concepción; Montoro Sánchez, Mª Ángeles y Romero Martínez, Ana María.** (2013). Introducción a la empresa. Barcelona: UOC

[3] **Fuster García, J., González Reverté, F., Grünig Iribarren, S., Curiel Ballesteros, A., Gala Micó, J.** (2009). Desarrollo sostenible. Barcelona: UOC

[4] **Baigol Guilanyà, J., Fitó Bertran, À., López de Pedro, J.M.** (2013). Introducción a la información financiera. Barcelona: UOC

[5] **Pradas López, L., Gómez Puig, M., Mañes Plaza, C.** (2011). Inversión empresarial. Barcelona: UOC

[6] **Planta Erta, D., Coll Capellán, C., Estradé Marín, J., Peset González, M., Saldrigues Solé, R.** (2015). Contabilidad financiera. Barcelona: UOC

[7] **Campa Planas, F., Porras García, M.** (2015). Análisis de estados financieros. Barcelona: UOC

[8] **Borrell Vidal, M., Serradell López, E., Borràs Balsells, F., Càmara Turull, X., Sabi Marcano, X., Vendrell Vilanova, A.** (2014). Financiación empresarial. Barcelona: UOC

[9] **Guitart, L., Núñez, A., Viu, M., García, A., Azlor F., Gomis, J.M., Castán, J.** (2010). Operaciones y procesos de producción en turismo. Barcelona: UOC

[10] **Mollá Decals, A., Berenguer Contri, G., Gómez Borja, M., Quintanilla Pardo, I**. (2014). Comportamiento del consumidor. Barcelona: UOC

[11] **Albert Piñole, I., Estrada Alonso, A.** (2010). Intermediación turística. Barcelona: UOC

[12] **Valverde Aparicio, M., Calabuig Córcoles, D., Marín Franconetti, M., Orduña Ponti, J., Tatiana Gorjup, M.** (2010). Personas y organizaciones. Barcelona: UOC

[13] **Celis Sosa, D., Daries Ramón, N., Pérez Martell, E., Ramírez Fierro, J.C., Rubio Royo, F.** (2010). Gestión de los servicios turísticos. Barcelona: UOC

[14] **Cabañero Pisa, C., González Reverté, F., Viu Roig, M.** (2009). Logística y movilidad. Barcelona: UOC

[15] **Aguilar Muñiz, D., Santomà Vicens, R., Martínez Argüelles, M.** (2011). Calidad en turismo. Barcelona: UOC

[16] **Morales Gutiérrez, A.C., Martínez Argüelles, M.J., Rimbau Gilabert, E.** (2011). Organización de empresas. Barcelona: UOC

[17] **Boltaña.** (2003). El Plan de Empresa. Recuperado en marzo de 2018 de http://www.boltana.es/pub/documentos/documentos_Guia_Plan_de_Empresa_del_Ayto_de_Alcala_de_Guadaira_03157e7a.pdf

[18] **Agéncia Valenciana del Turisme.** (s.f.). Medidas para facilitar el acceso de las personas sordas al sector turístico. Recuperado en marzo de 2018 de

http://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/otros/Medidas_facilitar_acceso_personas_sordas_acceso_al_sector_turistico.pdf

[19] **EFE.** (2014). La estacionalidad se instala en enero en la Costa Blanca. La Verdad. Recuperado en marzo de 2018 de http://www.laverdad.es/alicante/20140211/local/provincia_alicante/estacionalidad-turismo-201402111209.html

[20] **Martínez Navarro, M.** (s.f.). Cómo hacer las casas rurales accesibles para PMR. Agéncia Valenciana del Turisme. Recuperado en marzo de 2018 de http://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/otros/casas_rurales_accesibles.pdf

[21] **Acave.** (s.f.) Requisitos y documentación a presentar por duplicado. Recuperado en marzo de 2018 de http://www.acave.travel/sites/default/files/files/COMUNIDAD%20VALENCIANA.pdf

[22] **Noticias Jurídicas.** (2016). Recuperado en marzo de 2018 de http://noticias.juridicas.com/

[23] **F.U.** (2013). Las agencias de viajes especializadas logran el doble de márgenes. Preferente. Recuperado en marzo de 2018 de http://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/las-agencias-especializadas-logran-el-doble-de-margenes-242092.html

[24] **Barrera-cero.** (2017). Recuperado en marzo de 2018 de http://www.barrera-cero.com/guias-turismo-accesible/espana/este/comunidad-valenciana/alicante-accesible/

[25] **PREDIF**. (2017). Turismo accesible. Recuperado en marzo de 2018 de http://www.predif.org/index.php?q=turismo-strongaccesiblestrong

[26] **Costa Blanca.** (s.f.). Turismo accesible. Recuperado en marzo de 2018 de http://www.costablanca.org/Esp/Cosas_que_hacer/Turismo_sostenible/Paginas/default.aspx

[27] **González Velasco, D., Rojas Melgar, A., Herrero Rabanete, S.** (2008). El mercado potencial del turismo accesible para el sector turístico español. Recuperado en marzo de 2018 de http://planaccesibilidadturistica.es/UserFiles/publicaciones/ficheros/Mercado_Potencial_Turismo_Accesible.pdf

[28] **Marcos Pérez, D., González Velasco, D.** (2003). Hacia un turismo para todos. Recuperado en marzo de 2018 de http://planaccesibilidadturistica.es/UserFiles/publicaciones/ficheros/Turismo_Accesible.pdf

[29] **Accessible Tourism.** (2014). Manual sobre turismo accesible para todos. Recuperado en marzo de 2018 de http://www.accessibletourism.org/resources/manualturismoaccemoduloipruebadia14final1revisadov2.pdf

[30] **Vera Rebollo, J.F.** (2017). El turismo y sus retos en una etapa de crecimiento. El Diario. Recuperado en marzo de 2018 de http://www.eldiario.es/cv/arguments/turismo-retos-etapa-crecimiento_6_564553573.html

[31] **Instituto Nacional de Estadística** (INE). (2016). Recuperado en marzo de 2018 de http://www.ine.es/

[32] **García Campos, J.M.** (2015). Ranking turístico de las principales costas de España. La Vanguardia. Recuperado en marzo de 2018 de http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150616/54432294756/ranking-turistico-costas-espana.html

[33] **AVT.** Balance turístico Comunitat Valenciana. (2016). Recuperado en marzo de 2018 de http://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/estadistiquesdeturisme/anuarios/Balance_coyuntura2015.pdf

[34] **Schoenenberger, J.** (s.f.). Tendencias y Evolución del Turismo en España. Deloitte. Recuperado en marzo de 2018 de http://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/tendencias-y-evolucion-del-turismo.html

[35] **Spain.** (s.f.). Castillos del Vinalopó. Recuperado en marzo de 2018 de http://www.spain.info/es/que-quieres/rutas/rutas-culturales/ruta_castillos_del_vinalopo.html

[36] **UA.** (2012). Turismo cultural en la provincia de Alicante. Recuperado en marzo de 2018 de http://blogs.ua.es/turismoculturalprovinciaalicante/

[37] **Plan General Contable.** (2016). Recuperado en marzo de 2018 de http://www.plangeneralcontable.com/

[38] **Generalitat Valenciana.** (2017). Plan Estratégico de Turismo Accesible de la Comunitat Valenciana. Recuperado en marzo de 2018, desde http://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/Pla_Estrategic_Turisme_Accessible_Comunitat_Valenciana.pdf

[39] **UNWTO.** (2016). Turismo Accesible para Todos: una oportunidad a nuestro alcance. Recuperado en marzo de 2018, desde http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/turismoaccesiblewebaccesible.pdf

[40] **Marcos Pérez, D. González Velasco, D.** (2003). Hacia un Turismo para Todos. Recuperado en marzo de 2018, desde http://www.accesturismo.com/assets/img/publicaciones-02/Turismo_Accesible.pdf

[41] **COCEMFE**. (2018). Turismo accesible e inclusivo. Recuperado en marzo de 2018, desde https://cocemfecv.org/turismo-accesible/

[42] **Accesturismo.** (2008). El mercado potencial del turismo accesible para el sector turístico español. Recuperado en marzo de 2018, desde http://planaccesibilidadturistica.es/UserFiles/publicaciones/ficheros/Mercado_Potencial_Turismo_Accesible.pdf

[43] **Llorens Monzonís, J.** Plan de marketing turístico. Recuperado en marzo de 2018, desde http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/170643/TFG_2017_Bacas%20Dols_Michael.pdf?sequence=1

[44] **B. de Quirós, L.** (2018). La economía española en 2018. Recuperado en marzo de 2018, desde http://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2018/01/07/5a4e0b65ca4741117e8b4579.html

[45] **Hiscox España.** (s.f.). La inestabilidad política en España ya está afectando al negocio del 64% de las pymes y emprendedores. Recuperado en marzo de 2018, desde https://www.hiscox.es/principales_conclusiones_adn_emprendedor_2016

[46] **Criado, A.** (2018). La inestabilidad política, fruto de la debilidad de Rajoy, vuelve a preocupar a los inversores. Recuperado en marzo de 2018, desde https://www.elespanol.com/economia/empresas/20180112/inestabilidad-politica-debilidad-rajoy-vuelve-preocupar-inversores/276473338_0.html

[47] **INE.** (2018). Contabilidad Nacional Trimestral de España. Base 2010. Recuperado en marzo de 2018, desde http://www.ine.es/prensa/cntr0417.pdf

[48] **Salvatierra, J.** (2018). La demanda nacional tiró del PIB en el cuarto trimestre. Recuperado en marzo de 2018, desde https://elpais.com/economia/2018/03/01/actualidad/1519892029_880036.html

[49] **Servimedia.** (2018). El desempleo y la economía son las principales preocupaciones de los españoles, según el eurobarómetro. Recuperado en marzo de 2018, desde http://ecodiario.eleconomista.es/espana/noticias/8971273/02/18/El-desempleo-y-la-economia-son-las-principales-preocupaciones-de-los-espanoles-segun-el-eurobarometro.html

[50] **Perelló-Oliver, S.** (2018). Evolución de la estructura demográfica en España: retos y contradicciones. Recuperado en marzo de 2018, desde http://marketing.eae.es/prensa/SRC_EvolucionEstructuraDemograaficaEspana.pdf

[51] **Serrano Sánchez, Á.** (2018). ¿Cuál es la situación laboral de las personas discapacitadas en España? Recuperado en marzo de 2018, desde https://www.asaicpa.es/index.php/informacion/noticias/otras-noticias/183-cual-es-la-situacion-laboral-de-las-personas-discapacitadas-en-espana

[52] **Europa Press.** (2017). ¿Cuántas personas con discapacidad hay en España? Recuperado en marzo de 2018, desde http://www.europapress.es/epsocial/igualdad/noticia-cuantas-personas-discapacidad-hay-espana-20171202120315.html

[53] **Pérez, C.** (2017). Bruselas alerta a España del alza de la desigualdad y la exclusión social. Recuperado en marzo de 2018, desde https://elpais.com/economia/2017/02/21/actualidad/1487707618_196831.html

[54] **Martínez, Á.** (2017). La desigualdad se reduce en España: tres gráficos lo demuestran. Recuperado en marzo de 2018, desde https://www.libremercado.com/2017-05-16/la-desigualdad-se-reduce-en-espana-tres-graficos-lo-demuestran-1276599019/

[55] **ONTSI.** (2015). TIC y Turismo: situación, políticas y perspectivas. Recuperado en marzo de 2018, desde http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/informe_tic_y_turismo.pdf

[56] **Ostelea.** (2018). Recuperado en marzo de 2018, desde https://www.ostelea.com/es

[57] **AEPT.** (2017). Turismo ecológico y sostenible: perfiles y tendencias. Recuperado en marzo de 2018, desde http://www.aept.org/ostelea-turismo-sostenible-informe

[58] **Turiberia.** (2018). Legislación vigente reguladora de la actividad de las agencias de viajes. Recuperado en marzo de 2018, desde http://turiberia.com/legislacion_vigente/

[59] **Smart travel.** (2017). Amadeus y ACAVE confirman el crecimiento de las agencias de viaje. Recuperado en marzo de 2018, desde https://www.smarttravel.news/2017/12/01/amadeus-acave-confirman-crecimiento-las-agencias-viaje/

[60] **Nieto, V.** (2011). Requisitos necesarios para crear una agencia de viajes. Recuperado en marzo de 2018, desde http://www.empresasintermundial.es/blog/2011/10/07/que-requisitos-necesito-para-crear-una-agencia-de-viajes/

[61] **CEAV.** (2018). Agencias de viajes. Recuperado en marzo de 2018, desde http://www.ceav.info/legislacion/agencias-de-viajes.htm

[62] **Monlex Abogados**. (2017). ¿Pecamos de "Turismofobia" en España? Recuperado en marzo de 2018, desde https://www.hosteltur.com/comunidad/005714_pecamos-de-turismofobia-en-espana.html

[63] **EFE.** (2018). Exceltur rebaja hasta 320 millones el impacto de la crisis catalana en el turismo. Recuperado en marzo de 2018, desde http://www.lavanguardia.com/economia/20180111/434220042729/cataluna-turismo-espana-exceltur.html

[64] **G. Jorrín, J.** (2018). El FMI augura que España se perderá el repunte económico global por Cataluña. Recuperado en marzo de 2018, desde https://www.elconfidencial.com/economia/2018-01-22/fmi-previsiones-economicas-espana-cataluna-davos_1509538/

[65] **Muñoz, Ó.** (2017). El turismo incrementa su peso en la economía y en el empleo. Recuperado en marzo de 2018, desde http://www.lavanguardia.com/economia/20171219/433750382730/turismo-economia-empleo-pib.html

[66] **CEAV.** (2017). CEAV constata que el sector de las agencias de viajes está en auge. Recuperado en marzo de 2018, desde http://www.ceav.info/notas_prensa/ceav-constata-que-el-sector-de-las-agencias-de-viajes-esta-en-auge.htm

[67] **Canalis, X.** (2014). Turismo accesible: España se equivoca con la estrategia de promoción. Recuperado en marzo de 2018, desde https://www.hosteltur.com/188810_turismo-accesible-espana-se-equivoca-estrategia-promocion.html

[68] **Vega Coronado, P. R.** (2016). Plan de negocio para la creación de una agencia de viajes y turismo especializada en clases de español dentro de paquetes turísticos en el periodo julio 2014-julio 2015. Recuperado en marzo de 2018, desde http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/734/1/TL_Vega_Coronado_PedroRicardo.pdf

[69] **Gil Duque, J. D., Méndez Santanilla, W. F.** (2015). Modelo de negocio para una empresa de servicios de ecoturismo en la ciudad de Leticia, Amazonas. Recuperado en marzo de 2018, desde https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7726/JuanDavid_GilDuque_WilliamFernando_MendezSantanilla_2015.pdf?sequence=2

[70] **Campos Vicedo, R.** (2016). Aplicación del modelo Canvas para la creación y puesta en marcha de un negocio de comercio electrónico en Brildor, S.L. Recuperado en marzo de 2018, desde https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/65832/CAMPOS%20-%20Aplicaci%C3%B3n%20del%20modelo%20Canvas%20para%20la%20creaci%C3%B3n%20y%20puesta%20en%20marcha%20de%20un%20negocio%20de%20comerc....pdf?sequence=3

[71] **Escudero, J.** (2017). Cómo se elabora un modelo Canvas. Recuperado en marzo de 2018, desde http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3

[72] **More, M.** (2015). Qué es el modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio. Recuperado en marzo de 2018, desde https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/

[73] **Ortega, J.** (2018). El modelo Canvas de Negocio: qué es y cómo usarlo para emprender. Recuperado en marzo de 2018, desde https://blog.profesionalhosting.com/ph/que-es-el-modelo-canvas-como-usarlo/

[74] **Primo, A.** (2014). Modelo Canvas explicado paso a paso y con ejemplos. Recuperado en marzo de 2018, desde https://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/

[75] **EOI.** (2018). Modelo CANVAS. Recuperado en marzo de 2018, desde http://www.eoi.es/wiki/index.php/Modelo_CANVAS_en_Proyectos_de_negocio

[76] **Cirugeda, E.** (2015). ¿Qué es el modelo Canvas? Recuperado en marzo de 2018, desde https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2766918-que-modelo-canvas

[77] **Yepes Piqueras, V.** (2015). La curva de valor y los océanos azules. Recuperado en marzo de 2018, desde http://victoryepes.blogs.upv.es/2015/04/28/la-curva-de-valor-y-los-oceanos-azules/

[78] **Osterwalder, A., Pigneur, Y.** (s.f.). Generación de Modelos de Negocios. Recuperado en marzo de 2018, desde https://inaem.aragon.es/sites/default/files/TALLER_5_Generacion_de_Modelos_de_Negocios.pdf

[79] **XPLANE.** (2018). El mapa de empatía, una poderosa herramienta para realizar una adecuada segmentación de la clientela. Recuperado en marzo de 2018, desde http://www.eoi.es/fdi/oviedo/el-mapa-de-empat%C3%ADa-una-poderosa-herramienta-para-realizar-una-adecuada-segmentaci%C3%B3n-de-la

[80] **Osterwalder, A., Pigneur, Y.** (2010). Business Model Generation. Barcelona: Centro Libros PAPF. ISBN: 978-84-234-2841-0

[81] **Castelló Martínez, A.** (2010). Estrategias empresariales en la web 2.0. Las redes sociales online. San Vicente (Alicante): ECU

[82] **Travel For All**. (2018). Recuperado en abril de 2018, desde https://travelforall.es/

[83] **Triana Viajes Accesibles.** (2018). Recuperado en abril de 2018, desde https://trianaviajesaccesibles.com/

[84] **Accessible Spain**. (2018). Recuperado en abril de 2018, desde https://www.accessiblespaintravel.com/

[85] **Shopify.** (s.f.). Negocio-a-consumidor (B2C). Recuperado en abril de 2018, desde https://es.shopify.com/enciclopedia/negocio-a-consumidor-b2c

[86] **Doblemente**. (2015). Estrategias para que las agencias de viajes online y centrales de reserva fidelicen sus clientes. Recuperado en abril de 2018, desde https://www.doblemente.com/estrategias-para-que-las-agencias-de-viajes-online-y-centrales-de-reserva-fidelicen-sus-clientes/

[87] **Cosas de viajes.** (2016). Estrategia de marketing digital para tu agencia de viajes. Recuperado en abril de 2018, desde https://www.cosasdeviajes.com/estrategia-de-marketing-digital-para-tu-agencia-de-viajes/

[88] **TurisTIC.** (2018). Marketing Digital Turístico. Recuperado en abril de 2018, desde https://turistic.co/servicios/marketing-digital-turistico

[89] **Ávila, M**. (2016). Así se hace una web accesible a personas con discapacidad. Recuperado en abril de 2018, desde http://cadenaser.com/ser/2016/11/28/sociedad/1480340851_906305.html

[90] **Darko, C.** (2013). Plan de gestión para la reputación online en una situación de crisis. Recuperado en abril de 2018, desde https://www.adrenalina.es/plan-de-gestion-para-la-reputacion-online/

[91] **Puig, V.** (2011). Pautas para medir en Gestión de la Reputación. Recuperado en abril de 2018, desde http://victorpuig.es/pautas-para-medir-en-gestion-de-la-reputacion/

[92] **ReviewPro.** (2015). 10 pasos básicos para gestionar la reputación online de su hotel. Recuperado en abril de 2018, desde https://www.reviewpro.com/es/blog/10-pasos-basicos-para-gestionar-la-reputacion-online-de-su-hotel/

[93] **Marketing Digital.** (2016). La importancia de la reputación online en el sector viajes. Recuperado en abril de 2018, desde https://blog.posizionate.com/la-importancia-de-la-reputacion-online-en-el-sector-viajes

[94] **Cajal, M.** ¿Qué es reputación online? Guía de gestión de reputación digital para el turismo y hoteles. Recuperado en abril de 2018, desde https://www.mabelcajal.com/2017/10/reputacion-online-turismo-hoteles.html/

[95] **Santiago, I.** (2015). 10 consejos útiles sobre la gestión de la reputación online. Recuperado en abril de 2018, desde https://ignaciosantiago.com/consejos-gestion-reputacion-online/

[96] **Romero, D.** (2017). ¿Qué es la reputación online y cómo cuidarla? Recuperado en abril de 2018, desde https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/reputacion-online-guia-completa

[97] **Mora, A.** (s.f.). Reputación online. La guía definitiva. Recuperado en abril de 2018, desde https://www.canalip.com/blog/reputacion-online-la-guia-definitiva/

[98] **Maram, L.** (2015). 15 ejemplos de marcas con branding extraordinario. Recuperado en abril de 2018, desde https://www.luismaram.com/15-ejemplos-de-marcas-con-branding-extraordinario/

[99] **Rosado, E.** (2016). Claves para crear una estrategia de branding exitosa. Recuperado en abril de 2018, desde https://neoattack.com/estrategia-de-branding/

[100] **Junta de Andalucía.** (s.f.). Empleado/a de agencias de viaje. Recuperado en abril de 2018, desde http://www.juntadeandalucia.es/empleo/recursos/material_didactico/especialidades/materialdidactico_empleado_agencia_viajes/pdf/modulo03.pdf

[101] **Alonso Bobes, A., Felipe Valdés, P.** (2014). Servicio logístico al cliente en empresas de servicios: procedimiento para su diseño. Recuperado en abril de 2018, desde http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842014000200012

[102] **Pérez Pravia, M., Leyva Cardeñosa, E., Leyva Rodríguez, M.** (2009). La gestión logística en los servicios, elemento clave de la satisfacción del cliente. Recuperado en abril de 2018, desde http://www.eumed.net/ce/2009a/pcr.htm

[103] **Moya Monteagudo, Y.** (2008). Las agencias de viajes en el turismo y el proceso de distribución. Recuperado en abril de 2018, desde https://www.gestiopolis.com/las-agencias-de-viajes-en-el-turismo-y-el-proceso-de-distribucion/

[104] **Ureta Atoche, L.** (2016). Logística aplicada al Guiado de Turismo. Recuperado en abril de 2018, desde https://prezi.com/rze5fkwgpjyj/logistica-de-una-agencia-de-viajes/

[105] **Emprendedores.** (2016). Todo lo que necesitas saber sobre las nuevas líneas ICO para empresas y autónomos. Recuperado en mayo de 2018, desde http://www.bbvacontuempresa.es/a/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-las-nuevas-lineas-ico-2016-para-empresas-y-autonomos

[106] **Jaime, M.C.** (2018). Las líneas ICO 2018 para emprendedores al detalle. Recuperado en mayo de 2018, desde https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/01/17/emprendedores/1516173771_392414.html