

Màster Universitari en Turisme Sostenible i TIC

Turismo Experiencial, Creativo y Transformador, con un Enfoque de Género.

Desarrollo de una plataforma online de experiencias turísticas sostenibles.

Patricia Llopis Vidal

pallovi@uoc.edu

4 de Febrero de 2019 / 1^{er} Semestre

Tutora: Cristina Ortega Nuere

Treball final de màster

Curs 2018/19, Semestre 1



Turismo Experiencial, Creativo y Transformador, con un Enfoque de Género

Desarrollo de una plataforma online de experiencias turísticas sostenibles

ÍNDICE DE CONTENIDOS

01 - Introducción	5
1.1 Justificación del proyecto	5
1.2 Objetivos e Hipótesis de Investigación	6
1.2.1 Objetivo general	6
1.2.2 Objetivos específicos	6
1.2.3 Hipótesis de investigación	6
02 - Revisión del Estado de la Cuestión. Contexto Teórico y Marco Académico	7
2.1 Emprendimiento, Turismo y Sostenibilidad	7
2.2 Sostenibilidad y Nuevos Productos Turísticos	9
2.3 El Turismo Creativo. La articulación del giro creativo en el sector	11
2.4 La Perspectiva de Género en el Sector Turístico	12
03 - Metodología y Fases del Proyecto	15
3.1 Análisis documental y de contenido	15
3.2 Fases del proyecto	16
04 - FASE I. Idea inicial y Análisis del entorno. De la idea a la oportunidad	17
4.1 Definición y desarrollo de la idea emprendedora	17
4.1.1 ¿En qué consiste la idea?	17
4.1.2 Características principales	17
4.1.3 Ámbito geográfico de actividad	18
4.1.4 Estrategia de crecimiento	18
4.2 Demanda Potencial y determinación del Público Objetivo. <i>Customer Development</i>	19
4.2.1 Identificación de Tendencias en la Demanda. Encaje Producto & Mercado	19
4.2.2 Segmentación y Determinación del Público Objetivo.	21
A) Perfil Demográfico	22
B) Perfil Cultural	23
C) Perfil Motivacional	23
D) Perfil de Usuario	25
4.2.3 Características principales de nuestro Perfil de Cliente - Infografía	25
4.2.4 Nuestro Cliente Ideal y los <i>Early Adopters</i>	27
A) Explicación del concepto y consideraciones generales	27
B) Mapa de Empatía de nuestros <i>Early Adopters</i>	27
4.3 Análisis del Mercado y del Entorno Competitivo	28
4.3.1 Aproximación a la cuantificación del mercado	29
A. Mercado Total Disponible - <i>Total Available Market (TAM)</i>	30

B. Mercado Servido Disponible - <i>Serviceable Available Market (SAM)</i>	31
C. Mercado Servido Obtenible - <i>Serviceable Obtainable Market (SOM)</i>	34
4.3.2 Análisis de competidores. <i>Benchmarking</i>	36
A) Portales web especializados en la comercialización de actividades y experiencias turísticas que operan en España	37
B) Portales web especializados en la comercialización de actividades y experiencias turísticas que operan en Barcelona	39
C) Análisis en profundidad de las principales empresas competidoras del ámbito nacional	40
D) Principales conclusiones y observaciones	45
4.3.3 Diagnóstico DAFO. Ventajas Competitivas y Factores Críticos de Éxito.	47
4.3.4 Construcción de la Propuesta Única de Valor (PUV) - <i>Value Proposition</i>	51
05 - FASE II. <i>Branding</i> – Diseño y construcción de la imagen de marca	55
5.1 Identidad Corporativa	55
5.2 <i>Claim</i> de marca	56
5.3 Diseño de la imagen de marca	57
06 - FASE III. Desarrollo del modelo de negocio. Características y funcionamiento de la plataforma de comercialización.	58
6.1 Misión	58
6.2 Visión	58
6.3 Valores	58
6.4 Principales características de la plataforma	59
6.5 Diseño y estructura de la web	60
6.6 Tipología de contenidos	64
6.7 Canales para llegar al cliente	65
6.8 Funcionamiento y operativa. Desarrollo de las experiencias y metodología de venta	67
6.8.1 Consideraciones relativas a los clientes	67
6.8.2 Consideraciones relativas a los proveedores de experiencias	67
6.9 Política de precios y comisiones	68
07- Conclusiones y reflexiones de los trabajos	69
7.1 Conclusiones generales y específicas	69
7.2 Limitaciones detectadas en el estudio	72
7.3 Futuras líneas de investigación	72
Referencias y Bibliografía	74
ANEXOS	80

Índice de Tablas, Cuadros, Figuras e Ilustraciones

Índice de Figuras

Figura 1: Elementos del Proceso Emprendedor	9
Figura 2. Fases del proyecto	18
Figura 3. Tendencias en la forma de vida y los hábitos de consumo turísticos	23
Figura 4. Metodología para medir el tamaño del mercado	31
Figura 5. Aproximación a la demanda de Turismo Sostenible en España. Año 2017	33
Figura 6. Propuesta Única de Valor – 4 Ejes Estratégicos	53
Figura 7. Valores corporativos de la compañía	61
Figura 8. Principales canales para llegar al cliente	68

Índice de Tablas

Tabla 1. Cuantificación del tamaño del mercado para nuestra idea de emprendimiento	37
Tabla 2. Análisis de las principales empresas competidoras del ámbito nacional	43
Tabla 3. Análisis DAFO de nuestro proyecto de emprendimiento	49

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Conceptos que conforman la Metodología <i>Running Lean</i>	10
Cuadro 2. Tres estrategias básicas para desarrollar un proceso de cambio hacia la sostenibilidad	12
Cuadro 3. Identificación de portales web especializados en la comercialización de actividades y experiencias turísticas en España. Nivel nacional	40
Cuadro 4. Identificación de portales web especializados en la comercialización de actividades y experiencias turísticas en Barcelona. Nivel local	41
Cuadro 5. Ventajas Competitivas	52
Cuadro 6. Factores Críticos de Éxito	52
Cuadro 7. Desarrollo y descripción de los 4 Ejes Estratégicos.	54
Cuadro 8. Estrategia de Segmentación según especialización por productos	56

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Perfil del Turista Sostenible y Experiencial	28
Ilustración 2. Mapa de Empatía de nuestro cliente ideal (<i>Early Adopters</i>)	30
Ilustración 3. Logo de la compañía	59
Ilustración 4. Icono corporativo	59
Ilustración 5. Estructura de la home o página principal de nuestro sitio web	63

Resumen / Abstract

Con el fin de desarrollar una iniciativa de emprendimiento basada en la creación de una plataforma online de comercialización de experiencias turísticas sostenibles, se ha llevado a cabo un estudio de la demanda potencial y del público objetivo, determinando que nuestro producto encaja con las tendencias actuales del mercado y responde a las necesidades de nuestros potenciales clientes. Por otro lado, se ha realizado un análisis del mercado y la competencia, detectando que existen empresas muy consolidadas que pueden suponer ciertas barreras de entrada. No obstante, se evidencia que el mercado de las experiencias turísticas sigue al alza y que existen posibilidades reales de crecimiento, estableciendo nuestro mercado objetivo para los primeros años en torno a un 0,73% en cuanto al número de clientes y 0,69% en cuanto a la facturación. A partir de la información obtenida, se ha realizado un análisis DAFO del cual se desprenden las principales ventajas competitivas y los factores críticos de éxito para nuestro proyecto. De esta manera, teniendo en cuenta los elementos más destacados que nos posicionan y nos diferencian de nuestros competidores, se ha desarrollado una propuesta única de valor basada en cuatro ejes estratégicos: sostenibilidad, creatividad, vertiente transformadora y enfoque de género, llevando a cabo una segmentación de nuestra oferta de experiencias según especialización por productos. Finalmente, se han abordado los trabajos relativos al diseño y construcción de la imagen de marca, así como el desarrollo de la plataforma, sus principales características, operativa y funcionamiento.

Palabras clave: Turismo Experiencial, Sostenibilidad, Creatividad, Transformación, Enfoque de Género.

In order to develop an entrepreneurship initiative based on the creation of an online platform to commercialize sustainable tourism experiences, a study of the potential demand and the target audience has been carried out, determining that our product fits with the current trends of the market and responds to the needs of our potential customers. On the other hand, there has been an analysis of the market and competition, detecting that there are well-established companies that can pose certain barriers to entry. However, there is evidence around the fact that the tourism experiences market continues to rise and that there are real growth possibilities, establishing our target market for the first years around 0.73% in terms of the number of clients and 0.69% in terms of billing. From the information obtained, a SWOT analysis has been carried out from which the main competitive advantages and the critical success factors for our project emerge. In this way, taking into account the most outstanding elements that position us and differentiate us from our competitors, we have developed a unique value proposal based on four strategic axes: sustainability, creativity, transformative side and gender approach, carrying out a segmentation of our offer of experiences according to product specialization. Finally, work related to the design and construction of the brand image has been addressed, as well as the development of the platform, its main characteristics and operation.

Key words: Experiential Travel, Sustainability, Creativity, Transformation, Gender Focus.

01- Introducción

1.1 Justificación del proyecto

Hay pocos sectores económicos que hayan experimentado cambios estructurales tan drásticos como el turismo. En este contexto, una cuestión clave radica en cómo los profesionales gestionaremos y nos adaptaremos a estos cambios del entorno. Para conseguirlo, será necesario desplegar capacidades personales de alto valor en la tesitura turística actual, entre ellas, la habilidad de emprendimiento o iniciativa emprendedora. En los últimos años, la propia Unión Europea ha aumentado su interés por fomentar el espíritu emprendedor, a través de diversas publicaciones como la "Carta Europea de las Pequeñas Empresas" (UE, 2000) o el Libro verde titulado "El espíritu empresarial en Europa" (2003), debido especialmente a su **positiva repercusión en el empleo, la competitividad, el desarrollo de las personas y el bienestar de la sociedad** (Urbano & Toledano, 2014).

"Si tú no trabajas por tus sueños, alguien te contratará para que trabajes por los suyos".

En base a este sabio proverbio de Steve Jobs, el enfoque de este trabajo viene dado por una clara voluntad, deseo y motivación personal de iniciar un proceso de emprendimiento que pudiera, en un medio o largo plazo, llegar a hacerse realidad. Una **iniciativa con finalidad eminentemente práctica y operativa**, que pretende aunar los **dos pilares fundamentales del Máster** cursado, como son a grandes rasgos, la **sostenibilidad y las TIC**, desarrollando un proyecto basado en la comercialización online de experiencias turísticas sostenibles. Una oferta de productos turísticos experienciales, creativos y transformadores, integrando además un enfoque de género en distintos ámbitos al proyecto.

En términos generales, existen diversas empresas y plataformas que centran su negocio en la venta online de actividades y experiencias turísticas, aunque mayormente no se aprecia ningún componente diferenciador, siendo en su gran mayoría actividades muy diversas y genéricas. En este sentido, no se evidencia en una primera aproximación la existencia de un gran número de plataformas que estén especializadas en ofrecer **experiencias turísticas con una marcada vertiente de sostenibilidad**, lo cual puede suponer una **fuentes de diferenciación y de posicionamiento**.

Según *The International Ecotourism Society* (TIES), la oferta de propuestas turísticas más sostenibles y más auténticas, de mayor contacto con el entorno natural y social de los destinos, interesa cada vez a un mayor número de turistas. En Europa, casi el 30% de los turistas tiene conciencia de las necesidades y los valores del turismo sostenible; cerca del 20% busca destinos o servicios "green" o sostenibles; mientras que un 10% planifica todas sus vacaciones de forma sostenible (Mirabell, 2010). También en el ámbito de la ética crece el interés del turista occidental. Así, los turistas británicos, por ejemplo, creen que las empresas proveedoras de servicios turísticos deben aplicar en su actividad un código ético con sus trabajadores, con la población y los productores locales, así como con el medio ambiente (Mirabell, 2010).

1.2 Objetivos e Hipótesis de Investigación

1.2.1 Objetivo general

Desarrollar una **iniciativa emprendedora atractiva, innovadora y disruptiva**, con el fin de ofrecer **experiencias turísticas sostenibles, creativas y transformadoras**, con un claro posicionamiento basado en principios de sostenibilidad y apoyado en un enfoque de género.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar la **demanda potencial** y determinar el **perfil del turista** sostenible y experiencial como nicho de mercado.
- Realizar un **análisis del mercado** y de los principales **competidores (Benchmarking)**.
- Establecer un **diagnóstico de situación** que sitúe nuestro proyecto en el contexto del mercado actual por medio de un **análisis DAFO** (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).
- **Valorar la oportunidad** de la iniciativa emprendedora. Identificar las **ventajas competitivas** y los **factores críticos de éxito** del proyecto.
- Desarrollar una **propuesta de valor** que nos diferencie de la competencia y suponga un valor añadido acorde a las necesidades y preferencias de nuestro público objetivo.
- Crear una **identidad corporativa e imagen de marca** acorde a los valores y filosofía del proyecto.

1.2.3 Hipótesis planteadas

H₁ → Nuestro producto casa con las tendencias actuales de las nuevas demandas y responde a las necesidades de nuestros potenciales clientes.

H₂ → La sostenibilidad turística resulta rentable y los consumidores están dispuestos a pagar más por productos turísticos que obedecen a criterios sostenibles y responsables.

H₃ → El mercado de las experiencias turísticas está en auge y presenta un gran potencial, ofreciendo posibilidades reales de crecimiento futuro.

H₄ → No existe saturación en el segmento de las experiencias turísticas sostenibles, estableciéndose como un nicho de mercado lo suficientemente atractivo y como una fuente de diferenciación y de posicionamiento respecto a la competencia.

H₅ → Nuestra idea de emprendimiento supone una verdadera oportunidad de negocio, teniendo en cuenta el contexto y el mercado en el que se desarrolla.

02- Revisión del Estado de la Cuestión. Contexto Teórico y Marco Académico

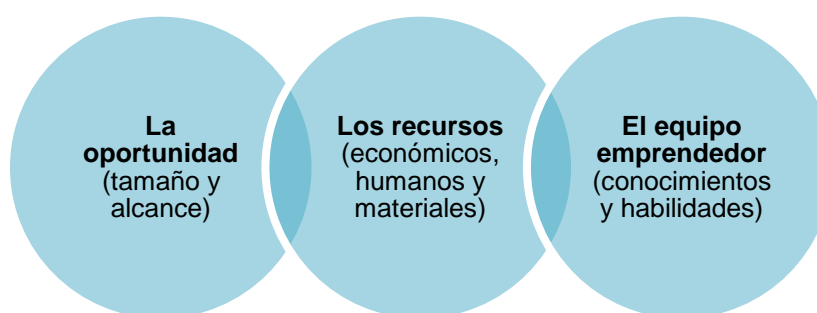
2.1 Emprendimiento, Turismo y Sostenibilidad

El conocido como “espíritu emprendedor” es un concepto esquivo y amplio, así como pluridimensional, que resulta difícil de estudiar. En general, se ha definido en muchas ocasiones como una capacidad, cualidad o habilidad para concebir y hacer realidad una oportunidad de negocio. Una **definición más amplia de espíritu emprendedor** sería la siguiente:

“Es un modo de pensar, razonar y actuar suscitado por la busca de una oportunidad de negocio. Su resultado es la creación, mejora y renovación de valor en el sentido más amplio del término, es decir, no sólo valor económico, sino también social, y no sólo para los empresarios, sino también para todos los grupos de interés vinculados (empleados, clientes, proveedores, etc.)” (Urbano & Toledano, 2014, p.10).

Por otro lado, el proceso emprendedor que integra todas las funciones, actividades y acciones asociadas con la identificación y explotación de oportunidades, tiene una importancia sustancial. A pesar de la gran variedad de iniciativas empresariales que se pueden poner en marcha y de las diferentes formas como se puede materializar el **proceso emprendedor**, podemos encontrar algunos **elementos centrales** (Figura 1. Timmons & Spinelli, 2003): 1- Oportunidad de negocio, 2- Recursos necesarios para su aprovechamiento y 3- Figura del emprendedor o equipo fundador, que organiza e integra todos los elementos.

Figura 1: Elementos del Proceso Emprendedor



Fuente: Timmons & Spinelli (2003)

Cuando llevamos a cabo cualquier proceso emprendedor, solemos partir de un elemento esencial: la idea de negocio, la cual, para que sea realmente viable, ha de ser innovadora, lo que a su vez requiere aplicar grandes dosis de creatividad en su desarrollo. En esta línea, es conveniente analizar y **definir si nuestra idea inicial se puede convertir en una verdadera oportunidad**, evaluando los principales aspectos clave en relación al proyecto y al contexto general y particular del entorno en el que se enmarca.

Para aumentar las probabilidades de éxito, es fundamental comprender que nuestra idea de negocio se cimienta sobre **supuestos e hipótesis no validadas**, que deben transformarse en hechos comprobados. *Running Lean* (Maurya, 2014) es un libro escrito por Ash Maurya, fundador de LeanStack, que busca entregar una metodología que nos permita pasar de un modelo de negocio inicial a uno que funcione antes de que nuestros recursos se agoten. *Running Lean* se nutre de **tres conceptos** altamente reconocidos dentro del mundo del emprendimiento (Cuadro 1):

Cuadro 1. Conceptos que conforman la Metodología *Running Lean*

1- Desarrollo de Clientes de Steve Blank

- Contrariamente al desarrollo de productos tradicional, la metodología demuestra los beneficios de integrar las necesidades y visión del cliente a lo largo de todas las fases del proyecto (Blank & Dorf, 2013).

2- *Lean Startup* de Eric Ries

- Metodología que integra el Desarrollo de Clientes. El método Lean se basa en la utilización de experimentos cortos para maximizar el aprendizaje del emprendimiento sobre el mercado (Ries, 2013).

3- *Bootstrapping*

- Técnicas que buscan disminuir el financiamiento externo, mediante la generación de ingresos por parte de la venta de nuestro producto o servicio.

Fuente: Elaboración propia a partir de Maurya (2014), Blank & Dorf (2013) y Ries (2013)

De esta manera, *Running Lean* propone utilizar un esquema de modelo de negocio de una sola hoja que nos permita describir rápida y concisamente los elementos más importantes de nuestra idea de emprendimiento, que se plasman en lo que Ash Maurya denominó como el **Lean Canvas**, un formato adaptado del clásico *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010), desarrollado por Alex Osterwalder, que resulta más apropiado para trabajar con emprendimientos en etapa temprana, ya que se enfoca en la relación producto-mercado por sobre la relación empresa-mercado. Centrado en la premisa de que todo emprendimiento nace para resolver un problema o necesidad relevante de un segmento de mercado particular, este *Lean Canvas* permite apreciar gráficamente las **9 dimensiones fundamentales** que caracterizan cualquier proyecto emprendedor [Ver documento en **Anexo 1**, pág. 82].

En el plano del **emprendimiento turístico**, según Eurostat (2017), una de cada diez empresas de la economía empresarial europea no financiera pertenece a la industria turística. Esto supone alrededor de **2,3**

millones de empresas que emplean alrededor de 12,3 millones de personas. Las empresas de las industrias relacionadas con el turismo representaron aproximadamente el 9,1% de las personas empleadas en toda la economía empresarial no financiera y el 21,5% de las personas empleadas en el sector de los servicios. Además, diversas investigaciones y reportes a nivel internacional siguen demostrando que los viajeros prefieren las compañías que incorporan prácticas sostenibles en sus operaciones (Ostelea, 2017).

Por otro lado, de acuerdo con el informe de tendencias publicado por World Travel Market en el año 2007, se destaca que **nueve de cada diez ejecutivos de la industria turística apuntan que la sostenibilidad es importante para su organización**, es decir, un 80%. No obstante, tan sólo el 28% de las organizaciones tienen una política de reducción de emisiones de carbono. Para el caso español, según declaraciones de la consultora TBP Consulting en el año 2016, los turistas valoran cada vez más los viajes y los destinos responsables con el medio ambiente y la sociedad. Así pues, diversas empresas turísticas alrededor del mundo están innovando para la aplicación de prácticas sostenibles y responsables en sus respectivos ámbitos de actividad (Ostelea, 2017).

2.2 Sostenibilidad y Nuevos Productos Turísticos

Para revalidar su liderazgo, el sector turístico sin duda tiene que seguir avanzando y reinventarse. La apertura de nuevos mercados, la diversificación de la oferta, la renovación de los destinos maduros, la innovación, las nuevas tecnologías y la sostenibilidad son algunos de los retos que deberá afrontar, de manera que el **diseño, creación y desarrollo de nuevas propuestas turísticas sostenibles** se convierte en uno de los principales pilares de apoyo para dicha renovación.

Lo cierto es que este concepto de sostenibilidad se ha incorporado plenamente a la planificación turística de la mayoría de destinos, induciendo asimismo **cambios en el resto de agentes turísticos** como el sector privado y la actividad empresarial, así como en los propios turistas y clientes del sistema turístico global. Estos cambios incluyen desde el uso de indicadores apropiados que confirman la consecución de objetivos sostenibles hasta el establecimiento de múltiples sistemas de certificación de la sostenibilidad de las actividades turísticas, entre otros (Luis, 2015).

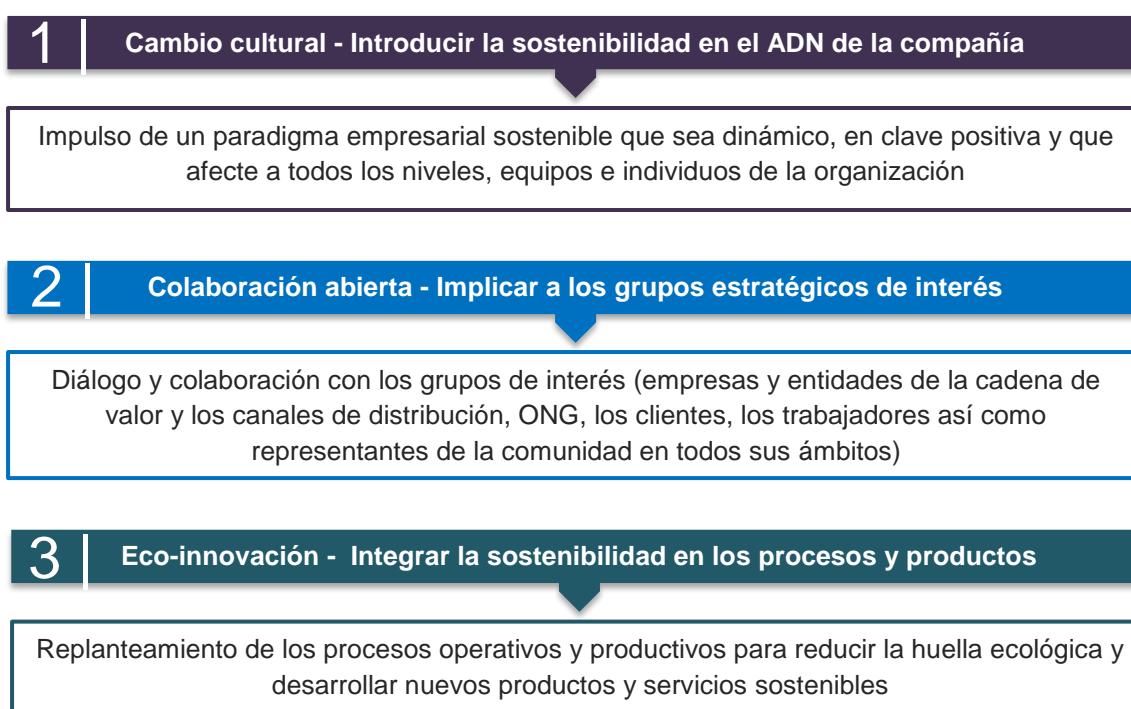
En esta línea, se está incrementando el **impulso en los destinos hacia este tipo de proyectos**. Por ejemplo, según una encuesta realizada entre las ciudades miembros de la asociación European Cities Marketing (ECM), en la actualidad el 58% de los destinos urbanos de Europa está desarrollando proyectos específicos para impulsar el turismo sostenible, y prácticamente una de cada dos ciudades hará de la sostenibilidad turística su ventaja diferencial (Canalis, 2014). Igualmente, se están desarrollando **Clubes de Producto alrededor de la sostenibilidad**. Por ejemplo, Turespaña impulsó en el año 2014 la creación del Club de Producto Ecoturismo en España, una oferta de destinos y empresas comprometidas con unos valores y un servicio, y que pueden compartir una estrategia común de marketing.

Por otro lado, en relación al mundo empresarial, el turismo sostenible como nicho de mercado consiste en generar propuestas turísticas de pequeño formato dirigidas a sectores de consumidores con un perfil específico. Esta vertiente turística ha generado un interés creciente del sector empresarial en los últimos años, según indican diversos estudios, artículos y publicaciones recogidos en la Revista de Hosteltur *"Turismo Responsable. Una apuesta con futuro"* (2006). Sin embargo, en la mayoría de los casos se trata de medidas o aplicaciones concretas en uno de los ámbitos que constituyen el modelo de indicadores de sostenibilidad, y en este sentido, la contribución a la sostenibilidad turística requiere un cambio de calado que solo puede abordarse a largo plazo (Luis, 2015). No obstante, esta realidad invita a ser optimistas y refleja cómo, si bien poco a poco, la oferta existente se va consolidando en línea con estos criterios y se está forjando una auténtica conciencia social y medioambiental en los sectores vinculados al turismo.

De acuerdo con lo mencionado, el libro *"El giro hacia la empresa verde"* (2010) propone un enfoque de **transformación de empresas hacia la sostenibilidad** basado en la gestión del cambio. Dar un giro hacia la sostenibilidad, no solo hacia la empresa verde, se considera que requiere un proceso de gestión del cambio que tiene un impacto definitivo en la organización, en las personas que la integran y en el destino en el que se arraiga, obligando a crear nuevos productos sostenibles que vayan en la nueva línea de la organización.

Según Arenas, Fosse y Huc (2010), la incorporación de la sostenibilidad en una empresa así como el desarrollo de nuevos productos sostenibles no es un viaje lineal, sino la interacción de **tres estrategias básicas** a las cuales habría que prestar una atención especial durante el proceso de cambio (Cuadro 2):

Cuadro 2. Tres estrategias básicas para desarrollar un proceso de cambio hacia la sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia a partir de Arenas et al. (2010)

2.3 El Turismo Creativo. La articulación del giro creativo en el sector.

El impacto y la efectividad de estrategias creativas dentro del desarrollo del turismo han trazado la aparición en el escenario turístico del conocido como Turismo Creativo. Muchos destinos han empezado a reemplazar la cultura o a, digamos, suplementarla mediante estrategias de desarrollo creativo consistentes en transformar los elementos intangibles de la cultura de un lugar en experiencias que pueden ser consumidas por los turistas (Wilson, 2017), lo cual requiere enlazar la creatividad a un lugar dado y establecer una conexión en la mente del visitante entre la creatividad propia y el lugar específico. Prueba de este creciente desarrollo es la sucesiva aparición de organizaciones y entidades vinculadas al ámbito de la creatividad en diversos destinos del mundo: *Creative London*, *Creative City Task Force* de Vancouver, *Creative Auckland* o *Cool Cities Initiative* de Michigan.

Según la *Creative Tourism Network*, **el turismo creativo es una rama en pleno auge del turismo cultural que se basa en la colaboración creativa entre turistas y huéspedes para desarrollar experiencias participativas**. Se definió por primera vez hace casi dos décadas como: “*Turismo que ofrece a los visitantes la posibilidad de desarrollar su potencial creativo mediante su participación activa en cursos y experiencias características de su lugar de destino*” (Richards & Raymond, 2000, p. 19).

A este respecto, Ritzer (1999) argumentaba que el desarrollo de la economía posmoderna de consumo estaba conduciendo a un cambio de la producción hacia los «nuevos medios de consumo», con la particularidad de que ahora, incluso los productores de la experiencia tienen que aprender a implicar a los consumidores en el proceso de diseñar y actuar su propia experiencia, hasta el punto de que se conviertan en prosumidores. Estos nuevos paisajes de prosumo ofrecen oportunidades de desarrollo de una amplia gama de estrategias a través de la participación activa de turistas en actividades creativas, el desarrollo de habilidades o el reto creativo en sí, que pueden formar la base para el desarrollo de nuevas experiencias turísticas (Richards & Wilson, 2006).

Este giro hacia la creatividad en el turismo puede ser visto como parte de una evolución en la manera de ser de dichas experiencias. En los inicios del desarrollo del turismo de masas, el valor esencial de las vacaciones para mucha gente era el aspecto de «tenerlas». A medida que las vacaciones se fueron asumiendo como una parte más normal de la vida diaria, el énfasis se fue trasladando hacia las cosas que uno veía o «hacía». Finalmente, de manera más reciente, se ha sugerido que en las tendencias actuales de consumo turístico, **la fuente de «distinción» y «diferencia» proviene cada vez más de las «transformaciones personales»**, lo cual representa una traslación de tener o consumir bienes y servicios hacia la posibilidad de sentirse «transformado» por el turismo que uno experimenta, como una vía de autodesarrollo (Richards & Wilson, 2007). Dicho de otra manera, se trata pues de pasar de ser un mero espectador a convertirse en un actor activo de la actividad turística que participa en la comunidad local y desean tener contacto directo con las vidas diarias de los demás.

En definitiva, podemos decir que el giro creativo implica un cambio en la forma de producción y el consumo de la cultura, siendo un vector de crecimiento constante que está cambiando la forma de entender el turismo contemporáneo. La creatividad supone para el turismo nuevas oportunidades para el reposicionamiento, la competitividad y maneras de evitar la estandarización.

Sin embargo, no es tan sencillo desarrollar productos creativos dinámicos y nuevos que logren captar el interés del turista. El desarrollo creativo exitoso es un proceso complejo que necesita reconocer la delicada relación entre el pasado, el presente y el futuro; entre la alta cultura y la cultura popular, y entre el territorio y sus características (Wilson, 2017). El reto consiste pues en identificar activamente aquellas áreas de la creatividad endógenas y ligadas al lugar específico, que pueden ser ancladas al territorio en cuestión y desarrollar productos y experiencias distintivos, solo disponibles para ser producidos y consumidos en ese destino particular (Richards & Wilson, 2007). A largo plazo, los modelos de desarrollo creativo endógenos pueden tener más éxito, ser más sostenibles y aportar un mayor valor añadido que los modelos «de importación» (modelos copiados de otros lugares o destinos).

2.4 La Perspectiva de Género en el Sector Turístico

El análisis del turismo desde una perspectiva de género resulta fundamental para entender las diferencias que exhiben hombres y mujeres en cuanto al ocio, las oportunidades, el acceso y uso de los recursos y su impacto social, económico e incluso político. En España se han realizado muy pocas investigaciones en este sentido, no obstante, la literatura sobre la relación entre turismo y género es amplia a escala internacional y diversos autores hacen referencia a importantes líneas de investigación a desarrollar, que se enmarcan principalmente en dos áreas básicas: 1) **La capacidad de la mujer para desarrollar esta actividad económica y social de forma innovadora y sostenible.** 2) **En sus necesidades diferenciales como turista a la hora de generar su actividad de ocio** (Segovia & Figueroa, 2017). Teniendo en cuenta estas premisas, podemos enumerar a continuación los distintos ámbitos en los que resulta de máxima relevancia aplicar una perspectiva de género (Segovia & Figueroa, 2017):

- **Mujer y turista:** Las necesidades y expectativas de las mujeres a la hora de consumir productos turísticos, con aspectos tan importantes como la necesidad de sostenibilidad en sus preferencias.
- **Mujer y emprendedora:** Las capacidades distintivas de la mujer como emprendedora en el sector turístico. En este ámbito también es importante resaltar la capacidad de desarrollo de proyectos sostenibles por parte de la mujer.
- **Mujer y residente:** El turismo impacta en los residentes, al igual que los residentes impactan en el tipo de turismo que se desarrolla. Estos impactos pueden ser positivos o negativos, y afectan de forma diferente a mujeres y hombres en la sociedad debido a su papel diferenciado.

- **Mujer y empleada:** Un aspecto fundamental en el entorno laboral en general es la situación de discriminación de la mujer en el acceso a determinados puestos de poder así como la brecha salarial.
- **Mujer y Administración pública:** Es también importante definir el poder que tienen las mujeres desde la Administración pública a la hora de establecer el tipo de turismo a desarrollar en un destino.

Considerando el enfoque de nuestro proyecto, vamos a analizar con mayor detalle los dos primeros ámbitos señalados, es decir: mujer y turista, y mujer y emprendedora.

La revisión de la literatura muestra que muchos productos están inevitablemente diseñados desde una perspectiva masculina (Westwood, Pritchard & Morgan, 2000). La necesidad de desarrollo personal de las mujeres al viajar, sus distintas necesidades y expectativas, así como la necesidad de seguridad, se deben tener en cuenta a la hora de desarrollar nuevos productos (Kotler, Bowen, Makens & Baloglu, 2010), ya que **cada vez son más las mujeres que viajan de forma independiente y las que son conscientes de que necesitan un desarrollo propio para su crecimiento como personas.**

Desde el punto de vista del consumidor turístico y de la configuración de productos turísticos, uno de los factores que más influyen en la generación de una necesidad y la posterior compra del producto es la influencia del grupo de pertenencia y de referencia (De Borja, Casanovas & Bosch, 2002). La configuración de un producto específico para la mujer, como los grupos de viaje, los hoteles o las comunidades virtuales exclusivos para mujeres, se fundamenta en la necesidad social de compartir experiencias con el grupo de iguales (grupo de pertenencia) con el que se mantienen unos mismos valores, percepciones, creencias y comportamientos (Segovia, 2011). **Las mujeres pioneras en el disfrute de su ocio en solitario se convertirán en referencia dentro de su grupo de iguales y favorecerán el posterior crecimiento de esta industria,** siendo uno de los factores que explica el extraordinario crecimiento del turismo de mujeres en Estados Unidos y que se esté convirtiendo en un mercado de referencia mundial. La cultura constituye un determinante fundamental en la escala de deseos, necesidades y valores y en el mismo comportamiento del consumidor (De Borja et al., 2002).

En cuanto a la organización de viajes turísticos, tradicionalmente las mujeres han sido las principales decisoras de las vacaciones familiares. **Según una encuesta de Hotels.com, el 68% de las mujeres son las responsables de las vacaciones en pareja** (Hosteltur, 2006). Son importantes también las diferencias de género en materia de procesamiento de la información (Putrevu, 2001): las mujeres son más exhaustivas a la hora de decodificar mensajes no verbales y se les considera más orientadas a efectos visuales, así como a motivaciones intrínsecas y románticas (Colley & Maltby, 2008).

Respecto a los negocios dirigidos a mujeres, las primeras **agencias de viajes dirigidas al segmento de la mujer** surgieron alrededor de los años ochenta en Estados Unidos (Segovia, 2011). La primera agencia que apareció fue *Call of the Wild*, fundada en 1978 por Carole Latimer en California. Otra de las agencias de viajes pioneras en Estados Unidos fue Adventure Woman, creada en 1982 por Susan Eckert en Illinois (Chicago) y dedicada a los viajes solidarios. Igualmente, cada vez son más comunes las **comunidades virtuales de encuentro para mujeres** en las que compartir experiencias de viajes, conocer mujeres de otros

lugares y poder, incluso, viajar y visitarlas a sus casas; es el caso de Women Welcome Women World Wide (5W) (Segovia & Figueroa, 2017).

El sector hotelero también está respondiendo al incremento de este segmento, con dos tendencias destacadas: **hoteles exclusivos para mujeres y hoteles con habitaciones y atenciones especiales para ellas**. En cuanto a los hoteles exclusivos para mujeres, uno de los pioneros fue el *Lady's First* de Zúrich, que abrió sus puertas en 1994. Pasados unos años tuvieron que permitir la entrada a hombres aunque conservan la última planta exclusivamente para la mujer. Otro de los hoteles exclusivos para mujeres es el Hotel Artemisa de Berlín, inaugurado en 1989 (Segovia & Figueroa, 2017). La disponibilidad de habitaciones especialmente dirigidas a mujeres se desarrolla en cadenas hoteleras internacionales como Whyndham o Marriot. Según Segovia y Figueroa (2010), **en España el fenómeno turístico femenino está todavía en ciernes, por lo que no existen aún muchas empresas que estén apostando por este nicho de mercado**. No obstante, destaca especialmente como caso de éxito la **agencia de viajes Focus on Women**, una empresa que nació en el año 2009 dirigida por una mujer, Alice Fauveau, y que está especializada en la organización de viajes exclusivamente para mujeres. Esta agencia pretende cambiar el concepto de agencia con un nuevo modelo turístico enfocado a visibilizar la cultura de la mujer en el mundo.

Por su parte, analizando las implicaciones de la mujer como emprendedora, su incorporación a la actividad turística como empresaria, al igual que en la gran mayoría de sectores económicos, se ha producido de forma tardía; es más, en determinados países ni siquiera se ha llegado a producir. Según De la Fuente, Segovia y Figueroa (2014), los estudios realizados sobre la creación de empresas, tanto en el ámbito internacional como nacional, coinciden en señalar que las mujeres tienen una menor participación en el trabajo por cuenta propia, a pesar de que se ha incrementado de forma importante en los últimos años. Asimismo, las empresas puestas en marcha por mujeres se han convertido en una importante fuerza para el desarrollo económico internacional.

Desde el punto de vista del emprendimiento y la creación de empresas, la mujer ocupa en la actividad turística un papel tradicional y apenas realiza funciones de empresaria. Además, las mujeres no tienen el suficiente apoyo en materia de formación, y los ámbitos laborales están claramente divididos en femeninos y masculinos (Sparrer, 2003). Sin embargo, **desde el punto de vista de la sostenibilidad y el turismo rural, se observa que la mujer tiene un papel muy relevante en el emprendimiento de este entorno**.

En este sentido, considerando que operamos en un entorno caracterizado por la globalización, una competencia creciente y, sobre todo, un cliente con nuevas necesidades y expectativas, el turismo en España se ve abocado a la necesidad de cambio e innovación. En definitiva, la mejora del posicionamiento del producto turístico español pasa por la especialización productiva, el desarrollo de modelos sostenibles y la innovación. Y la mujer se puede convertir en el catalizador de dicho desarrollo (Segovia & Figueroa, 2017).

03- Metodología y Fases del Proyecto

Para el logro de los objetivos planteados en el marco del desarrollo del presente proyecto, la metodología de trabajo que vamos a emplear contempla los siguientes elementos:

3.1 Análisis documental y de contenido

Se ha realizado un breve marco teórico del proyecto emprendedor, considerando aquellas cuestiones teóricas y académicas vinculadas con la materia que pueden ser de interés de cara a asentar las bases y el enfoque para nuestra iniciativa, así como una exposición de datos, observaciones y tendencias del panorama turístico actual que sirvan de referencia a la hora de encuadrar y estructurar adecuadamente el desarrollo de las distintas fases del proyecto.

Por otro lado, se llevará a cabo un trabajo de gabinete consistente en el análisis y evaluación de datos obtenidos a través de diversas fuentes primarias y secundarias, considerando tanto información de corte cualitativo como cuantitativo vinculada al mundo del emprendimiento, a nuestro segmento de mercado y a nuestro perfil de demanda. Entre las diversas fuentes de información a abordar se incluyen libros y publicaciones, artículos científicos y de prensa, informes y estudios sectoriales, sitios web oficiales, blogs y revistas especializadas, estudios de campo, encuestas y datos de demanda, entrevistas a expertos, etc.

Fuentes de información especializadas

- Center for Responsible Travel
- Hosteltur
- Organización Mundial del Turismo (OMT)
- Ostelea School of Tourism & Hospitality
- Skift Research

Libros y publicaciones académicas

- El giro hacia la empresa verde (Arenas et al., 2010)
- Los productos turísticos desde la perspectiva de género (Segovia, 2011)
- El manual del emprendedor (Blank & Dorf, 2013)
- El cambio de modelo en la producción turística sostenible (Luis, 2015)
- Los 5 pasos del turismo experiencial (Corrales, 2017)

Informes y estudios sectoriales

- 2nd Annual Green Traveler Study 2010-2011 (CMI Green)
- The Case for Responsible Travel: Trends & Statistics 2018 (CREST)
- Tourism 2020 Vision. Global Forecast and Profiles of Market Segments (OMT)
- Tours & Activities Come of Age: Global Travel Activities Marketplace 2014-2020 (Phocuswright, 2017)
- Turismo ecológico y sostenible. Perfiles y tendencias (Ostelea, 2017)

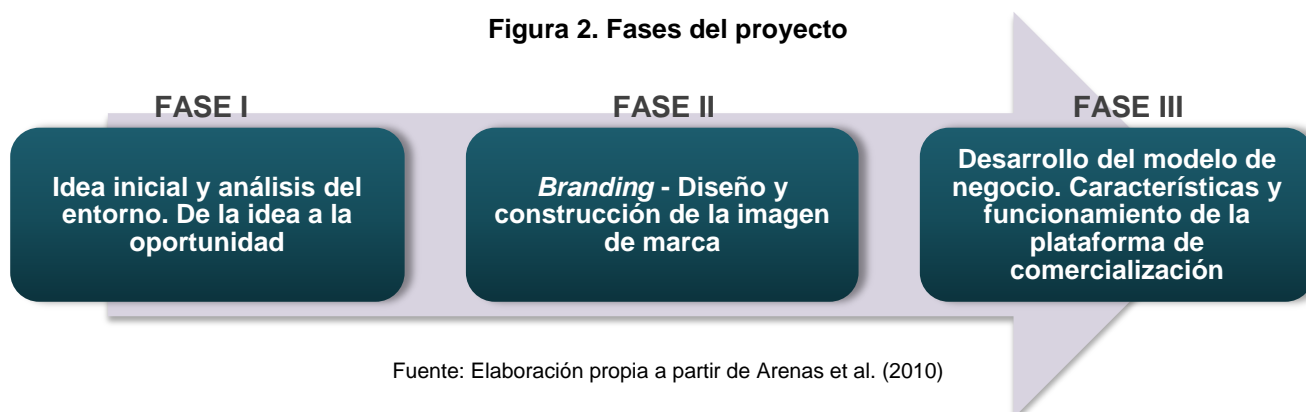
3.2 Fases del proyecto

En la **primera fase** se presenta la **idea inicial de emprendimiento**, con sus atributos y aspectos más diferenciales, el ámbito geográfico de actividad y la estrategia de crecimiento que se pretende abordar. A continuación, se llevará a cabo un análisis del entorno centrado, por un lado, en un **estudio de la demanda potencial y nuestro público objetivo** y, por otro, un **análisis del mercado y de la competencia**. A partir de esta investigación, y teniendo en cuenta las implicaciones generales obtenidas desde el marco teórico, se esbozará un **análisis DAFO** que identifique las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del proyecto emprendedor, generando así un **diagnóstico de situación** que nos sitúe en el contexto del mercado actual y a partir del cual construiremos nuestra **propuesta única de valor**.

Más adelante, durante la **segunda fase**, se contempla un trabajo de *branding*, es decir, la **construcción y diseño de la imagen de marca** de nuestra empresa a través de la definición de diversos elementos (logo, claim principal, argumentario de venta...), en cuyo resultado deberán verse reflejados nuestros principales valores así como nuestra identidad corporativa, con el objetivo de generar posicionamiento y de ser reconocidos y reconocibles por la demanda.

En la **tercera y última fase** se desarrollará en mayor medida el **modelo de negocio y las características de nuestra plataforma** de comercialización, señalando los aspectos más importantes en torno a su funcionamiento y operatividad, el diseño y estructura de la web, la metodología de venta y los principales canales que emplearemos para llegar al cliente y atraer a nuestro público objetivo.

Figura 2. Fases del proyecto



Fuente: Elaboración propia a partir de Arenas et al. (2010)

04- FASE I. Idea inicial y Análisis del entorno. De la idea a la oportunidad

4.1 Definición y desarrollo de la idea emprendedora

4.1.1 ¿En qué consiste la idea?

Se pretende desarrollar una iniciativa emprendedora basada en la comercialización online de experiencias turísticas sostenibles, con un marcado componente de **creatividad e innovación** en los distintos ámbitos del proyecto que suponga una diferenciación respecto a los principales competidores, así como un valor añadido para los potenciales clientes.

El turismo experiencial es un segmento turístico que da respuesta a las necesidades reales y actuales de la demanda. Las actitudes de los consumidores están cambiando y la gente quiere **viajar mejor, a un nivel emocional y personal más profundo**, según explica el Informe del año 2014 *"The Rise of Experiential Travel"* sobre el aumento del turismo experiencial (Skift & Peak, 2014). Otro de los grandes paradigmas que caracteriza a las nuevas demandas reside en la **consideración del turista como un agente proactivo** que se involucra en las actividades que realiza en el destino. Turistas inquietos y ávidos por vivir experiencias únicas y singulares que se conviertan en una fuente de distinción durante sus viajes, suponiendo verdaderas "transformaciones personales". En línea con estas tendencias, se pretende articular una **oferta de turismo experiencial, sostenible, creativo y transformador**, capaz de atraer y dejar huella en estos viajeros.

4.1.2 Características principales

Una oferta de experiencias turísticas sostenibles, creativas y transformadoras que permita a los turistas vivir momentos únicos y singulares **conectando con la cultura y la identidad local del destino**, dejando una huella positiva tras su viaje. Asimismo, el proyecto pretende crear lazos con el propio territorio y los agentes que lo integran, buscando, por un lado, trabajar y establecer **acuerdos con proveedores responsables**, esto es empresas turísticas y proveedores de experiencias y actividades que compartan una misma filosofía en pro de la sostenibilidad; y por otro, fomentando relaciones de **colaboración y apoyo con instituciones, ONGs y organizaciones locales** con el objetivo de generar un **retorno económico y social en el destino**.

En esta hoja de ruta trazada, nuestra identidad corporativa e imagen de marca, así como las propias experiencias ofrecidas, deben estructurarse en base a un **ADN responsable y sostenible** que estará presente en todos los eslabones de la cadena de valor del negocio. Asimismo, nos proponemos integrar un **enfoque de género en el proyecto** que resalte, por un lado, el papel de las mujeres como emprendedoras y agentes de cambio en el sector turístico, y por otro, como viajeras responsables, independientes e inquietas.

4.1.3 Ámbito geográfico de actividad

Teniendo en cuenta que los inicios para este tipo de proyectos suelen ser complejos, puesto que no somos conocidos para la demanda y es necesario un tiempo considerable hasta conseguir generar notoriedad en torno a la marca y ganarse un hueco en el mercado, nos proponemos establecer nuestro **ámbito de actividad para los primeros años en la ciudad de Barcelona**. De esta manera, focalizarnos en un único destino nos permitirá centralizar y aunar esfuerzos en torno a cuestiones de marketing y publicidad, así como simplificar los distintos trámites operativos y logísticos relativos al lanzamiento del proyecto.

Barcelona se considera un destino turístico idóneo para desarrollar nuestra idea de emprendimiento, por varias razones. Ante todo, es **uno de los principales destinos del mundo** con una afluencia de millones de viajeros cada año. El Ayuntamiento calcula que en el 2017 la ciudad recibió un total de 14,5 millones de turistas (Agencia EFE, 2018). Además, los datos oficiales sitúan a Cataluña como la comunidad autónoma más visitada del país, con más de 19 millones de llegadas de turistas internacionales en este mismo año, un 5,4% más que en el año anterior 2016 (Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Movimientos Turísticos en Fronteras. Número de turistas según comunidad autónoma de destino principal).

Por otro lado, la **diversidad social, histórica y cultural** que atesora el territorio le otorga el encanto intrínseco de los grandes centros cosmopolitas, contando a su vez con una **enorme oferta de recursos y atractivos** turísticos de todas las tipologías. Otro aspecto importante es que en la sociedad catalana existe un importante **tejido social** que se caracteriza por un **alto grado de sensibilidad e implicación con las cuestiones sociales y medioambientales**, también en el ámbito turístico. Por su parte, las administraciones y **organismos turísticos locales y regionales son de los más activos del país** y vienen apostando de manera firme en los últimos años por la **inclusión de la sostenibilidad en la gestión y planificación del destino**. A nivel regional, por ejemplo, Cataluña se posiciona como la primera Comunidad Autónoma con mayor número de destinos certificados por Biosphere Destination, un total de 8 destinos, seguida de Canarias con 4 y País Vasco con 3; así como un mayor número de hoteles ecológicos (21,85%), seguida de cerca por Andalucía (21,11%) y Canarias (11,11%) (Ostelea, 2017).

También cabe destacar que Barcelona es vista como una **“ciudad creativa”** y esto se traslada a su **imagen e identidad como destino**. En este sentido, el municipio ha experimentado en los últimos años un giro hacia la creatividad y la cultura intangible, incorporando estos elementos en el marketing turístico del destino. Del mismo modo, es fundamental la existencia que se da en la ciudad de **capital humano** y de una **fuerza inversora** que puedan servir de apoyo para el desarrollo de nuevas propuestas turísticas innovadoras.

4.1.4 Estrategia de crecimiento

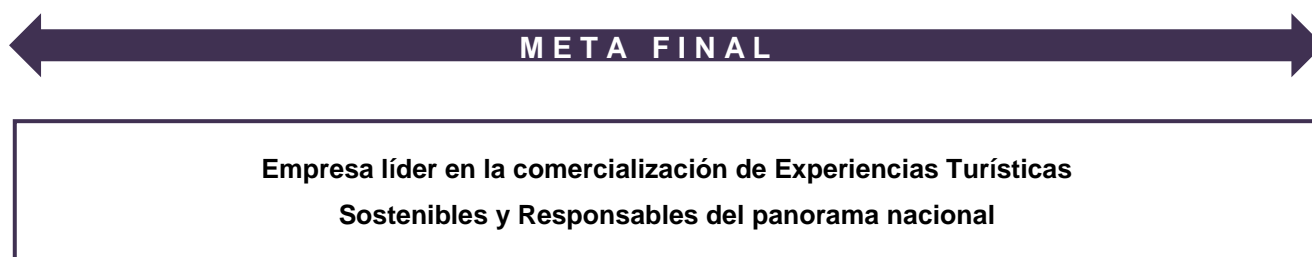
Una vez nuestro modelo de negocio se consolide a nivel local, se pretende llevar a cabo una **estrategia de crecimiento progresiva y escalonada**. Ampliaríamos, en un primer término, nuestro ámbito de actividad a

toda la región catalana y posteriormente, cuando la empresa alcanzara un nivel de posicionamiento considerable, el propósito sería saltar al resto del país, operando en las principales ciudades y los destinos turísticos más destacados, con el fin último de lograr ser la empresa líder en la comercialización de experiencias turísticas sostenibles y responsables del panorama nacional, posicionándonos con esta imagen percibida en la mente del consumidor.

OBJETIVO 1 ➤ Consolidar el modelo de negocio a nivel local en la ciudad de Barcelona.

OBJETIVO 2 ➤ Ampliar nuestro ámbito de actividad a Cataluña y reforzar nuestro posicionamiento

OBJETIVO 3 ➤ Ser referentes a nivel nacional y operar en los principales destinos del país.



4.2 Demanda Potencial y determinación del Público Objetivo. *Customer Development*

4.2.1 Identificación de Tendencias en la Demanda. Encaje Producto & Mercado

Necesitamos medir objetivamente si nuestra idea de emprendimiento es lo suficientemente atractiva, en base a tendencias generales que se identifiquen en el sector y los antecedentes del mercado. En definitiva, el propósito consiste en determinar si nuestro producto encaja con las tendencias más actuales que se identifican en las nuevas demandas.

Ya en el año 2007, el World Travel Market's Global Trends Report impulsaba a los negocios a prestar atención a las tendencias del consumidor que resonaban cada vez con mayor fuerza: **el deseo de la responsabilidad social y ambiental, la interacción social, experiencias de viaje auténticas y prácticas de comercio justo**. Concluyendo que las empresas turísticas que integraran tales prácticas de negocio en su oferta estarían mejor colocadas para la supervivencia y ganarían un punto valioso de diferenciación.

En esta misma línea, según una encuesta realizada por la Association of British Travel Agents (ABTA), publicada en Hosteltur en el año 2013, uno de cada cinco consumidores, el 21%, dice que está preparado para pagar más por sus vacaciones con una compañía que tenga un mejor historial medioambiental y social. Esto supone un incremento respecto al 14% de 2012 o el 17% de 2010. También son cada vez más propensos a elegir a una compañía concienciada sobre otra que no lo sea, señalado por un 23% (Vargas, 2013), y existe un creciente apoyo por parte de los viajeros a los establecimientos que presenten buenas puntuaciones sobre sostenibilidad y responsabilidad social, similar a las estrellas para los hoteles. Esto es apoyado por el 36% de los consumidores, por encima del 25% en 2012 y el 29% en 2010 (Vargas, 2013).

Paralelamente a esta mayor emergencia en sostenibilidad que se viene dando especialmente en los últimos veinte años, se identifican una serie de **tendencias en la forma de vida y los hábitos de consumo turísticos** (Figura 3, Luis 2015). Conocer estos cambios y ser capaz de interpretarlos se convierte en una habilidad fundamental para el diseño e implantación de nuevos productos turísticos:

- **Aparecen nuevos segmentos de consumidores con necesidades y características específicas:** los mileuristas, las familias monoparentales, el turismo gay, los *adult-only*, los turistas con mascota, los grupos de mujeres viajeras, las PANK (*professional aunt, no kids*), los *singles*, etc.
- **Las redes sociales y los flujos de información, conocimiento y opinión transforman los modelos de negocio**, el boca-oreja ya no llega a las cien personas de influencia típicas de la comunicación directa, sino que puede llegar a millones a una velocidad sin precedentes.
- **Se dispara la demanda de tecnología**, especialmente en lo que se refiere a tecnología de comunicación, que se convierte rápidamente en *utility*, es decir, algo que el cliente da por sentado, que no valora particularmente.
- **Aparecen modelos de demanda como el *Guilt-Free Consumption***, basados en que un número cada vez mayor de consumidores no puede evitar ser consciente del daño que produce su consumo al planeta o a la sociedad, pero les resulta complicado modificar sustancialmente sus hábitos de consumo, provocando una interminable espiral de culpa. Por todo ello, la imagen de ciertos productos conocidos como *guilt-free* actuará como una señal instantáneamente reconocible de sostenibilidad y responsabilidad.
- **Se constata un peso cada vez mayor del Marketing Verde o Marketing Responsable.** Las empresas han entendido que deben trabajar de cara a mejorar sus características económica, social y/o medioambientalmente sostenibles, apelando a una imagen de responsabilidad y de "hacer las cosas bien" ante un consumidor cada vez más concienciado y sensibilizado. En este contexto, se insertan las *Clean Slate Brands* ("marcas sin pasado"), que han decidido cambiar la manera de hacer las cosas y optan por ser más cercanas y transparentes con sus clientes.

- **Interés por la cultura local y la autenticidad.** En un mundo donde somos cada vez más similares, intuimos que la diferencia está menos en lo que vendemos y más en cómo lo vendemos. Por tanto, ofrecer productos y experiencias memorables es el camino para diferenciarse.
- **El viaje transformador como evolución natural del viaje experiencial,** que mezcla experiencias de ocio con la reflexión personal. Los viajeros transformacionales quieren ir más allá de experimentar un destino, ya que aspiran a experimentar una parte diferente de sí mismos. La autorreflexión, el aprendizaje y el desarrollo personal forman parte de estos viajes.

Figura 3. Tendencias en la forma de vida y los hábitos de consumo turísticos



Fuente: Elaboración propia a partir de Luis (2015)

4.2.2 Segmentación y Determinación del Público Objetivo.

Siguiendo la metodología del *Customer Development*, creada y promovida por el reconocido emprendedor, investigador y profesor de la Universidad de Stanford, Steve Blank, uno de los primeros pasos que debemos abordar es la segmentación e identificación del perfil de nuestros potenciales consumidores. Esta determinación del público objetivo es en esencia fundamental para poder diseñar el resto de parámetros y estrategias en torno a nuestra idea de negocio. En definitiva, el cliente debe ser el punto focal de todas las decisiones que tomemos, por lo que conviene conocerlo en profundidad, entenderlo y saber establecer sus

necesidades para poder satisfacerlas. Así pues, podemos decir que, a grandes rasgos, nuestro perfil de cliente se corresponde con el **“turista sostenible y experiencial”**.

Tomando como referencia la propia definición de turismo sostenible que establece la OMT, el turista sostenible sería aquel que tiene plenamente en cuenta las repercusiones económicas, sociales y medioambientales a la hora de satisfacer sus necesidades de ocio durante sus viajes, es decir, **actúa de manera responsable y tiene en cuenta los principios de sostenibilidad cuando visita otros destinos y cuando consume productos y/o servicios turísticos**. Por su parte, el turista experiencial se identifica con aquellos viajeros que escogen su destino en función de las experiencias que desean vivir. Convertido en uno de los mayores reclamos a la hora de visitar un destino, el turismo experiencial se basa en «una **vivencia satisfactoria que se consigue cuando el viajero atribuye significado a aquello que hace durante su viaje**» (Corrales, 2017, p. 18). Por tanto, las dos claves del turismo experiencial son: Satisfacción y Significado. Su combinación promueve que la gente esté dispuesta a pagar por un intangible: la transformación y significado que obtiene de aquello que hace cuando viaja. En esta línea, los visitantes buscan cada vez más una experiencia total que incluya ocio, cultura, educación e interacción social (Rivera, 2013).

Según un conjunto de datos y encuestas recogidos en distintos estudios y publicaciones, a continuación se muestra una relación de los principales aspectos que definen y caracterizan a nuestro público objetivo, teniendo en cuenta su perfil demográfico, perfil cultural, perfil motivacional y perfil de usuario.

A. PERFIL DEMOGRÁFICO. Principales variables a analizar: edad, sexo, nacionalidad.

- **El perfil responde en su mayoría a mujeres, entre 35 y 55 años.**

Los turistas sostenibles son generalmente mujeres, con edades entre los 35 y los 55 años de edad y con una importante capacidad de gasto (Ostelea, 2017).

- **El perfil del turista sostenible es predominantemente extranjero (y nacional en menor medida), destacando especialmente los mercados de Alemania, Reino Unido, Holanda y los países nórdicos.**

En España se estima que la demanda del turismo sostenible es de un 10%, aunque hasta el momento no hay estudios en profundidad, es un porcentaje más bien bajo si lo comparamos con países vecinos como Alemania, Reino Unido, Holanda o los países nórdicos cuya demanda es del 20-40%. Estos datos se expusieron en el marco de FITUR 2014, durante la Jornada de Turismo Responsable *“El turismo responsable también es negocio: hablemos con los comercializadores”*, organizada por el Centro Español de Turismo Responsable (CETR) y la Asociación Española de Profesionales del Turismo (AEPT).

B. PERFIL CULTURAL. Principales variables a analizar: grupo social, nivel educativo, nivel económico, estilo de vida.

- **Tienen un nivel cultural y educativo elevado.**

Estos turistas tienen un nivel cultural y educativo alto (*UNWTO Annual Report 2011*), estando altamente formados y capacitados, lo que les convierte en consumidores informados y muy exigentes a la hora de adquirir productos y servicios turísticos.

- **Proceden de entornos socioeconómicos con un alto poder adquisitivo y tienen una elevada disposición al consumo responsable. No gastan más sino que gastan mejor.**

Son en su gran mayoría pudientes económicamente, con un nivel de ingresos medio o medio-alto (*UNWTO Annual Report 2011*). El turista sostenible no es un turista de lujo, pero tampoco *low cost*, está dispuesto a pagar un precio justo por lo que valen las cosas. Los más jóvenes (milenials y generación Z) son los más propensos a pagar más por la sostenibilidad, el 73% frente al 51% de los *baby boomers* (Ostelea, 2017). El turista sostenible europeo presenta un gasto medio diario de 76,28 euros, mientras que el gasto del español asciende aproximadamente a 50 euros al día, 34,4% menos que el promedio europeo (Ostelea, 2017).

- **Viajan frecuentemente y suelen hacerlo solos o en pareja. El turismo y los viajes forman parte de su estilo de vida.**

Los consumidores responsables y conscientes viajan más frecuentemente que el consumidor convencional. El 75% realiza por lo menos dos viajes anuales y el 22% realiza entre cinco y ocho viajes durante ese tiempo, según el CMI Green Traveler Study Report 2010-2011. Usualmente viajan en pareja aunque se distinguen también viajeros solos (Ostelea, 2017).

C. PERFIL MOTIVACIONAL. Principales variables a analizar: intereses, aspiraciones, valores, actitudes, necesidades.

- **Buscan lo inusual y lo alternativo. Experiencias “una vez en la vida”.**

Un estudio publicado en 2012 por la Organización Mundial del Turismo (*UNWTO Annual Report 2011*) muestra que entre el 10% y el 15% de este tipo de viajeros buscan lo inusual, conocidos como “turistas alternativos” o “nuevos turistas”, y señala que el crecimiento de estos grupos es realmente veloz respecto de los segmentos convencionales. Buscan experiencias inusuales de “una vez en la vida”, encajando al máximo el tiempo con sus vacaciones y la comodidad es importante para ellos (Ostelea, 2017).

- **La sostenibilidad y el consumo responsable forman parte de su filosofía de vida.**

Según indica Susana Conde, co-fundadora de la Red de Emprendimiento en Turismo Sostenible "Ayllutures", fundadora y directora de Agrotravel Turismo Responsable (agencia de viajes española especializada en viajes de turismo sostenible) y ex-miembro de la Junta de Directores del Global Sustainable Tourism Council (GSTC), en una entrevista realizada con Allan Rhodes desde "Ecoturismo Genuino", "normalmente el turista responsable es una persona concienciada en todos los ámbitos de su vida. Que tiene una ética, unos valores y unos principios. Por tanto, son turistas preocupados por el planeta y los temas sociales y éticos, que viajan en base a su filosofía de vida y a sus creencias. Si se quiere llegar a este viajero que realmente valora el turismo sostenible y que está dispuesto a pagar por lo que vale, hay que hacer las cosas muy bien" (Tureco Consulting, publicado en marzo de 2015, consultado en diciembre de 2018).

- **Consideran y esperan que las empresas turísticas adopten criterios de sostenibilidad en su oferta de productos.**

Según los resultados de un informe del año 2012 elaborado por *The Travel Foundation* y *Forum for the Future* (en *The Case for Responsible Travel: Trends & Statistics 2018*), los consumidores de hoy en día esperan que las empresas y compañías turísticas incluyan la sostenibilidad en su oferta de productos. Una mayoría (70%) cree que las empresas deberían comprometerse a la conservación del medio ambiente, el 55% quiere condiciones de trabajo justas y al 66% le gustaría poder de identificar fácilmente unas vacaciones más sostenibles.

- **Son viajeros maduros y experimentados, y por consiguiente más exigentes, que muestran sensibilidad hacia las cuestiones sociales y medioambientales.**

Se consideran a sí mismos como buenos viajeros, ecológicamente conscientes y sensibles a las cuestiones socioculturales y a los sistemas y costumbres de los destinos que visitan (*UNWTO Annual Report 2011*).

- **Buscan la autenticidad, la inmersión cultural en el destino y el desarrollo personal.**

Ansían un contacto más intenso con los habitantes del destino y pretenden obtener relaciones más directas, humanas y personalizadas. Ello supone integrarse en la forma de vida y cultura propia de cada lugar, impregnándose de todo lo intangible hacia la creación de un recuerdo que perviva después del viaje y que pueda ser transmitido a los demás. "Vivir como un local" se ha convertido en algo esencial para muchos viajeros, así lo confirma el 48% de usuarios encuestados por Trypadvisor en el año 2016, donde una de sus principales motivaciones para visitar un destino eran los aspectos socioculturales (Ostelea, 2017).

D. PERFIL DE USUARIO. Principales variables a analizar: patrones de uso y comportamiento, métodos de búsqueda, sitios favoritos, frecuencia de navegación.

- **Se sirven de las nuevas tecnologías para organizar sus viajes de forma autónoma.**

Utilizan cada vez menos a intermediarios y organizan sus viajes de forma autónoma, valiéndose de los comentarios y recomendaciones de las personas de su entorno.

- **Sus suscriptores suelen ser personas allegadas y afines.**

Según declaraciones de Susana Conde en la misma entrevista concedida a Allan Rhodes mencionada anteriormente, "son viajeros que normalmente, si tienen prescriptores, suelen ser amigos, familiares o conocidos que comparten su forma de vida. No se fían de la publicidad en redes sociales porque sí, no se fían de lo que tú pongas en tu página web porque sí, no se fían de los folletos, de los catálogos, de la promoción turística oficial porque sí. Se fían de personas que saben que les están recomendando lo que ellos mismos comparten, en su forma de vida y en sus valores" (Tureco Consulting, publicado en marzo de 2015, consultado en diciembre de 2018).

- **Suelen visitar en mayor medida los sitios web de reseñas y recomendaciones, las plataformas de viajeros, así como blogs y webs especializadas a la hora de informarse sobre sus viajes y destinos.**

Las empresas turísticas más "verdes" siguen recibiendo diferenciación en los principales motores de búsqueda y reserva de viajes en línea, incluyendo Trypadvisor con su programa *GreenLeaders* dirigido al alojamiento, Travelocity y Expedia. Del mismo modo, los bloggers de viajes centrados en el turismo sostenible, el turismo cultural y las experiencias únicas continúan aumentando año tras año. Aproximadamente, uno de cada cinco viajeros responsables visita un blog para leer sobre un touroperador (Ostelea, 2017).

- **Son usuarios avanzados que siguen una dinámica de hiperconexión.**

Se sienten cómodos con la tecnología y se convierten en prosumidores, es decir, generan contenido sobre sus experiencias y lo comparten en las redes sociales, principalmente.

4.2.3 Características principales de nuestro Perfil de Cliente - Infografía

A través de esta infografía pretendemos representar de manera gráfica y esquemática las características principales de nuestro público objetivo, es decir, el nicho de mercado al que pertenecen nuestros potenciales consumidores, con la finalidad de ordenar y simplificar toda la información recopilada. De esta manera, queda definido quién es nuestro perfil de cliente, cómo son estos turistas, cómo piensan o cómo se comportan en relación a sus características demográficas, culturales, motivacionales y su comportamiento como usuarios.

Ilustración 1. Perfil del Turista Sostenible y Experiencial



Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Nuestro Cliente Ideal y los *Early Adopters*

A. Explicación del concepto y consideraciones generales

A diferencia del público objetivo, que sería un grupo de personas con un determinado perfil más o menos homogéneo que quieren o necesitan lo que nosotros ofrecemos y que, por esa razón, es probable que estén receptivos a consumir nuestro producto, el “cliente ideal” sería a grandes rasgos, y como su propio nombre indica, nuestro cliente perfecto, **debido a varias razones**:

- 1- Tiene un problema, necesidad o deseo que nosotros podemos resolver.
- 2- Es consciente de antemano de que tiene ese problema, necesidad o deseo, lo cual nos permite ahorrar mucho tiempo y esfuerzo en hacerle ver que necesita nuestro producto
- 3- Tiene el dinero para pagar la solución que le ofrecemos a través de nuestro producto
- 4- No se queja del precio ni pone trabas a la hora de pagar por el producto.

En este sentido, es necesario saber quiénes forman nuestro público objetivo pero igual de importante o más es encontrar a nuestro cliente ideal. Ello nos permitirá adecuar nuestro producto a sus necesidades y preferencias, así como dirigir las futuras acciones de marketing hacia este perfil más específico que queremos atraer. El querer llegar a todo el mundo hace que la efectividad de las estrategias pueda diluirse y que al final no seamos relevantes para nadie.

Asimismo, durante las etapas tempranas de un proyecto de emprendimiento los recursos suelen ser muy limitados, y recuperar la inversión inicial de forma rápida es prioritario. Por ello, es necesario ser críticos y centrarse exclusivamente en aquellos segmentos que consideremos más rentables. Así, no sólo será más fácil comercializar nuestro producto, sino que las posibilidades de supervivencia de nuestro proyecto también se verán incrementadas (Barrera, 2013). En este sentido, este cliente ideal se convertirá en lo que conocemos como **Early Adopters** o «evangelizadores». Consumidores que nos ayudarán a persuadir a los más adversos al riesgo y estarán dispuestos a adquirir nuestro producto sin que éste se encuentre en su versión final. Además, este segmento permite tener una mayor liquidez y apoyar la mantención económica mientras no hay un producto consolidado ni ventas recurrentes (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, 2018).

B. Mapa de Empatía de nuestros *Early Adopters*

Para realizar una aproximación de lo que consideramos como nuestro cliente ideal, utilizaremos un Mapa de Empatía, donde el consumidor se ubica en el centro y a los costados deben responderse preguntas que aluden a las distintas variables que caracterizan a este tipo de cliente específico, especialmente en lo referido a sus aspectos psicográficos.

Ilustración 2. Mapa de Empatía de nuestro cliente ideal (*Early Adopters*)



Fuente: Elaboración propia

4.3 Análisis del Mercado y del Entorno Competitivo

Este análisis nos permitirá evaluar y obtener conocimiento, por un lado, sobre las condiciones del mercado del cual formará parte nuestro emprendimiento, determinando si es lo suficientemente atractivo y si vale la pena el esfuerzo y la inversión que se pretenden realizar. Y por otro, sobre las características de nuestros principales competidores, de cara a identificar nuestro posicionamiento frente a las empresas existentes, nuestras fortalezas y ventajas competitivas y su sostenibilidad en el tiempo. En este punto, conviene matizar qué significa mercado y no confundirlo con industria, pues esto puede llevar a tener enfoques erróneos.

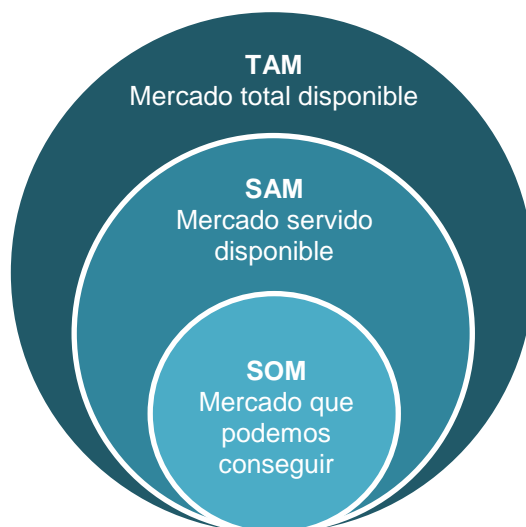
- **Mercado:** Todas las personas naturales o jurídicas que comparten una necesidad o deseo específico con capacidad de compra, sin factores inhibidores externos, dispuestas a realizar un intercambio tendiente a satisfacer tal necesidad o deseo (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, 2018).
- **Industria:** Conjunto de empresas que producen bienes o servicios que son sustitutos entre sí (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, 2018).

De acuerdo a los conceptos presentados, podemos decir que **una industria existe para servir a un mercado**, de lo cual podemos concluir de una manera muy simple que cuando nos referimos a mercado hablamos de consumidores/clientes y a industria cuando nos enfocamos en la competencia.

4.3.1 Aproximación a la cuantificación del mercado

Es relevante conocer cuán grande es el mercado en el que estará inserta la empresa, para poder medir a cuántos clientes llegaremos con nuestra propuesta y para tener una mirada de medio-largo plazo y evaluar su potencial de crecimiento. A este respecto, existe una metodología que nos ayudará a analizar, de manera objetiva, el tamaño de la oportunidad de nuestro emprendimiento. Para ello, analizaremos el mercado considerando **tres enfoques: TAM** (*Total Available Market*), **SAM** (*Serviceable Available Market*) y **SOM** (*Serviceable Obtainable Market*). Este método funciona como un embudo donde iremos aplicando filtros para que del TAM, que es el concepto más amplio y genérico, lleguemos al número que represente nuestro mercado objetivo, es decir, al SOM (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, 2018).

Figura 4. Metodología para medir el tamaño del mercado



Fuente: Elaboración propia

A. Mercado Total Disponible - Total Available Market (TAM)

Debemos pensar en el universo de clientes que pueden o tienen la posibilidad de adquirir nuestro producto. Esta investigación es la más genérica, ya que no se aplican filtros en este nivel.

Podemos decir que el mercado de las experiencias y actividades turísticas abarca cada vez un mayor segmento de la demanda. La propia OMT afirmaba ya por el año 2001 que el “turismo vivencial” se encuentra entre los sectores que están supuestos a crecer más rápidamente en las próximas décadas (UNWTO, *Tourism 2020 Vision*, pág. 7). Según un estudio publicado en julio del 2017 por la consultora Phocuswright (*Tours & Activities Come of Age: Global Travel Activities Marketplace 2014-2020*), en el año 2016 este segmento de mercado representaba el 10% del mercado global de viajes. Un porcentaje mayor que los segmentos de alquiler de automóviles y cruceros juntos [Ver en **Anexo 4**, pág. 85]. En este contexto, el mercado mundial de actividades está creciendo a un ritmo mayor que la industria de los viajes en general, y los avances constantes en los próximos años llevarán a este mercado a alcanzar los 183 mil millones de dólares **para el año 2020**, lo que equivale a **161 mil millones de euros** aproximadamente [Ver en **Anexo 5**, pág. 85].

No obstante, la consideración de este mercado es demasiado amplia y genérica puesto que las experiencias turísticas, en su globalidad, pueden abarcar segmentos y productos turísticos muy diversos, así como distintos perfiles de turistas en función de la tipología de dichas experiencias. Por tanto, el tamaño de mercado que podríamos establecer en este contexto sería excesivamente grande y poco acotado, teniendo en cuenta nuestro enfoque de negocio.

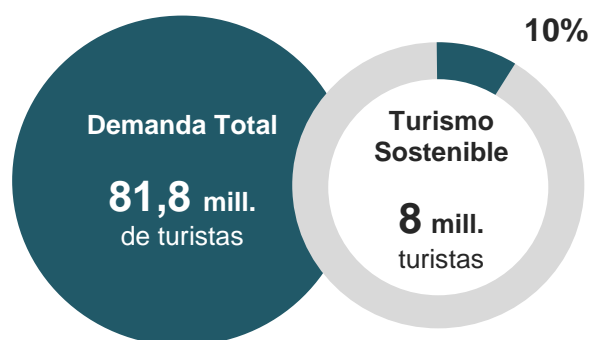
Así pues, aunque un mayor tamaño del mercado pueda resultar muy atractivo, apuntar hacia lo más alto no siempre es lo más recomendable. En nuestro caso, pretendemos **afinar en nuestro nicho de mercado** para mejorar nuestras posibilidades, focalizándonos, dentro del amplio mercado de las experiencias turísticas, en aquel perfil de turistas que, ávidos por vivir experiencias únicas y memorables en contacto con la cultura y las gentes locales, comparten además una filosofía sostenible y unos valores de responsabilidad social y medioambiental en los productos, actividades y experiencias que consumen.

En este sentido, podemos decir que el **turismo sostenible** es uno de los segmentos que crece más rápido en todo el mundo y **crece a un ritmo de más del 20% anual**, esto es dos o tres veces más rápido que la industria turística en general (Ostelea, 2017). En la actualidad, de acuerdo con Meleddu y Pulina (2016), este segmento **representa más del 7% de la demanda turística global y mueve casi 108 billones de euros anualmente**.

Concretamente, en **España** se estima que la **demanda de turismo sostenible se sitúa en torno a un 10%** (Jornada de Turismo Responsable “*El turismo responsable también es negocio: hablemos con los comercializadores*”, FITUR 2014). Teniendo en cuenta este dato, y considerando que en el

pasado año 2017 el país recibió 81,8 millones de turistas (según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística), podemos establecer de manera aproximada que el **mercado de la sostenibilidad turística ronda los 8 millones de personas** (Figura 5).

Figura 5. Aproximación a la demanda de Turismo Sostenible en España. Año 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

B. Mercado Servido Disponible - *Serviceable Available Market (SAM)*

El mercado servido disponible es el mercado que está a nuestro alcance, es decir, el mercado segmentado al que nos dirigimos y al que podemos dar servicio, teniendo en cuenta los recursos disponibles. Para calcularlo, aplicamos al TAM filtros como nuestro modelo de negocio actual y la tecnología a utilizar. Podemos decir que el SAM representa la parte del TAM para la que nuestra propuesta única de valor es más potente, determinando cuál es el potencial de crecimiento de nuestro negocio.

De acuerdo con esto, nuestro segmento se corresponde con los usuarios que operan en el entorno online que estén interesados en consumir experiencias turísticas con un enfoque de sostenibilidad. Para realizar una primera aproximación, nos serviremos de la información que podemos obtener a partir de Google Trends para analizar determinados temas y términos de búsqueda en la red. Estos datos reflejan el interés de búsqueda en relación con el valor máximo de un gráfico en una región y un periodo determinados. Un valor de 100 indica la popularidad máxima de un término, mientras que 50 y 0 indican que un término es la mitad de popular en relación con el valor máximo o que no había suficientes datos del término, respectivamente.

Cabe plantearse entonces la siguiente cuestión: ¿qué palabras podrían emplear los usuarios a la hora de encontrar nuestro producto en el buscador? Los datos que se muestran a continuación se

corresponden con las búsquedas realizadas en España, en el periodo comprendido desde diciembre de 2017 a diciembre de 2018 (Fuente: Google Trends, consultado en diciembre de 2018).

- **EXPERIENCIAS TURÍSTICAS SOSTENIBLES:**

Al tratarse de una relación de términos demasiado específica, la búsqueda no obtiene suficientes datos para mostrar resultados.

- **TURISMO DE EXPERIENCIAS:**

Estos términos han obtenido un interés de búsqueda bastante abrupto, esto es, con diferencias sustanciales entre puntos de búsqueda bastante elevados y otros puntos muy bajos comparativamente (valor=0). Los 2 picos de máxima popularidad están comprendidos entre el 11-17 de febrero de 2018 (valor=100) y el 20-26 de mayo (valor=99), junto con otros 2 puntos del gráfico que alcanzan una popularidad bastante elevada, situados entre el 18-24 de noviembre (valor=92) y el 5-11 de agosto (valor=77). El resto de búsquedas se divide más o menos proporcionalmente entre aquellos puntos que reflejan un índice de popularidad del 50% respecto al valor máximo, es decir, valores que rondan los 50, y las búsquedas que obtienen un valor de 0, es decir que habría un interés de búsqueda mucho menor. Así pues, el gráfico muestra una evolución bastante acusada, con notables diferencias entre unos periodos y otros.

Por otro lado, si analizamos en qué ubicación se ha usado con más frecuencia el término de búsqueda señalado, llama la atención que únicamente aparece la subregión de Cataluña, obteniendo una popularidad máxima de búsqueda (valor=100). Esto significa que en este territorio se ha dado una mayor proporción de consultas de búsqueda sobre "Turismo de experiencias" en relación al total de consultas realizadas y que la diferencia con el resto de subregiones es muy alta, ya que para el resto no se han encontrado resultados significativos.

- **TURISMO SOSTENIBLE:**

Por su parte, si analizamos la popularidad en la red respecto al interés de búsqueda en torno al turismo sostenible, se refleja una mayor estabilidad de resultados, entendida en términos generales como una mayor continuidad en el interés de búsqueda. En este sentido, existen cambios menos acusados que en el caso anterior (por ejemplo, no se aprecia en esta ocasión ningún valor de 0 en la gráfica), y se muestran igualmente dos picos de máxima popularidad entre el 22-28 de abril (valor=100) y del 27 de mayo al 2 de junio (valor=99), seguidos de un valor de 85 situado entre el 8-14 de abril y otro de 79 entre el 11-17 de febrero. Después de estos cuatro picos más elevados, el resto de puntos del gráfico se sitúa por debajo de 75, con valores que oscilan como promedio entre los 45 y 55 puntos.

También podemos apreciar que la franja que representa un índice de popularidad menor se encuentra precisamente en los meses que solemos considerar más turísticos, desde el mes de junio hasta el mes de agosto. De manera más concreta, los valles más acusados, que se

corresponderían con el menor número de búsquedas en relación al total, se sitúan entre el 5-11 de agosto (valor=12) y del 26 de agosto al 1 de septiembre (valor=12), curiosamente en el mes vacacional del año por excelencia, lo cual nos puede llevar a pensar que este tipo de viajeros suelen viajar más o, en su defecto, se interesan en mayor medida por este tipo de productos en otras épocas del año, lejos del periodo más puramente estival y de mayor demanda turística.

Como hemos hecho en el caso anterior, si pasamos a analizar la ubicación de estas búsquedas, obtenemos una mayor diversidad de resultados. Las Comunidades Autónomas que alcanzan una mayor proporción de búsquedas serían, prácticamente a la par, las Islas Baleares (valor=100) y Canarias (valor=99). Les sigue Andalucía con un valor de 73 puntos, la Comunidad de Madrid con 72 puntos, el quinto lugar lo ocupa Cataluña con un valor de 48 muy cerca de la Comunidad Valenciana (valor=47), y en séptimo y último lugar aparece Castilla y León con un índice de popularidad de 29 puntos respecto al máximo.

Estos datos nos pueden aportar una ligera aproximación del interés general que suscitan en la red términos relacionados con nuestro producto, especialmente en lo referido a niveles de popularidad según periodos determinados de tiempo y según la localización territorial. Sin embargo, es difícil obtener datos pormenorizados y absolutos del tamaño de mercado que podemos obtener en el entorno online. Por tanto, para determinar el valor aproximado de nuestro Mercado Servido Disponible (TAM), la opción más viable consiste en analizar la facturación y el volumen de ventas de empresas similares que operen en el sector, y en función de ello establecer un posible número de clientes potenciales. Para ello, tomaremos como referencia los datos relativos a la empresa Civitatis, el portal web líder en la venta online de visitas guiadas, actividades y experiencias turísticas en idioma español, que cuenta ya con miles de propuestas en los principales destinos turísticos del mundo (El Mundo, 2017).

En términos económicos, la compañía registra cifras de récord. Ya en el año 2016 el portal web alcanzó unas ventas por valor de 17 millones de euros y más de 530.000 clientes, un 40% más que en 2015 (El Mundo, 2017). **En el año 2017 llegaron a los 900.000 clientes con una facturación de casi 29 millones de euros, un 70% más que el año anterior.** Y para este 2018 ya están superando todas las expectativas, aspirando a culminar el año con cerca de 50 millones de euros en ventas entre los 70 países en los que opera y llegando a los 2 millones de clientes (Castelló, 2018).

Esta información nos proporciona una estimación del mercado total que podríamos abarcar si nuestro negocio online creciera y se expandiera, es decir, nuestro crecimiento potencial tanto en datos monetarios como en número de clientes. En este sentido, es conveniente saber que los datos de la competencia evolucionan favorablemente y no a la inversa, ya que ello determina una tendencia positiva de crecimiento en la demanda y, por tanto, la oportunidad de negocio para nuestro emprendimiento puede ser factible.

C. Mercado Servido Obtenible - *Serviceable Obtainable Market (SOM)*

Tiene un enfoque de corto o medio plazo y hace referencia al mercado objetivo o el que podemos conseguir bajo las condiciones iniciales de nuestro negocio. Por tanto, para obtener esta cuantificación debemos pensar, en base a nuestra estructura y condiciones, qué porcentaje o cantidad podemos obtener del SAM.

Ciertamente, nuestra idea de emprendimiento se plantea en un primer término a pequeña escala, ya que, teniendo en cuenta las fases iniciales de lanzamiento del proyecto y los recursos disponibles, el volumen de clientes abarcable será más bien reducido. Para realizar una primera aproximación, tomaremos como referencia el volumen de negocio de una empresa con una oferta de productos similar correspondiente a los primeros años de su desarrollo, para tener en cuenta, de manera aproximada, el volumen de ventas y de clientes que se podrían llegar a manejar en las etapas iniciales de nuestro emprendimiento. Por ejemplo, si observamos el caso de Vayable, una plataforma online que permite compartir experiencias viajeras alejadas de lo convencional creadas por los propios lugareños, según su fundadora, Jamie Wong, la empresa obtenía en el 2012 siendo su segundo año de actividad una facturación de casi 2 millones de dólares, es decir, alrededor de 1,8 millones de euros (Agencia EFE, 2017).

En esta tesitura, partiendo de la base de que no disponemos de datos reales y verídicos propios y que resulta complicado determinar con exactitud la cuantía y el alcance del mercado en cuestión, y de la efectividad real que podrá tener nuestra estrategia de crecimiento y captación de clientes, nos disponemos a realizar algunos supuestos para intentar **aproximarnos a unos datos de nuestro SOM que puedan ser lo más realistas y objetivos posible**, y lo haremos mediante una **metodología “de abajo hacia arriba”**.

En términos generales, las experiencias turísticas pueden variar significativamente en cuanto a su precio y su duración dependiendo de la tipología de actividades que se realicen y las particularidades de la experiencia en sí misma, no obstante, teniendo en cuenta el enfoque de nuestro proyecto, vamos a considerar un promedio estimado de 4 horas de duración y un precio medio por persona de 30 euros para cada experiencia ofrecida, atendiendo a grupos de tres personas. Si partimos de la base de que el primer año podemos contar con 5 trabajadores que serán los proveedores de nuestras experiencias en el destino, trabajando 8 horas diarias 5 días por semana, podríamos proporcionar un total de 200 experiencias al mes, equivalentes a unos 18.000 euros mensuales (considerando, como ya se ha mencionado, grupos medios de tres personas). Si establecemos un cómputo global de once meses de trabajo operativo (contando periodos de vacaciones o épocas de menor demanda), estamos hablando de unas 2.200 experiencias ofrecidas.

Ello se traduce en que **en nuestro primer año podríamos captar un total de 6.600 clientes y 200.000 euros anuales aproximadamente**. Este sería el valor estimado de nuestro mercado objetivo (SOM) para los inicios del proyecto, partiendo de unos recursos reducidos y sin contar con financiación u otro tipo de apoyo externo.

Si lo comparamos con la aproximación que hemos realizado para nuestro SAM, considerando las cifras de negocio que alcanza la empresa líder en el mercado de la comercialización de experiencias turísticas online en español (Civitatis), establecidas en un total de 900.000 clientes y unos ingresos de cerca de 29 millones de euros para el año 2017, esto equivaldría a un **0,73% del valor total del mercado que podríamos alcanzar en cuanto al número de clientes, y a un 0,69% en cuanto al monto monetario**. Si para el segundo año nos proponemos como objetivo doblar dicha proporción, estaríamos hablando de alrededor del 1,5% de nuestro potencial de crecimiento en el mercado.

Tabla 1. Cuantificación del tamaño del mercado para nuestra idea de emprendimiento

	TAM	SAM	SOM
	Tamaño total del mercado	Restricción de producto, servicio y tecnología	Cuota de mercado realista
Plataforma online de comercialización de experiencias turísticas sostenibles	Mercado global de actividades y experiencias turísticas: • Pronóstico de 161 mil millones € para el año 2020 Mercado de turismo sostenible: • 108 billones € a nivel mundial • Demanda de turismo sostenible en España (año 2017) = 8 mill. de turistas	Volumen de negocio empresa líder en el sector. Año 2017 • Monto económico = 29 mill. € • N° de clientes = 900.000 personas Total del mercado alcanzable	De acuerdo a nuestro modelo de negocio y considerando unos recursos iniciales reducidos. Ventas en el primer año. • Monto económico = 0,69% del mercado (200.000 euros) • N° de clientes = 0,73% del mercado (6.600 personas)

Fuente: Elaboración propia

Como ya se ha mencionado, nuestro valor del SOM, o lo que es lo mismo, el mercado que podemos conseguir, se ha establecido atendiendo a criterios objetivos y realistas por los cuales se dispone de unos recursos escasos o reducidos para el lanzamiento de la plataforma, tanto en términos económicos como de capital humano. Partiendo de esta base, debemos tener en consideración que podríamos optar a mejorar dichas cifras de negocio considerando la captación de inversores o la obtención de algún tipo de financiación externa que, especialmente en el medio y largo plazo, permitan impulsar en mayor medida todas las facetas del proyecto, escalando las ventas a través de distintas estrategias de marketing y publicidad, considerando vías de crecimiento alternativas como la expansión y asentamiento en nuevos mercados, la ampliación de destinos turísticos, la internacionalización, etc.

4.3.2 Análisis de competidores. *Benchmarking*

La estructura de un sector o de una industria dada tiene una fuerte influencia a la hora de determinar las reglas de juego competitivas, de ahí su importancia. En este sentido, el análisis de la competencia nos permitirá:

- (I) Saber dónde y con quién competimos.
- (II) Identificar las oportunidades de negocio, por ejemplo, detectando un nicho de mercado o identificando los puntos débiles de otras empresas para mejorarlos.
- (III) Conocer el contexto del mercado y prever la reacción de la competencia.
- (IV) Detectar los elementos que nos diferencian de otras empresas y potenciar nuestra Propuesta Única de Valor (PUV).

En este sentido, el segmento de mercado de las actividades y experiencias turísticas engloba alrededor de **125.000 proveedores en todo el mundo**, que ofrecen una amplia gama y diversidad de productos. En su gran mayoría, se trata de proveedores locales y/o guías independientes que forman pequeñas empresas, muchas de las cuales son familiares. Asimismo, dos de cada cinco proveedores no aceptan reservas en línea y más del **80% de los tours y actividades globales se reservan offline**, lo cual representa un desafío para el sector, ya que la mayoría de los viajeros tienden a reservar sus actividades en el último minuto, a menudo después de que hayan llegado a su destino (Phocuswright, 2017).

Una de las claves para que este mercado termine de despegar es evolucionar hacia el mundo digital, ya que representa una de las colas más largas (*long tails*) de la industria de los viajes, que viene marcada con todos los desafíos de las pequeñas empresas fragmentadas. Los pequeños proveedores son la fuerza impulsora del sector; por ejemplo, **más de la mitad de estos proveedores generan menos de 250.000 dólares en ingresos anuales**. La fragmentación, el avance tecnológico limitado y la falta de estandarización dentro del

sector presentan importantes obstáculos para centralizar el inventario de manera eficiente y distribuirlo en línea a los consumidores a escala global (Phocuswright, 2017).

En esta tesitura, **algunos de los intermediarios en línea más grandes de la industria están penetrando en este segmento de actividad**, subrayando la oportunidad de negocio que supone y elevando todavía más las apuestas competitivas. Entre ellos podemos destacar a **Expedia**, que en el año 2017 ingresó aproximadamente 400 millones de dólares gracias a la venta de actividades, visitas guiadas y experiencias turísticas en destino, con el propósito de multiplicar dicha cantidad en el futuro próximo. Mientras tanto, **Booking** también manifestó sus intenciones de capturar una parte del mercado con su reciente compra en abril de 2018 de FareHarbor, una compañía de software de tours y actividades que permite a los proveedores locales comercializar sus productos online (Phocuswright, 2017).

Y no solo hablamos de las principales agencias de viajes online (OTAs por sus siglas en inglés), sino de otros gigantes de la industria como es el caso de **TripAdvisor**, que este año 2018 ha adquirido Bokun, otra compañía de tecnología que presta servicio al segmento de las actividades y experiencias turísticas, buscando consolidar su posición de liderazgo entre los intermediarios online de este tipo de productos. Igualmente, después de dar un giro al mercado global de los alojamientos turísticos, **Airbnb** ha puesto sus miras puestas en las actividades locales con su Plataforma de Experiencias. Después de lanzar el producto a fines del año 2016, se plantea invertir 5 millones de dólares en el producto de las experiencias turísticas en los próximos años, expandiendo su oferta a más de 200 ciudades sólo en EE.UU (Phocuswright, 2017).

Teniendo en cuenta estas premisas del contexto más global, con el fin de conocer mejor a las empresas que forman parte de nuestro entorno competitivo más directo, en base a nuestro modelo de negocio y nuestra oferta de productos, vamos a subdividir la tipología de empresas con las que competimos en función de su ámbito geográfico de actividad: A) Portales web especializados en la comercialización de actividades y experiencias turísticas que operan en España, B) Portales web especializados en la comercialización de actividades y experiencias turísticas que operan en Barcelona.

A) Portales web especializados en la comercialización de actividades y experiencias turísticas que operan en España

En este sentido, el mercado centrado en la comercialización online de actividades, tours, visitas guiadas y experiencias turísticas en diversos destinos es muy amplio y, por tanto, abarca un gran número de empresas y portales web que ofrecen este servicio. Para contar con una radiografía general de los competidores del sector, realizaremos un listado en el cual se incluyen las principales empresas identificadas a nivel nacional que ofrecen un producto similar a nuestra idea de emprendimiento, junto con una breve descripción.

Cuadro 3. Identificación de portales web especializados en la comercialización de actividades y experiencias turísticas en España. Nivel nacional

Civitatis	Fundada en el año 2008, después de diez años operando en el sector se sitúa como el portal web líder en la reserva de actividades y experiencias turísticas en idioma español.
Get Your Guide	Plataforma online fundada en el año 2008 que ofrece servicio para la reserva de excursiones, tours, entradas y visitas guiadas a nivel mundial.
Viator	Gigante mundial de reservas de tours y actividades para viajeros. Fue adquirida por Tripadvisor en el año 2014, afianzándose todavía más como portal de referencia en el sector.
WePlann	Fue fundada en el año 2013 y, aunque está enfocada principalmente al turista latinoamericano que visita Europa o USA, también opera en algunos destinos españoles ofreciendo un diverso catálogo de excursiones, tours, visitas guiadas...
Vayable	Plataforma online nacida en el año 2011 y permite compartir experiencias viajeras alejadas de lo convencional, realizadas por los propios residentes del destino.
Airbnb Trips	Nueva plataforma creada a partir de la adquisición de la empresa Trip4Real en el año 2016. Airbnb Trips propone una serie de actividades para disfrutar del destino con especialistas de la ciudad, es decir, los propios lugareños, a través de rutas y excursiones por lugares fuera de los circuitos tradicionales.
Sherpandipity	Una plataforma, desarrollada en el año 2013, que apuesta por transformar los viajes tradicionales en experiencias inolvidables para los usuarios, promoviendo el intercambio de momentos únicos con personas locales (denominados "Sherpas") y huyendo de las masas y de los circuitos típicos en cada destino.
GoodSpot	Portal web que permite a los propios habitantes convertirse en guías locales publicando distintas ofertas de actividades, visitas y experiencias originales en el destino, conectando de esta manera a turistas y locales por todo el mundo.
Nomaders	Empresa de viajes que conecta a los viajeros con los locales para vivir experiencias turísticas más auténticas, bajo el concepto de los "héroes locales". Iniciaron su actividad en el año 2007 enfocados al sector de las agencias de viajes online, aunque con los años han ido modificando su modelo de negocio.
My Nodus	Portal web que ofrece a cualquier persona la posibilidad de ofrecer un servicio o producto sin necesidad de ser un profesional. Su objetivo es actuar como lazo que une a los usuarios, ofreciendo experiencias únicas y un servicio excepcional.
Ecovamos	Plataforma de vida sostenible valorada por la comunidad que comparte ideas, aprendizajes, rincones únicos y experiencias vitales de ocio consciente y turismo sostenible (actividades, alojamientos, restaurantes, tiendas, productos...).

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar que esta selección representa tan solo una parte del global de empresas y portales web enfocados a este tipo de actividad. Existen muchas otras pequeñas empresas que cuentan con una oferta de productos similar, incluso a nivel local y/o regional, muchos destinos y administraciones turísticas cuentan con sus propios portales de comercialización de actividades y experiencias y, por tanto, el espectro a abarcar sería demasiado amplio.

B) Portales web especializados en la comercialización de actividades y experiencias turísticas que operan en Barcelona

Por su parte, existe otro conjunto de empresas que operan a nivel local en la ciudad de Barcelona y que, por tanto, se convertirían en nuestra competencia más directa a la hora de lanzar nuestro proyecto en este destino. Igualmente, como en el caso anterior, nos disponemos a realizar un pequeño cuadro que recoja las principales empresas locales dedicadas a la comercialización online de actividades y experiencias turísticas, dibujando de esta manera el contexto competitivo local en el destino barcelonés.

Cuadro 4. Identificación de portales web especializados en la comercialización de actividades y experiencias turísticas en Barcelona. Nivel local

Feel By Doing	Sitio web especializado en la oferta de experiencias turísticas responsables y sostenibles en Barcelona y en Cataluña. Esta empresa promociona y diseña experiencias y actividades fomentando un turismo responsable con la economía local, sostenible con el medio ambiente y ayudando a pequeños negocios de proximidad, asociaciones y proyectos locales a posicionarse en el sector turístico.
Turismo Creativo Barcelona	Empresa local que ofrece la oportunidad de vivir experiencias únicas de la mano de una persona nativa del lugar, descubriendo los secretos más ocultos de la ciudad y sus alrededores.
Barcelona Turisme	Portal turístico local que permite reservar actividades y experiencias turísticas singulares relacionadas con el patrimonio, las tradiciones, la gastronomía, la cultura o los oficios, y en las cuales el turista se convierte en un partícipe activo de la experiencia.
We Barcelona	Portal que ofrece un conjunto de actividades, atracciones y experiencias de ocio y turismo en Barcelona, para aquellos turistas que buscan sacarle el máximo rendimiento a la ciudad y vivir experiencias únicas, memorables y auténticas en el destino.

Fuente: Elaboración propia

Aunque entendemos que el número de empresas locales dedicadas a la comercialización de distintas actividades y experiencias en la ciudad de Barcelona será mayor, estas son las que cuentan con un mejor posicionamiento SEO, por tanto, representan una mayor competencia en términos de búsqueda web, siendo los portales más visualizados por los potenciales clientes.

C) Análisis en profundidad de las principales empresas competidoras del ámbito nacional

Por otro lado, de cara a profundizar en mayor medida en nuestra investigación respecto a las características y el modelo de negocio de nuestras empresas competidoras, nos disponemos a recoger información detallada de algunas de ellas (Tabla 2), considerando aquellas **empresas del ámbito nacional que son más potentes y más reconocidas en el sector y que, por ende, representan una mayor competencia** si pretendemos expandir y escalar nuestro modelo de negocio. Concretamente, se han seleccionado las siguientes **Civitatis, Get Your Guide, Viator y Airbnb Trips**.

Igualmente, estas empresas son un ejemplo a la hora de hacer las cosas bien y conseguir expandirse y hacer crecer su negocio, con lo cual es conveniente tener identificadas sus principales estrategias y su modus operandi. Para llevar a cabo esta investigación, nos centraremos en averiguar información de distinta índole en torno a estas grandes compañías, que será presentada en la Tabla 2 a lo largo de las siguientes páginas del presente documento, identificando para cada una de ellas distintos aspectos como los productos o servicios que ofrecen, cómo captan a sus clientes, cómo comunican o sus características más relevantes, entre otros.

Tabla 2. Análisis de las principales empresas competidoras del ámbito nacional

	Civitatis	Get Your Guide	Viator	Airbnb Trips
Qué productos o servicios ofrece	Actividades, excursiones y visitas guiadas en español.	Reservas de excursiones, tours, atracciones, entradas y visitas guiadas a nivel mundial.	Comercializa excursiones, tours, atracciones, visitas guiadas y experiencias de todo tipo en distintos destinos del mundo.	Ofrece experiencias locales para los viajeros, con planes de ocio alternativos a través de particulares.
Política de precios e ingresos	<ul style="list-style-type: none"> - Los clientes buscan la mayor calidad al mejor precio, por ello su estrategia consiste en dar respuesta a las necesidades del cliente con el precio más competitivo (Muñoz, 2018). - La empresa conecta a los clientes con los prestadores del servicio en destino, y a cambio de lleva una comisión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrece garantía del mejor precio en sus actividades. - Conecta al cliente con el prestador del servicio y establece una comisión según el destino del proveedor y el tipo de actividades (Revista 80 Días, 2018), que puede oscilar entre el 20-30%, dependiendo del volumen de los proveedores (Baccino, 2018). 	<p>La empresa se lleva una comisión estándar del 20% del precio ofertado para cada reserva. Además, obliga a sus proveedores a proporcionarles el precio más bajo posible para que no ofrezcan precios más convenientes en su sitio web (Baccino, 2018).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conecta a viajeros que viajan a un destino con personas del lugar que ofrecen actividades en distintos ámbitos. A cambio, la empresa se queda con un porcentaje del importe recaudado. - Precio medio de 66 dólares por experiencia y persona (Airbnb, 2017).
Destinos en los que opera y mercados más destacados	<ul style="list-style-type: none"> - Actualmente ofrece más de 8.000 actividades entre los principales destinos del mundo, operando en más de 70 países (Castelló, 2018). - La compañía está muy bien asentada en países como Argentina y México, seguidos de Chile, Colombia y el resto de los países de habla hispana (Muñoz, 2018). 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con más de 30.000 actividades en 7.000 destinos diferentes. Por citar algunos ejemplos, se pueden contratar servicios en países como Uganda, Belice, Ucrania, Omán o la Polinesia Francesa (Sitio Web de Get Your Guide, consultado en diciembre de 2018). - Obtiene mayor tráfico desde Europa; 6% Reino Unido, 4% España, 4% Alemania y 3% Italia. EEUU continúa siendo su público más grande con un 11% del tráfico del sitio (Baccino, 2018). 	<ul style="list-style-type: none"> - Más de 70.000 actividades para más de 2.400 destinos en todo el mundo. - El tráfico de Viator está sesgado hacia Norteamérica, representando el 38% de su tráfico. El 7% corresponde a visitas del Reino Unido, de Australia provienen un 4% y un 3% de España. (Baccino, 2018) 	<ul style="list-style-type: none"> - Empezaron en el año 2016 con tan solo 500 experiencias en 12 ciudades y, actualmente, han triplicado esta cifra hasta llegar a más de 30 ciudades con más de 1.800 experiencias disponibles en la web (Airbnb, 2017). - San Francisco, Los Ángeles, París, Tokio y Londres son las cinco ciudades con más experiencias disponibles. Barcelona, Los Ángeles, París, San Francisco y Tokio son los destinos con un mayor número de reservas (Airbnb, 2017).

	Civitatis	Get Your Guide	Viator	Airbnb Trips
Cómo capta a sus clientes	<p>Su principal fuente de tráfico son los buscadores, con Google como líder indiscutible. Además de los resultados orgánicos, han lanzado campañas de pago con una alta conversión y rentabilidad. Otros canales que emplean son los afiliados (blogueros que les envían tráfico a cambio de una comisión) y las clásicas newsletter. A nivel offline están potenciando la marca a través de anuncios en televisión, revistas, agencias de viajes y anuncios en aerolíneas (Muñoz, 2018).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad en buscadores con el objetivo de conseguir usuarios (Revista 80 Días, 2018). - Acuerdos de distribución con más de 1.000 agencias de viajes online, operadores de viajes y otras empresas del sector (TripAdvisor, Kayak, EasyJet, Hotels.com, Thomas Cook, Lufthansa Holidays, etc.) (Baccino, 2018). - Los socios de la empresa promocionan su inventario a través de soluciones de etiqueta blanca, widgets, enlaces, banners, integración XML, integración de correo electrónico pre-viaje, etc. (Baccino, 2018). 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene una red de 3.000 sitios web de afiliados a nivel global, entre los que se encuentran las agencias de viajes online más importantes, aerolíneas y grupos hoteleros. - Trabaja junto a las plataformas de los agentes de viaje más conocidos, como ARC Marketplace, con una red de 175.000 agentes de viaje que ofrece una mayor visibilidad de los proveedores y el alcance a millones de clientes. - Realiza campañas publicitarias globales por medio de Google, Bing, Yahoo y Facebook. (Baccino, 2018) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pretende aunar su actividad como portal líder en el alquiler de alojamientos turísticos con la reserva de experiencias y actividades turísticas en el destino, aprovechando el tráfico con el que cuenta su conocido sitio web. - Se ha detectado un repunte en el número de huéspedes que reservan experiencias. El número mensual de viajeros que participan en estas actividades era ya seis veces superior en julio de 2017 que el registrado a principios del año, con un aumento del 500%. (Airbnb, 2017)
Atributos más relevantes	<ul style="list-style-type: none"> - Sus productos más reservados son los que combinan un servicio 100% en español, calidad contrastada, miles de opiniones y precios muy competitivos (Muñoz, 2018). - Permite realizar búsquedas y reservas de forma rápida desde cualquier dispositivo y hasta el último minuto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Web de ámbito mundial (traducida a más de 13 idiomas), por lo que sus actividades suelen contar con decenas o centenares de opiniones y referencias. - Cuenta con zona de cliente con historial, lista de deseos y cancelaciones gratis hasta 72h antes en la mayoría de reservas (Sitio Web de Get Your Guide, consultado en diciembre 2018). - En términos de tráfico, se encuentra entre los mejores sitios web del mundo, con un estimado de 6 millones de visitas por mes, con un notable crecimiento en los últimos dos años (Baccino, 2018). 	<ul style="list-style-type: none"> - Su adquisición por TripAdvisor en el año 2014 le proporciona una importante ventaja respecto al tráfico por recomendación. - Reciente creación de una plataforma para agentes de viajes, en la que los proveedores con posibilidad de reservar en tiempo real tienen la oportunidad de obtener muchas más reservas debido a los visitantes que Viator logra atraer a su sitio web. - En términos de tráfico, se encuentra entre los mejores sitios web del mundo, con un estimado de 8 millones de visitas por mes. (Baccino, 2018) 	<ul style="list-style-type: none"> - En el año 2016 Airbnb adquirió Trip4Real (Sandri, 2016), hasta que finalmente en el 2017 se formalizó la extinción de esta sociedad. El objetivo era hacerse con la tecnología y la veteranía con la que llevar a cabo su actual portal de Trips y su servicio de experiencias (Martínez, 2017). - Su filosofía se basa en atraer a turistas independientes en busca de experiencias auténticas. - La forma en la que se han planteado las experiencias ha tenido un efecto positivo: cerca del 90% de las valoraciones son de cinco estrellas (Airbnb, 2017).

	Civitatis	Get Your Guide	Viator	Airbnb Trips
Características del equipo y número de empleados	<p>Buscan empleados jóvenes, originarios de otras culturas y que hayan viajado lo máximo posible. Actualmente, la plantilla se compone de más de 70 personas de 12 nacionalidades, con una media de 33 años y donde predominan las mujeres (Muñoz, 2018).</p>	<p>Cuenta con alrededor de 450 trabajadores y sedes en 11 países (incluyendo Australia o China).</p>	<p>El tamaño de la empresa es de entre 200-500 empleados, con su sede principal en San Francisco y otras oficinas en Sydney, Las Vegas y Londres (datos consultados en el perfil oficial de Viator en LinkedIn).</p>	<p>Cuando la sociedad de Trip4Real fue adquirida por Airbnb, cerraba el ejercicio de 2016 con una plantilla de 8 empleados (Martínez, 2017). No obstante, Airbnb contaba ya en el año 2015 con un total 1.600 trabajadores a nivel global (Poletti, 2015).</p>
Clientes y ventas anuales	<p>Cerrarán este año 2018 con cerca de 50 millones de euros en ventas y llegando a los 2 millones de clientes (Castelló, 2018).</p>	<p>En el año 2017 alcanzó unas ventas de 75 millones de dólares, según datos publicados por analistas de la compañía Skift Research (Borko, 2018)</p>	<p>Cuentan con 600 millones de opiniones y 455 millones de visitantes únicos al mes (Sitio Web de Viator. Consultado en diciembre de 2018).</p>	<p>No se encuentran datos económicos específicos en relación a los beneficios de la plataforma de experiencias.</p>
Estrategias y planes futuros	<ul style="list-style-type: none"> - Su principal objetivo es convertirse en líder mundial en la distribución online de actividades turísticas. - Están trabajando para traducir todos los contenidos al inglés, francés, portugués e italiano con el fin de llegar a ser relevantes en esos mercados (Muñoz, 2018). 	<p>Están invirtiendo para acelerar aún más el rápido crecimiento de la compañía, así como su asentamiento en nuevos mercados (Sitio Web de Get Your Guide, consultado en diciembre de 2018).</p>	<p>Está considerado como el número uno mundial en la reserva online de actividades y experiencias turísticas, tanto por facturación, como por número de visitas, etc. Si ya era un gigante antes del año 2014, al ser adquirida por Tripadvisor se afianzó aún más como portal de referencia en el sector.</p>	<p>Con el lanzamiento de Trips, la empresa ha pasado de ser una plataforma de alojamientos a seguir un planteamiento para el resto del viaje, lo cual ha supuesto un hito significativo de cara a convertir a Airbnb en una plataforma capaz de ofrecer experiencias de viaje completas (Airbnb, 2017).</p>

Fuente: Elaboración propia

Considerando los distintos aspectos contemplados en el análisis de las principales empresas competidoras del ámbito nacional, se constata que los **productos y servicios** que ofrecen abarcan un amplio abanico de actividades, experiencias, tours y visitas guiadas de diversas tipologías, algunas incluso amplían sus servicios dedicándose a la reserva de atracciones turísticas y venta de entradas, pero solo dos de estas empresas presentan un componente diferenciador en su oferta de actividades. El idioma en el caso de Civitatis (servicio 100% en español) y la tipología de experiencias por parte de Airbnb Trips, con un enfoque centrado en la comercialización de experiencias locales y alternativas a través de particulares.

En cuanto a la **política de precios e ingresos**, todas las plataformas funcionan a través de comisiones. Es decir, conectan a los clientes con los prestadores del servicio, que suelen ser guías independientes o pequeñas empresas que proporcionan las experiencias en el destino, y se quedan con un porcentaje de cada transacción, que suele oscilar entre un 20% y un 30% aproximadamente. Asimismo, todas las compañías tratan de ganar mayor cuota de mercado con precios altamente competitivos y ofreciendo garantías del mejor precio para su oferta de actividades.

Respecto a los **destinos en los que operan y sus mercados más destacados**, la gran mayoría de estas empresas están asentadas en un ámbito internacional, ofreciendo multitud de actividades en los principales destinos del mundo y con presencia en numerosos países. No obstante, algunas de ellas están mejor posicionadas en determinados mercados geográficos, como Latinoamérica en el caso de Civitatis, América del Norte para Viator o Europa en el caso de Get Your Guide. De manera particular, para el portal de Airbnb Trips destaca que Barcelona es uno de los destinos donde se realizan un mayor número de reservas, junto a otros de los principales destinos turísticos mundiales como Los Ángeles, París o San Francisco.

Por otro lado, considerando los **métodos y estrategias más utilizados para captar a sus clientes**, todas estas plataformas operan en el entorno online, de manera que el posicionamiento web en los principales buscadores se convierte en su principal fuente de tráfico. Para ello, se valen de distintas herramientas para mejorar sus resultados orgánicos, así como métodos de pago y campañas de publicidad online. Otra de las principales estrategias que emplean estas grandes empresas son los afiliados y la realización de acuerdos de distribución con los principales agentes del sector (agencias de viajes, aerolíneas, bloggers especializados, cadenas hoteleras y otros operadores turísticos). Además, ya que son grandes empresas que cuentan con una facturación anual e ingresos elevados, se pueden permitir potentes inversiones publicitarias a través de anuncios en televisión y otros medios de comunicación de masas.

Según sus **atributos más relevantes**, destacan especialmente diversos factores relacionados con las características del servicio así como ciertas prestaciones y funcionalidades de cada plataforma, como puede ser la traducción en diversos idiomas por parte de la mayoría de portales web o la especialización en un único idioma en el caso de Civitatis, la calidad del servicio ofrecida, facilidades de uso, políticas de cancelaciones, información detallada de la oferta de actividades y experiencias y

la alusión a las aportaciones realizadas por los propios usuarios a través de sus opiniones, comentarios y valoraciones, como un vector de valor añadido para el cliente y una manera de generar tráfico por recomendación.

Nuestros principales competidores son **empresas internacionales** de gran tamaño formadas por **equipos organizados y plurales**, contando con un buen número de empleados localizados en sus diversas sedes. Estas grandes compañías alcanzan cada año un **elevado volumen tanto de facturación como de clientes**, atrayendo millones de visitas a sus respectivos portales. No obstante, siguen contemplando **estrategias y planes futuros** de crecimiento, así como diversas inversiones de cara a conseguir un mayor liderazgo en el mercado, expandiendo su modelo de negocio a nuevos mercados, nuevos ámbitos geográficos y nuevos segmentos de clientes.

D) Principales conclusiones y observaciones

El mercado de las experiencias turísticas online está formado por un **buen número y diversidad de empresas y portales web**. En este sentido, es positivo que trabajemos en una industria en la cual conviven empresas que solucionan problemáticas y atienden necesidades en común, principalmente porque si hay competencia significa que existe un mercado y que existen recursos (proveedores, recursos humanos, etc.), pero también porque si hay competencia disminuyen en cierta manera nuestros esfuerzos en educar al cliente en torno a nuestro producto y al haber competencia podemos aprender de los puntos fuertes y las estrategias de otras empresas.

Es un sector más bien joven que ha venido desarrollándose especialmente en la última década, con lo cual no presenta signos de saturación ni de estancamiento. Al contrario, los datos revelan que el **sector sigue al alza y que las oportunidades de negocio en este campo del turismo siguen latentes**. Prueba de ello son los resultados que presentan las grandes empresas que operan en este mercado, con cifras anuales de crecimiento tanto en número de clientes como en ingresos monetarios, y que siguen recibiendo millones de euros por parte de sus inversores (es el caso de Civitatis, Get Your Guide, etc.). Estos datos reflejan una tendencia favorable del mercado de tours, actividades y experiencias turísticas en destino que lo convierten en un mercado sumamente atractivo. Sin embargo, cabe tener cierta prudencia y observar continuamente las evoluciones del mercado y de los competidores, ya que un crecimiento excesivo implica una competencia muy intensa y, con ello, el precio se convierte en un instrumento clave. Esto podría provocar en el futuro un descenso continuado de los precios del sector, perdiendo su atractivo inicial.

Por otro lado, se trata de un **sector muy fragmentado, formado en su gran mayoría por pequeñas empresas y proveedores locales**. Aunque, no obstante, existen diversas compañías de gran tamaño que captan un gran volumen del mercado y que, por ello, pueden suponer ciertas barreras de entrada a la hora de hacer crecer nuestro modelo de negocio y conseguir posicionamiento y

notoriedad. Del mismo modo, la **inclusión en el sector por parte de otros gigantes de la industria**, como Expedia, Booking o TripAdvisor, que están comprando portales de Internet dedicados a este negocio, supone otra importante amenaza al tratarse de empresas muy consolidadas en sus respectivos segmentos de actividad.

Respecto al análisis de los competidores, en términos generales podemos decir que la mayoría de las empresas identificadas se centra en cubrir la misma necesidad del cliente, aunque de manera parcial si tenemos en cuenta nuestro público objetivo y nuestro perfil de consumidor, puesto que **satisfacen únicamente la vertiente más lúdica y experiencial que demanda el turista**. En este sentido, son escasos los portales y plataformas web de actividades y experiencias turísticas que potencien y exploten el enfoque de sostenibilidad y responsabilidad aplicado al consumo de dichas experiencias (únicamente los casos de Ecovamos, a nivel nacional, y Feel By Doing, a nivel local en Barcelona y en la región de Cataluña, integrarían dicha particularidad en su filosofía de negocio). En este sentido, puede suponer una **oportunidad de diferenciación** el hecho de penetrar en el sector y hacer crecer nuestro modelo de negocio como un **portal líder en la comercialización de actividades y experiencias turísticas sostenibles**, potenciando nuestra imagen de marca y nuestros valores corporativos y transmitiendo al turista el mensaje de que puede disfrutar de experiencias únicas y transformadoras contribuyendo de manera responsable al desarrollo de los destinos y de sus comunidades.

Por otra parte, existe también un **buen número de empresas que se han focalizado en la conexión entre turistas y locales**, comercializando actividades realizadas por los residentes y descubriendo los destinos a través de los propios lugareños. Asimismo, se observa que en su gran mayoría **la oferta de experiencias turísticas presenta cierta estandarización y homogeneización**, con actividades englobadas mayormente en productos de turismo cultural, turismo activo o turismo gastronómico, así como tours y visitas guiadas por los principales recursos del destino, que se insertan por tanto en los itinerarios turísticos más tradicionales. Esta realidad deja la puerta abierta para la creación de nuevos productos turísticos y nuevas formas de vivir los destinos, con un mayor componente de creatividad e innovación en la comercialización de experiencias que aporten un mayor valor añadido al cliente.

Finalmente, conviene señalar que la **estrategia fundamental de crecimiento** de estas grandes empresas establecidas online, aparte por supuesto de invertir en el posicionamiento y publicidad de los principales buscadores web, consiste en la **asociación y cierre de acuerdos con los actores principales de la industria**, consiguiendo de esta manera llegar a un público mucho más amplio.

4.3.3 Diagnóstico DAFO. Ventajas Competitivas y Factores Críticos de Éxito.

A partir de la información obtenida en el análisis llevado a cabo en los apartados anteriores del presente documento, se ha elaborado un Diagnóstico de Situación que refleja los distintos aspectos que debemos tener en cuenta en relación a nuestro proyecto, considerando nuestras principales fortalezas y debilidades a nivel interno, así como las oportunidades y amenazas que se identifican en el entorno, esbozando por tanto la situación de partida de nuestra iniciativa emprendedora a partir de los datos obtenidos del análisis de la demanda, las tendencias del sector y las particularidades del segmento de mercado en el que competimos.



Tabla 3. Análisis DAFO de nuestro proyecto de emprendimiento

DEBILIDADES	AMENAZAS
RECURSOS ECONÓMICOS <ul style="list-style-type: none"> • Carencia inicial de financiación externa y captación de inversores. 	MERCADO <ul style="list-style-type: none"> • Elevada fragmentación del sector de actividades y experiencias turísticas, formado en su mayoría por pequeñas empresas y guías independientes. • Avance tecnológico limitado en la mayoría de estos proveedores de experiencias.
EQUIPO EMPRENDEDOR <ul style="list-style-type: none"> • Falta de trayectoria y experiencia en el mundo del emprendimiento. • Falta de conocimientos específicos en torno a la empresa y el desarrollo de negocios. • Ausencia de un equipo más plural que aporte perfiles más multidisciplinares para enriquecer el desarrollo del proyecto en sus distintos ámbitos. 	ENTORNO COMPETITIVO <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de un buen número de portales web enfocados a la comercialización de actividades y experiencias turísticas que conforman una mayor competencia. • Algunos de los intermediarios en línea más grandes de la industria están penetrando en nuestro segmento de actividad (Expedia, Booking, TripAdvisor, Airbnb...). • Existencia de grandes empresas consolidadas que cuentan con un liderazgo y reconocimiento en el sector (Civitatis, Get Your Guide, Viator, etc.). • Posibilidad de un crecimiento excesivo del sector que implique una competencia muy intensa y la saturación del mercado.

MERCADO	DEMANDA
<ul style="list-style-type: none"> El mercado objetivo que podemos conseguir (SAM) durante los primeros años de actividad es más bien reducido, teniendo en cuenta las condiciones iniciales de nuestro negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de conocimiento por parte de la demanda que puede ralentizar nuestro crecimiento durante los primeros años, hasta conseguir generar notoriedad. El nicho de mercado dispuesto a pagar por el disfrute de experiencias turísticas sostenibles podría no ser lo suficientemente grande para permitir un crecimiento exponencial de nuestro modelo de negocio.
DEMANDA	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento inicial por parte de la demanda (modelo de negocio incipiente). 	
FORTALEZAS	SECTOR PÚBLICO Y DESTINOS
EMPRENDIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Creciente interés y apoyo por parte de instituciones, organismos y administraciones en torno a la sostenibilidad en general y el turismo sostenible en particular, tanto a nivel nacional como a nivel europeo. Incremento del desarrollo e impulso en los destinos hacia proyectos específicos que fomentan un turismo más sostenible.
<ul style="list-style-type: none"> Elevado componente de creatividad e innovación en relación a los distintos ámbitos del proyecto. Perspectiva de género aplicada al desarrollo del proyecto, visibilizando el papel de la mujer como emprendedora y como agente de cambio en el sector turístico. Especialización en la comercialización de experiencias turísticas con una marcada vertiente de sostenibilidad. Responsabilidad social y económica como valor diferencial del modelo de negocio. 	
PRODUCTO	MERCADO
<ul style="list-style-type: none"> Segmentación en la oferta de actividades, con nuevas propuestas turísticas más novedosas, singulares y creativas. Consideración de las necesidades y expectativas diferenciales de la mujer como turista a la hora de generar su actividad de ocio y consumir productos y servicios turísticos. Experiencias más sostenibles y más auténticas, de mayor contacto con el entorno natural, la identidad local y la realidad social y cultural de los destinos. Vertiente transformadora. Experiencias que inspiren y dejen huella en los viajeros, promoviendo las transformaciones personales y el autodesarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> El mercado de las experiencias y actividades turísticas abarca cada vez un mayor segmento de la demanda, presentando un gran potencial de crecimiento. Creciente importancia y relevancia del turismo sostenible como nicho de mercado. Representa más del 7% de la demanda turística global y mueve casi 108 billones de euros anualmente. Necesidad de una mayor presencia online de los proveedores de experiencias, así como necesidades de comercialización para poder llegar a un mayor público. Falta de estandarización dentro del sector de las actividades y experiencias turísticas.
IMAGEN DE MARCA	ENTORNO COMPETITIVO
<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación y posicionamiento de nuestra imagen de marca en torno a principios de sostenibilidad y responsabilidad. Empresa con un ADN responsable y sostenible que estará presente en todos los eslabones de la cadena de valor del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Inserción en una industria en la cual conviven empresas que solucionan problemáticas y atienden necesidades en común (existencia de recursos, logística, proveedores, clientes conocedores de la operativa y del producto, etc.) Evolución favorable de los datos de la competencia, determinando una tendencia positiva de crecimiento en la demanda.
TERRITORIO Y AGENTES	DEMANDA
<ul style="list-style-type: none"> Acuerdos con proveedores responsables del destino. Es decir, empresas turísticas y proveedores de experiencias y actividades que compartan una misma filosofía en pro de la sostenibilidad. Relaciones de colaboración y apoyo con instituciones, ONGs y organizaciones locales con el objetivo de generar un retorno económico y social en el destino. 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor conciencia y sensibilidad de las nuevas demandas hacia las cuestiones sociales y medioambientales. Creciente apoyo a los establecimientos que presenten buenas puntuaciones sobre sostenibilidad y responsabilidad social. Mayor predisposición al gasto responsable. El 21% de consumidores se muestra dispuesto a pagar más con una compañía que tenga un mejor historial medioambiental y social. Existencia de un segmento de clientes específico que demanda productos sostenibles, responsables y éticos. Nuevos modelos de demanda como <i>Guilt-Free Consumption</i>. Mayor interés por la cultura local y la autenticidad. Búsqueda de experiencias de ocio que combinen la autorreflexión, el aprendizaje y el desarrollo personal.

DEMANDA	PRODUCTO Y NECESIDAD
<ul style="list-style-type: none"> Nuestro producto encaja con las tendencias más actuales identificadas en el mercado y en las nuevas demandas (deseo de responsabilidad social y ambiental, interacción social, experiencias de viaje auténticas, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> La mayoría de empresas que operan en el sector satisfacen únicamente la necesidad más lúdica y experiencial del turista. Se identifican escasos portales de comercialización de experiencias que presenten un enfoque y propuesta de valor basados en principios de sostenibilidad y responsabilidad. En general, la oferta de actividades y experiencias turísticas presenta cierta estandarización y homogeneización.
	ÁMBITO GEOGRÁFICO
	<ul style="list-style-type: none"> Barcelona es uno de los principales destinos del mundo y Cataluña se sitúa como la región más visitada del país. Gran diversidad social, histórica y cultural de la ciudad. Enorme oferta y diversidad de recursos y atractivos turísticos. Existencia de un importante tejido social que se caracteriza por su implicación con las cuestiones sociales y medioambientales. Inclusión de la sostenibilidad en la gestión y planificación del destino por parte de las administraciones locales y regionales. Barcelona es vista como una "ciudad creativa" y esto se traslada a su imagen percibida e identidad como destino. Existencia de capital humano y de fuerza inversora que pueden servir de apoyo.
	MARKETING Y COMUNICACIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> Las redes sociales y los flujos de información, conocimiento y opinión transforman los modelos de negocio. Se constata un peso cada vez mayor del Marketing Verde o Marketing Responsable.

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizado este diagnóstico de situación, nos disponemos a establecer las principales ventajas competitivas y los factores críticos de éxito que serán clave en el desarrollo de nuestro proyecto, a partir del conjunto de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que han quedado sintetizadas en la tabla anterior del presente documento (Tabla 3).

Las **Ventajas Competitivas** (*Competitive Advantages*) se establecen a partir de las fortalezas y oportunidades más determinantes para nuestro emprendimiento y se erigen, por tanto, como los pilares a partir de los cuales construir la propuesta de valor de nuestro producto. Son aquellos atributos distintivos y demandados por un determinado tipo de cliente que se constituyen como ventajas únicas y sostenibles en el tiempo, diferenciándonos de la competencia y aportando un mayor valor añadido al cliente, con el propósito de obtener mejores resultados y lograr una posición competitiva superior en el mercado.

Por su parte, los **Factores Críticos de Éxito** (*Critical Success Factors*) se identifican en función de las debilidades y/o amenazas más significativas que deberemos tener en cuenta a la hora de lanzar nuestra idea de emprendimiento para garantizar el éxito de su desarrollo y hacer crecer el modelo de negocio, logrando los objetivos fijados. El hecho de pasar por alto o ignorar estos mismos factores puede dificultar el crecimiento del proyecto e incluso precipitar, en último término, el fracaso de la organización.

Cuadro 5. Ventajas Competitivas

- 1. Oferta especializada de actividades y experiencias turísticas con un marcado componente sostenible. Diferenciación y posicionamiento de la empresa en torno a la sostenibilidad.
- 2. Segmentación de la oferta de productos, con nuevas propuestas turísticas más novedosas, singulares, creativas, inclusivas y participativas.
- 3. Responsabilidad social y económica con el territorio, la comunidad local y los agentes del sector. Acuerdos con proveedores responsables y generación de un retorno económico y social en el destino.
- 4. Perspectiva de género aplicada al desarrollo del proyecto, visibilizando por un lado el papel de la mujer como emprendedora y agente de cambio en el sector, y por otro, considerando sus necesidades, preferencias y expectativas diferenciales como viajera.
- 5. Experiencias turísticas transformadoras e inspiradoras, que promueven la autorreflexión, el aprendizaje y el desarrollo personal de los viajeros en el destino.
- 6. Imagen de marca creíble, transparente y cercana (*Clean Slate Brand*) que actuará como una señal de sostenibilidad y responsabilidad reconocida por la demanda (*Guilt-Free Status*).

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6. Factores Críticos de Éxito

- 1. Necesidad de financiación externa y captación de inversores que apuesten por el proyecto para poder crecer y escalar nuestro modelo de negocio.
- 2. Necesidad de ampliar el equipo emprendedor con perfiles más multidisciplinares que enriquezcan el desarrollo del proyecto en sus distintos ámbitos (administración y dirección de empresas, comunicación, marketing, nuevas tecnologías...).
- 3. Necesidad de diseñar y ejecutar diversas estrategias de marketing, publicidad y acciones de promoción para ser conocidos por la demanda y generar notoriedad en torno a la marca y al producto.
- 4. Conocimiento y observación permanente de la evolución del mercado con el fin de estar alerta a los movimientos de la competencia y detectar posibles síntomas de saturación y/o estancamiento debido a un crecimiento excesivo del sector.

Fuente: Elaboración propia

4.3.4 Construcción de la Propuesta Única de Valor (PUV) - Value Proposition

Para construir la Propuesta Única de Valor de nuestra idea de negocio tomaremos como referencia los aspectos generales que han sido plasmados en el análisis DAFO, focalizándonos especialmente en las ventajas competitivas que han quedado señaladas en el apartado anterior del presente documento y que constituyen, al fin y al cabo, aquellos elementos que nos definen, nos identifican y nos diferencian dentro del sector. En esta misma línea, deberemos tener en cuenta, en primer lugar, las necesidades, preferencias y características de nuestro perfil de clientes (identificadas en el análisis previo relativo a nuestro público objetivo), asegurando que nuestro producto se adecúa a las demandas del consumidor y que aporta valor para dicho segmento. Y en segundo lugar, considerando las alternativas existentes en el mercado que resuelven total o parcialmente la misma necesidad, resaltando nuestras principales fortalezas y creando una propuesta de valor sólida que nos diferencie a grandes rasgos de nuestros mayores competidores.

Actualmente, nos enfrentamos a un tipo de viajero que es, sin lugar a dudas, el más informado y exigente que nos ha tocado vivir y el que más recursos dispone a la hora de elegir un destino o consumir un producto y/o servicio turístico. Según palabras de Amuda Goueli (CEO y cofundador de Destinia) en *“Los 5 pasos del turismo experiencial”*, **«de la propuesta de valor que seamos capaces de construir dependerá la capacidad que tengamos para seducirle»** (Corrales, 2017, p. 11).

De esta manera, la propuesta única de valor para nuestra iniciativa emprendedora está conformada por **cuatro Ejes Estratégicos** (Figura 6) que recogen los aspectos más destacados y sobresalientes de nuestro proyecto, representando, por tanto, la base que fundamenta nuestros valores y nuestra filosofía para atraer al público objetivo. Los distintos aspectos que se recogen en cada uno de estos ejes quedan reflejados y descritos a continuación en el Cuadro 7.

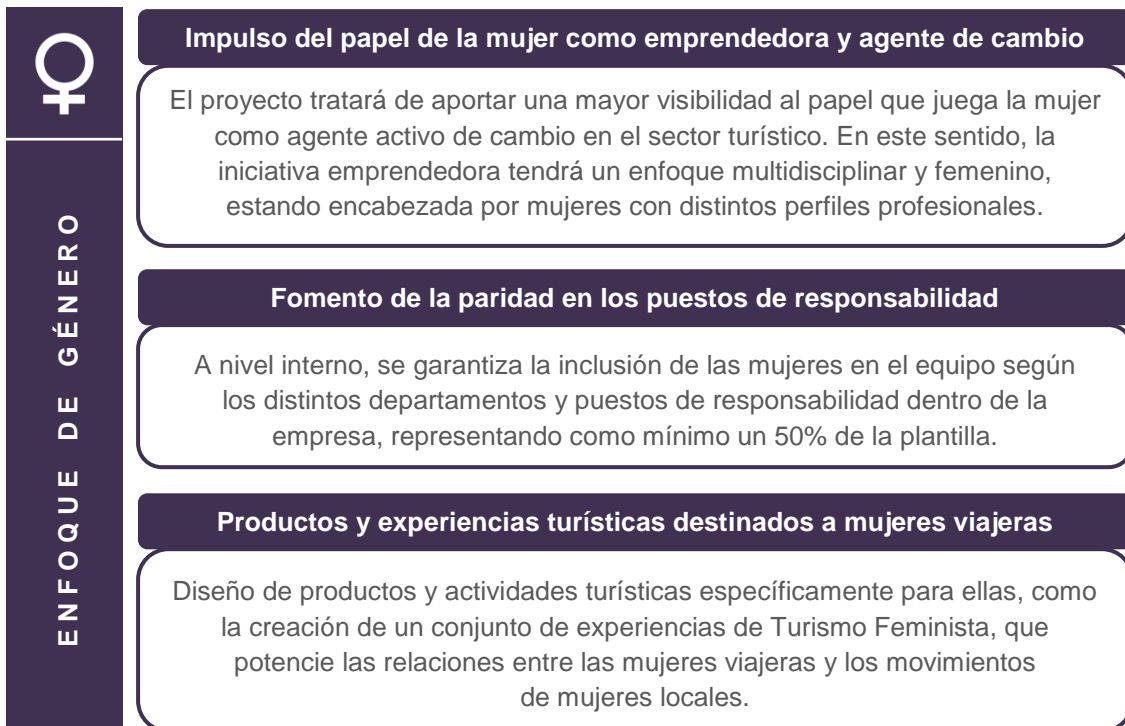
Figura 6. Propuesta Única de Valor – 4 Ejes Estratégicos



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7. Desarrollo y descripción de los 4 Ejes Estratégicos.

 SOSTENIBILIDAD	Desarrollo de experiencias turísticas sostenibles
	<p>Oferta de experiencias turísticas basadas en un claro posicionamiento sostenible teniendo en cuenta distintos aspectos: sostenibilidad sociocultural, sostenibilidad medioambiental, accesibilidad, gastronomía slow...</p>
	Acuerdos con proveedores responsables del sector
	<p>Empresas turísticas y proveedores de experiencias y actividades que compartan una misma filosofía en pro de la sostenibilidad.</p>
Retorno económico para el destino	
<p>Destinación de un 5% del precio de cada experiencia para instituciones, asociaciones, ONGs y organizaciones locales con las que se trabaje, y que estén relacionadas con nuestros ámbitos de actividad.</p>	
 CREATIVIDAD	Enfoque creativo e innovador
	<p>Adopción de un enfoque creativo e innovador de manera integral, que se vea plasmado en los diferentes ámbitos del proyecto.</p>
	Desarrollo de experiencias de Turismo Creativo
<p>Oferta de experiencias turísticas acordes con los principios que caracterizan al turismo creativo: concepción del viajero como un agente proactivo, colaboración creativa entre turistas y lugareños, desarrollo de actividades participativas en conexión con la cultura y la identidad del lugar de destino.</p>	
 VERTIENTE TRANSFORMADORA	Transformación personal del viajero
	<p>Experiencias turísticas y vivencias que se conviertan en fuente de aprendizaje, distinción y diferencia para el turista, contribuyendo a su noción individual de transformación personal, realización y autodesarrollo.</p>
	Transformación social en el destino
<p>Relaciones de colaboración y apoyo mutuo con organizaciones locales y colectivos que contribuyan al desarrollo de proyectos sociales y responsables en el territorio. Asimismo, se plantea el diseño y creación de actividades y experiencias relacionadas con distintas esferas de la realidad social y los movimientos activistas en el destino.</p>	



Fuente: Elaboración propia

De esta manera, nuestra plataforma de comercialización tendrá su **sello de identidad y de diferenciación** en la sostenibilidad, la creatividad, la vertiente transformadora y nuestro enfoque de género, articulando una oferta de actividades y experiencias turísticas sostenibles a través de una **estrategia de segmentación según especialización por productos**. Un conjunto de propuestas turísticas más singulares, auténticas, creativas, inclusivas y participativas, conectando al viajero con las comunidades locales y fomentando el descubrimiento de diversos aspectos sobre sí mismos y sobre la realidad social y cultural de los destinos.

Experiencias que inspiren al turista en diversos sentidos y que le aporten valor, convirtiéndose en una fuente de distinción, de aprendizaje y de transformación positiva durante sus viajes.

A continuación, queda detallada una relación de la tipología de productos que podría abarcar, a grandes rasgos, nuestra oferta de actividades y experiencias turísticas sostenibles (Cuadro 8). No obstante, este planteamiento inicial queda abierto a la inclusión y/o creación de nuevas propuestas que concuerden con nuestra filosofía de negocio, ampliando y enriqueciendo en mayor medida nuestra oferta de productos.

TURISMO EXPERIENCIAL, CREATIVO Y TRANSFORMADOR

Cuadro 8. Estrategia de Segmentación según especialización por productos

Experiencias Feministas

Experiencias ligadas a la historia feminista transcurrida en el destino, vinculando a través de un *storytelling* diversos hechos históricos, lugares y momentos emblemáticos, así como figuras de mujeres destacadas que reflejen los principales hitos y la evolución del movimiento. Se plantean, asimismo, actividades y talleres relacionados con el feminismo más contemporáneo y el empoderamiento femenino, en colaboración con distintos colectivos y grupos de mujeres locales.

Experiencias Activistas

Experiencias consistentes en la participación activa y colaboración en diversas actividades, campañas, exposiciones u otro tipo de actividades que se realicen en el destino y que estén ligadas a distintas asociaciones, ONGs u organizaciones locales que operen en el territorio (por ejemplo: activismo LGTBI, activismo ecológico y medioambiental, activismo social, etc.).

Experiencias *Mindfulness*

Experiencias, actividades y talleres de reconexión con la naturaleza que contengan un componente reflexivo y espiritual, conectando al viajero con el entorno y los recursos naturales del destino. Las prácticas del *mindfulness* tratan de tomar conciencia del momento presente con interés, curiosidad y aceptación, desarrollando interacciones personales y experimentando el entorno de una manera diferente, evasiva y más profunda.

Experiencias Creativas

Experiencias turísticas que conectan al viajero con la cultura intangible, costumbres y tradiciones locales características del lugar de destino, a través de diversas actividades, talleres, cursos o demostraciones prácticas con el objetivo de fomentar la creatividad, el aprendizaje y el enriquecimiento mutuo entre los turistas y los lugareños, adentrándose en la cultura local de una manera creativa y participativa.

Experiencias Accesibles

Experiencias y actividades turísticas que sean accesibles y universales, posibilitando la participación de personas con distintos tipos de discapacidad (física, visual, auditiva, etc.) y permitiendo el disfrute del destino y sus principales atractivos por parte de estos colectivos.

Experiencias *Slow Foodie*

Experiencias turísticas gastronómicas para aquel tipo de viajeros que sean entusiastas de la gastronomía y tengan motivación de disfrutar de la cocina autóctona del destino a través de una filosofía *slow*. Se ofrecerán diversas actividades como catas a ciegas, degustaciones, gymkhanas gourmet o menús especiales en diversos restaurantes de la ciudad que tengan una oferta gastronómica basada en la cocina local, productos de la tierra y de proximidad.

Fuente: Elaboración propia

05- FASE II. *Branding* – Diseño y construcción de la imagen de marca

5.1 Identidad Corporativa

La propuesta principal para asignar el nombre de nuestra compañía es "**Homo Turisticus**", un concepto originalmente referido a aquella persona con un buen nivel de ingresos que viaja por placer durante un determinado periodo de tiempo y que ha sido empleado en diversas ocasiones en la literatura académica, documentales de televisión y otros medios de comunicación. De esta manera, se hace referencia a la evolución del ser humano, con cierto matiz metafórico, desde la concepción científica del homo erectus, homo sapiens, etc., hasta la configuración del actual homo turisticus. Siguiendo este preámbulo, pretendemos vincular el término con la noción más actual del viajero contemporáneo, para el cual el turismo y los viajes forman parte de su filosofía de vida. Viajar se ha convertido ya no solo en un deseo y motivación personal, sino en una necesidad creciente y un sello de identidad que identifica el estilo de vida de muchas personas.

A través del diseño y construcción de la imagen de marca de nuestra compañía, se pretende proyectar un **halo de modernidad, creatividad y frescura** que represente nuestra identidad corporativa y nos sitúe en la mente del consumidor como una **empresa joven, creíble e innovadora**, conectando con la vertiente más experiencial de nuestro producto e incidiendo asimismo sobre el enfoque transformacional que pretendemos imprimirle al proyecto. En este sentido, se empleará una relación de colores y fuentes con un *look & feel* moderno y actual que evoquen estas sensaciones, posicionando nuestra marca en la mente del consumidor a través de una imagen atractiva que proyecte cierto dinamismo.

Colores Corporativos



Fuentes corporativas

Tuesday Script: *Tuesday Script*

Montserrat: **Montserrat**

5.2 Claim de marca

Sabemos que la memoria y las emociones son dos procesos mentales que van unidos de la mano, y que un recuerdo puede despertar sentimientos de diversa índole. En este sentido, es importante que nuestra imagen de marca lleve asociado un *claim* o eslogan principal que genere una serie de estímulos en los usuarios, ayudándonos de la asociación de ideas, conceptos, valores y filosofías vinculados directamente al nombre de nuestra marca. De forma complementaria, se contará a su vez con un *claim* secundario que refuerce al principal y que pueda ser empleado con fines promocionales o publicitarios en los distintos soportes, medios y acciones que se desarrollen. Ante todo, deben constituirse como mensajes directos, concisos y fáciles de recordar, evocando en pocas palabras nuestra esencia de marca y situándonos en la mente del consumidor.

CLAIM PRINCIPAL: "El viaje que transforma"

Con este *claim* principal pretendemos darle fuerza al efecto de "transformación" que queremos producir con nuestra oferta de experiencias turísticas sostenibles. Transformar, por un lado, a los propios viajeros de manera que puedan vivir experiencias enriquecedoras y disfrutar de actividades creativas y singulares que les dejen huella, al mismo tiempo que transformamos positivamente los destinos adoptando un enfoque de sostenibilidad social y económica, trabajando con proveedores responsables, aportando un retorno económico al destino, apoyando el papel de la mujer como agente de cambio y colaborando con organizaciones y colectivos locales. Una manera diferente de viajar y adentrarse en los destinos que fomente el desarrollo y el cambio positivo.

CLAIM SECUNDARIO: "El viaje que te inspira"

Con este *claim* secundario pretendemos jugar con el componente inspirador que queremos provocar en nuestros clientes. Un conjunto de actividades y experiencias turísticas sostenibles, creativas, novedosas y participativas que inspiren a nuestros viajeros durante su estancia en el destino y les despierten sensaciones positivas que perduren en su mente tras el fin del viaje.

5.3 Diseño de la imagen de marca

A continuación, se muestra el diseño de un primer boceto que se ha realizado como logo de la compañía, siguiendo las premisas y directrices que han quedado establecidas anteriormente en el apartado relativo a nuestra identidad corporativa. En este diseño se incluye el nombre que hemos fijado para nuestra empresa (Homo Turisticus), junto con el claim principal ("El viaje que transforma") y un icono corporativo que actúa a efectos de imagen de marca, como un elemento más visual y dinámico que nos identifique y por el cual seamos fácilmente reconocibles por nuestro público objetivo.

Ilustración 3. Logo de la compañía



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 4. Icono corporativo



Fuente: Elaboración propia

06- FASE III. Desarrollo del modelo de negocio. Características y funcionamiento de la plataforma de comercialización.

6.1 Misión

Proporcionar experiencias turísticas transformadoras, creativas e inspiradoras basadas en principios de sostenibilidad y responsabilidad. Una oferta de actividades y experiencias novedosas, auténticas y singulares que aporten un valor añadido al viajero, convirtiéndose en una fuente de distinción, de aprendizaje y de transformación positiva durante sus viajes.

6.2 Visión

Convertirnos en la plataforma líder de comercialización de experiencias turísticas sostenibles a nivel nacional, generando notoriedad en torno a la imagen de marca y siendo reconocidos por la demanda como una compañía responsable, transparente, creativa, joven y cercana.

6.3 Valores

Los valores que regirán el código de conducta y la cultura empresarial en los que se fundamenta la manera de trabajar y operar de nuestra compañía son los siguientes (Figura 7):

- **Sostenibilidad:** adoptamos un enfoque de sostenibilidad integral (económica, ambiental, social y cultural) en los diversos eslabones de nuestra cadena de valor.
- **Inclusión:** somos inclusivos en todas sus variantes y nos gusta poner a las personas en el centro de todo lo que hacemos.
- **Compromiso:** destacamos por mantenernos fieles a nuestra filosofía, comprometidos con los valores y principios que defendemos.
- **Creatividad:** apostamos por la creatividad y la innovación para ser diferentes, aportando prácticas y perspectivas renovadas dentro del sector.
- **Transparencia:** creemos que la transparencia es nuestra mejor garantía para acreditar nuestra credibilidad.
- **Cercanía:** trabajamos de manera cercana y asertiva, siempre de la mano de nuestros clientes y de nuestros proveedores.

Figura 7. Valores corporativos de la compañía



Fuente: Elaboración propia

6.4 Principales características de la plataforma

En la actualidad, todos aquellos aspectos relacionados con el mundo de la tecnología, y de manera concreta las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), así como el propio comportamiento de los usuarios, varían constantemente y evolucionan a un ritmo frenético. En este sentido, el consumo de contenidos ha experimentado variaciones en los últimos años en lo referente a la manera en que estos usuarios entran y navegan desde una web y, sobre todo, desde dónde lo hacen (Ávila, 2016).

El consumo de Internet a través de dispositivos móviles representará el 26% del consumo mundial de medios en el año 2019, frente al 19% del año 2016, según las estimaciones establecidas en el estudio de *Media Consumption Forecasts* de Zenith. El mundo pasará un promedio de 122 minutos al día accediendo a Internet móvil a través de navegadores y aplicaciones, una cantidad que se ha incrementado notablemente desde los solo diez minutos al día que se utilizaban en 2010 (Zenith, 2017).

Ya en el año 2015 el móvil superó al ordenador para convertirse en el canal principal de acceso a Internet (Zenith, 2017), por lo que parece evidente que **la estructura de una web moderna y actual deberá ser de tipo responsive**, entendido como el tipo de contenidos que se pueden consumir desde cualquier tipo de pantalla sin necesidad de hacer zoom, ya que es la propia web la que adapta tanto los elementos como las tipografías a las características de cada dispositivo, con el fin de facilitar el consumo de contenidos y hacerlo más funcional desde cualquier tipo de medio (Ávila, 2016).

Por otro lado, considerando las soluciones tecnológicas más asequibles que podemos implementar, actualmente **el 26,4% de todas las webs del mundo, y un 59,4% de las que usan gestor de contenidos,**

están hechas con WordPress, un sistema con la ventaja de ser sencillo y económico y que además presenta múltiples opciones de integración con distintos sistemas de venta, permitiéndonos construir y diseñar una web que favorezca el consumo de contenido y la conversión a ventas (Ávila, 2016).

Además, en cuanto a los **idiomas** para nuestra plataforma de comercialización, es importante tener en cuenta la dimensión internacional que puede adquirir nuestro producto, con potenciales turistas y clientes provenientes de diversos países y destinos, por lo que se hace necesario un **servicio plurilingüe** que incluya, como mínimo, la posibilidad de visualizar y consumir los contenidos de nuestro portal web en los siguientes idiomas: **español, catalán e inglés**, los cuales podrán ser ampliados en un futuro para mejorar la oferta de servicios y prestaciones de la web, a medida que el negocio se vaya consolidando y se abarque una mayor cuota de mercado.

Por último, pretendemos llevar a cabo la **compra de un dominio** para nuestro sitio web que lleve incorporado el nombre de nuestra marca, adquiriendo principalmente las extensiones “.com” y/o “.es” dependiendo de la disponibilidad, quedando entonces de la siguiente manera:

www.homoturisticus.com / www.homoturisticus.es.

6.5 Diseño y estructura de la web

El diseño de la web debe responder a un **estilo atractivo, dinámico y moderno**, que transmita al mismo tiempo un **halo de cercanía y de naturalidad** hacia nuestros visitantes. Es importante tener presente que nuestro sitio web se erige como nuestro principal escaparate hacia el consumidor y, por tanto, debe reflejar lo que somos y lo que nuestra marca representa. Las primeras impresiones son fundamentales y, en este sentido, la imagen que generemos en el turista la primera vez que nos visite debe ser impecable.

Igualmente, la organización de nuestros contenidos debe tener un **enfoque muy intuitivo, funcional y operativo**, con el objetivo de facilitar en todo momento la navegación por parte del usuario y el posible consumo de nuestra oferta de experiencias. Por regla general, toda la información facilitada debe prestar un especial cuidado al contenido y a la forma, con **textos de calidad** que se acompañen mayoritariamente de **contenido audiovisual** (fotografías y vídeos). Actualmente, y especialmente en el mundo del turismo y los viajes, es evidente la influencia y el poder de la imagen a la hora de vender productos y servicios turísticos. Como se suele decir, “una imagen vale más que mil palabras” y por ello, el contenido audiovisual debe tener un peso considerable en el diseño y aspecto de nuestro portal por sobre encima del texto.

En lo relativo a la estructura de la web, a continuación se presenta un esquema de la apariencia general de la home o página principal, junto con los principales apartados e información a resaltar.

Ilustración 5. Estructura de la home o página principal de nuestro sitio web



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5. Estructura de la home o página principal de nuestro sitio web (continuación)



TOP Homo Turisticus

Las mejores experiencias según nuestros viajeros



CLUB del Turista Responsable

Únete a nuestra comunidad de viajeros comprometidos



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5. Estructura de la home o página principal de nuestro sitio web (continuación)

BLOG TURISTICUS

Para viajeros inquietos

"Nuestro destino nunca es un lugar, sino una nueva forma de ver las cosas."

Imagen

EL VIAJE QUE TE INSPIRA

ICONO
CORPORATIVO

FOOTER

Homo Turisticus

Quiénes somos
Nuestros valores
Nuestro Blog
Prensa

Sostenibilidad

Club del Turista Responsable
Últimas acciones
Reporte de Sostenibilidad
Anual

Políticas de uso

Condiciones generales
Información legal
Política de privacidad
Cookies

Trabaja con nosotros

Proveedores de experiencias
Programa de afiliados
Acuerdos con operadores
Únete al equipo

Métodos de pago

PayPal

VISA



Homo Turisticus © 2020 (Año de creación de la marca)

Fuente: Elaboración propia

6.6 Tipología de contenidos

La planificación de contenidos de una web se convierte en un elemento esencial para el éxito de la misma. Por regla general, la mayor parte de los contenidos que se generan en el entorno online suele realizarse desde departamentos de comunicación y con un claro enfoque mediático. No obstante, aunque una amplia difusión en medios nos pueda aportar una mayor visibilidad, éste no debería ser el único objetivo a tener en cuenta. Desde el contenido online de nuestros propios medios podemos dar una mayor profundidad a nuestro producto y así lograr una mayor consideración, ayudándonos a generar en último término mayores ventas y sirviendo de apoyo para la fidelización de los clientes (conseguir consumidores fieles y ventas recurrentes) (Ávila, 2016).

Con el fin de crear estrategias de contenidos, debemos fijar las categorías o tipos de contenidos más adecuados en función del perfil de cliente al que nos dirigimos. En esta hoja de ruta, para asegurarnos de que nuestros contenidos están bien planteados existen dos criterios fundamentales que estas categorías deben cumplir (Ávila, 2016):

- **Los contenidos deben despertar el interés del usuario**, lo cual se puede medir atendiendo a la tasa de *engagement* de nuestro sitio web, el tráfico que obtenemos desde un email o el tiempo que un usuario dedica a navegar y consumir los contenidos de dicha web.
- **Los contenidos deben reforzar nuestra estrategia**, es decir, los mensajes que se transmitan al cliente deben estar alineados con nuestra propuesta de valor y nuestra filosofía corporativa.

Por todo ello, nuestro modus operandi consiste en plasmar de manera uniforme una serie de **ideas fuerza y mensajes impactantes** que “conquisten” a los potenciales clientes, transmitiendo en todo momento la esencia y los valores corporativos que definen nuestra marca y nuestro producto. Además, se procurará alimentar y enriquecer los contenidos con **enlaces a otras webs** (información turística del destino, recursos turísticos, empresas colaboradoras, links a las propias redes sociales, etc.), siendo ésta una acción básica para mejorar el posicionamiento natural en los principales buscadores.

Adicionalmente, tal y como aparece en la estructura de contenidos para nuestra página web, se plantea la creación de un **Blog propio de la compañía** (“Blog Turisticus. Para viajeros inquietos”) a través del cual poder difundir contenidos de valor para nuestros clientes, generando un mayor tráfico a la web, construyendo relaciones más cercanas con los usuarios, creando comunidad y mejorando, en último término, nuestro posicionamiento.

Por otra parte, es importante contar con un espacio dedicado a las **opiniones y valoraciones de los viajeros** que hayan consumido nuestra oferta de experiencias turísticas. Conforme ha quedado establecido en el análisis previo relativo a nuestro perfil de cliente, el turista sostenible y experiencial se vale en gran medida de los comentarios y recomendaciones de los usuarios para llevar a cabo sus decisiones de compra.

Por tanto, es importante contar con una comunidad de clientes fidelizados que hablen bien de nosotros, que nos recomienden y se conviertan en prescriptores de nuestra marca, fomentando así nuestra notoriedad y nuestra credibilidad de cara a otros posibles consumidores. En este sentido, cada una de nuestras actividades y experiencias contará con un **sistema de valoración post-venta** que permitirá a nuestros clientes aportar libremente sus comentarios, opiniones y sugerencias en torno a la experiencia vivida, generando una puntuación media que estará visible a la hora de adquirir el producto, sirviendo de inspiración y de referencia para el resto de usuarios, que podrán acceder en todo momento a dichas valoraciones. En esta misma línea, contaremos con un apartado que muestre las mejores experiencias según la puntuación de nuestros viajeros, bajo el nombre de **“TOP Homo Turisticus”**.

Una vez definidos los parámetros generales para nuestra estrategia de contenidos, en el siguiente apartado nos centraremos en las principales vías o canales para captar a nuestros potenciales consumidores.

6.7 Canales para llegar al cliente

Existen diversos canales que nos pueden ayudar en la difusión de nuestra marca y nuestro producto, siendo necesaria una selección de aquellos que consideremos más relevantes y eficaces en función del perfil de nuestro público objetivo. Por ejemplo, las estrategias de *inbound marketing* son de utilidad a la hora de lograr que nuestra propuesta de valor llegue a los usuarios gracias a los medios propios. En este sentido, según Ávila (2016) los principales medios a valorar para desarrollar una estrategia de marketing de contenidos son:

- **El email:** a través del desarrollo de una correcta estrategia de email marketing podemos conseguir que nuestro mensaje llegue de manera directa a los usuarios. En este sentido, se pretende dar un nuevo giro al enfoque de las clásicas *newsletters* para ser capaces de contar y transmitir historias que despierten verdaderamente el interés y la curiosidad de los potenciales clientes.
- **Las redes sociales:** como ya es sabido, las redes sociales se han convertido en uno de los medios donde los usuarios pasan cada vez más tiempo compartiendo y consumiendo contenidos y, por tanto, es otro de los principales canales que debemos tener en cuenta a la hora de establecer contacto con nuestros posibles compradores.
- **Los buscadores:** el hecho de estar posicionados en la primera página de Google supone sin duda un factor fundamental a la hora de consolidar nuestra marca y tener éxito en el mercado. Este posicionamiento marca la diferencia entre las diversas empresas del sector e influye notablemente en las decisiones de compra de los usuarios. En esta línea, se plantea la creación y difusión de contenidos estratégicos que nos ayuden a mejorar nuestro posicionamiento SEO en los resultados orgánicos de búsqueda web.

- **Los medios pagados:** en este sentido, no es del todo aconsejable confiar únicamente en las ventajas pasivas que podemos obtener a través de las redes sociales o del posicionamiento en buscadores, sino que, para generar una mayor notoriedad y llegar en mayor medida al cliente, se hace necesaria una correcta combinación entre los medios propios, ganados y pagados (como por ejemplo, campañas de ads en Google, Facebook y otras redes sociales, *banners*, anuncios, publicidad en buscadores, etc.).

En ocasiones, con menos recursos de los que creemos, podemos ser capaces de mostrar nuestro valor diferencial a los potenciales consumidores y conseguir que nuestra marca o negocio incremente el volumen de ventas. Para ello, las estrategias de marketing y promoción que se articulen a través de todos estos canales se deben trabajar de manera coordinada e integrada, reforzándose unas con otras, adoptando un enfoque multicanal y siguiendo una misma línea estratégica que potencie nuestros valores de marca y nuestra imagen corporativa.

Asimismo, considerando los principales canales utilizados por nuestros competidores del sector, otra de las vías de difusión que debemos abordar es el **desarrollo de un adecuado programa de afiliados y el establecimiento de acuerdos de colaboración y distribución con los principales operadores y empresas del sector** que compartan una filosofía y unos valores cercanos a nuestra marca (agencias de viajes online (OTAs por sus siglas en inglés), revistas especializadas, bloggers, grupos hoteleros, etc., cuyo ámbito de actividad esté enfocado al turismo sostenible y/o experiencial), de cara a promocionar nuestra oferta de experiencias turísticas y generar tráfico de calidad a nuestro portal web. Concretamente, adquiere una especial relevancia el tema de los **blogs y las webs especializadas**. En este sentido, conforme se desprende del análisis previo llevado a cabo en torno a la demanda potencial para nuestra idea de emprendimiento, el turista sostenible y experiencial suele frecuentar este tipo de sitios web específicos y acordes a sus intereses, como puede ser el caso de blogs de viajes o de experiencias turísticas, webs especializadas en sostenibilidad o turismo sostenible, plataformas de viajeros responsables, etc.

Figura 8. Principales canales para llegar al cliente



Fuente: Elaboración propia

6.8 Funcionamiento y operativa. Desarrollo de las experiencias y metodología de venta

6.8.1 Consideraciones relativas a los clientes

Una vez dentro de la plataforma, nuestros clientes contarán con un buscador para indicar su próximo destino (este aspecto está planteado a futuro a la hora de ampliar nuestro ámbito de actividad hacia otros destinos más allá de la ciudad de Barcelona y, posteriormente, más allá de la región catalana), visualizando toda la oferta de actividades y experiencias disponibles y pudiendo acceder a cada una de ellas para ampliar y consultar en mayor detalle la información proporcionada: puntuación media, opiniones y valoraciones de los viajeros, descripción, precio, duración, idioma, información de interés, política de cancelaciones, etc. De esta manera, el cliente podrá reservar de forma directa la actividad que prefiera, e incluirla a su mochila de experiencias a través de un sencillo sistema de reservas online.

Una vez la compra se haya efectuado, siguiendo nuestra filosofía de transparencia interna, se enviará vía email la confirmación del pedido, quedando desglosados los diversos porcentajes relativos, por un lado, a los ingresos de la compañía y a la partida destinada al retorno económico para el destino, y por otro, los ingresos para los proveedores. Finalmente, cuando la experiencia se haya llevado a cabo, se enviará un correo electrónico a los distintos clientes para que puedan aportar sus comentarios y valoraciones.

6.8.2 Consideraciones relativas a los proveedores de experiencias

Se deberán establecer acuerdos previos con los agentes locales del sector con el fin de poder contar con un conjunto de proveedores en el destino para comercializar nuestra oferta de experiencias. A este respecto, nuestros proveedores podrán estar formados tanto por pequeñas empresas y guías locales que ya cuenten con una oferta de actividades y experiencias -siempre y cuando éstas encajen y tengan cabida en nuestra filosofía de producto- y deseen emplear nuestra plataforma para comercializar en mayor medida sus propuestas; como por otro tipo de establecimientos, locales, colectivos u asociaciones con los que se establezca contacto y se negocie la realización de distintas experiencias turísticas relacionadas con sus ámbitos de actividad, concretando los términos y condiciones para cada una de las partes, así como diversos aspectos relacionados con dichas experiencias, las características y los requisitos principales para su correcto desarrollo.

En este sentido, nuestra plataforma contará con un apartado de "Trabaja con nosotros" localizado en el *footer* de la web, y un sub-apartado de "Proveedores de experiencias" donde se volcará toda la información relativa a nuestra política interna de funcionamiento para la comercialización de experiencias, facilitando

asimismo los datos de contacto oportunos para aquellos agentes y/o empresarios locales que estén interesados en trabajar conjuntamente y cerrar acuerdos de colaboración con nuestra empresa.

De forma complementaria, considerando las circunstancias propicias y las necesidades que puedan darse en cuanto al desarrollo y organización de determinadas actividades, se plantea la incorporación de guías turísticos propios, es decir, que pertenezcan a la plantilla interna de la empresa.

6.9 Política de precios y comisiones

En cuanto al establecimiento de los precios para nuestra oferta de experiencias, el precio de cada una de ellas deberá quedar fijado previo acuerdo con los diversos proveedores, aportando un precio final cerrado para la venta a los clientes. En este sentido, los ingresos de la empresa se corresponden con una política de comisiones que se aplicará en base a este precio final, y que se estima en torno a un 15%. Esto, junto a nuestra propuesta de valor en torno a la sostenibilidad económica para aportar un retorno económico al destino, suma otro 5% que se destinará a instituciones, asociaciones, ONGs u organizaciones locales con las que se trabaje y que estén relacionadas con nuestros diversos ámbitos de actividad. Por tanto, quedaría retenido un 20% del precio total de cada experiencia, y el 80% restante sería reembolsado en forma de beneficios para los respectivos proveedores.

07- Conclusiones y reflexiones de los trabajos

7.1 Conclusiones generales y específicas

En función de las cinco hipótesis planteadas para el desarrollo del proyecto, se esbozarán a continuación, para cada una de ellas, las principales conclusiones que se obtienen a partir del análisis e investigación realizados, teniendo en cuenta en todo momento que no son afirmaciones definitivas y permanentes sino que, por el contrario, deberán ser debidamente contrastadas en el mercado y validadas por nuestros potenciales clientes que serán, en último término, los encargados de corroborar y cerciorar que nuestra propuesta de producto y solución encajan con una necesidad latente y existente en el mercado (validación del producto) y que, por consiguiente, nuestro modelo de negocio y nuestra propuesta de valor resultan atractivos para un determinado nicho de clientes.

H₁ → Nuestro producto casa con las tendencias actuales de las nuevas demandas y responde a las necesidades de nuestros potenciales clientes.

A priori, podemos establecer que nuestra idea de emprendimiento encaja con las tendencias generales identificadas en el sector y las características de las nuevas demandas emergentes. Entre ellas, podemos destacar el mayor deseo y concienciación de los consumidores hacia una mayor responsabilidad social y ambiental, la interacción social, vivir experiencias de viaje auténticas o el desarrollo de prácticas de comercio justo, según indicaba el World Travel Market's Global Trends Report en el año 2007. Otra de las tendencias del mercado en la que se inserta nuestra idea de negocio es la concepción del viaje transformador como evolución natural del viaje experiencial, que combina experiencias de ocio con el aprendizaje, la reflexión personal, el enriquecimiento y el autodesarrollo (Luis, 2015).

Entre los cambios en la forma de vida y hábitos de consumo turístico señalados en nuestra investigación, adquiere una especial relevancia la aparición de modelos de demanda como el *Guilt-Free Consumption*, por el cual la imagen de ciertos productos y/o servicios turísticos basados en un planteamiento sostenible que no causen efectos negativos en el territorio ni en sus comunidades, actuará como un "efecto llamada" y un aliciente de compra a la hora de adquirir estos productos (Luis, 2015). De acuerdo con esto, este tipo de turistas esperan que las propias empresas adopten esta mentalidad e integren criterios de sostenibilidad en su oferta de productos. Igualmente, la motivación de este tipo de turistas reside en imprimir significado a aquello que hacen cuando viajan con el objetivo de poder nutrirse con vivencias satisfactorias (Corrales, 2017), dispuestos a pagar por la transformación y el significado que obtienen de los distintos productos y/o servicios turísticos que adquieren. Por todo ello, podemos establecer que nuestra propuesta de valor conecta con las expectativas y aspiraciones de estos consumidores, ofreciendo la posibilidad de vivir el destino a través de experiencias turísticas sostenibles, creativas y transformadoras vinculadas a la cultura local y la realidad social del territorio, trabajando con proveedores responsables, promoviendo el papel de la mujer

como agente de cambio en el sector, aportando un retorno económico al destino y estableciendo relaciones de colaboración con organizaciones y colectivos locales.

H₂ → La sostenibilidad turística resulta rentable y los consumidores están dispuestos a pagar más por productos turísticos que obedecen a criterios sostenibles y responsables.

A partir de una encuesta realizada por la *Association of British Travel Agents* en el año 2013, se desprende que aproximadamente uno de cada cinco consumidores (el 21%) está dispuesto a pagar más por sus vacaciones con una compañía que tenga un mejor historial medioambiental y social, hecho que se ha incrementado desde el 14% obtenido en el año 2012 y el 17% en el 2010. Asimismo, se evidencia el creciente apoyo por parte del turista (aproximadamente un 36%) a este tipo de empresas que cuenten con una mejor reputación y trayectoria en cuestiones de sostenibilidad y responsabilidad social.

Por otra parte, las informaciones obtenidas del análisis de nuestro público objetivo señalan que, en su gran mayoría, este tipo de viajeros presentan un alto poder adquisitivo y un nivel de ingresos medio o medio-alto (*UNWTO Annual Report 2011*), con una elevada disposición al consumo responsable, esto es, pagar un precio justo por lo que valen las cosas. En función de la edad, y aunque pueda parecer contraintuitivo, los más jóvenes (milenials y generación Z) son los más propensos a pagar más por la sostenibilidad, concretamente esto es afirmado por un 73% frente al 51% de los *baby boomers* (Ostelea, 2017).

A la luz de estos datos y de las concepciones generales extraídas de los diversos contenidos tratados en el presente trabajo, podemos concluir que la sostenibilidad turística sí puede ser rentable y que existe una parte considerable de la demanda que está dispuesta a pagar por productos y servicios turísticos que respondan a criterios de sostenibilidad y responsabilidad.

H₃ → El mercado de las experiencias turísticas está en auge y presenta un gran potencial, ofreciendo posibilidades reales de crecimiento futuro.

A raíz de los trabajos de investigación llevados a cabo, se hace patente que el mercado de las actividades y experiencias turísticas abarca cada vez un mayor segmento de la demanda y forma parte de los sectores que han experimentado un mayor crecimiento en los últimos años, según pronósticos de la propia Organización Mundial del Turismo. Para aportar evidencias más específicas, un estudio publicado en julio del 2017 por la consultora Phocuswright determina que este mercado representa aproximadamente el 10% del mercado global de viajes, creciendo a un ritmo mayor que la industria turística en general, y está llamado a alcanzar los 161 millones de euros para el año 2020.

Además, los datos de facturación y de clientes obtenidos del análisis de nuestros principales competidores - que, por otra parte, siguen recibiendo millones de euros por parte de sus inversores- avalan la evolución favorable del mercado, ya que ello determina una tendencia positiva de crecimiento en la demanda y, por tanto, las oportunidad de negocio para nuestro proyecto de emprendimiento puede ser factible. Sin embargo, en esta tesitura, conviene mantenerse alerta y observar de manera atenta las evoluciones que puedan darse en el sector, puesto que un crecimiento demasiado elevado podría conllevar una competencia excesiva y la

posible saturación del mercado, perdiendo así su atractivo inicial. Por otro lado, existen diversas compañías de gran tamaño y reconocimiento que operan en el sector y que pueden suponer ciertas barreras de entrada a la hora de hacer crecer nuestro modelo de negocio y de conseguir un posicionamiento sólido.

H₄ → No existe saturación en el segmento de las experiencias turísticas sostenibles, estableciéndose como un nicho de mercado lo suficientemente atractivo y como una fuente de diferenciación y de posicionamiento respecto a la competencia.

El turismo sostenible se considera un nicho de mercado atractivo al cual enfocar nuestro modelo de negocio y nuestra propuesta de valor. En virtud de ello, es uno de los segmentos que crece más rápido en todo el mundo, creciendo a un ritmo de más del 20% anual (Ostelea, 2017). Además, representa más del 7% de la demanda turística global y mueve caso 108 billones de euros anualmente (Meleddu & Pulina, 2016). Afinando nuestro ángulo de observación hacia un ámbito territorial más concreto, en el caso del destino español la demanda de turismo sostenible se sitúa en torno a un 10% según se apuntaba en la Jornada de Turismo Responsable “*El turismo responsable también es negocio: hablemos con los comercializadores*”, celebrada en la Feria Internacional de Turismo (FITUR) en el año 2014.

En este sentido, la mayoría de empresas competidoras enfocadas al ámbito de la comercialización de actividades y experiencias turísticas satisfacen únicamente la vertiente más lúdica y experiencial que demanda el turista, por lo que existen claras probabilidades de diferenciarnos de nuestros competidores gracias a una propuesta de valor basada en la sostenibilidad, creatividad, vertiente transformadora y enfoque de género que caracteriza nuestro modelo de negocio. Así pues, aspiramos a convertirnos en el portal líder en la comercialización de actividades y experiencias turísticas sostenibles a nivel nacional.

H₅ → Nuestra idea de emprendimiento supone una verdadera oportunidad de negocio, teniendo en cuenta el contexto y el mercado en el que se desarrolla.

Según las aproximaciones realizadas a la hora de establecer nuestro SOM (*Serviceable Obtainable Market*), es decir, el volumen de mercado objetivo que podemos abarcar durante los primeros años de actividad, considerando unos recursos iniciales reducidos y sin contar con financiación u otro tipo de apoyo externo, se estima que nuestro modelo de negocio podría captar alrededor de un 0,73% de nuestro potencial de crecimiento, es decir, respecto al valor total del mercado que podríamos alcanzar en cuanto al número de clientes, y un 0,69% en cuanto al nivel de facturación (monto económico). Normalmente, en el caso de tratarse de nuevas empresas que se lanzan al mercado, las valoraciones oscilan en torno a la falacia del 1% del volumen total del mercado, por tanto, en función de todos los datos expuestos, podemos establecer que existe una oportunidad real de negocio para nuestro proyecto de emprendimiento, así como un interesante potencial de crecimiento aunque, no obstante, es importante ser conscientes de que los primeros años de actividad podrían implicar ciertas complicaciones a la hora de hacernos un hueco en el mercado y de consolidar nuestro modelo de negocio.

7.2 Limitaciones detectadas en el estudio

En términos generales, el enfoque de investigación y la metodología planteada para el desarrollo del proyecto se han podido llevar a cabo de manera satisfactoria, no obstante, nos hemos encontrado con ciertas limitaciones a la hora de recabar informaciones más precisas o que requerían una mayor concreción en su planteamiento.

Por una parte, en cuanto al análisis de la demanda potencial y la determinación del público objetivo, nuestro perfil de cliente se encuadraba en el "turista sostenible y experiencial", entendido como aquel tipo de viajero que busca vivir experiencias auténticas, únicas y singulares en el destino, adentrándose en la cultura local y estableciendo contacto con las gentes del lugar, pero que además, comparte una filosofía de sostenibilidad y responsabilidad cuando viaja y consume productos y/o servicios turísticos, buscando de alguna manera obtener un significado y satisfacción personal en sus decisiones de compra y dejando una huella positiva en los destinos. En este sentido, resultaba complicado encontrar informes o estudios específicos basados en la hibridación de estos factores definitorios, volviéndose necesario centrar la investigación en un perfil mayoritario, como puede ser el caso del turista sostenible, y recopilar distintos tipos de fuentes e información que permitieran realizar una aproximación del que sería a grandes rasgos nuestro perfil de cliente.

En cuanto al análisis del mercado y del entorno competitivo, las principales problemáticas giraban en torno a la determinación de nuestro mercado objetivo y nuestro potencial de crecimiento, debido a la falta de cifras reales de negocio que dificultaban la obtención de datos y cálculos más certeros para medir el tamaño de nuestro mercado, siendo necesario tomar como referencia los datos de otras empresas del sector y realizar diversos supuestos (con un enfoque lo más objetivo posible) que nos permitieran cuantificar de manera aproximada la que sería nuestra cuota de mercado (SOM) y nuestro mercado servido disponible (SAM).

7.3 Futuras líneas de investigación

En el presente apartado quedan detalladas aquellas líneas de investigación que se plantean a futuro, con el objetivo de seguir concretando diversos aspectos en torno al desarrollo e implementación de nuestra iniciativa de emprendimiento.

En primer lugar, y como uno de los aspectos de mayor urgencia, se contempla un **análisis de la viabilidad económica** del proyecto emprendedor, realizando una aproximación lo más certera y objetiva posible que determine los principales costes (fijos y variables) que deberá afrontar la empresa, junto con nuestra principal fuente de ingresos y beneficios y considerando, asimismo, diversas alternativas de financiación externa, captación de fondos de diversas instituciones y organismos y/o inversores privados que puedan apoyar y facilitar el impulso del proyecto.

En segundo lugar, otra de las líneas de investigación que será necesario abordar es la relativa a las cuestiones de marketing para nuestra empresa, con la elaboración de un **Plan de Marketing, Promoción y Comunicación** que determine las principales estrategias, programas y actuaciones a desarrollar para lograr los objetivos marcados en este ámbito y ser más competitivos. Conviene apuntar que estas consideraciones en torno al marketing no se deben acometer de forma aislada, sino totalmente coordinadas y congruentes con el resto del plan estratégico establecido para nuestro proyecto.

Finalmente, otro de los ámbitos que se pretende desarrollar es el relativo a un **Plan de Responsabilidad Social Corporativa** para la empresa, basado en una filosofía de responsabilidad y sostenibilidad integral (social, económica y ambiental) con una visión a medio y largo plazo, tanto a nivel interno en las cuestiones relativas a la compañía, nuestra operativa comercial y nuestros recursos humanos; como a nivel externo en lo referente a nuestra relación con los destinos, los proveedores de experiencias y el resto de operadores y grupos de interés (*stakeholders*) con los que se trabaje.

Referencias y Bibliografía

- **Agencia EFE** (2017, 6 de mayo). Vayable, una plataforma para compartir actividades y ganar un dinero extra. *Inversión & Finanzas*. Recuperado de:
<http://www.finanzas.com/noticias/empresas/20170506/vayable-plataforma-para-compartir-3616555.html>
- **Agencia EFE** (2018, 10 de enero). Ayuntamiento calcula que Barcelona recibió 14,5 millones de turistas en 2017. *La Vanguardia*. Recuperado de:
<https://www.lavanguardia.com/politica/20180110/434201717970/ayuntamiento-calcula-que-barcelona-recibio-145-millones-de-turistas-en-2017.html>
- **Airbnb** (11 de julio de 2017). Airbnb Trips no deja de crecer: ¡Ya tenemos Experiencias en más de 30 ciudades! España: *Centro de prensa de Airbnb*. Recuperado de:
<https://press.airbnb.com/es/airbnb-trips-no-deja-de-crecer-ya-tenemos-experiencias-en-mas-de-30-ciudades/>
- **Arenas, D., Fosse, J. & Huc, E.** (2010). *El giro hacia la empresa verde. Estudio sobre el proceso de transformación de las empresas hacia la sostenibilidad*. ESADE, Universidad Ramon Llull. Instituto de Innovación Social. Recuperado de:
http://proxymy.esade.edu/gd/facultybio/publicos/1295971520013El_giro_hacia_la_empresa_verde.pdf
- **Ávila, C.** (2016). La prometida transformación digital. En Madrid School of Marketing (Ed.), *Libro blanco del marketing creativo: la creatividad como elemento de innovación y diferenciación* (pp. 22-24). Madrid, España: Madrid School of Marketing.
- **Baccino, A.** (13 de junio de 2018). Viator vs Get Your Guide - ¿Cuál de estas agencias de viajes online es mejor para tu negocio? [Blog post]. TrekkSoft Blog.
Recuperado de: <https://www.trekksoft.com/es/blog/viator-vs-get-your-guide>
- **Barrera, A.** (2013, 23 de agosto). Startup: 3 criterios para seleccionar a tu público. *Baquia*.
Recuperado de: <https://www.baquia.com/emprendedores/2013-08-22-startup-identificar-mercado-objetivo-clientes-potenciales-segmentos-existent>
- **Bermejo, M., Rubio, L. & De la Vega, L.** (1994). *La creación de la empresa propia. Consejos prácticos para su puesta en marcha con éxito*. España: McGraw-Hill Interamericana de España.

- **Blank, S. & Dorf, B.** (2013). *El manual del emprendedor. La guía paso a paso para crear una gran empresa*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- **Borko, S.** (24 de abril de 2018). Why everybody now wants a piece of the tours and activities sector. España: *Skift Research*. Recuperado de: <https://skift.com/2018/04/24/why-everybody-now-wants-a-piece-of-the-tours-and-activities-sector/>
- **Canalis, X.** (2014, 19 de febrero). Una de cada dos ciudades de Europa será destino sostenible. *Hosteltur*. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/138180_cada-dos-ciudades-europa-sera-destino-sostenible.html
- **Castelló, E.** (s.f.). Civitatis o cómo un viajero montó un imperio de su pasión. *Código Único*. Recuperado de: <https://www.codigounico.com/business-class/civitatis-roma-londres-alberto-gutierrez.html>
- **Center for Responsible Travel** (2018). The Case for Responsible Travel: Trends & Statistics 2018. Recuperado de: https://www.responsibletravel.org/docs/The_Case_for_Responsible_Travel_2018_FINAL_FOR_WEB.pdf
- **CMI Green** (2011). 2nd Annual Green Traveler Study 2010-11. Recuperado de: http://cmigreen.com/wp-content/uploads/2012/02/cmigreen2010_11.pdf
- **Colley, A. & Maltby, J.** (2008). Impact of the Internet in our lives: Male and female personal perspectives. *Computers in Human Behaviour*, 24(5), 2005-2013.
- **Corrales, C.** (2017). *Los 5 pasos del turismo experiencial*. Barcelona, España: LID Editorial.
- **De Borja, L., Casanovas, J.A. & Bosch, R.** (2002). *El consumidor turístico*. Madrid, España: ESIC.
- **De la Fuente, C., Segovia, M., & Figueroa, C.** (2014). Evaluación de los efectos del apoyo institucional a la financiación del emprendimiento femenino. *Esic Market Economics and Business Journal*, 45(3), 533-552. Recuperado de: https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/141006_125945_E.pdf
- **El Mundo** (2017, 5 de abril). Civitatis o cómo viajar a tu aire sin perderte nada. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/viajes/el-baul/2017/04/05/58e361a3ca474131078b4666.html>

- **Hosteltur** (2006, 23 de diciembre). En el 68 % de los casos, los viajes los organizan las mujeres. Recuperado de:
https://www.hosteltur.com/39064_68-casos-viajes-organizan-mujeres.html
- **Hosteltur** (Diciembre 2006). *Turismo Responsable. Una apuesta con futuro* [en línea]. Madrid, España. Nº 154. Recuperado de: <https://www.hosteltur.com/edicion-impresa/turismo-responsable-una-apuesta-con-futuro>
- **Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J. & Baloglu, S.** (2010). *Marketing for hospitality and tourism*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- **Luis, M.** (2015). *El cambio de modelo en la producción turística sostenible*. Módulo 1 (PID_00220696). Sostenibilidad y Nuevos Productos Turísticos. Máster en Turismo Sostenible y TIC, Universitat Oberta de Catalunya.
- **Martínez, J.** (2017, 15 de noviembre). Aibnb formaliza el 'cierre' de Trip4real tras comprar sus activos por 5 millones. *El Español*. Recuperado de:
https://www.elespanol.com/economia/empresas/20171115/262224587_0.html
- **Maurya, A.** (2014). *Running Lean: cómo iterar de un plan A a un plan que funcione*. La Rioja, España: S.A. (UNIR) Universidad Internacional de La Rioja.
- **Meleddu, M. & Pulina, M.** (2016). Evaluation of individuals' intention to pay a premium price for ecotourism: An exploratory study. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 65, 67-78.
- **Miralbell, O.** (2010). El turismo sostenible, una apuesta de futuro. *Academia.edu*. Recuperado de:
http://www.academia.edu/534759/El_turismo_sostenible_una_apuesta_de_futuro
- **Muñoz, N.** (7 de septiembre de 2018). Civitatis: miles de experiencias turísticas a un click [Entrada en Blog]. Blog de Segittur. Recuperado de: <https://blog.segittur.es/fundador-civitatis/>
- **Organización Mundial del Turismo** (2012). UNWTO Annual Report 2011. Recuperado de:
http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/annual_report_2011.pdf
- **Organización Mundial del Turismo** (2001). *Tourism 2020 Vision. Global Forecast and Profiles of Market Segments* (Vol. 7).
- **Ostelea** (2017). Turismo ecológico y sostenible: Perfiles y tendencias. Recuperado de:
http://www.aept.org/archivos/documentos/Informe_Turismo%20Ecologico.pdf

- **Osterwalder, A. & Pigneur, Y.** (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. Recuperado de: [http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20\(1\).pdf](http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20(1).pdf)
- **Phocuswright** (2017). *Tours & Activities Come of Age: Global Travel Activities Marketplace 2014-2020*.
- **Poletti, T.** (2015, 15 de febrero). What really keeps Airbnb's CEO up at night. *Market Watch*. Recuperado de: <https://www.marketwatch.com/story/what-really-keeps-airbnbs-ceo-up-at-night-2015-02-13>
- **Pontificia Universidad Católica de Valparaíso** (2018). *Customer Development*. Módulo 2, Iniciando un Emprendimiento de Alto Impacto.
- **Putrevu, S.** (2001). Exploring the origins and information processing differences between men and women: Implications for advertisers. *Academy of Marketing Science Review*, 10(1), 1-14. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/James_Gentry2/publication/229010471_Exploring_the_origins_and_information_processing_differences_between_men_and_women_Implications_for_advertisers/links/0deec5193b72693231000000/Exploring-the-origins-and-information-processing-differences-between-men-and-women-Implications-for-advertisers.pdf
- **Revista 80 Días** (2018, 22 de octubre). El negocio mil millonario de los tours y actividades en Internet. Recuperado de: http://www.revista80dias.es/2018/10/22/148750/el-negocio-mil-millonario-de-los-tours-y-actividades-en-internet/#.XB_N31xKjIU
- **Rivera, M.** (2013). El turismo experiencial como forma de turismo responsable e intercultural. *Relaciones interculturales en la diversidad*, pp. 199-217. Universidad de Córdoba. Cátedra Intercultural.
- **Richards, G. & Raymond, C.** (2000). Creative Tourism. *ATLAS News*, 23(8), 16-20.
- **Richards, G. & Wilson, J.** (2006). Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture? *Tourism Management*, 27(6), 1209-1223.
- **Richards, G. & Wilson, J.** (Eds.) (2007). *Tourism, Creativity and Development*. London, New York: Routledge. Recuperado de: <http://baldelturismo.com/wp-content/uploads/2018/07/Tourism-Creativity-and-Development-Greg-Richards.pdf>
- **Ries, E.** (2013). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona, España: Deusto S.A. Ediciones.

- **Ritzer, G.** (1999). *Enchanting a disenchanted world: revolutionizing the means of consumption*. Thousand Oaks, California: Pine Forge Press.
- **Sandri, P.** (2016, 17 de septiembre). Airbnb compra Trip4real. *La Vanguardia*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/economia/20160917/41371656281/airbnb-compra-trip4real.html>
- **Segovia, M.** (2011). Los productos turísticos desde la perspectiva de género. *Turismo y Género*, pp.99-122.
- **Segovia, M. & Figueroa, C.** (2010). La perspectiva de género como nuevo elemento de diferenciación en el turismo: el caso de España. *Retos para el turismo español: cambio de paradigma: Gijón, 18, 19 y 20 de noviembre de 2009. XIV Congreso de la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo*, pp. 121-139. Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT).
- **Segovia, M. & Figueroa, C.** (2017). *Aproximaciones teóricas y conceptuales al área de turismo y género*. Módulo 1 (PID_00244549). Turismo Inclusivo. Máster en Turismo Sostenible y TIC, Universitat Oberta de Catalunya.
- **Skift & Peak** (2014). The Rise of Experiential Travel. Recuperado de: <https://skift.com/wp-content/uploads/2014/06/skift-peak-experiential-traveler-report1.pdf>
- **Sparrer, M.** (2003). Género y turismo rural. El ejemplo de la costa coruñesa. *Cuadernos de Turismo*, (11), 181-197.
- **Timmons, J.A. & Spinelli, S.** (2003). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. McGraw-Hill Higher Education.
- **Urbano, D. & Toledano, N.** (2014). *Emprendimiento*. Módulo 1 (PID_00215530). Emprendimiento, Liderazgo y Gestión del Cambio. Máster en Turismo Sostenible y TIC, Universitat Oberta de Catalunya.
- **Vargas, A.** (2013, 30 de noviembre). Las agencias británicas revelan una creciente exigencia de sostenibilidad. *Hosteltur*. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/125190_agencias-britanicas-revelan-creciente-exigencia-sostenibilidad.html
- **Wilson, J.** (2017). *Turismo y Creatividad*. Módulo 2 (PID_00244610). Turismo Creativo, Destinos Creativos. Máster en Turismo Sostenible y TIC, Universitat Oberta de Catalunya.



- **Westwood, S., Pritchard, A. & Morgan, N.J.** (2000). Gender-blind marketing: business women's perceptions of airline services. *Tourism Management*, 21(4), 353-362.

- **World Travel Market** (2007). WTM Global Trends Report 2007. Recuperado de:
<https://www.saphirnews.com/attachment/68715/>

- **Zenith** (30 de mayo de 2017). El 26% del consumo de medios será móvil en 2019 [Entrada en Blog]. Bloggin Zenith. Recuperado de: <https://blogginzenith.zenithmedia.es/26-del-consumo-medios-sera-movil-2019/>

ANEXOS

ANEXO 1: Las 9 dimensiones del Modelo Lean Canvas

 Modelo de negocios Lean Canvas 				
Problema / Solución		Producto / Mercado	Escalamiento	
Problema Es el problema, dolor o necesidad que tiene el cliente identificado. Se recomienda mencionar 3 problemas. <div style="text-align: center; font-size: 2em;">2</div>	Solución Beneficio más importantes de tu producto o servicio, que ayudarán a resolver los problemas de tus clientes. Mencionar 3 características (enlazadas con el problema identificado). <div style="text-align: center; font-size: 2em;">4</div>	3	Ventaja injusta Algo de tu modelo de negocio que no pueda ser copiado o adquirido por los demás. <div style="text-align: center; font-size: 2em;">9</div>	Clientes Características de los segmentos de personas u organizaciones que poseen la necesidad que estás buscando resolver con tu producto / servicio / solución / propuesta de valor. <div style="text-align: center; font-size: 2em;">1</div>
Alternativas existentes Cómo y quien (o) están resolviendo el problema de tus clientes actualmente. Identificar competidores directos e indirectos. <div style="text-align: center; font-size: 2em;">8</div>	Métricas claves Indicadores claves para medir el progreso de tu negocio. Reconoce la (s) más importantes según tu modelo de negocio. <div style="text-align: center; font-size: 2em;">8</div>		Canales ¿A través de qué vías de comunicación y distribución harás entrega a los clientes tu propuesta única de valor? <div style="text-align: center; font-size: 2em;">5</div>	Early adopter Primeros clientes a los cuales se les presentará el producto/servicio, que buscan urgentemente solución a su problema. <div style="text-align: center; font-size: 2em;">6</div>
Estructura de costos Identificar principales fuentes de costos de tu negocio necesarios para generar y mantener el modelo de negocio. Considera las principales glosas y lo necesario para generar tu Producto Mínimo Viable. <div style="text-align: center; font-size: 2em;">7</div>		Flujos de ingresos Cómo y a través de qué mecanismos está generando valor monetario tu modelo de negocio. Establecer hipótesis de los posibles precios de tu producto/servicio. <div style="text-align: center; font-size: 2em;">6</div>		

Fuente: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (2018)

**ANEXO 2: Interés de búsqueda en la red para el término "Turismo de experiencias".
España. Periodo: de diciembre 2017 a diciembre 2018. Datos por subregiones.**

Interés a lo largo del tiempo

Google Trends

● turismo de experiencias



España. Últimos 12 meses. Búsqueda web.

turismo de experiencias

Google Trends



Interés por subregión. España. Últimos 12 meses. Búsqueda web.



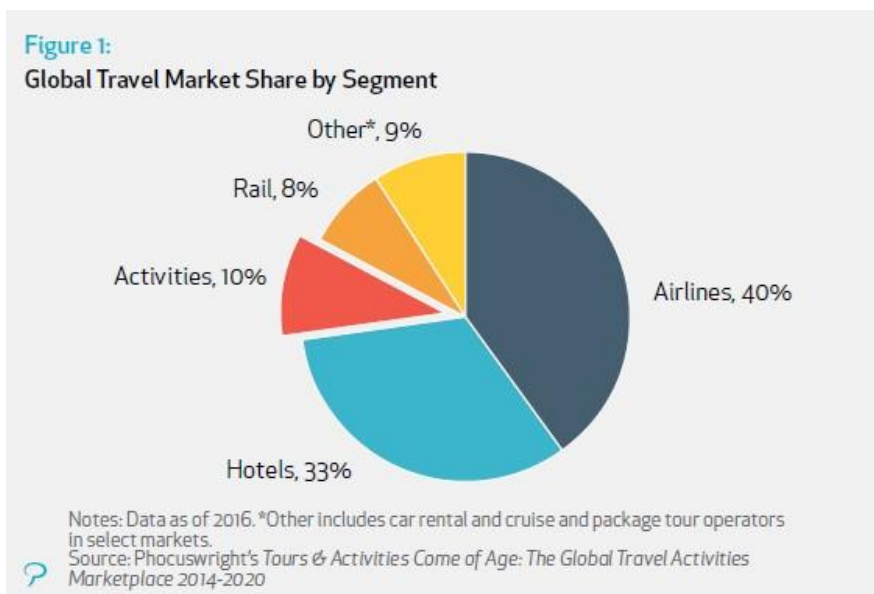
Fuente: Google Trends (diciembre de 2018)

**ANEXO 3: Interés de búsqueda en la red para el término "Turismo sostenible".
España. Periodo: de diciembre 2017 a diciembre 2018. Datos por subregiones.**



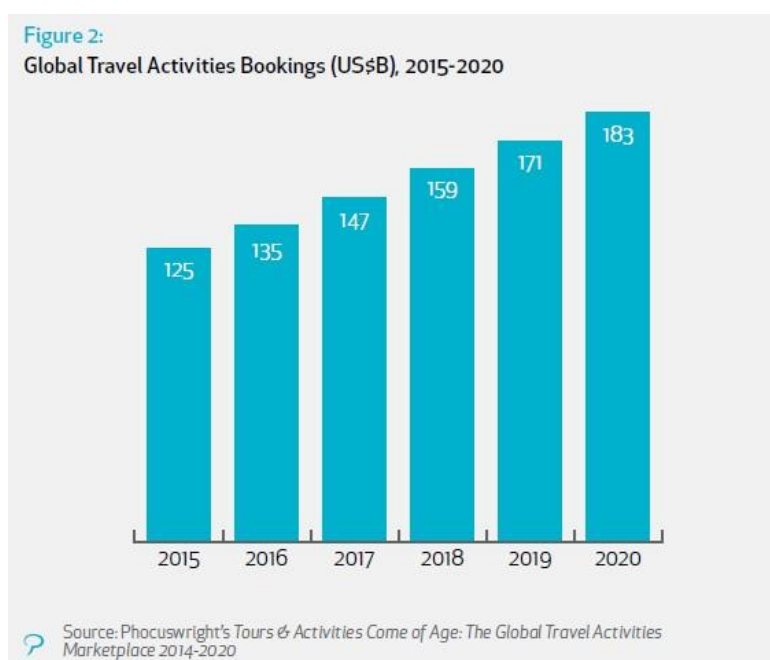
Fuente: Google Trends (diciembre de 2018)

ANEXO 4: Proporción del mercado global de viajes por segmentos. Datos del año 2016.



Fuente: Phocuswright, 2017. *Tours & Activities Come of Age: Global Travel Activities Marketplace 2014-2020*

ANEXO 5: Reservas para el mercado global de actividades turísticas. Años 2015-2020.



Fuente: Phocuswright, 2017. *Tours & Activities Come of Age: Global Travel Activities Marketplace 2014-2020*