

CARLOS CELEIRO BECERRO

**PLAN DE NEGOCIO:
AGENCIA DE VIAJES ESPECIALIZADA EN TURISMO ACCESIBLE**

Trabajo de Fin de Grado

dirigido por el Dr. Ricard Monclús Guitart

Grado de Turismo



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Tarragona

2016

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS	5
1.1. INTRODUCCIÓN	5
1.2. MOTIVACIÓN	6
1.3. OBJETIVOS	7
1.4. METODOLOGÍA.....	8
2. SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR	9
2.1. APROXIMACIÓN AL SECTOR TURÍSTICO	9
2.2. APROXIMACIÓN AL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL	10
2.3. APROXIMACIÓN AL TURISMO EN CATALUNYA	12
2.4. LAS AGENCIAS DE VIAJES.....	16
3. ANALISIS DEL ENTORNO	20
3.1. ANALISIS DEL MACROENTORNO (ANALISIS PEST)	20
3.2. ANALISIS DEL MICROENTORNO (ANALISIS DAFO).....	23
3.3. ANALISIS DE LA DEMANDA	24
3.4. ANALISIS DE LA COMPETENCIA	27
4. PLAN DE MARKETING.....	31
4.1. MARKETING MIX: PRODUCTO, PRECIO, PROMOCIÓN, DISTRIBUCIÓN.....	31
4.2. POLÍTICA DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE	37
5. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA	39
5.1. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA	39
5.2. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA	40
5.3. FORMA JURÍDICA.....	42
5.4. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA	43
6. ASPECTOS LEGALES	45
6.1. PROTECCIÓN JURÍDICA	45
6.2. AUTORIZACIONES Y PERMISOS	46
7. PLAN ECONÓMICO- FINANCIERO	48
7.1. PLAN DE INVERSIÓN	48
7.2. MÁRGENES Y EVALUACIÓN DE LOS COSTES.....	50

7.3. PLAN DE FINANCIACIÓN	52
7.4. PREVISIÓN DE RESULTADOS	53
8. CONCLUSIONES.....	58
9. BIBLIOGRAFÍA.....	59
10. WEBGRAFÍA.....	60
11. ANEXOS.....	61
11.1. FOTOGRAFÍAS DEL LOCAL.....	61
11.2. PLANOS DEL LOCAL	62

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: ANÁLISIS DAFO	23
TABLA 2: NÚMERO DE AGENCIAS DE VIAJES POR TIPO.....	27
TABLA 3: PUESTOS DE TRABAJO DEL NEGOCIO	43
TABLA 4: MEMORIA DE LA INVERSIÓN	49
TABLA 5: AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO MATERIAL	50
TABLA 6: COSTES FIJOS, FONDO DE MANIOBRA Y BEP	52
TABLA 7: PREVISIÓN DE RESULTADOS	54
TABLA 8: DISTRIBUCIÓN MENSUAL DE LOS INGRESOS ANUALES	55
TABLA 9: BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL.....	56
TABLA 10: FLUJOS DE CAJA	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: LLEGADAS INTERNACIONALES E INGRESOS	10
GRÁFICO 2: LLEGADAS INTERNACIONALES POR CA.....	12
GRÁFICO 3: GASTO TURÍSTICO POR CA.....	12
GRÁFICO 4: DISTRIBUCIÓN DE VIAJEROS POR ALOJAMIENTO TURÍSTICO.....	13
GRÁFICO 5: PERNOCTACIONES POR MERCADO DE ORIGEN.....	13
GRÁFICO 6: LLEGADAS INTERNACIONALES POR PAÍS DE ORIGEN	15
GRÁFICO 7: PAÍSES MÁS VALORADOS POR LOS CATALANES.....	16
GRÁFICO 8: NÚMERO DE AGENCIAS SEGÚN ACTIVIDAD.....	19
GRÁFICO 10: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE AGENCIAS DE VIAJES.....	28
GRÁFICO 9: NÚMERO DE AGENCIAS DE VIAJES EN CATALUÑA	28

1. PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS

1.1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Fin de Grado trata de establecer un plan de negocio para llevar a cabo la implantación de una agencia de viajes ubicada en Reus, en la provincia de Tarragona. Dicha agencia presentará una especialización hacia el segmento de turismo accesible, sin embargo prestará servicios de intermediación entre la oferta y la demanda turística, tanto al segmento citado como al resto de clientes que precisen otro tipo de servicios con características más básicas y generales como pueden ser, los viajes vacacionales o de aventura. Es decir nuestros servicios irán destinados al público en general, pero se le dedicará una especial atención a la elaboración de paquetes turísticos orientados a este tipo de clientes con necesidades especiales.

El turismo accesible ha surgido de las adaptaciones con el fin de que las personas que presentan algún tipo de discapacidad, tengan la posibilidad de practicar turismo de un modo autónomo contribuyendo de esta forma a lograr un turismo de calidad para todos.

La accesibilidad es un elemento crucial de toda política de turismo responsable y sostenible. Es una cuestión de derechos humanos y es también una extraordinaria oportunidad de Negocio. Por encima de todo, debemos darnos cuenta de que el Turismo Accesible no solo es bueno para las personas con discapacidad o con necesidades especiales, es bueno para todos. (Taleb Rifai, Secretario General de la OMT, 2005)

La evolución de la accesibilidad en el ámbito turístico otorga un gran beneficio a una gran cantidad de usuarios de servicios turísticos como las personas con discapacidades permanentes y temporales, personas con condiciones médicas específicas, personas mayores y familias con niños pequeños.

A través de este plan de negocio se trata de analizar la viabilidad del proyecto empresarial a emprender. Para ello se llevará a cabo un análisis de los diferentes aspectos que intervienen en el desarrollo de nuestra actividad empresarial como agencia de viajes.

1.2. MOTIVACIÓN

La idea de elaborar un plan de negocio, se explica a través de mi propio interés por llevar a cabo el emprendimiento de una empresa, así como de los diferentes procesos a seguir para estudiar la viabilidad y potencial de un negocio. Además debe añadirse que a través de la elaboración del plan en cuestión, surge una magnífica oportunidad de poner en práctica los diversos conocimientos y capacidades adquiridos a lo largo del grado de Turismo, como los relacionados con la gestión empresarial, la viabilidad económica-financiera o la herramienta del marketing turístico, entre otros.

En cuanto a la iniciativa de que la empresa se constituya como una agencia de viajes especializada en turismo accesible, viene dada por la creencia de la existencia de un vacío en el mercado del sector turístico en cuanto a realizar una función de intermediación de calidad sobre la demanda turística formada por el segmento de las personas que presentan cualquier tipo de discapacidad o grado de movilidad reducida. De este modo, se trata de dar respuesta a lo que personalmente identifiqué como un segmento de la demanda en auge y desatendida.

En este sentido, las personas con discapacidad y necesidades especiales reclaman cada vez más su lugar en el desarrollo de la actividad turística. Los beneficios que se obtienen de la evolución en accesibilidad, no son solo para las personas con discapacidad, también lo son para todas las personas interesadas en practicar turismo y que presentan algún tipo de dificultad en el acceso y disfrute de los espacios.

Finalmente otro elemento a tener en cuenta, es que la especialización que caracterizará a nuestra agencia contribuirá a disponer de una adecuada Responsabilidad Social Corporativa (RSC), es decir, con la actividad empresarial que se llevará a cabo se podrá proyectar una imagen humana y lograr una reputación caracterizada por ser una empresa socialmente responsable. Además debe señalarse que éste hecho nos brinda una gran ventaja competitiva sobre nuestros competidores.

1.3. OBJETIVOS

El plan de negocio es un documento en el que se detallan los aspectos operacionales y financieros de una empresa. Es de gran ayuda para el emprendedor, ya que ofrece respuestas a las preguntas dónde queremos ir y dónde nos encontramos.

Los principales objetivos que persigue este plan de negocio quedan indicados a continuación en los siguientes puntos:

- ✓ Establecer las acciones y fases necesarias para llevar a cabo la implantación de la agencia de viajes.
- ✓ Ofrecer soporte como un instrumento para proceder al análisis y evaluación de la idea de negocio.
- ✓ Analizar y adquirir conocimientos en relación al modelo de negocio, el mercado en el que se establecerá así como identificar el nivel o grado de competencia existente en él.
- ✓ Ofrecer una aproximación acerca del sector turístico a nivel mundial, nacional y regional para establecer una base sobre la que fundamentar nuestro negocio.
- ✓ Analizar qué forma jurídica es la más adecuada según las características de nuestra empresa.
- ✓ Ofrecer información acerca de la estructura y organización de la empresa, así como definir los principales puestos de trabajo del negocio.
- ✓ Analizar y arrojar conclusiones acerca de la viabilidad económico-financiera de la idea de negocio.

1.4. METODOLOGÍA

Para obtener el logro de los objetivos mencionados, es necesario llevar a cabo una serie de estudios que nos proporcionaran información esencial que nos ayudará en el diseño y en la evaluación de la viabilidad del negocio.

En primer lugar se realizará un análisis acerca de la situación y perspectivas del sector turístico a nivel mundial, nacional y regional. Además, se tratará de explicar que funciones desarrollan las agencias de viajes así como la situación actual de éstas en el sector turístico. Para ello se recurrirá a fuentes estadísticas de confianza como el Instituto Nacional de Estadística (INE), la Organización Mundial de Turismo (OMT) o Instituto de Estadística (IDESCAT), entre otros.

Seguidamente, se pasará a realizar un análisis del entorno tanto interno como externo a través de herramientas como DAFO y PEST para tratar de abordar todos los factores influyentes en la actividad de nuestro negocio. De forma complementaria se analizará la situación de la demanda turística y se estudiará el grado de competencia presente en el sector.

A continuación se establecerá el adecuado Plan de Marketing, así como la Organización y estructura de la empresa que determinarán el perfil que adoptará nuestra agencia de viajes. A través del Plan de Marketing, se definirá el tipo de producto o servicio que se ofrecerá y la estrategia a llevar a cabo en cuanto a precios, promoción y distribución. También se abordarán ciertos aspectos legales que deberemos de tener en cuenta a la hora de desarrollar la actividad empresarial.

Finalmente se estimará el Plan Económico-Financiero de la agencia de viajes, con el fin de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo teniendo en cuenta la inversión necesaria.

2. SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR

2.1. APROXIMACIÓN AL SECTOR TURÍSTICO

En las últimas décadas el sector servicios ha experimentado un gran crecimiento en el cual el turismo se ha logrado consolidar como un importante medio de desarrollo socioeconómico, tanto por su aportación al PIB como a los datos de ocupación y creación de puestos de trabajo. A esto debe añadirse, el poder que presenta esta actividad para generar ingresos por exportación.

Según la Organización Mundial de la Salud, el turismo es definido como *las actividades que desarrollan las personas durante sus viajes y estancias fuera de su entorno habitual por un periodo de tiempo inferior a un año con fines de ocio, negocio u otros motivos no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar de destino.*

El turismo como producto, está formado por un amplio conjunto de bienes y servicios que ofrecen diferentes empresas en combinación con los recursos turísticos del destino. Es por este motivo que los turistas no consumen únicamente productos propios de la actividad turística, sino que el gasto en el que incurren estos turistas puede abarcar una gran parte de la totalidad de las actividades económicas que ofrecen sus bienes y/o servicios a los consumidores en un territorio. Es decir, en el sector turístico operan multitud de empresas independientes pero que finalmente de algún modo presentan una gran dependencia entre sí, ya que el producto o servicio que puede ofrecer una empresa como por ejemplo un hotel ofrece el alojamiento, queda complementado por la oferta que realizan otras empresas dedicadas como por ejemplo a la restauración o al ocio.

Según los datos ofrecidos por la Organización Mundial del Turismo (OMT), durante el 2013 la llegada de turistas internacionales a escala mundial ascendió a 1.087 millones, mientras que a lo largo del año 2014 ésta cifra ascendió hasta los 1.133 millones, un incremento interanual de 46 millones de turistas (4,3%).

En este sentido, Europa encabeza dicho crecimiento ya que obtuvo los mejores resultados en términos absolutos durante 2014 con un incremento del 3% y un total de 582 millones de

turistas internacionales, lo que representa un 51% de todas las llegadas. Sin embargo la región que ha experimentado el mayor crecimiento interanual ha sido las Américas con un crecimiento del 13% y una aportación de 181 millones de llegadas internacionales.

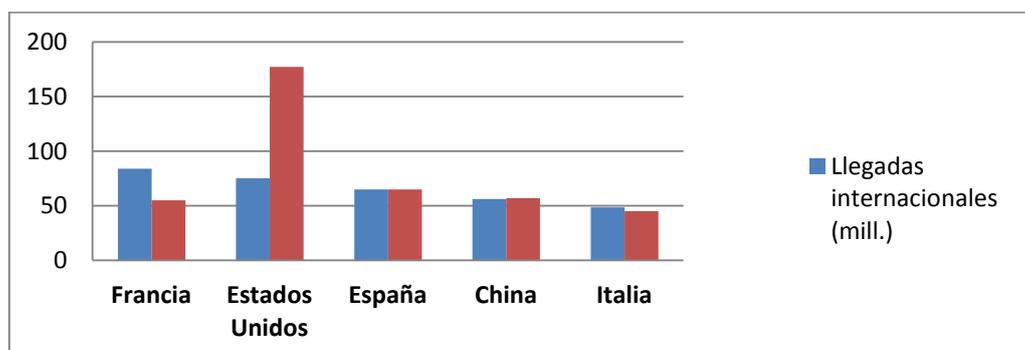
Por lo que respecta a los ingresos derivados de turismo en la región europea, se ha experimentado un crecimiento del 4% ascendiendo a un total de 383.000 millones de euros, lo que representa el 41% del total de ingresos.

La OMT prevé que el número de llegadas de turistas internacionales en todo el mundo crecerá una media del 3,3% al año entre el 2010 y el 2030. En términos absolutos, las llegadas de turistas internacionales se incrementarán en aproximadamente 43 millones al año. Según el ritmo de crecimiento que se espera, las llegadas de internacionales superarán los 1.400 millones en 2020 y los 1.800 millones en 2.030. El mayor crecimiento corresponde a Asia y el Pacífico, Oriente Medio y África. Por lo que se refiere a Europa, se pasará de 475 a 744 millones de llegadas internacionales.

2.2. APROXIMACIÓN AL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL

Particularmente España, es uno de los principales destinos turísticos del mundo y gracias en gran parte a la explotación que realiza de su litoral, ha logrado obtener en 2014 el tercer puesto a nivel mundial con 65 millones de llegadas de turistas internacionales. Como se puede observar en el gráfico, en primer lugar quedaría situada Francia con un valor de 48,7 millones y en segundo lugar Estados Unidos con 69,8 millones de visitantes.

Gráfico 1: Llegadas internacionales e ingresos



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de OMT, 2014

En cuanto a los ingresos por turismo internacional, España ocupa el segundo lugar a escala mundial y el primer puesto a nivel europeo con una cifra que asciende a los 65.000 millones de dólares con una tasa de variación interanual de un 4,2% respecto al 2013. En primer lugar se posiciona Estados Unidos con 177.000 millones de dólares y en tercer lugar China con 57.000 millones de dólares.

Por lo que se refiere a las pernoctaciones en los alojamientos turísticos españoles, durante el 2014 se ha experimentado un crecimiento del 3,1%, ascendiendo de esta forma a un total de 401,2 millones de pernoctaciones. Concretamente el 73% de éstas corresponde a hoteles y el 27% restante pertenece a alojamientos turísticos extrahoteleros. Los mercados emisores más importantes son el Reino Unido con un 26,8% de las pernoctaciones realizadas por no residentes, el alemán con un 22,5% y el francés un 8,3%.

En este sentido, en el 2014 la pernoctaciones en alojamientos turísticos extrahoteleros llegó la cifra de 106,7 millones, un aumento del 3,5% respecto al año anterior. Estas pernoctaciones quedan distribuidas de tal forma que el 63% pertenece a apartamentos turísticos, el 30% a la modalidad camping y el 7% restante a los alojamientos de turismo rural.

Por otro lado, según datos ofrecidos por el Observatorio de Empresa y Ocupación durante el año 2015, el estado ha registrado 68,2 millones de turistas extranjeros y 67.258,6 millones de euros de gasto turístico, con unos incrementos del 5% y el 6,7% respectivamente. Resulta importante señalar que las principales comunidades autónomas receptoras de turismo extranjero son Andalucía, Islas Baleares, Canarias, Cataluña, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid. Estas seis comunidades en conjunto han recibido más del 90% de las llegadas y el gasto total por turismo internacional.

Gráfico 2: Llegadas internacionales por CA

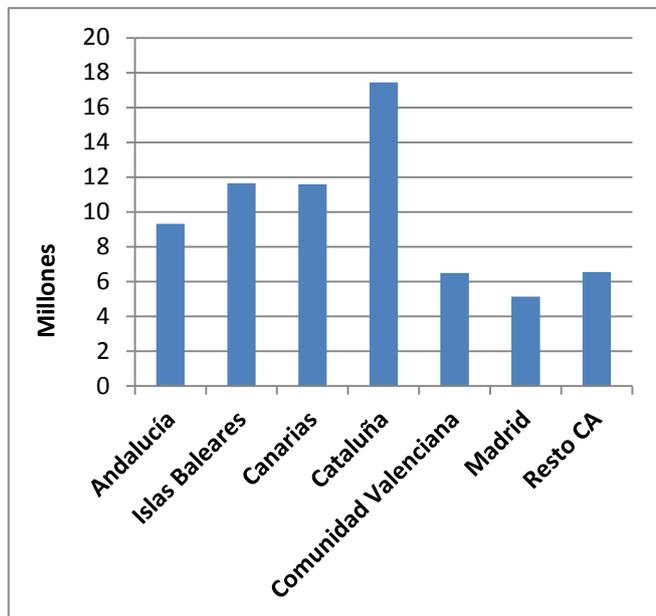
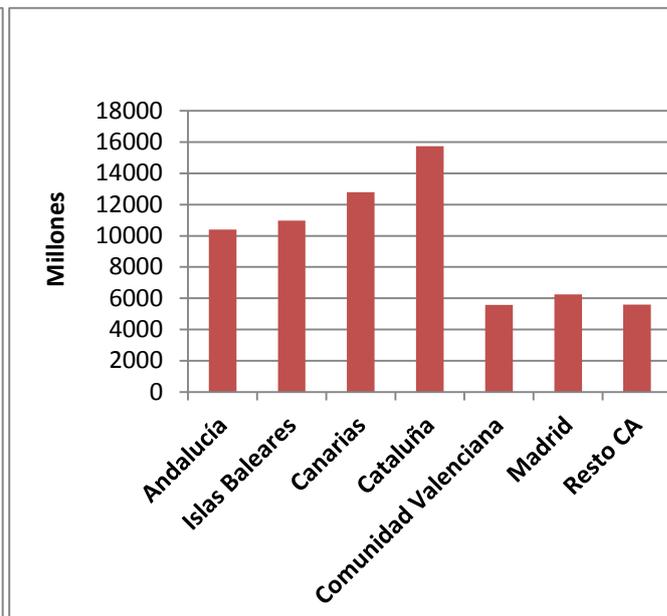


Gráfico 3: Gasto turístico por CA



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Observatorio de Empresa y Ocupación, 2015

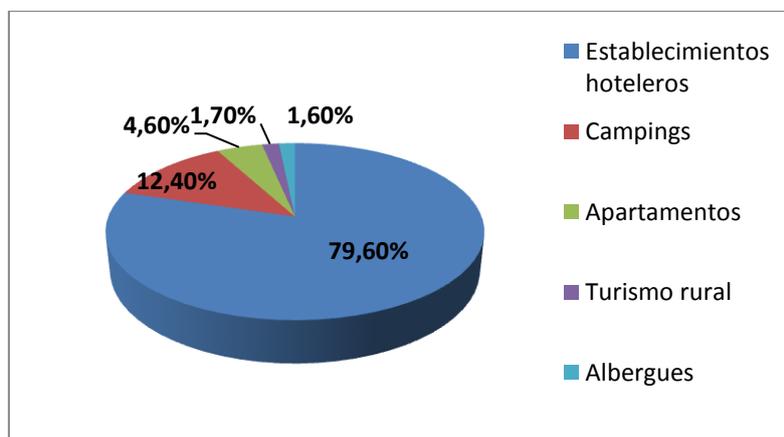
2.3. APROXIMACIÓN AL TURISMO EN CATALUNYA

Como ya se ha comentado, Cataluña es una de las principales destinos turísticos de España y un referente a nivel europeo y mundial. Por sus condiciones climatológicas y los recursos y actividades turísticas de los que dispone ejerce un gran poder de atracción sobre los visitantes.

Al cierre del año 2015, según los datos ofrecido por el Instituto de Estadística de Cataluña (Idescat), Cataluña presentaba una oferta de 51.124 establecimientos de alojamiento turístico con 834.901 plazas. A lo largo del año éstos han recibido 22,2 millones de turistas, un 5,4% más que en 2014. En cuanto a las pernoctaciones se registraron 75,3 millones de pernoctaciones, un 3,6% más respecto al año anterior.

Concretamente como se puede apreciar en el siguiente gráfico, los establecimientos hoteleros han hospedado en conjunto al 79,6 % del total de viajeros (17,6 millones) y al 69% del total de pernoctaciones (52 millones).

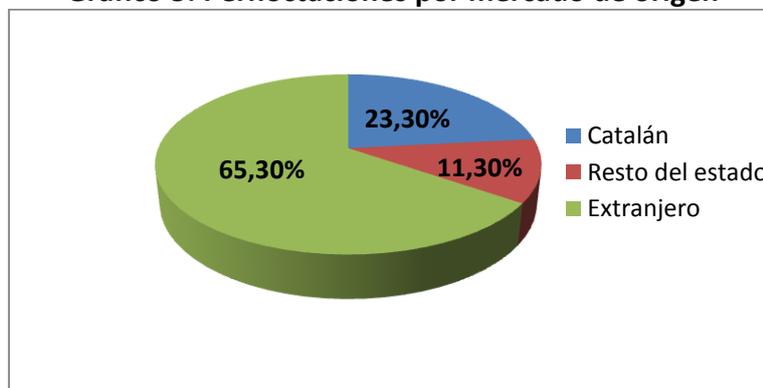
Gráfico 4: Distribución de viajeros por alojamiento turístico



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Observatorio de Empresa y Ocupación, 2015

En cuanto a los mercados con más peso en los alojamientos turísticos de Cataluña, cobra gran importancia el turismo extranjero que con 49,2 millones de pernoctaciones y un crecimiento interanual del 2%, supone el 65,3% del total. En segundo lugar se sitúa el turismo residente en Cataluña y en tercer lugar el turismo residente en el resto del estado, con unos valores de 17,6 millones y 8,5 millones de pernoctaciones respectivamente. Debe señalarse, que todos estos mercados en términos globales han experimentado un crecimiento respecto al año anterior, siendo el turismo residente en Cataluña el más importante con un valor de crecimiento interanual del 7,3%.

Gráfico 5: Pernoctaciones por mercado de origen



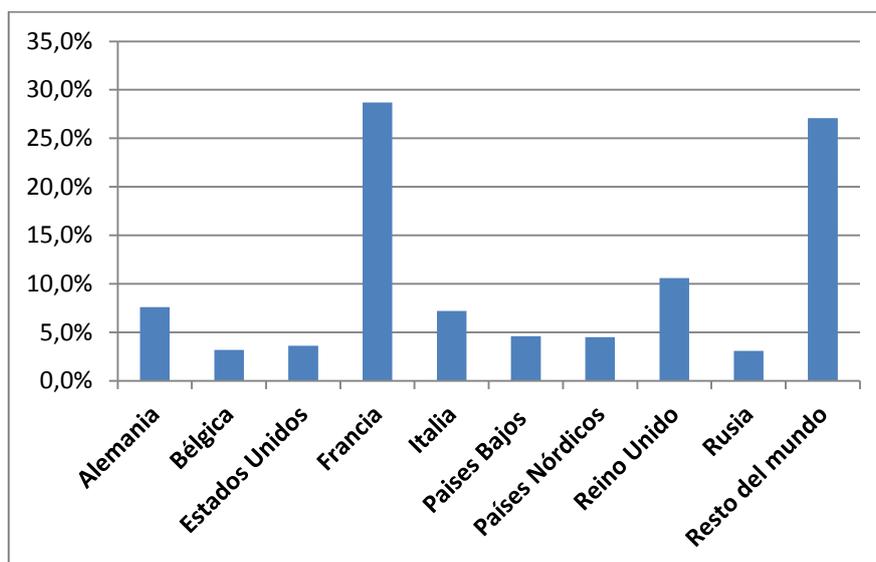
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Idescat, 2015

Durante el año 2015, Cataluña ha batido el record histórico en llegadas y gasto turístico extranjero, ya que se llegaron a unas cifras de 17,4 millones de turistas y 15.736 millones de euros de gasto turístico. El número de llegadas de turistas extranjeros a Cataluña ha experimentado un crecimiento del 3,9% respecto al año anterior, por lo que en cifras absolutas supone un incremento de 652.228 de turistas. Éste crecimiento viene impulsado en gran medida por la buena evolución que ha experimentado el turismo francés.

En cuanto al incremento en el gasto turístico realizado por el turismo extranjero ha aumentado un 4,1% respecto al año anterior. Es decir, se ha registrado un gasto de 622 millones de euros más, siendo Alemania y los Países nórdicos los principales impulsores de este incremento en cifras absolutas.

En los últimos años Cataluña ha presentado una gran dependencia de los mercados emisores más tradicionales y del conjunto del turismo europeo. En este sentido, los mercados emisores más tradicionales lo forman Alemania, Bélgica, Francia, Italia, Países Bajos, Países nórdicos y Reino Unido. No obstante, durante el 2015 ha sido posible disminuir esta dependencia, ya que estos mercados han aportado en conjunto el 66,3% de las llegadas y el 48,7% del gasto total del turismo extranjero, es decir, la dependencia hacia estos mercados ha disminuido en 1,1 puntos respecto a las llegadas y 1,7 puntos en cuanto al gasto turístico.

A continuación se muestra un gráfico en el que se puede observar la distribución de llegadas de turistas extranjeros por país de origen. Como se ha comentado, Francia destaca sobre el resto de países con un 28,7% del total de llegadas, a continuación encontramos al Reino Unido con un 10,6% y Alemania con un 7,6%.

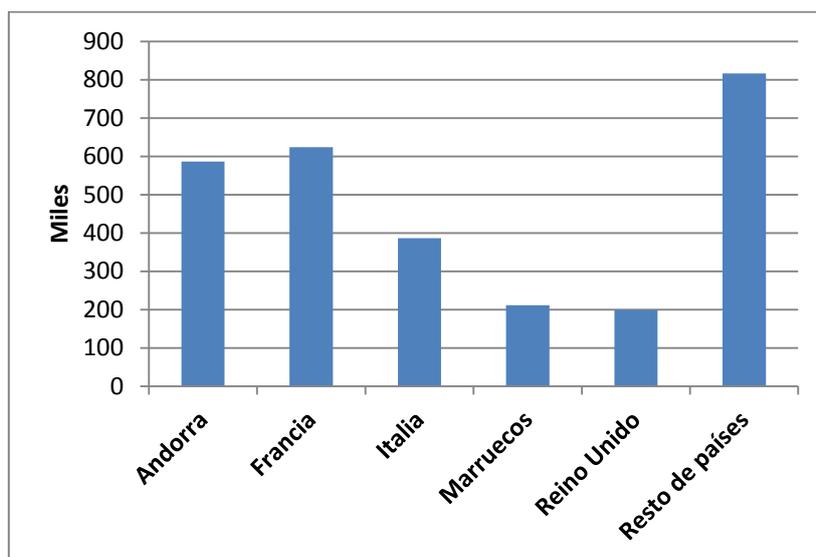
Gráfico 6: Llegadas internacionales por país de origen

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Idescat, 2015

Por otro lado, estratégicamente resulta importante conocer los destinos más visitados por las personas residentes en Cataluña. En este sentido, debe diferenciarse entre los catalanes que viajan sin salir del estado español (4.934,6 mil de catalanes) y los que realizan el viaje con destino otros países (3.069,50 mil de catalanes).

Según datos ofrecidos por el observatorio de empresa y ocupación, en el año 2014 a nivel nacional destacó la Comunidad Valenciana con 786,5 mil llegadas, lo que supone un 15,9% del total de turistas residentes en Cataluña que han viajado sin salir del estado español. A continuación destacan las comunidades de Aragón y Andalucía con 750,8 mil y 728,7 mil, respectivamente.

Sin embargo para los catalanes que viajaron fuera del estado español, los destinos más valorados fueron Francia con 623,9 mil de llegadas, Andorra con un valor de 586,7 mil de llegadas e Italia con un valor de 386,7 mil de llegadas de turistas catalanes.

Gráfico 7: Países más valorados por los Catalanes

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Observatorio de Empresa y Ocupación, 2015

2.4. LAS AGENCIAS DE VIAJES

Ante la situación expuesta anteriormente, las agencias de viajes adquieren un papel fundamental, ya que este tipo de entidades forman parte del conjunto de empresas que realizan la intermediación en la contratación de servicios por parte del turista.

Al tratar de definir que es una agencia de viajes encontramos diversas referencias. No obstante, según la definición que aporta la Organización Mundial del Turismo (OMT), las agencias de viajes son definidas como:

Empresas constituidas en forma de sociedad mercantil (anónima o limitada), que, en posesión del título-licencia correspondiente, se dedican profesional y comercialmente en exclusividad al ejercicio de actividades de mediación y/u organización de servicios turísticos, pudiendo utilizar medios propios en la prestación de los mismos.

La intermediación entre los proveedores reales de servicios turísticos y los consumidores finales es uno de los sectores básicos de la actividad turística, ya que ésta es necesaria debido al desarrollo del turismo como un fenómeno de masas. Tradicionalmente estas funciones de intermediación las han desarrollado los tour operadores y las agencias de

viajes, pero en los últimos años ha aparecido una nueva y fuerte competencia con empresas como las centrales de reserva o los tour brokers.

Gracias a las funciones que desarrollan las agencias de viajes, se logra acercar el producto al turista o consumidor y multiplicar los puntos de venta, algunas de ellas son:

- Informar y asesorar acerca de destinos, servicios turísticos y viajes
- Reservar servicios de alojamiento
- Reservar y vender billetes de transporte
- Alquiler de vehículos
- Reservar y vender viajes o paquetes
- Gestionar traslados a aeropuertos
- Reservar entradas a parques temáticos, museos, ...

Cabe destacar que según el Decreto 168/1994 de Cataluña, se distinguía entre tres clases de agencias según la actividad principal que realizaban:

- ✓ **Agencias Mayoristas:** Aquellas que proyectaban, elaboraban, organizaban toda clase de servicios y viajes combinados para su posterior venta a otras agencias de viajes. Es decir no se les permitía ofrecer ni vender sus productos directamente al consumidor.
- ✓ **Agencias Minoristas o Detallistas** Las encargadas de comercializar el producto de las agencias mayoristas vendiéndolo directamente al consumidor, o bien proyectan, elaboraban, organizan o venden toda clase de servicios y viajes combinados directamente al usuario. Sin embargo éstas no podían ofrecer ni comercializar sus productos a otras agencias.
- ✓ **Agencias Mayoristas-detallistas:** Aquellas que tenían la posibilidad de realizar simultáneamente las actividades de los dos grupos anteriores.

Esta clasificación o distinción entre los diferentes tipos de agencias de viajes desapareció con la modificación del Decreto 168/1994 mediante el Decreto 158/2012 del 20 de noviembre.

Otra posible clasificación para las agencias de viajes es en función de la procedencia del visitante:

- ✓ **Agencia de viajes emisora:** Es la agencia cuya actividad principal es la de enviar turismo fuera de su territorio. Atienden a personas interesadas en comprar un servicio turístico suelto o un paquete con destino a un área geográfica distinta a la que está localizada la agencia.
- ✓ **Agencia de viajes receptora:** La que tiene como actividad principal recibir turismo de fuera en su territorio. Es decir, se encargan de atender a los visitantes ofreciéndoles traslados al aeropuerto o alojamientos, organización de excursiones en destino, etc.
- ✓ **Agencia emisoras-receptoras:** Aquellas que pueden desarrollar simultáneamente las actividades de los dos grupos anteriores.

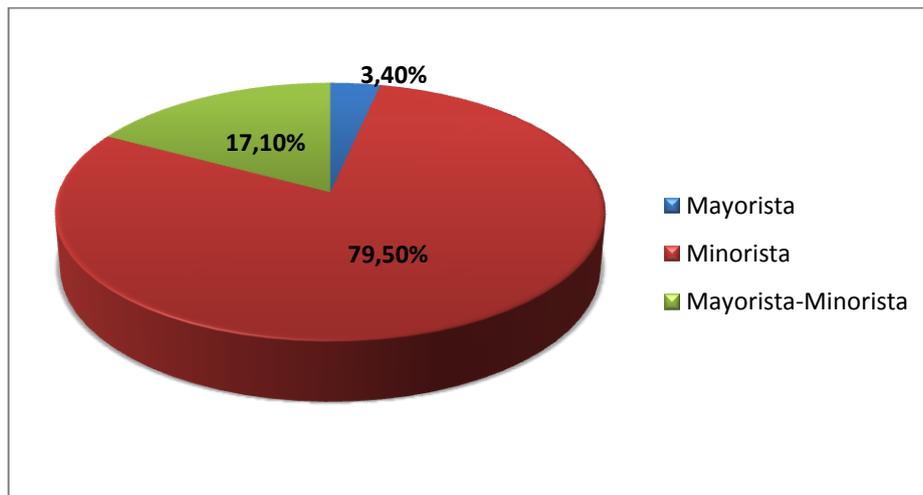
En nuestro caso, nuestra agencia de viajes quedaría clasificada como una agencia de viajes minorista emisora, ya que elaboraremos paquetes turísticos propios así como los de las agencias mayoristas y se dedicará principalmente a la emisión de turistas fuera del lugar en el que estará ubicada la agencia.

A la hora de establecer el número de agencias de viajes que existen en el sector, surge el inconveniente de que en España no existe un único registro de agencias de viajes, por lo que debido a la diversidad de las fuentes resulta muy complejo determinar la dimensión del sector. Sin embargo, gracias al informe publicado por Amadeus España en el 2009 podemos obtener una visión del sector y del volumen de agencias que operan en él.

Según el informe que aporta la compañía Amadeus, a mediados de 2009 operaban alrededor de unas 5.500 empresas como agencias de viajes, contando aproximadamente, con 14.500 puntos de venta.

El perfil que predomina en las agencias de viajes españolas es el de tipo minorista que desarrolla su actividad de forma libre y que está orientada principalmente al turismo emisor y al cliente de tipo vacacional.

Gráfico 8: Número de agencias según actividad



Fuente: Elaboración propia a partir de Amadeus España

Como se puede observar en el gráfico, el 17% de las agencias se definen como mayorista-minorista y únicamente el 3,4% como agencia mayorista. De esta forma, vemos la importancia de las agencias de tipo minorista que ascienden a un 79,5% de las agencias del sector y es que casi el 90% de la facturación del total de agencias proviene de éste último.

Ante todo lo expuesto, puede concluirse que las agencias de viajes adoptan un papel muy importante en la estrategia de desarrollo y explotación del sector turístico, ya que realiza la comercialización del producto turístico.

3. ANALISIS DEL ENTORNO

3.1. ANALISIS DEL MACROENTORNO (ANALISIS PEST)

En éste apartado se va a proceder a realizar un análisis del macroentorno, para ello se evaluará la situación actual en base a cuatro factores que influyen a la empresa: los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. El análisis PEST es utilizado como herramienta de planificación empresarial con el objetivo de identificar y comprender la situación de un mercado a partir de las variables que afectan o pueden afectar al desarrollo de la actividad de la empresa.

Factores políticos

- España, a través de los organismos públicos realiza la ordenación, promoción y control de la actividad turística.
- La comunidad autónoma de Cataluña dispone de competencias exclusivas en materia de turismo. Ésta concretamente, depende de la Conselleria de Industria, Comercio y Turismo de la Generalitat de Cataluña a través de la Dirección General de Turismo.
- Actualmente la normativa vigente en materia de turismo es:
 - ✓ Decreto 53/1994, del 8 de febrero sobre el régimen de precios reservas y servicios complementarios en establecimientos de alojamiento turístico.
 - ✓ Ley 13/2002, del 21 de junio, de turismo de Cataluña.
- Ámbito específico de las agencias de viajes :
 - ✓ Decreto 301/2002, de 17 de diciembre, de Agencias de Viajes y Centrales de Reservas.
 - ✓ Decreto 168/1994 de 30 de mayo que regula las agencias de viajes.

Factores económicos

- Actualmente España, está en proceso de superar una grave crisis económica y política, por lo que también se está comenzando a crear empleo.
- Según datos del INE el PIB español creció en 2015 alrededor de un 3,2%, alcanzando la cifra de 1.081.190 M. El PIB per cápita fue de 23.300€, un incremento de 520€ respecto al 2014. Actualmente, la economía española está situada en el puesto número 13 del ranking. Este indicador muestra la recuperación económica del país, ya que es la mejor cifra desde el inicio de la crisis económica en 2008.
- En las Comunidades Autónomas, incluida Cataluña ofrecen ayudas o subvenciones destinadas a las personas emprendedoras con el objetivo de fomentar y ayudar en la creación de nuevas empresas.
- El Ministerio de Empleo y Seguridad Social ha fijado en 2016 el Salario Mínimo Interprofesional en 655,20€ mensuales y 9.172,80€ anuales en 14 pagas.
- Según los datos ofrecidos por el INE, a enero de 2016, la tasa de paro española se sitúa en un 20,90%, lo que supone un descenso del 2,81% respecto al año anterior.

Factores sociales

- Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), la población residente en España continua presentando una tendencia a la baja iniciada en 2012 disminuyendo de este modo a 72.335 personas durante el año 2014, situándose en 46.439.864 habitantes en enero de 2015. Esta situación es debida a los resultados negativos tanto del saldo vegetativo y como del migratorio.
- La población residente en España está inmersa en un intenso proceso de envejecimiento. Concretamente, en la actualidad el número de personas mayores de 65 años asciende aproximadamente a un 18,2%. En 2029 esta cifra pasaría a ser del 24,9% y del 38,7% en 2064, según la Proyección de la Población de España 2014-2064 ofrecida por el INE.

- Por lo que se refiere a la edad media de la población española, a enero de 2015 se sitúa en 42,44 años. Por sexos la edad media es de 41,11 años para los varones y de 43,72 años para las mujeres.
- Aumento en los últimos años de la valoración del tiempo dedicado al ocio, deporte y actividades al aire libre por parte de la sociedad.
- Importante cambio en la percepción de los viajes vacacionales por parte de la sociedad, ya que actualmente se ve como una necesidad y no como un lujo.
- Debido a las características climatológicas de España y la fuerte demanda del turismo de sol y playa, el país presenta una fuerte estacionalidad ya que la demanda tanto nacional como internacional, se concentra en los periodos vacacionales de Semana Santa y verano.

Factores tecnológicos

- La aparición de las nuevas tecnologías de la información, especialmente internet, ofrece más posibilidades y libertad a los consumidores.
- Debido a los avances tecnológicos han aparecido nuevas formas de comercialización y comunicación.
- A causa de las nuevas tecnologías, cada vez es mayor el número de personas discapacitadas que practican turismo. Según hosteltur, en Europa practican esta tipología de turismo unos 125 millones de turistas.
- El Sistema Global de Reservas (GDS) ha cobrado gran importancia entre las agencias de viajes, ya que facilita el acceso a la información sobre la disponibilidad de vuelos o habitaciones de hoteles. Uno de los más conocidos y valorados es el sistema Amadeus.
- Las redes sociales como Facebook están emergiendo como elemento de promoción y atención indispensable.

3.2. ANALISIS DEL MICROENTORNO (ANALISIS DAFO)

Una vez realizado el análisis del macroentorno, pasaremos a analizar el microentorno mediante la herramienta DAFO. Ésta nos permite estudiar y valorar la situación de nuestra empresa tanto a nivel interno, detectando las fortalezas y debilidades, como externo tratando de identificar las amenazas y oportunidades del mercado.

Tabla 1: Análisis DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Al tratarse de la apertura de una empresa no se dispone de cartera de clientes. • Falta de experiencia por parte de los empleados de la empresa. • Bajo conocimiento del mercado. • Bajos recursos económicos en comparación a grandes empresas del sector. • Ausencia de una marca e imagen de empresa consolidada. • El local que ocupará nuestra agencia está situado de forma estratégica para llegar a nuestro público objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente los turistas tienden a ser más exigentes y reclaman un trato más personalizado. • Debido a la creciente tendencia en la utilización de las nuevas tecnologías de la información, el turista tiene la posibilidad de obtener información y realizar la reserva del viaje de un modo directo. • El sector turístico de la zona presenta una fuerte estacionalidad. • Existencia de agencias de viajes virtuales con mayores recursos económicos para la promoción y comercialización.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se dispone de agencia física por lo que el cliente afronta la elección del destino y actividades con mayor seguridad y confianza. • La política de la empresa está orientada a lograr la fidelización de la clientela. • Una de las políticas de la empresa es ofrecer un trato personalizado al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de un aumento en la proporción de la renta que destinan las familias al tiempo libre y al ocio, lo que supone una oportunidad para las empresas turísticas. • La llegada de la compañía aérea de bajo coste Ryanair al aeropuerto de Reus facilita la accesibilidad de la zona.

<ul style="list-style-type: none">• La agencia está situada en una zona turística estratégica para la captación de clientes.• Se dispondrá de página web para ofrecer nuestros servicios a través de internet.• Nuestros servicios se ofrecerán bajo un precio menor al de la competencia, tratando de mantener una buena relación calidad-precio.• Además de los servicios tradicionales, se ofrece un servicio especializado en turismo accesible, lo que nos facilita diferenciarnos de la competencia.• Nos dirigimos a un segmento de la demanda en auge y con mucho potencial.	<ul style="list-style-type: none">• La mejora económica de diversos países ha supuesto la emergencia de nuevos mercados emisores.• Proximidad con el aeropuerto de Reus.• La agencia está ubicada en una zona de gran potencial turístico.• Crecimiento de la red de trenes de alta velocidad.• La ubicación de la empresa es próxima al puerto de Tarragona.• El turismo accesible es un mercado que ayuda a solventar la fuerte estacionalidad que presenta la demanda turística de la zona.
--	---

Fuente: Elaboración propia, 2016

3.3. ANALISIS DE LA DEMANDA

A la hora de proceder a analizar la demanda turística, se debe de tener en cuenta que ésta cambia constantemente a causa de las transformaciones que se producen en el entorno.

Actualmente debido a la gran cantidad de oferta turística y la creciente facilidad de acceso a la información, los consumidores se han vuelto mucho más exigentes en cuanto a la relación calidad-precio de los servicios. Además debe destacarse que los turistas actuales disponen de mayor experiencia acerca de los viajes vacacionales y las posibles actividades que se pueden realizar en el desarrollo de éstos.

Nuestra agencia de viajes, propósito de éste proyecto, trabajará con diferentes tipos de clientes:

- ✓ **Particulares:** Lo componen las familias, las parejas y personas mayores que disponen de un poder adquisitivo medio o alto. Éste grupo suele contratar a la agencia tanto el desplazamiento y el alojamiento como la reserva y venta de diferentes actividades, es decir, acostumbran a contratar paquetes turísticos.
- ✓ **Empresas:** No es extraño que tanto las grandes como las pequeñas empresas realicen viajes habitualmente, ya sea por motivos de trabajo o de ocio. Algunos ejemplos de los servicios que éste segmento puede demandar son ferias, convenciones o los viajes de incentivo.
- ✓ **Grupos:** Este segmento lo componen las personas que optan por viajar de manera agrupada. Algunos ejemplos de esta modalidad son las personas de la tercera edad o las asociaciones. Debe destacarse que para este segmento es realmente importante poder ofrecerles un precio competitivo por los servicios, ya que el factor precio en estos casos es decisivo.
- ✓ **Otros:** Ejemplos de éste tipo de clientes son otros agentes de viaje que demandan nuestros servicios, despedidas de soltero, guías turísticos, etc.

Además de dirigirnos a este tipo de clientes genéricos, al tratarse de una agencia de viajes especializada en turismo accesible, debemos centrar nuestros esfuerzos comerciales y promocionales hacia el que consideramos como nuestro cliente potencial. Se entiende como clientes potenciales aquellos que actualmente no contratan nuestros servicios pero que reúnen las condiciones sociales, demográficas o económicas para que en un futuro los contraten y pasen a ser clientes de la empresa.

El cliente potencial de nuestra agencia de viajes, teniendo en cuenta nuestra especialización, lo conforman principalmente personas de la tercera edad, mujeres embarazadas y personas con necesidades especiales o con cualquier tipo de discapacidad temporal o permanente.

Las personas que presentan algún tipo de discapacidad o de necesidades especiales reclaman cada vez más su sitio e intervienen más en las actividades turísticas gracias a la progresiva integración de éstos en el ámbito económico y social.

Llegado a este punto resulta interesante mencionar las palabras de Oliver Henry-Biabaud, Director Ejecutivo de Investigaciones de TCI:

Muchos destinos y hoteles anuncian el 'turismo para todos', como parte de su programa de responsabilidad social, aunque, el reto de mejorar las experiencias sobre el terreno sigue siendo difícil de asumir. Sin embargo, ganar competitividad en este segmento de demanda merece la pena ser alentado puesto que los viajeros con necesidades especiales pueden ser muy leales, con gastos más elevados e influir para dar forma a los destinos turísticos y a la reputación de responsabilidad social de las empresas. (Olivier Henry-Biabaud, Director Ejecutivo de Investigaciones, Tourism Competitive Intelligence (TCI), 2012)

La Organización Mundial de la Salud publicó en sus informes de 2006, que aproximadamente 500 millones de la población mundial presentaban algún tipo de discapacidad. Este valor en el año 2011 creció y logró superar los 1.000 millones de personas, cerca de un 15% de la población mundial.

En cuanto a las principales regiones emisoras de turismo presentan una población de personas con discapacidad de:

- Unión Europea: 80 millones de personas
- Estados Unidos de América: 54 millones de personas
- Asia-Pacífico: > 400 millones de personas
- América Latina: 85 millones de personas

Por lo que se refiere a la personas de la tercera edad, según datos de la ONU, en 2009 habían más de 730 millones de personas mayores de 60 años, es decir, un 10% de la población mundial y un incremento de aproximadamente un 20%. Las perspectivas para el año 2050 es un incremento de más de un 20% de personas mayores de 60 años lo que equivale a una cifra de 2.000 millones de personas.

En nuestro país, las personas con discapacidad que practican actividades turísticas escogen como destino España y principalmente buscan relax, viajar en familia y en verano, hospedarse en hoteles, y realizar un gasto medio de entre 500€ y 750€ en un periodo de 5 días. Se debe destacar que sorprendentemente las personas que mas viajes realizan son aquellas que tienen un grado de discapacidad mayor, entre un 50% y un 95% de sus capacidades reducidas. (Dominguez, 2011)

Ante todo lo expuesto, nuestro objetivo es dar respuesta a este segmento desatendido así como lograr la satisfacción de ésta gran demanda que existe en el mercado y que posiblemente ayude a aumentar en la competitividad y desarrollo de los destinos turísticos.

3.4. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

A la hora de determinar el grado de competencia existente en el mercado en el que va a iniciar la actividad nuestra agencia de viajes, es importante conocer el número de agencias que operan en la zona en la que estará ubicada la empresa.

En la siguiente tabla se muestra el número de agencias de viajes por tipo y según las diferentes marcas turísticas de Cataluña:

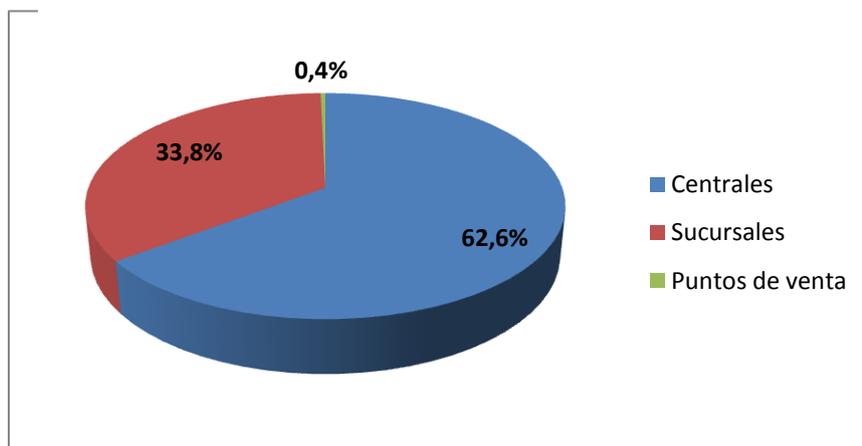
Tabla 2: Número de agencias de viajes por tipo

	CENTRALES	SUCURSALES	PUNTOS DE VENTA	TOTAL
Barcelona	649	362	57	1068
Paisajes Barcelona	63	33	1	97
Costa Barcelona	431	247	28	706
Costa Brava	200	68	2	270
Costa Daurada	77	69	0	146
Pirineos	51	15	0	66
Tierras del Ebro	29	13	0	42
Tierras de Lleida	38	29	0	67
Valle de Aran	10	0	0	10
Cataluña	1548	836	88	2472

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Idescat,, 2014

Como se puede observar en la tabla, el mayor número de agencias se encuentran en la provincia de Barcelona, concretamente existen un total de 1871 establecimientos entre las marcas turísticas de Barcelona, Paisajes Barcelona y Costa de Barcelona.

Gráfico 9: Número de agencias de viajes en Cataluña

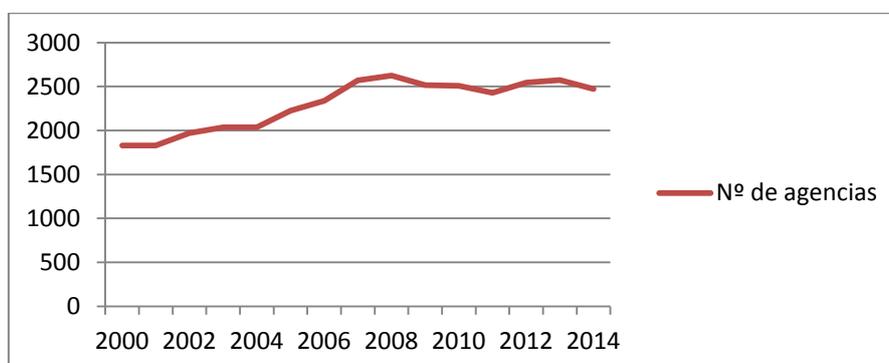


Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Idescat, 2014.

Como se puede observar, en el conjunto de Cataluña existen un total de 2.472 establecimientos que realizan los servicios de agencias de viajes, el 62,6% son centrales, un 33,8% son sucursales y el 0,4% restante son puntos de venta. En cuanto a la Costa Daurada, lugar donde estará ubicada la agencia de viajes, hay presentes 77 centrales y 69 sucursales.

Por lo que se refiere a la evolución de las agencias de viajes, a continuación se muestra un gráfico en el que se puede observar la evolución de éstas durante el periodo que comprende del 2000 al año 2014.

Gráfico 10: Evolución del número de agencias de viajes



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Idescat, 2000-2014.

Como se puede apreciar en el gráfico, desde el año 2000 la creación de agencias de viajes experimentó una dinámica de crecimiento que se mantuvo hasta el año 2008, ya que a causa de la crisis económica y las dificultades políticas a partir del 2008 se observa una pequeña caída durante cuatro años. No obstante a partir del año 2012, el número de nuevas agencias de viajes parece estar recuperando la dinámica de crecimiento de antaño.

Como se ha observado anteriormente, existe una amplia y variada demanda turística y una fuerte competencia en el mercado que se ve incrementada por la irrupción de las agencias de viajes virtuales las cuales ofrecen la posibilidad de contratar los servicios a través de internet. Ante este panorama resulta imprescindible acometer una especialización acerca de un determinado producto, en este caso como se ha comentado, la agencia de viajes motivo de este proyecto presentará una especialización en turismo accesible. De este modo se logrará obtener un mayor conocimiento del producto al desarrollar y organizar el viaje y por tanto la satisfacción del cliente.

Tanto España como las principales destinos turísticos, están cada vez más preparadas en relación al turismo accesible. En los últimos años se están realizando grandes esfuerzos para eliminar las barreras y facilitar el acceso a las diversas propuestas culturales y de naturaleza, para de este modo lograr la adaptación de los destinos y los recursos turísticos a las necesidades que presentan las personas con algún tipo de discapacidad.

Con el objetivo de diferenciarnos de la competencia, no solo se ofrecerán los servicios genéricos de las agencias de viajes y se adoptará una especialización, sino que también se tratará de dar a los clientes un servicio de calidad con un trato personalizado y distinguido a los clientes. Además resulta imprescindible invertir en tecnologías de la información y comunicación para tener la posibilidad de ofrecer nuestros servicios por internet y tratar de llegar a un número mayor de clientes.

En este sentido, existen en el mercado algunas agencias que prestan servicios similares a los que ofrece nuestra agencia de viajes, algunas de ellas son:

- ✓ **Barcelona Special Traveler:** Está considerada la primera agencia de viajes receptiva en Barcelona especializada en turismo accesible. Esta empresa integra aquello que un turista con discapacidad puede precisar en Barcelona ofreciendo servicios asistenciales como atención médica y servicios lúdicos como transfers o alquiler de algunos tipos de vehículos adaptados.
- ✓ **Accesitravel:** Se trata de una agencia de viajes online especializada en turismo accesible que organiza paquetes según las necesidades de los clientes en cuanto a alojamiento, entorno y recursos accesibles. Además presta servicios de agencia receptiva en Granada y Barcelona. Fomentan
- ✓ **Travel for all:** Es fruto de una iniciativa impulsada por un grupo diverso, complementario de profesionales. Ofrecen servicios de alojamientos adaptados, restauración de calidad, transporte adaptado y experiencias accesibles a la carta. Además entre sus servicios incluyen asistencia personalizada desde el momento de la llegada al destino hasta el momento de regreso para alimentación, higiene personal, asistencia a la movilidad, etc.
- ✓ **Travel-xperience:** Es una agencia ubicada en Andorra que ofrece sus servicios a clientes genéricos y además es especialista en viajes para personas usuarias de silla de ruedas, personas mayores o que temporalmente tienen su movilidad reducida. También ofrecen desplazamientos internos con vehículos adaptados y también servicios de guía en las excursiones que organizan.
- ✓ **Norte sin barreras:** Es una agencia de viajes situada en Navarra dedicada a diseñar y comercializar rutas adaptadas por el Norte de España para grupos de mínimo 20 personas con movilidad reducida. Concretamente organizan viajes para las regiones de Euskadi, Navarra, La Rioja y Huesca.

4. PLAN DE MARKETING

4.1. MARKETING MIX: PRODUCTO, PRECIO, PROMOCIÓN, DISTRIBUCIÓN

Todas las empresas y destinos turísticos, deben de incorporar en su plan empresarial el marketing como herramienta para tratar de hacer frente a la fuerte competencia existente en el sector turístico. Como se ha comentado con anterioridad, la aparición de las nuevas tecnologías ha provocado que esta competencia se vea aún más incrementada a causa de la implantación de sofisticadas técnicas de comercialización.

El marketing es un mecanismo económico y social a través del cual los individuos y los grupos satisfacen sus necesidades y deseos por medio de la creación y del intercambio entre sí de productos y otras entidades de valor. (Philip Kotler, 1988)

En este caso, nuestra agencia de viajes utilizará como estrategia el conocido márketing mix para tratar de lograr nuestros objetivos comerciales. Este concepto recoge los cuatro componentes básicos: el producto, el precio, la distribución y la comunicación.



Fuente: Elaboración propia, 2016

EL PRODUCTO

Antes de pasar a hablar de los productos y servicios que desarrollara la agencia de viajes, es importante tener presente la definición que nos aportó Kotler a éste concepto:

El producto no existe como tal, sino como un conjunto de atributos o características de aquel, que en principio son capaces de reportarle al comprador algún beneficio con relación a los usos o funciones buscados (P.Kotler, 1988)”

Las agencias de viajes realizan un papel de intermediación en la venta al público de diversos servicios turísticos. Como hemos comentado con anterioridad, se ofrecerá una serie de servicios en los que se puede diferenciar entre servicios básicos y servicios especializados. Los servicios básicos son generalmente los viajes tradicionales que incluyen el desplazamiento de ida y vuelta al destino, el alojamiento y la manutención dependiendo del régimen contratado. En cuanto a los servicios especializados además de lo mencionado anteriormente, también se incluye la realización de actividades complementarias o estancias en entornos de poca masificación turística.

Se debe destacar que en las agencias de viajes especializadas como es el caso que nos ocupa, cobra gran importancia la labor de asesoramiento al cliente, en el que se debe de conocer todas las posibilidades de viaje para tratar de ajustarse al perfil y necesidades que demanda el cliente. Éste no compra los productos sino que compra los beneficios que puede obtener de ellos.

Nuestra agencia ofrecerá servicios a los clientes en función de las necesidades que presente, entre estos encontramos:

- ✓ Servicios de información turística, asesoría y gestión de viajes. Se trata de informar y asesorar al cliente sobre las características de los destinos y de las empresas turísticas para dar soporte en la elección del destino.
- ✓ Intermediación en la reserva, emisión y venta de servicios turísticos aislados como los billetes de avión, actividades o el alojamiento.

- ✓ Información acerca de los productos turísticos organizados de los que se dispone.
- ✓ Material informativo vinculado a los viajes como guías de viaje e información acerca de los recursos y atractivos del destino.

En cuanto a los clientes que visiten nuestra agencia con el propósito de practicar la modalidad de turismo accesible, la agencia dispondrá de unos servicios especiales y complementarios para este tipo de clientes. La idea es la de ofrecer inicialmente una cartera de servicios básica para posteriormente, a medida que avancemos en nuestra actividad empresarial, ir aumentando de forma progresiva estos servicios en base a la experiencia y conocimientos que se vayan adquiriendo.

En esta cartera encontramos servicios especiales tales como:

- ✓ Intermediación y gestión en la reserva de transportes adaptados.
- ✓ Gestión en el proceso de alquiler de ayudas técnicas como sillas de ruedas o scooters tanto para el turista emisor como para el receptor.
- ✓ Organización e Información acerca de los productos turísticos destinados al turismo accesible de los que dispone la agencia.
- ✓ Servicios de transfers desde el aeropuerto, estación o puerto al hotel.

Debe señalarse que en este trabajo no se determinan los paquetes turísticos finales que se ofrecerán a los clientes, ya que éstos están en constante cambio en función de la época del año y de las necesidades de los consumidores.

Para lograr ofrecer un valor añadido y diferenciarnos de la competencia, estos servicios se desarrollaran siempre con la máxima calidad posible tratando de ofrecer al cliente un trato profesional y personalizado. Se debe destacar que en caso de tratarse de un cliente genérico, se tratará de ofrecer paquetes turísticos en función de las necesidades que éste presente.

EL PRECIO

El precio es el único componente del marketing mix que proporciona ingresos a la empresa. Este elemento puede influir en otros componentes como la elección de los canales de comercialización o el diseño del paquete o servicio que se ofrece. Además es también una fuerte herramienta competitiva debido al fuerte impacto psicológico que ejerce sobre el consumidor.

Debido al papel que adoptan las agencias de viajes como intermediarios y comisionistas de los servicios turísticos, la labor de fijación de precios por parte de la empresa es bastante complejo. Estas comisiones varían en función del margen de beneficio que se establezca y el tipo de servicio que se oferte, generalmente se parte de un mínimo del 5% y un 30% de máximo en el caso de algunos servicios. Estos precios vienen determinados por los turoperadores por lo que en caso de querer establecer un precio competitivo realizando una bajada de precio a los servicios, nuestros beneficios o comisiones también se verán reducidas.

El precio que establecen los turoperadores o productores, varía en función de diversos factores como por ejemplo la forma de desplazarse al destino, la categoría del alojamiento o el régimen contratado. En nuestro caso, se deberá de determinar los precios en función de los costes, los objetivos, la elasticidad de la demanda y la competencia.

Nuestro negocio por las características que presenta, a la hora de realizar la fijación de precios seguirá una estrategia basada en la competencia, es decir, se tratará de analizar los precios de productos o servicios turísticos similares que ofrezca la competencia y utilizarlos como base orientativa a la hora de establecer nuestros propios precios. En este sentido, siempre se tratará de fijar un precio por debajo de la competencia para tratar de ir ganando progresivamente cuota de mercado en el sector, ya que al tratarse de una empresa que inicia su actividad empresarial el objetivo a corto plazo es principalmente penetrar en el mercado tratando de atraer el mayor número de clientes posibles. Evidentemente como se ha comentado anteriormente, antes de fijar los precios debe también tenerse presente los costes en los que se ha incurrido al realizar la gestión de todos los servicios. No obstante, el margen comercial de la agencia por la gestión estará siempre entorno al 10% de éstos.

DISTRIBUCIÓN

En el sector turístico la localización de las empresas resulta de gran importancia en cuanto a la distribución, ya que influye tanto en el tipo de cliente como en la cantidad de clientes que se obtendrán. Sin embargo, este no es el único factor relevante sino que también es necesario contar con una red de ventas que actúe lejos del lugar de producción y es en este preciso punto, donde juegan un papel determinante las agencias de viajes.

Nuestro negocio como ya se ha comentado con anterioridad, realiza la función de intermediación en la venta de productos o servicios que ofrecen las diversas empresas del sector, es decir, la empresa en si misma forma parte de un canal de distribución encargado de ofrecer y vender éstos productos o servicios turísticos a los consumidores.

Para la realización de dicho cometido se utilizará la venta directa, por lo que resulta de gran importancia obtener el conocimiento adecuado acerca de los productos y servicios turísticos que se dispone, para de este modo tratar de ofrecer un buen asesoramiento al cliente al realizar la compra.

Como ya se ha comentado, entre los clientes con los que tratará la agencia se encuentra el segmento de clientes que optan por viajar en grupo, como es el caso de diversas asociaciones o fundaciones. Para este tipo de clientes se organizarán visitas con el fin de ofrecer los servicios de nuestro establecimiento y mostrar el ahorro de coste y tiempo que supone la contratación a través de nuestra empresa. Debe tenerse presente, que estas visitas deben ir principalmente dirigidas a nuestro cliente objetivo como las asociaciones o fundaciones formadas por personas que presenten algún tipo de discapacidad.

Finalmente, con motivo de la evolución y desarrollo de las tecnologías de la información la empresa ofrecerá también sus servicios a través de internet poniendo a disposición del cliente una página web que permitirá ampliar el campo de actuación al tratar de captar clientes de países, regiones o ciudades fuera del lugar en el que estará ubicada la agencia.

PROMOCIÓN

El objetivo de las acciones de comunicación de la empresa, es eliminar las barreras psicológicas y de conocimiento que existen entre la agencia de viajes y nuestro mercado objetivo. Debe tenerse presente que antes de abordar cualquier estrategia de comunicación, resulta de vital importancia crear un nombre y un logo con el fin de establecer una imagen corporativa a nuestro negocio y comenzar a reflejar la filosofía de la empresa.

En este sentido nuestra agencia de viajes se constituirá bajo el nombre "FREE WAY", a continuación se muestra el logo diseñado que formará parte de nuestra imagen corporativa:



Todas las acciones de comunicación que desarrollará la empresa, estarán orientadas a lanzar nuestros productos o servicios turísticos en el mercado y darnos a conocer al público con el fin de posicionarnos en el mercado.

A continuación se detallan los diferentes instrumentos y acciones de comunicación que abordará la agencia de viajes:

- ✓ **Publicidad:** Con el objetivo de informar al mercado sobre los productos o servicios, la empresa aparecerá anunciada en periódicos y emisoras de radio locales. También se elaborarán y repartirán folletos informativos que serán distribuidos en la zona en la que estará ubicada la agencia. El hecho de disponer de página web nos brinda la posibilidad de utilizarla como una excelente herramienta para publicitar la empresa.
- ✓ **Descuentos:** A los clientes que opten por viajar en grupo y precisen de nuestros servicios se les aplicará un precio especial a los compuestos por 6 o más adultos.
- ✓ **Redes sociales:** La agencia estará presente en las principales redes sociales como Facebook y Twitter para que de este modo los clientes puedan estar informados, además de ver las fotografías y comentarios realizados por otros clientes.

Anualmente se realizará un concurso de fotografía en el que a través de las redes sociales, nuestros clientes podrán votar al ganador que se le premiará con una estancia de dos noches en un hotel.

- ✓ **Asistencia a ferias:** La empresa asistirá a ferias del sector turístico como FITUR o B-TRAVEL con la intención de darnos a conocer y captar el máximo número de clientes posibles.

4.2. POLÍTICA DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

En cuanto a la política de servicio y atención al cliente, es necesario estudiar en profundidad las necesidades, expectativas, demandas y satisfacciones de los clientes para de éste modo lograr una buena calidad en el servicio.

La atención al cliente es para nuestro negocio, un valor añadido y a su vez diferencial frente a nuestros competidores que persigue la satisfacción de los clientes a corto plazo y la fidelización de los mismos a largo plazo. En este sentido resulta imprescindible para nuestra agencia de viajes, realizar una adecuada gestión de la atención al cliente.

La gestión de la atención al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes (Blanco, 2001).

La satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes no se logra únicamente a través del producto, sino que en el proceso intervienen múltiples factores en el que desempeña un papel de gran importancia la atención al cliente, y por ende, la calidad del servicio.

Debe señalarse que debido a las nuevas tecnologías nuestra empresa contará con una base de datos con la información de los clientes, esto nos permite conocer sus gustos a la hora de escoger los destinos o que servicios complementarios solicitan.

Como hemos comentado con anterioridad, debido a las características de nuestro negocio y la especialidad que presenta, la agencia de viajes debe de tener como premisa la satisfacción del cliente y su fidelización. Es de gran importancia conservar a los clientes ya que la captación de nuevos clientes requiere mayores esfuerzos económicos que mantener a los existentes.

Para obtener dicha fidelización se llevaran a cabo las siguientes acciones:

- ✓ Realizar un seguimiento de los clientes con el fin de mantener actualizada la base de datos, ofrecer promociones y saber los aspectos positivos y negativos del servicio.
- ✓ Ofrecer un servicio de asesoramiento personalizado y distinguido según las necesidades del cliente.
- ✓ Se realizarán encuestas a los clientes para la evaluación de la satisfacción personal de nuestros servicios.
- ✓ Emisión de forma electrónica de mensajes con las promociones disponibles.

Por lo que se refiere a nuestra política de garantía, se pondrá a disposición del cliente la siguiente información que deberá tenerse en cuenta durante la contratación:

- ✓ **Cancelación:** En caso de cancelación, se tratará de estudiar la situación de los servicios en cuanto a las restricciones que presente y las condiciones de tarifa.
- ✓ **Documentación:** Todos nuestros clientes tienen la obligación de obtener y llevar en regla la documentación que se exija en los países destino.
- ✓ **Equipaje:** Todo equipaje y objeto que el cliente lleve consigo será responsable de éste siempre y cuando no se haya contratado una póliza que cubra tales aspectos.
- ✓ **Cancelaciones por fuerza mayor:** La agencia se hace responsable de los costes que hayan sido ocasionados por cualquier caso de fuerza mayor que ocurra a lo largo del viaje.

5. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA

5.1. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

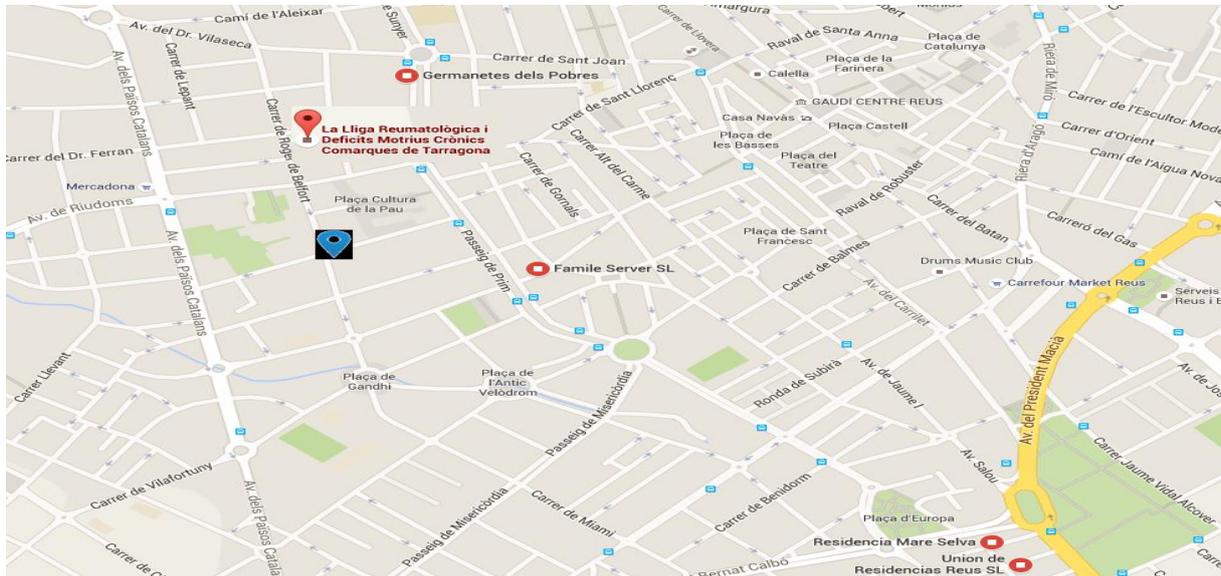
Generalmente en la venta de servicios turísticos, la ubicación de la agencia de viajes puede resultar de gran importancia a la hora de actuar como factor comercial. En nuestro caso, al tratarse de una agencia de viajes especializada la ubicación adquiere algo menos de importancia.

No obstante, resulta importante conocer algunos de los factores que se deben de considerar a la hora de determinar finalmente en qué lugar estará ubicada la empresa:

- ✓ **Afluencia de personas:** La afluencia de personas en la zona de localización es un factor elemental para la captación de clientes ya que nuestra empresa no ofrece únicamente servicios especiales para el turismo accesible sino que también se dispone de otro tipo de servicios básicos en función de las necesidades de los clientes.
- ✓ **Competencia:** En la venta de servicios básicos es importante situar nuestra agencia en una zona en la que no estén presentes otras agencias de viajes que ofrezcan servicios similares. En cuanto a los servicios especiales, la localización de la agencia presenta algo menos de importancia ya que no tenemos conocimiento de que ninguna empresa ofrezca este tipo de servicios en la zona.
- ✓ **Coste de compra o arrendamiento:** Se debe tener en cuenta también el coste en el que se incurre al adquirir el local, ya sea en forma de compra o arrendamiento. Éste es uno de los principales costes fijos que se deberá de tener en cuenta a la hora de analizar la rentabilidad de nuestro negocio.

Debe señalarse que el espacio que una agencia de viajes requiere para llevar a cabo su actividad empresarial no es muy grande, el suficiente para disponer del espacio necesario para poder establecer nuestro lugar de trabajo y atender a los clientes de forma adecuada.

Nuestra agencia de viajes se ubicará en Reus (Tarragona), concretamente en un local situado en la calle Sor Lluïsa Estivill con una superficie de 83m2 y un coste de arrendamiento de 450€.



Fuente: Google Maps, 2016

En el mapa se puede observar cómo queda indicado en color azul el lugar donde estará ubicada la agencia de viajes. El motivo por el que se ha decidido establecer nuestra empresa en esta zona es debido a la proximidad de diversas asociaciones formadas por personas con discapacidad y la presencia de residencias de ancianos, lo que nos garantiza una afluencia notable de lo que consideramos nuestro público objetivo. En este sentido, queda indicado en rojo La Liga Reumatológica y Dèficits Motrius Crònics de Tarragona y las residencias Famile Server y Mare Selva. Aunque en el mapa no aparece indicado, debe señalarse también la proximidad de la Asociación de Padres de Minusválidos del Baix Camp y la residencia Germanetes dels Pobres.

5.2. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

En la planificación de la distribución en planta se deben de tomar decisiones sobre la situación física de todos los elementos que conformarán nuestro espacio de trabajo con el objetivo de que los empleados estén en disposición de realizar su labor con la mayor eficacia

y eficiencia posible. Debe tenerse presente que en la distribución del local hay que tratar de rentabilizar y optimizar la totalidad de la superficie de la que se dispone.

El local escogido para establecer nuestra agencia de viajes presenta una superficie de 83m², por lo que se dispone del suficiente espacio para lograr la máxima funcionalidad tratando de cuidar, en la medida de lo posible, los detalles estéticos para de este modo transmitir a nuestros clientes una imagen de calidad. Además la distribución en el interior del local de los diferentes espacios, deben resultar cómodos y agradables para el cliente. En el apartado anexos se adjuntan fotografías del local escogido.

En este sentido, a continuación se indica los espacios que se establecerán y su distribución en el mismo:

- ✓ **Área de espera:** En la entrada al local, a mano izquierda se dispondrán de asientos para que los clientes realicen la espera para ser atendidos lo hagan de forma cómoda.
- ✓ **Área de atención al cliente:** A continuación del área de descanso, se dispondrá de dos mesas que estarán destinadas a la atención y asesoramiento de nuestros clientes. Esta zona estará equipada con asientos cómodos y los equipos informáticos adecuados para poder desarrollar la tarea del modo más satisfactorio posible.
- ✓ **Escaparate:** El local escogido dispone de un escaparate por lo que éste puede utilizarse para anunciar nuestros servicios y paquetes turísticos.
- ✓ **Almacén:** El local además dispone de una zona que puede ser utilizado como almacén para toda la documentación e información que genere nuestro negocio. Ésta también será utilizada como zona de descanso por los empleados.
- ✓ **Baño:** También se dispondrá de un baño que será utilizado tanto por los clientes como por los empleados, tal y como establece la ley.

Adicionalmente, el local contará con varias estanterías en las que se dispondrá de diversas guías de viaje y catálogos para la venta. Finalmente, debe destacarse que resulta de gran

importancia incorporar a nuestras instalaciones equipamiento de aire acondicionado y calefacción.

5.3. FORMA JURÍDICA

La elección de la forma jurídica de nuestra empresa resulta de gran importancia ya que influirá en los trámites o las obligaciones fiscales y laborales que se deberán de realizar para la constitución de la empresa. Para ello se debe tener en cuenta factores como el tipo de actividad que se va a desarrollar, el número de socios que estarán implicados, el capital inicial del que se dispone, el grado de responsabilidad a asumir y las obligaciones fiscales en las que se incurrirá según la elección.

En base a lo expuesto anteriormente se ha determinado, que por las características de nuestro negocio y la actividad que se desarrollará la forma legal más idónea para nuestro negocio es la de Sociedad mercantil de responsabilidad Limitada o Unipersonal (S.L.).

La adopción de esta forma legal nos brinda algunas ventajas, nos permite la posibilidad de establecer nuestra empresa con un único socio y una exigencia de capital mínimo mucho menor al de otras formas legales, concretamente se nos exige la cantidad de 3.005,06 €. También resulta importante destacar que la responsabilidad en la que se incurre al adoptar esta forma legal, queda limitada a la aportación realizada.

Por otro lado este tipo de sociedad también presenta algunos inconvenientes, entre ellos encontramos algunos que merecen ser nombrados como que la garantía de los acreedores sociales queda limitada al patrimonio social, la existencia de obligación de llevar a cabo una contabilidad formal y el hecho de que los gastos en los que se incurre son mayores a los del empresario individual o las comunidades de bienes o sociedades civiles.

5.4. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA

A lo largo de éste apartado se realizará una descripción de los puestos de trabajo que se requieren para llevar a cabo nuestra actividad empresarial, así como la estructura de nuestra agencia de viajes a través de un organigrama.

Para llevar a cabo la descripción de los puestos de trabajo, generalmente se debe tener en cuenta el departamento al que pertenece el puesto, el personal a cargo, el objetivo del puesto y las funciones, tareas y responsabilidades del mismo. Debido a las pequeñas dimensiones de nuestra empresa únicamente se contará con una persona en plantilla inicialmente. La intención es la de comenzar con una plantilla muy reducida e ir ampliándola en función de las necesidades futuras puesto que no se dispondrá de una gran cartera de clientes durante los primeros meses de actividad.

A continuación se muestra una tabla que incluye los puestos de trabajo presentes en nuestro negocio así como las funciones principales que desarrollaran:

Tabla 3: Puestos de trabajo del negocio

PUESTO DE TRABAJO	DESCRIPCIÓN
GERENTE	<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales. • Control administrativo de la agencia. • Planificar, organizar, administrar y promocionar la empresa. Investigar el sector turístico. • Llevar a cabo la contabilidad de la empresa.
AGENTE DE VIAJES	<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suministrar información acerca de los servicios, así como documentos o billetes para realizar la venta. • Asesoramiento sobre el destino al cliente. • Contratación de medios de transporte. • Elaboración de paquetes turísticos. • Compra de entradas a museos o espectáculos.

Fuente: Elaboración propia, 2016

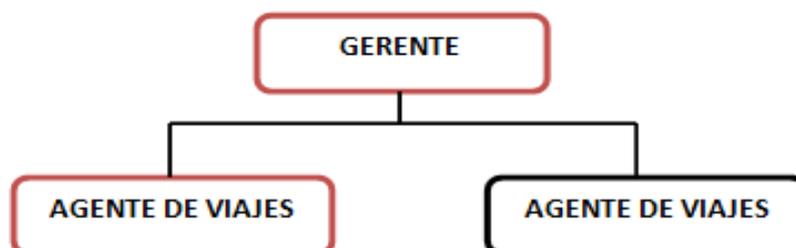
Debe señalarse que la persona que se encargará de la gerencia también desarrollará las funciones de agente de viajes cuando el volumen de trabajo así lo requiera.

Para ocupar el puesto de agente de viajes restante se deberá de realizar la contratación de una persona que cumpla con el perfil que requiere el puesto. Ésta deberá de disponer de:

- ✓ Graduado universitario en Turismo, hablar un nivel de inglés alto y poseer conocimientos de francés o alemán.
- ✓ Cursos especializados de los aspirantes, ya que se seleccionará aquel que mejor encaje con el enfoque general de la empresa.
- ✓ Orientación al cliente, facilidad para trabajar en equipo y ambición de logro y superación.

Cabe destacar que en temporadas en las que el volumen de trabajo sea elevado, se tratará de abordar la contratación de personas en prácticas para dar soporte al equipo de trabajo. Además cuando nuestros clientes lo requieran, también se realizaría la subcontratación de los servicios de guías turísticos o monitores deportivos a empresas externas.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa, éste es de gran sencillez debido a la reducida plantilla con la que se cuenta. Es por ello que en el organigrama que se muestra a continuación, es posible observar en color rojo los puestos de trabajo presentes en la empresa en el momento de iniciar la actividad y en color negro el puesto de trabajo que se espera cubrir, si debido al volumen de trabajo nos encontramos en la necesidad de contratar a otra persona.



6. ASPECTOS LEGALES

6.1. PROTECCIÓN JURÍDICA

Las agencias de viajes llevan a cabo actividades con riesgo por lo que previamente al inicio de la actividad empresarial debe constituirse y mantenerse una garantía que nos permita llevar a cabo un desarrollo legal de la actividad y garantizar los posibles riesgos de responsabilidad frente a terceros.

En Cataluña esta garantía puede cubrirse de tres formas:

- ✓ **Garantía individual:** Durante el primer año de actividad, esta póliza debe cubrir un importe mínimo de 100.000 euros. A partir del segundo año el importe debe ser equivalente, como mínimo, al 3% del volumen anual de negocios del agente de viajes, y en cualquier caso el importe no puede ser inferior a 100.000 euros ni superior a 300.000 euros.
- ✓ **Garantía colectiva:** Es un fondo de garantía para el conjunto de agentes que participan en ella. La cuantía de esta garantía colectiva será de un mínimo del 50% de la suma de las garantías que los agentes de viajes individualmente considerados deberían constituir de acuerdo con el apartado anterior. En ningún caso el importe global del fondo podrá ser inferior a 2.500.000 euros.
- ✓ **Garantía por cada viaje combinado:** El agente de viajes contrata un seguro para cada usuario de viaje combinado.

Para cubrir ésta garantía la agencia abordará la contratación de un seguro de caución/aval para agencia de viajes de la compañía. Adicionalmente se realizará la contratación de una póliza de Garantía de Insolvencia Financiera (G.I.F.), de este modo se logrará cubrir de forma individual a cada uno de los usuarios de viajes combinados, y los perjuicios que puedan surgir a consecuencia del cese de actividad de la propia agencia o de cualquier prestador de servicios hasta un límite de 300.000,00 €.

Debe tenerse presente que en el momento en que el cliente efectúe el primer pago a cuenta del precio del viaje combinado, se le entregará un documento que identifique la garantía constituida y los datos de contacto de la entidad garante.

6.2. AUTORIZACIONES Y PERMISOS

Según el decreto 168/1994 de Cataluña, de forma previa al inicio de la actividad empresarial es indispensable la obtención del título-licencia de agencia de viajes, para ello se debe presentar ante la Oficina de Gestión Empresarial (OGE) una declaración responsable que debe contener lo siguiente:

- a) Datos relativos a la identificación de la persona titular.
- b) Identificación de la garantía a la que se refiere el art. 7 de la Directiva 90/314/CEE, del Consejo, de 13 de junio de 1990, relativa a los viajes combinados, las vacaciones combinadas y los circuitos combinados, haciendo constar su importe y la entidad garante.

“Art 7 Directiva 90/314/CEE .- El organizador y/o el detallista que sean parte en el contrato facilitarán pruebas suficientes de que, en caso de insolvencia o de quiebra, quedarán garantizados el reembolso de los fondos depositados”

- c) Dirección del espacio identificado de atención presencial al público, con indicación expresa de su disponibilidad.

Posteriormente, la presentación de las declaraciones responsables que cumplan los requisitos establecidos en la normativa conlleva la inscripción de los datos declarados en el Registro de Turismo de Catalunya. Una vez cumplidos los requisitos para iniciar la actividad de agente de viaje, cualquier modificación de los datos que se han declarado debe ser comunicada a la OGE a través de la declaración responsable correspondiente.

Es importante señalar que el espacio de atención presencial al cliente, debe exhibirse al menos en catalán un rótulo en el que conste claramente el nombre del titular y el número de inscripción en el Registro de Turismo de Cataluña (RTC).

Finalmente también será necesario, solicitar la correspondiente licencia de apertura al ayuntamiento correspondiente. En nuestro caso, al tratarse de una agencia de viajes ubicada en Reus (Tarragona), deberá de solicitarse dicha licencia al ayuntamiento del término municipal de Reus.

7. PLAN ECONÓMICO- FINANCIERO

7.1. PLAN DE INVERSIÓN

Todos los elementos que se necesitan para que la agencia de viajes pueda iniciar su actividad tales como las instalaciones o equipos informáticos, quedan recogidos en el plan de inversión. Con éste se logra analizar cuáles van a ser las características que presentará nuestra empresa.

Como hemos comentado en apartados anteriores, nuestro negocio contará con el arrendamiento de un local de 83 m², lo que supondrá pagar 450 € en concepto de arrendamiento y una fianza de 900 € constituido por un valor igual al coste de dos meses de alquiler. Además para poder llevar a cabo la actividad en este local deberá realizarse un acondicionamiento tanto interno como externo que proyectará la imagen de nuestro negocio y nos ayudará en la captación de clientes. Puesto que el local se encuentra en buenas condiciones y cuenta con algunas instalaciones, el coste del acondicionamiento se estima que no superará los 3.000 €.

En cuanto al mobiliario y decoración del local se debe de buscar obtener la mayor funcionalidad, tratando de cuidar todos los detalles estéticos para tratar de lograr proyectar una imagen de calidad a nuestros clientes. Para ello será necesaria la adquisición de elementos como 2 mesas de oficina, 4 sillas para ser utilizadas por los clientes, 2 sillas de oficina para que los agentes puedan realizar cómodamente su trabajo, 6 asientos que se ubicarán en la zona de espera para que nuestros clientes puedan esperar su turno de forma cómoda, 2 armarios en los que se guardará material informativo y 3 estanterías en las que se expondrán los catálogos y guías de los destinos que se ofrezcan. La inversión que se realizará en mobiliario asciende a la cantidad de 2.800 €.

También se deberá de realizar la compra del material de oficina necesario para llevar a cabo la actividad. Éste está formado por 10 archivadores, varios paquetes de folios papel A4, bolígrafos, cartuchos de tinta para las impresoras, grapadoras, etc. El gasto en el que se incurrirá en material será aproximadamente de 350 €.

Resultará imprescindible contar también con 2 equipos informáticos que deberán contar con un sistema global de distribución (GDS) y programas informáticos de gestión que nos permitirá disponer de toda la información necesaria para realizar la venta de servicios. También se deberá contar con 1 impresoras, 2 terminales de teléfono y una fotocopiadora/fax. El coste de éstos equipos informáticos ascenderá a unos 1.100 € mientras que los sistemas y programas informáticos supondrán un coste de 800 €

Debe destacarse que al inicio de nuestra actividad se deberá de incurrir en una serie de gastos iniciales formados por los gastos de constitución en los que se incluye los gastos de notaría, registros, licencias y contratación del alta de suministros como agua o luz. El coste de de estos gastos iniciales será de 900 € aproximadamente.

A continuación se presenta la memoria de inversión para nuestro negocio:

Tabla 4: Memoria de la inversión

CONCEPTO	TOTAL	IVA
Mobiliario	2.212 €	588 €
Acondicionamiento del local	2.370 €	630 €
Equipo informáticos	869 €	231 €
Sistemas y programas informáticos	711 €	189 €
Fianzas	900 €	0
Consumibles	276,50 €	73,50 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	632 €	168 €
TOTAL	7.970,50 €	1.879,50 €

El inmovilizado material que constituye nuestro negocio sufre con el paso del tiempo una depreciación, por lo que se debe de realizar un proceso de amortización con el objetivo de que al finalizar la vida útil del bien, se haya incluido como gasto de amortización el importe necesario para recuperar la inversión realizada, ya que sin estos bienes no se puede llevar a cabo la actividad.

La siguiente tabla muestra la amortización realizada para el inmovilizado material de nuestra agencia, indicando en cada caso tanto el coeficiente como la cuota anual de amortización:

Tabla 5: Amortización del inmovilizado material

CONCEPTO	INVERSIÓN	% AMORTIZACIÓN	CUOTA ANUAL AMORTIZACIÓN
Acondicionamiento del local	2.370 €	10%	237 €
Mobiliario	2.212 €	10%	221,20 €
Equipo informático	869 €	25%	217,25 €
Sistemas y programas informáticos	711 €	33%	234,63 €
TOTAL			910,08 €

7.2. MÁRGENES Y EVALUACIÓN DE LOS COSTES

Los márgenes presentes en el sector turístico son muy diversos y pueden variar, des de un 10% sobre la venta hasta un 30% por las actividades más rentables como la mediación en el alquiler de vehículos. Además debe señalarse que estos márgenes variarán en función del tipo de servicios que se ofrezca al cliente. No obstante, según diversas fuentes y para poder realizar una estimación de los costes y los resultados, se tomará como margen medio un valor del 19%.

Los costes en los que se incurrirá con la actividad de nuestra agencia de viajes se dividen en costes variables y costes fijos. Los costes variables varían en función del volumen de ventas y en ellos se incluye tanto los costes de material para llevar a cabo diversas actividades como los ocasionados por el transporte de los empleados con fines profesionales. En cuanto a los costes fijos, son independientes al volumen de ventas y habrá que hacer frente a ellos mensualmente.

- ✓ **Alquiler:** El coste que supondrá obtener el local en forma de arrendamiento será de 450 € mensuales.
- ✓ **Suministros:** Incluye los gastos que produce el suministro de agua, luz y teléfono. Para éstos se estima un coste de 140 € aproximadamente.
- ✓ **Gastos comerciales:** El coste que nos supondrá la publicidad y la comercialización para dar a conocer el negocio es de 150 € mensuales.
- ✓ **Gastos por servicios externos:** Estos gastos generalmente son los procedentes de la contratación de servicios de asesoría que ascienden aproximadamente a 90 € mensuales.
- ✓ **Gastos de personal:** Como ya se ha comentado, la empresa contará con un gerente y un agente de viajes. Éste último tendrá un salario bruto de 1.200 € mensuales incluidas las pagas prorrateadas, mientras que el gerente pasará a tener un salario bruto de 1.500 €.
- ✓ **Otros gastos:** Todos los gastos no incluidos anteriormente se recogen en este punto, entre ellos se incluyen los gastos de seguros, tributos y material de información para asesorar adecuadamente a nuestros clientes. Los gastos de esta partida ascienden a 400 € aproximadamente.
- ✓ **Amortización:** Como se ha comentado en el plan de inversión, debe tenerse en cuenta la cuota anual de amortización de inmovilizado material que es de 910,08 €.

Debe señalarse que de manera preventiva, en el momento de la apertura de nuestro negocio se contará con un fondo de maniobra suficiente como para que nos permita, de forma aproximada, hacer frente a los costes fijos durante los tres primeros meses. De esta forma se podrá hacer frente a las posibles obligaciones que se tengan a corto plazo.

Una vez conocemos los gastos en los que incurrimos al llevar a cabo nuestra actividad empresarial, podemos calcular el umbral de rentabilidad o también conocido Break Even Point (BEP). El BEP es el punto a partir del cual la empresa empieza a registrar beneficios, es decir, es el momento en el que los ingresos son iguales a los costes totales en los que incurre nuestra empresa. Para calcularlo se debe de dividir los costes fijos totales entre el margen de beneficio.

La siguiente tabla recoge el total de costes fijos así como la facturación media mensual necesaria para no incurrir en pérdidas:

Tabla 6: Costes fijos, fondo de maniobra y BEP

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Alquiler	450 €	5.400 €
Suministros	140 €	1.680 €
Gastos comerciales	150 €	1.800 €
Gastos de servicios externos	90 €	1.080 €
Gastos de personal	2.700 €	32.400€
S.S.	363 €	4.356 €
Otros gastos	400 €	4.800 €
Amortización	75,84 €	910,08 €
Cuota préstamo	341,44 €	4.097,28 €
Total costes fijos	4.710,28 €	56.523,36 €
Fondo de maniobra	14.130,84 €	-
Margen bruto medio de beneficio	19%	19%
Break Even Point (BEP)	24.790,95 €	297.491,37 €

7.3. PLAN DE FINANCIACIÓN

Una vez se ha establecido y cuantificado la inversión que se va a llevar a cabo, es necesario planificar como se va abordar económicamente esta inversión. Inicialmente contamos con un capital propio 8.980,84€ por lo que la cantidad restante necesaria para emprender nuestro negocio deberá de obtenerse de un préstamo bancario.

Para ello se abordará la contratación de un préstamo de 15.000 € del Instituto de Crédito Oficial de la Línea ICO 2016 Empresas y Emprendedores. Éste se contratará bajo las siguientes condiciones:

- ✓ **Cuantía del préstamo: 15.000 €**

- ✓ **Interés:** TAE de 4,466 Interés Nominal 4,417
- ✓ **Plazo:** 4 años
- ✓ **Amortización:** 4 años sin carencia
- ✓ **Sin comisiones**
- ✓ **Cuota mensual:** 341,44 €

Debe aclararse que ICO (Instituto de Crédito Oficial) es una empresa pública adscrita al Ministerio de Economía y Competitividad, cuya finalidad es promover actividades económicas que ofrezcan soporte al desarrollo y crecimiento del país, y la mejora en la distribución de la riqueza estatal a través de la concesión de líneas de financiación tramitadas mediante entidades bancarias. Además, al tratarse de una entidad financiera pública trabajan de acuerdo al principio de equilibrio financiero, es ayudado por el resto de entidades financieras y solventa las necesidades que sin embargo el sistema privado es incapaz de cubrir o lo hace de forma parcial. Este tipo de financiaciones están pensadas y elaboradas para ser ofrecidas a personas físicas y jurídicas que sean emprendedores, autónomos o Pymes.

7.4. PREVISIÓN DE RESULTADOS

A la hora de realizar una estimación de los resultados de nuestra agencia de viajes para los próximos años, debe tenerse presente que el precio de los servicios varía en función de la época del año y del tipo de servicio sobre el que se realice la venta. Debido a esta variación en el precio y al tratarse nuestra empresa dedicada a la intermediación, la comisión o beneficio que obtenemos por la venta de los mismos también varía.

Durante el primer año, las ventas probablemente serán escasas e irán aumentando progresivamente a medida que vayamos dándonos a conocer y ganando cuota de mercado, concretamente se supone un crecimiento anual de las ventas de un 2,5%.

La siguiente tabla muestra la previsión de resultados de nuestro negocio para los próximos tres años:

Tabla 7: Previsión de resultados

PREVISIÓN DE RESULTADOS	PREVISIÓN AÑO 1	PREVISIÓN AÑO 2	PREVISIÓN AÑO 3
Ingresos	297.600 €	305.040 €	312.666 €
Coste Variable	241.056 €	247.082,40 €	253.259,46 €
Margen Bruto	56.544 €	57.957,60 €	59.406,54 €
Alquiler	5.400 €	5.400 €	5.400 €
Suministros	1.680 €	1.680 €	1.680 €
Gastos comerciales	1.800 €	1.800 €	1.800 €
Gastos de servicios externos	1.080 €	1.080 €	1.080 €
Gastos de personal	32.400€	32.400€	32.400€
S.S.	4.356 €	4.356 €	4.356 €
Cuota anual préstamo	4.097,28	4.097,28	4.097,28
Otros gastos	4.800 €	4.800 €	4.800 €
EBITDA	930,72 €	2344,32 €	3.793,26 €
Amortización	910,08 €	910,08 €	910,08 €
BAIT	20,64 €	1.434,24 €	2.883,18 €

Sin embargo como ya sabemos, esta media de ingresos anuales no se reparten de forma homogénea a lo largo de los meses del año, sino que se concentra en determinadas épocas a causa principalmente de, en primer lugar la fuerte estacionalidad que presenta el sector y en segundo lugar las épocas vacacionales, tanto de adultos como de pequeños que se concentran en determinadas épocas.

A continuación se muestra la distribución por meses de los ingresos para el primer año de actividad de la agencia de viajes:

Tabla 8: Distribución mensual de los ingresos anuales

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Facturación	22.000 €	22.900 €	23.500 €	23.700 €	23.800 €	26.500 €
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Facturación	27.200 €	27.350 €	26.900 €	24.750 €	24.000 €	25.000 €

7.5. BALANCE DE SITUACIÓN

Este apartado está destinado a mostrar el balance de situación inicial de nuestro negocio. Éste es un fiel reflejo de la situación patrimonial de la empresa justo en el momento en que se está a punto de iniciar la actividad empresarial.

El balance de situación está compuesto por los activos, los pasivos y el patrimonio neto de la empresa:

- ✓ **Activo:** bienes, derechos y otros recursos controlados por la empresa, resultantes de hechos pasados y de los que la empresa espera obtener beneficios o rendimientos económicos en un futuro.
- ✓ **Pasivo:** obligaciones actuales surgidas como consecuencia de sucesos pasados, y que para su pago la empresa deberá desprenderse de recursos que puedan producir beneficios en el futuro.
- ✓ **Patrimonio neto:** la parte residual del activo una vez deducidos los pasivos de la empresa.

Tabla 9: Balance de situación inicial

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO NETO	
Gastos de establecimiento	632 €	<i>Fondos propios</i>	8.980,84 €
INMOVILIZADO INTANGIBLE		PASIVO	
<i>Aplicaciones informáticas</i>	711 €	<i>Deudas con entidades de crédito</i>	15.000 €
INMOVILIZADO FINANCIERO			
<i>Fianzas</i>	900 €		
INMOVILIZADO MATERIAL			
<i>Mobiliario</i>	2.212 €		
<i>Acondicionamiento del local</i>	2.370 €		
<i>Equipos para proceso de información</i>	869 €		
<i>Material</i>	276,50 €		
<i>IVA Soportado</i>	1.879,50 €		
ACTIVO CORRIENTE			
<i>Tesorería</i>	14.130,84 €		
TOTAL ACTIVO	23.980,84 €	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	23.980,84 €

7.6. RATIOS MÁS RELEVANTES

Para completar el análisis de viabilidad del negocio, es necesario el cálculo y análisis de determinados ratios capaces de proporcionarnos información de gran utilidad para la empresa. En este sentido, cabe mencionar que los ratios más importantes a la hora de realizar una evaluación de la inversión son el VAN y el TIR, y por lo tanto son los ratios con los que se trabajan en este apartado.

El Valor Actual Neto (VAN) proporciona el valor actual de la riqueza que generará el proyecto de inversión por encima de otro proyecto la rentabilidad del cual es igual a la tasa de

actualización. Por otro lado la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) mide la rentabilidad expresada como el tipo de interés o tasa de actualización, que equilibra financieramente el conjunto de flujos de caja netos, proporcionados por el proyecto de inversión con el desembolso inicial. Se trata de de una medida relativa y bruta del beneficio que genera el proyecto de inversión.

Para el cálculo de estos ratios es necesario conocer los flujos de caja, para ello se han tenido en cuenta los ingresos y todos los gastos a excepción del pago del préstamo bancario y la amortización del inmovilizado. A continuación se muestra una tabla indicando el valor de éstos para cada año:

Tabla 10: Flujos de caja

FLUJOS DE CAJA			
AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
- 9.923,50 €	5.028 €	6.441,60 €	7.890,54 €

Al calcular el VAN se ha tomado como tasa de rentabilidad un 6%, por lo que después de aplicar la fórmula correspondiente el resultado es de 7.177,91. Este valor nos indica que la realización del proyecto nos permitirá recuperar la inversión inicial y generar un excedente financiero en términos absolutos de 7.177,91 €.

En cuanto al cálculo del TIR arroja un valor de tasa interna de retorno de 38,75%, esto nos indica que por cada euro invertido se generan un rendimiento de 38,75 € al año lo que proporciona una medida relativa de la riqueza que genera la inversión. Finalmente debe destacarse que el TIR, al presentar un valor mayor al del VAN, nos indica en primer lugar que el proyecto es viable y en segundo lugar que se estima que se generará un excedente financiero del 32,75%.

8. CONCLUSIONES

La realización del presente Trabajo Final de Carrera, me ha permitido conocer y poner en práctica mis conocimientos y capacidades a la hora de emprender un negocio. Además, me ha permitido descubrir mi perfil emprendedor y mi motivación e interés en asumir el riesgo que supone tratar de desarrollar un negocio.

Tras el estudio y evaluación de todos los factores que influirán en nuestra actividad empresarial, se han podido extraer principalmente las siguientes conclusiones:

- ✓ El sector turístico adopta un papel determinante tanto para la economía española como para la economía catalana. Concretamente Catalunya, lugar donde estará ubicada la agencia de viajes, es la región referente a nivel estatal en cuanto a la actividad turística ya que presenta un gran potencial.
- ✓ El mercado en el que operan las agencias de viajes, existe una fuerte competencia reforzada a causa de la irrupción de las agencias de viajes virtuales. Es indispensable orientar el negocio a la especialización en la modalidad Turismo Accesible, teniendo en cuenta que no se debe desatender a los clientes de otras tipologías como los vacacionales o de Turismo Activo.
- ✓ Tras el estudio se percibe en la demanda turística, que este segmento está desatendido y presenta unas necesidades muy específicas. En este sentido, el disponer de agencia física nos proporciona una mayor seguridad en la contratación de los servicios que estas personas demandan.
- ✓ Las personas con discapacidad, gracias al creciente grado de integración económica y social, participan cada vez con más asiduidad en actividades turísticas. Por lo tanto presentan una creciente experiencia en viajes y una mayor conciencia de los derechos de los que disponen como clientes, lo que se traduce en una mayor demanda de información acerca de los productos y servicios turísticos.
- ✓ Tras la evaluación de la inversión, realizada en el Plan Económico-Financiero, se puede concluir que el proyecto es viable y tiene garantía de éxito. No obstante, debe señalarse que los datos presentados son únicamente estimaciones de un futuro del todo incierto, y por lo tanto los resultados pueden variar de forma notable.

9. BIBLIOGRAFÍA

ACAV, & España, A. (2009). Primer estudio estratégico de las agencias de viajes españolas.

ACS, O. M. (2014). Manual de turismo accesible para todos: Alianzas público-privadas y buenas prácticas.

Albert Piñole, I. (1999). *Gestión de productos y servicios de las agencias de viajes*. Madrid: EDITORIAL UNIVERSITARIA RAMON ARECES.

Catalunya, G. d. (2015). Balanç turístic anual. *Observatori d'Empresa i Ocupació* .

Catalunya, G. d. (2016). Viatges dels catalans. *Observatori d'Empresa i Ocupació* .

Decreto 168/1994, de 30 de mayo, de reglamentación de las agencias de viajes. Generalitat de Cataluña. (DOG· núm.1924 - 30.05.1994)

Dominguez, T. F. (2011). TURISMO Y ACCESIBILIDAD. UNA VISIÓN GLOBAL DE LA SITUACIÓN EN ESPAÑA. *Universidad de Vigo* .

Estadística, I. N. (2015). España en cifras.

Fernandez Blanco, M. (1991). *Dirección Financiera de la empresa*. Madrid: Pirámide, D.L.

Kolter, P., Cámara, D., ARMSTRING, G., Miquel, S., Bigné, E., Sunders, J., y otros. (2010). *Introducción al Marketing. 2ª ed. europea*. Madrid: Prentice Hall Europe, D.L.

Ministerio de Industria, T. y. (2008). El mercado potencial del turismo accesible para el sector turístico español.

10. WEBGRAFÍA

Instituto de estadística de Cataluña
www.idescat.cat/es/.

Instituto Nacional de Estadística
www.ine.es.

Junta de Andalucía
www.juntadeandalucia.es/.

Organización Mundial de Turismo OMT
www.unwto.org/es.

Yaencontre
www.yaencontre.com.

11. ANEXOS

11.1. FOTOGRAFÍAS DEL LOCAL



Fuente: yaencontre, 2016

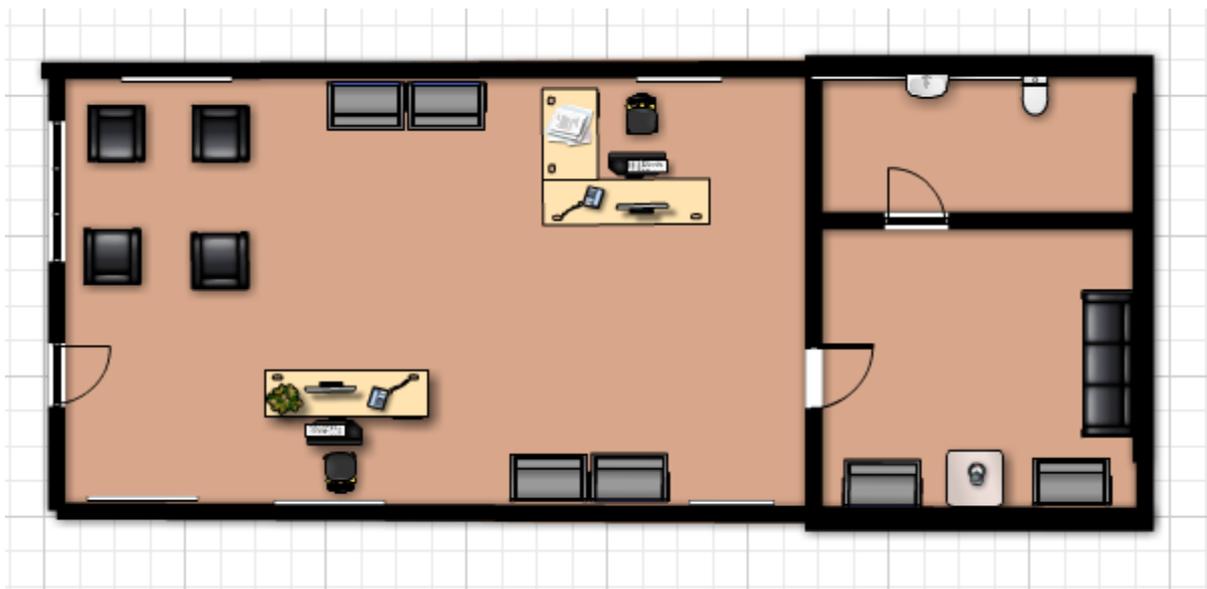


Fuente: yaencontre, 2016

11.2. PLANOS DEL LOCAL



Fuente: Elaboración propia a través de floorplanner



Fuente: Elaboración propia a través de floorplanner