



ExMBA 2008/2009
EOI Escuela de Negocios

David Amaro | Nuria Fernández | Rosa Fernández
Javier de Góngora | Santiago González | Akhil Gupta

Índice

	Pág
1 . Análisis del entorno	1
FACTORES POLÍTICOS.....	1
Antecedentes	1
Situación actual	4
Proyecciones futuras.....	5
FACTORES ECONÓMICOS.....	7
Situación de la economía mundial	7
Situación de la economía española.....	9
FACTORES DEMOGRÁFICOS	12
Situación mundial	12
Situación empresas españolas	13
Gasto en innovación tecnológica	14
Hogares españoles	14
FACTORES JURÍDICOS	15
Normativa general sobre telecomunicaciones	17
Normativa específica sobre protección de los usuarios de las telecomunicaciones.....	21
Normativa general de defensa de los consumidores y usuarios.....	25
FACTORES TECNOLÓGICOS	27
Terminales móviles con receptor GPS	27
I-mode, java y entornos WAP	27
Bluetooth, NFC, GMS, GPRS y UMTS.....	28
Tendencias tecnológicas.....	30
FACTORES SOCIO-CULTURALES.....	34
Situación actual	34
Tendencias	41

Pág

2. Análisis del sector 43

MERCADO	43
Análisis de sector del turismo en España	43
Turismo internacional.....	45
Turismo nacional	55
Análisis del sector de telefonía móvil.....	62
CLIENTES	66
Comunidad de Madrid	66
Vía de acceso	67
Uso de Internet	67
Tipo de alojamiento	67
Forma de organización	67
Estacionalidad.....	67
Motivo del viaje.....	68
Gasto medio	68
Enero-septiembre 2008	68
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	71
Internet.....	71
Cadenas hoteleras	72
Centrales de reservas.....	73
Oficinas/expositores en puntos de llegada de Turistas y congresos y convenciones	75
PROVEEDORES	76
Proveedores de contenidos turísticos.....	76
COMPETIDORES	78
Situación actual y tendencias.....	78
Competidores	82
Empresas que ofrecen información turística a través de servicios móviles.....	82
Empresas que ofrecen información turística a través de portales de Internet	86
Empresas que ofrecen información turística a través de otros medios	89

Pág

91

3. DAFO y objetivos estratégicos

ANÁLISIS DAFO	93
Tabla de análisis DAFO.....	93
Ponderación de variables incluidas en el DAFO	97
OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO	99
Visión de nuestra compañía.....	99
Misión de nuestra compañía.....	99
Cultura y Valores de nuestra compañía.....	99
Actividades de negocio	100
Actividades de negocio presentes (Fase I).....	100
Actividades de negocio futuras (Fase II).....	101
Actividades del mercado objetivo	102
Objetivo general estratégico	103
LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS	104
Líneas estratégicas.....	104
Objetivos	105
Posicionamiento	105
Cuota de mercado	105
Ventas.....	106
Rentabilidad.....	106

	Pág
4. Plan de marketing y ventas	107
PRINCIPALES LÍNEAS ESTRATÉGICAS	109
DESCRIPCIÓN DEL MERCADO	112
Análisis del mercado potencial	112
Encuestas e investigación de mercado	117
Público objetivo	119
Clientes: Segmentación	120
B2C.....	120
B2B.....	123
Prescriptores.....	127
Análisis de la competencia	128
Cuota de mercado	131
ESTRATEGIA COMERCIAL:	
POLITICA DE MARKETING MIX	132
Producto	132
Rutas Turísticas	132
Precio	139
Rutas Turísticas	139
Tarifas Publicitarias.....	141
Análisis cluster sector turístico	142
Canales de distribución	144
Acciones de promoción.....	148
Acciones de comercialización	152
Comunicación	153
Imagen.....	153
Claim	153
ESTRATEGIA FUTURA DE MARKETING	155
PRESUPUESTOS COMERCIALES Y DE MARKETING.....	156
PREVISIÓN DE VENTAS	158

Pág

5. plan de operaciones 165

ARQUITECTURA DE SERVICIOS	167
Dispositivo móvil con conexión GPRS (sin tarifa plana).....	167
Dispositivo móvil con conexión GPRS (con tarifa plana) sin GPS.....	169
Dispositivo móvil con conexión GPRS (con tarifa plana) con GPS.....	172
LA CADENA DE VALOR.....	175
Desarrollar productos y servicios.....	176
Marketing	181
Gestionar contenidos y rutas guiadas.....	187
Gestionar contenidos publicitarios.....	193
Facturar y cobrar contenidos y rutas guiadas	197
Atender clientes	201
Recursos financieros	205
Sistemas de información.....	205
Servicios generales.....	206
Soporte legal	206
Gestión de la excelencia	206
Gestión del talento	206
ESTRUCTURA DE PROVEEDORES	208
Proveedores de desarrollo de software	208
Hosting de servidores.....	209
Proveedores de m-commerce.....	209
Proveedores de call Centre.....	210
Operadores de telefonía móvil.....	211
Proveedores de fuentes de contenidos	211
ESTRUCTURA DE COSTES OPERATIVOS	212
EMPLAZAMIENTO, LOCALIZACIÓN Y TERRENOS	215
PERSONAL PARA EL ÁREA DE OPERACIONES	219

Pág

6. plan de recursos humanos 221

INTRODUCCION.....	223
CULTURA E IMAGEN DE TOUR4YOU	224
FUNCIONES EN TOUR4YOU.....	225
Áreas operativas.....	225
Descripción de funciones.....	226
Función de dirección general.....	226
Función de dirección comercial	227
Función de dirección de operaciones.....	227
Función de dirección financiera	229
Función de gestión del talento	229
Función de la Excelencia.....	231
Función de apoyo administrativo.....	231
Funciones a externalizar	232
PLANTILLA ACTUAL Y PREVISIÓN DE CRECIMIENTO	233
Competencias por puesto	234
Dirección General	235
Dirección Comercial	235
Dirección de Operaciones	236
Dirección Financiera	237
Dirección de Gestión del Talento.....	237
Dirección de Gestión de la Excelencia.....	237
GESTIÓN DEL TALENTO	238
Política de Captación y Selección	238
Política de Contratación y Acogida	239
Política de Desarrollo Profesional y Formación	240
Programa de Evaluación.....	241
Políticas de Salida	241
POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN	243
PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	245
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	246
COSTE DE PERSONAL	248

	Pág
7 . plan financiero	251
ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA.....	253
PREVISIÓN DE INGRESOS.....	254
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.....	258
Inmovilizado material	258
Inmovilizado Inmaterial	258
PRESUPUESTO DE GASTOS.....	260
NECESIDADES DE FINANCIACIÓN	263
Capital social	263
Entidades financieras	263
Subvenciones	264
CUENTA DE RESULTADOS	266
Costes Variables	266
Márgenes	268
Cuenta de Resultados	269
Punto de Equilibrio	270
BALANCE DE SITUACIÓN.....	271
Balance de situación y análisis	272
ESTADO DE TESORERÍA	274
ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	276
Análisis de ratios.....	276
Valoración tour4you.....	278
ESCENARIOS.....	280
Escenario optimista	280
Escenario pesimista.....	285
CONCLUSIONES.....	289

	Pág
8. plan de seguimiento	291
INDICADORES.....	293
ENFOQUE OPERACIONES.....	294
ENFOQUE GESTIÓN DEL TALENTO	295
ENFOQUE FINANZAS.....	296
ENFOQUE MARKETING	297
9. plan de contingencia	299
OBJETIVO DEL PLAN DEL CONTINGENCIA	301
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	302
Riesgos propios del mercado	302
Riesgos intrínsecos del proyecto.....	303
Otros riesgos.....	304
EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	306
PLAN DE ACCIÓN	308
10. plan de implantación	311
CALENDARIO.....	312
FASES.....	314
ANEXO	317

1 análisis del entorno

Factores Políticos

Factores económicos

Factores demográficos

Factores Jurídicos

Factores Tecnológicos

Factores Socio-Culturales

Factores Políticos

Antecedentes

El Consejo Europeo, reunido en primavera del año 2005 con el fin de relanzar la estrategia de Lisboa, estableció como objetivo estratégico el alineamiento y convergencia de todos sus miembros en la Sociedad del Conocimiento. Como respuesta a este objetivo, el Gobierno español presentó el Plan Ingenio 2010, con una inversión a 4 años de 8.000 millones de euros, con el fin de servir de catalizador de todas las partes involucradas (Estado, Empresa, Universidad y Organismos Públicos de Investigación) en la consecución del objetivo de convergencia establecido por el Consejo.

Para ello, el Plan Ingenio 2010 fija, entre otros, los siguientes objetivos a alcanzar en el año 2010 (tabla 1):

- Incrementar la inversión de I+D sobre el PIB, hasta un ratio de un 2%.
- Estimular la contribución del sector privado en I+D para que ésta sea un 55%.
- Incrementar el porcentaje del PIB destinado a las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) hasta un 7%, llegando a la media existente en la UE-15.

	Objetivos INGENIO 2010					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Inversión en I+D con respecto al PIB	1,13	1,3	1,5	1,6		2,0
Contribución privada en inversión en I+D	46,3		50,0	52,5		55,0
Contribución pública en inversión en I+D sobre el PIB	0,2		0,7			0,9
Incorporación de doctores y tecnólogos al sector privado	780	850	900	1000	1150	1300
Incremento de nuevas empresas de base tecnológica creadas a partir de iniciativas del sector público	60	80	100	110	120	130
Porcentaje del PIB destinado a TIC	5,5		6,0	6,4		7,0
	Datos reales			Previsiones		

Con el fin de cumplir estos objetivos, y por tanto, alcanzar la convergencia con Europa, el Plan Ingenio 2010 centra sus esfuerzos en los siguientes vectores:

- Incremento de los fondos destinados a I+D.
- Desarrollo y aplicación de los programas CONSOLIDER (aumento de la colaboración público-privada), CÉNIT (incremento de la masa crítica investigadora y de sus resultados), AVANZA (convergencia con la UE en cuanto a la Sociedad de Información) y EUROINGENIO (retornos de los Programas Marco de la UE).
- Adecuación del marco jurídico para favorecer las actividades de I+D.
- Establecimiento de sistemas de evaluación y seguimiento de las políticas de I+D.

De los anteriores programas, **AVANZA** permite la vertebración de todos los esfuerzos en cuanto a las TIC. Aprobado en Consejo de Ministros de fecha 4 de Noviembre de 2005, propugna una utilización adecuada de las TIC como base del incremento de los ratios de productividad, competitividad e igualdad entre todas las regiones de España. Este programa se focaliza en cuatro áreas de actuación:

- Ciudadanía digital, acercando el conocimiento y uso de las TIC por parte de los ciudadanos.
- Economía digital, adoptando sistemas de TIC por parte de las PYMES.
- Servicios públicos digitales, transformando y modernizando tanto la gestión de la administración pública, mediante el uso de las TIC, como los sistemas de enseñanza tradicionales.
- Contexto digital, extendiendo los recursos necesarios (infraestructura de telecomunicaciones, banda ancha, etc.) para una correcta gestión de las TIC.

Situación Actual

Tal y como se ha comentado anteriormente, un objetivo básico del Plan Ingenio 2010 era alinear en la misma dirección a todas las partes involucradas en el objetivo de convergencia dictado por el Consejo de Europa. Este clima de consenso, condición "sine qua non" para la consecución de dicho objetivo, ha permitido establecer con las Comunidades y Ciudades Autónomas¹ 19 acuerdos marco y 59 adendas específicas en 2006, 77 adendas en 2007, destinándose para 2008 un fondo para el desarrollo de la Sociedad de información dotado con quinientos millones de euros (tabla 2).

4

¹ Puede consultarse dichos acuerdos en <http://www.planavanza.es/ActuacionesCCAA/BuscadorCCAA/>

	DGDSI			DGDSI		TOTAL DGDSI	
	TOTAL CAPÍTULO 7 (Adendas 2008)			TOTAL CAPÍTULO 8 (Nuevos Compromisos)			
	AVANZA CIUDADANIA	AVANZA PYME	CIUDADES DIGITALES ELECTRONICAS	INFRAESTRUCTURAS			
ANDALUCÍA	5.016.640 €	4.406.119 €	1.693.657 €	11.116.416 €	28.000.000 €	28.000.000 €	39.116.416 €
ARAGÓN	608.177 €	596.329 €	1.058.537 €	2.263.043 €	30.000.000 €	30.000.000 €	32.263.043 €
ASTURIAS	725.289 €	676.042 €	1.058.537 €	2.459.868 €	35.000.000 €	35.000.000 €	37.459.868 €
BALEARES	488.970 €	596.834 €	846.830 €	1.932.634 €	12.000.000 €	12.000.000 €	13.932.634 €
C. LA MANCHA	1.302.896 €	1.563.073 €	1.369.041 €	4.235.010 €	30.000.000 €	30.000.000 €	34.235.010 €
C. Y LEÓN	1.544.835 €	1.114.392 €	1.270.245 €	3.929.472 €	45.000.000 €	45.000.000 €	48.929.472 €
CANARIAS	1.234.668 €	1.182.181 €	1.058.537 €	3.475.386 €	37.000.000 €	37.000.000 €	40.475.386 €
CANTABRIA	430.253 €	414.273 €	846.830 €	1.691.356 €	19.000.000 €	19.000.000 €	20.691.356 €
CATALUÑA	2.988.641 €	3.475.612 €	1.270.245 €	7.734.498 €	97.000.000 €	97.000.000 €	104.734.498 €
CEUTA	152.869 €	138.449 €	529.974 €	821.292 €	400.000 €	400.000 €	1.221.292 €
COM. VALENCIANA	2.793.065 €	2.925.007 €	1.058.537 €	6.776.609 €	30.000.000 €	30.000.000 €	36.776.609 €
EXTREMADURA	793.976 €	675.578 €	1.058.537 €	2.528.091 €	40.000.000 €	40.000.000 €	42.528.091 €
GALICIA	1.842.077 €	1.807.784 €	1.270.245 €	4.920.106 €	98.980.000 €	98.980.000 €	103.900.106 €
LA RIOJA	204.708 €	211.476 €	846.830 €	1.263.014 €	4.000.000 €	4.000.000 €	5.263.014 €
MADRID	2.559.497 €	2.887.671 €	1.270.245 €	6.717.413 €	15.000.000 €	15.000.000 €	21.717.413 €
MELILLA	147.825 €	138.272 €	529.269 €	815.366 €	7.000.000 €	7.000.000 €	7.815.366 €
MURCIA	874.068 €	842.209 €	1.058.537 €	2.774.814 €	30.000.000 €	30.000.000 €	32.774.814 €
NAVARRA	327.583 €	321.211 €	846.830 €	1.495.624 €	0 €	0 €	1.495.624 €
PAÍS VASCO	963.963 €	1.027.488 €	1.058.537 €	3.049.988 €	0 €	0 €	3.049.988 €

Respecto a los acuerdos con los Entes Locales, se ha logrado que más de 390 entidades hayan accedido a las diversas actuaciones desarrolladas por el Programa AVANZA² desde el año 2006.

Proyecciones Futuras (2008-2010)

Asociadas al Plan Ingenio 2010, la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de Información ha definido una serie de acciones dirigidas a actuar sobre las cuatro áreas anteriormente mencionadas. Algunas de las acciones son las siguientes³:

- Promocionar el uso de las TIC para su utilización en las gestiones cotidianas de los ciudadanos.
- Promover el uso de las TIC, en concreto de los canales telemáticos, como medio para favorecer el análisis de las actuaciones políticas, la transparencia de la gestión pública y fomentar la participación ciudadana a través de la mejora de la información que se le proporciona a la sociedad.
- Crear en toda la geografía nacional y en cooperación con las Comunidades Autónomas, un conjunto de centros de referencia donde las PYMEs reciban asesoramiento especializado sobre la incorporación de las TIC a sus procesos de negocio.
- Apoyar la aparición de ideas empresariales innovadoras con fuerte componente tecnológico y orientación a mercado.
- Posicionar e impulsar a España como destino preferente para la inversión extranjera en el sector TIC.

² Puede consultarse dichas actuaciones en <http://www.planavanza.es/ActuacionesEELL/BuscadorEELL/>

³ Todas estas acciones están contempladas en el Anexo II. Medidas por áreas de actuación 2007-2010 del Plan 2006-2010 para el desarrollo de la Sociedad de la Información y de Convergencia con Europa y entre Comunidades Autónomas y Ciudades Autónomas

- Diseñar y desarrollar un programa de arquitectura administrativa común, con participación del sector privado, que garantice la interoperabilidad de las soluciones y que resulte en un conjunto de recomendaciones y estándares para las AAPP.
- Introducir las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje y dotar de conectividad de banda ancha mediante redes fijas y móviles a los centros educativos.
- Ampliar la disponibilidad de servicios de banda ancha a la totalidad del territorio.

La correcta implantación, gestión, y seguimiento de las anteriores acciones permitirá, en el año 2010, alcanzar, entre otros, los siguientes objetivos:

Área	Indicador	Objetivo 2010
Ciudadanía digital	Hogares con acceso a Internet	62%
	Hogares con acceso a banda ancha	45%
	Población que usa habitualmente Internet	65%
Economía digital	Empresas con conexión a Internet (>10 empleados)	99%
	Empresas con conexión a Internet (<10 empleados)	79%
	Intensidad sector TIC (en %PIB)	7%
	Gasto en innovación empresas TIC (%facturación total)	3,14%
Servicios digitales	Disponibilidad y uso de e administración ciudadanos	40%
	Disponibilidad y uso de e administración empresas	75%
Contexto digital	Centros educativos con acceso a banda ancha	100%
	Velocidad de transmisión banda ancha	2Mbps 80% de la población

La puesta en práctica de todas las acciones mencionadas, una vez superada la fase de definición de las mismas debe servir como palanca de éxito para permitir alcanzar la convergencia con la UE respecto a la Sociedad del conocimiento, a través de la involucración y compromiso de todas las partes afectadas.

Factores Económicos

Situación de la Economía Mundial

Factores como el aumento exagerado en el precio del petróleo y otras materias primas, la crisis de las hipotecas en los Estados Unidos y el estallido de la burbuja inmobiliaria están provocando una fuerte crisis en la economía mundial.

La economía global se ralentiza significativamente y los riesgos negativos para las perspectivas económicas mundiales son elevadas. Esto refleja, no sólo los problemas en los sectores financieros de EEUU y Europa, sino también las mayores presiones inflacionarias globales, que están mermando la competencia corporativa, disminuyendo el poder de gasto de los consumidores y extendiendo una sombra sobre las previsiones de crecimiento en muchos países. Partes de Asia emergente, Middle East y Europa del Este parecen particularmente vulnerables al respecto. Factores que ejercen presiones al alza sobre los precios incluyen recientes subidas de los precios del petróleo y la comida, y excedente de la todavía amplia liquidez en el mundo emergente, donde las reservas de tipos de cambio extranjeros continúan elevándose rápidamente. El impacto benigno de China en los precios globales está también ahora decreciendo.

World growth and inflation										
(Forecast closing date: September 15th 2008)										
World summary (%)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Real GDP growth (PPP exchange rates)										
World	4.8	4.3	5.0	4.8	3.8	3.2	4.0	4.3	4.4	4.2
OECD	3.2	2.6	3.1	2.7	1.7	1.1	2.0	2.4	2.5	2.5
Non-OECD	7.7	7.3	8.1	8.3	7.1	6.2	6.7	6.6	6.5	6.5
Real GDP growth (market exchange rates)										
World	4.1	3.5	4.0	3.7	2.7	2.0	2.9	3.3	3.3	3.2
North America	3.6	2.9	2.8	2.1	1.7	0.6	1.8	2.5	2.7	2.6
Western Europe	2.6	2.1	3.1	2.8	1.3	0.8	1.7	2.1	2.0	2.0
Transition economies	6.8	5.7	7.3	7.3	6.2	5.7	5.4	5.2	4.9	4.7
Asia & Australasia	5.4	5.0	5.6	5.7	4.1	3.7	4.6	4.4	4.4	4.3
Latin America	5.9	4.4	5.4	5.4	4.1	3.0	3.9	4.0	4.0	4.0
Middle East & North Africa	6.7	5.6	5.4	5.3	6.1	5.5	5.9	5.6	5.7	5.5
Sub-Saharan Africa	5.7	6.5	6.6	6.3	4.9	4.8	5.9	5.6	5.6	5.4
Inflation (av)										
World	2.8	3.0	3.2	3.4	5.3	3.9	3.3	3.3	3.2	3.1
OECD	1.9	2.2	2.2	2.1	3.6	2.3	1.9	2.0	1.9	1.8
Trade in goods										
World	10.8	7.5	9.1	7.4	5.3	4.4	5.8	6.4	6.7	6.9
Developed countries	7.6	5.8	7.5	4.9	3.0	2.1	4.0	4.5	4.7	4.8
Developing countries	17.7	11.0	12.1	12.0	9.2	7.9	8.5	9.2	9.5	9.7

Source: Economist Intelligence Unit.

En 2008-09 los EEUU, la zona euro y Japón disminuirán el rendimiento. En los próximos 12 meses se espera que la economía de los EEUU experimente una recesión (en términos de la definición oficial de la Oficina Nacional de Investigaciones Económicas, que no requiere dos trimestres consecutivos de contracción del PIB), y se recuperará lentamente en 2009, con una expansión media de poco más del 1% durante dos años. La recesión en el mercado de la vivienda será mayor y los precios de la vivienda seguirán cayendo en picado.

En la zona euro habrá estrictas condiciones monetarias, una mayor inflación, un euro fuerte y un número de burbujas de activos, sobre todo por la quiebra de la vivienda en España e Irlanda. Como consecuencia de ello, y para reflejar el deterioro de los datos económicos para la región en los últimos meses, se espera que el crecimiento en 2009 sea débil, a sólo un 0,8%.

Aunque el crecimiento en la zona euro fue relativamente rápido en el primer trimestre de este año, en casi 1% de trimestre a trimestre, esto disfracaba una preocupante lentitud en el consumo privado en muchos países. En el segundo trimestre, el PIB regional se contrajo, con la disminución de Alemania por un abultado 0,5% sobre el trimestre anterior.

En Japón, mientras tanto, el PIB real se redujo en un 0,7% trimestre a trimestre, el mayor bajón desde el tercer trimestre de 2001. Para agravar el pesimismo, el Gobierno japonés anunció en agosto que la expansión que se inició en febrero de 2002 (la más larga desde la segunda guerra mundial) ha terminado, y que el crecimiento es probable que sea muy débil durante los próximos dos años.

Factores claves:

- El colapso de Lehman Brothers, uno de los mayores bancos de inversiones de EEUU, el 15 de septiembre, ha dejado claro que la crisis financiera está lejos de pasar y la probabilidad del colapso de futuras instituciones grandes es alta. Las condiciones de crédito serán tensas en EEUU, la zona euro y UK, y también en muchos mercados emergentes que son muy dependientes de capital extranjero.
- *The Economist Intelligence Unit* ha ajustado su previsión de PIB real de los EEUU en 2008 a fin de reflejar las revisiones de datos del segundo trimestre. Sin embargo, las perspectivas para el segundo semestre de 2008 y gran parte de 2009 siguen siendo inciertas, ya que, por un lado, los consumidores de EEUU luchan con la continua debilidad en el mercado de la vivienda, y, por otro, las instituciones financieras continúan reduciendo los préstamos. La mayor fortaleza del dólar de EEUU y un deterioro de las condiciones en algunos mercados de exportación claves, particularmente en el mundo desarrollado, también sugieren que lo mejor para EEUU es el crecimiento en exportación.
- El dólar de EEUU ha estado en una fuerte carrera desde mediados de julio frente al euro, estando en torno a 1,40 dólares por 1 euro, a mediados de septiembre, el nivel más alto desde finales de septiembre del año pasado. A pesar de que ahora se espera que el dólar de EEUU será más fuerte frente al euro que en la anterior previsión, a corto plazo los problemas financieros en los EEUU dan razones en contra de la continuación de la carrera actual.
- Se han recortado las previsiones para la zona del euro y Japón en 2008 y 2009 siguiendo la mayor debilidad que la esperada en los datos del PIB del

segundo trimestre. El Reino Unido, España e Italia estarán entre los más débiles en la UE en 2009.

- La Fed es probable que recorte las tasas al menos una vez antes de finales de 2008, a fin de que el tipo de interés de referencia se mantenga en torno al 1,5% o menos a principios de 2009. El Banco Central Europeo está trabajando para reducirlo en el segundo trimestre de 2009.
- Se mantiene la previsión media de precios del petróleo (Brent) de volver a 91\$/barril en 2009, en base a la menor demanda global. La fortaleza del dólar también contribuirá a la caída. La imagen de un mayor crecimiento mundial ayudará a levantar los precios del petróleo en casi un 10% en 2010.

Fuentes: Economist Intelligence Unit (Oct-08)

Situación de la Economía Española

El entorno internacional está dominado por tres perturbaciones que interaccionan y potencian de esta forma sus impactos. En primer lugar, una crisis financiera más duradera y profunda de lo previsto implica una etapa prolongada de desapalancamiento financiero. Lejos de moderarse, las tensiones en los mercados bancarios de financiación mayorista se mantienen y vuelven a ampliarse las primas de riesgo. En segundo lugar, se está registrando un aumento de los precios del petróleo, tan intenso como el observado a finales de los años setenta. Como consecuencia, se produce un drenaje significativo en la renta disponible y, ante la persistencia de las tensiones inflacionistas, se genera un creciente dilema en la instrumentación de la política monetaria. En la zona euro, este dilema se ha resuelto hasta la fecha con un aumento en los tipos oficiales hasta el 4,25%. Aunque no se espera que este movimiento de julio sea el inicio de una cadena de aumento de tipos, el mercado sí descuenta subidas adicionales, lo cual ha tensionado los tipos de interés. En tercer lugar, el ajuste del sector de la vivienda se generaliza e intensifica en los países desarrollados. El protagonismo de los factores financieros en el comportamiento del mercado inmobiliario genera un proceso de retroalimentación que supone menos crecimiento de este sector y de la economía en su conjunto.

En el entorno descrito se ha producido un intenso y rápido deterioro de la situación cíclica de la economía española, más de lo esperado hace pocos meses. Nuestra economía es más vulnerable a estos tres choques de carácter global, que se han vuelto más adversos a lo largo de la primera mitad de 2008. De ahí que el ajuste se haya intensificado.

El PIB español ha pasado de crecer cerca del 0,8% trimestral en el segundo semestre de 2007 a no superar el 0,1% en la primera mitad de 2008, de acuerdo a las estimaciones. Ello incluiría un estancamiento en el segundo trimestre de este año, con perspectivas de continuar en próximos trimestres. No es probable una rápida resolución de la crisis financiera. De hecho, aunque se produjese una pronta reducción de las primas de riesgo y una completa normalización de los mercados más afectados, queda pendiente un proceso de desapalancamiento financiero global. La experiencia histórica muestra que estos periodos de recomposición de los ratios de capital de las entidades financieras suelen ser relativamente largos.

Todo ello hace pensar que las condiciones financieras no serán tan holgadas como lo han sido en estos últimos años.

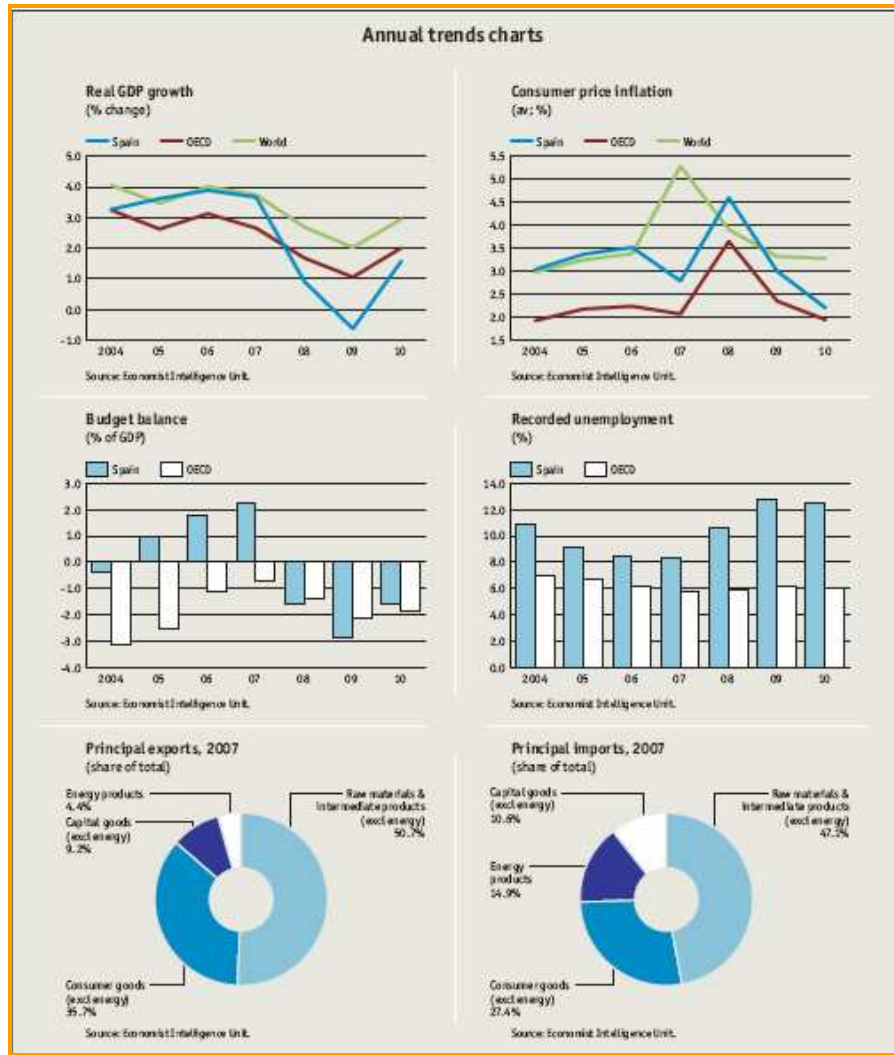
Con todo, dada la elevada incertidumbre existente sobre la evolución final de los choques en marcha, sigue siendo apropiado formular el escenario económico en rangos. Así, se prevé que el crecimiento económico en 2008 oscile entre el 1,7% y el 1,3%, mientras que para 2009 no se espera que la economía pueda crecer más del 1%, sin descartar un crecimiento nulo. La senda central implica un crecimiento del 1,5% en 2008 y del 0,5% en 2009, lo que supone 0,4 y 0,9 puntos porcentuales menos, respectivamente, de lo previsto hace ahora 3 meses.

El futuro presenta un reto importante para los sectores menos relacionados con la construcción

La fase de ajuste cíclico en la que está inmersa la economía española va a ser relativamente duradera. Ahora bien, más allá del ajuste, la cuestión clave para el futuro es el dinamismo que podrá mostrar nuestra economía. Esta es una cuestión especialmente relevante después de un periodo muy prolongado de alto crecimiento, ya que desde 1994 la actividad ha aumentado a un promedio del 3,6%. La respuesta a esta cuestión se puede aproximar desde distintas perspectivas. En esta ocasión, se realiza un análisis de carácter sectorial. Así, se observa que aquellas actividades vinculadas a la construcción y al sector inmobiliario, suponen aproximadamente el 30% del valor añadido de la economía. Estos sectores han sido especialmente dinámicos, mostrando un crecimiento promedio del 4,5% desde inicios de esta década. Para el resto de sectores de mercado, esta tasa fue casi la mitad, un 2,4%. En su conjunto estos últimos sectores se caracterizan por un uso intenso de la tecnología, una fuerte vinculación a los nuevos hábitos de la población y un notable dinamismo exportador, factor que reduce su exposición relativa al ciclo doméstico. Por tanto, **estos sectores tienen características que les permiten afrontar con ciertas garantías la oportunidad de liderar el crecimiento futuro**. En todo caso, el análisis de su evolución reciente permite concluir que este crecimiento será inferior al observado en los últimos años.

Factores claves:

- El incremento del gasto, el recorte de impuestos y el descenso económico es probable que lleven a un déficit del 1.6% del PIB en 2008 y 2.9% en 2009, seguido por una suave mejora en 2010 de -1.6%, cuando aumente el ingreso por impuestos.
- El crecimiento del PIB se ralentizará de un 3.7% en 2007 al 0.9% en 2008, y declinará al 0.6% en 2009. Una modesta recuperación empezará en 2010, pero hay una posibilidad de que se retrase.
- La contracción de la demanda doméstica y la mayor estabilidad en los precios de los commodities, deberían reducir el ratio de inflación (medida armonizada de EU) del 4.6% estimado en 2008 al 3% en 2009, con un adicional declive al 2.2% en 2010.



Fuentes: Informe del BBVA (jul-08), Economist Intelligence Unit (Oct-08)

Factores Demográficos

Hemos estudiado los factores demográficos desde cuatro perspectivas:

- 1°. Situación mundial
- 2°. Situación Empresas Españolas
- 3°. Gasto en Innovación Tecnológica
- 4°. Hogares Españoles

Situación Mundial

En el año 2000 los teléfonos móviles ya habían alcanzado la venta de 500 millones de unidades en todo el mundo, y se espera que antes de finales de 2008 la cifra alcance los 4.000 millones, gracias principalmente a los mercados emergentes BRICs (Brasil, Rusia, India y China). Se espera que solo estos países en vías de desarrollo acaparen más de 1.300 millones de teléfonos. La tasa de penetración móvil a nivel mundial se situará en torno al 61% a finales de 2008, aunque las estadísticas reflejan el número de abonos y no el de personas, y cuando alguien tiene varios abonos se produce una doble contabilización. Por otra parte, algunos abonados, especialmente de los países en desarrollo, comparten su móvil con otra persona.

Para situar la magnitud de este comercio hemos de indicar que en España el número de teléfonos móviles a agosto de 2008 ascendió a 50.10 millones. La cuota total por número de líneas en España es como sigue, Movistar 43,4%, Vodafone 29,2%, Orange 24,8% y Yoigo 1,2%. El ranking de ventas por operador en España fue el siguiente NOKIA 40,9%, SAMSUNG 16,4%, LG MOBILE 8,6%, SONY ERICSSON 7,9% por Los servicios que incluyen todos estos teléfonos cada vez son más variados, desde la cámara integrada en el móvil al teléfono con ordenador, GPS, cámara de vídeo, email, internet, etc, además el mercado cada vez impulsa más el pago digital en comercios y realización de transacciones bancarias a través del móvil.

El debilitamiento de la economía mundial podría afectar a las ventas de teléfonos móviles este año, el sector en España creció a una tasa del 16%, y en 2008 podría aumentar a un ritmo solo del 11%, aunque existen otras previsiones menos favorables que lo sitúan en el 8%, ya que consideran que afectará notablemente a Europa y Asia Pacífico. Se espera que las ventas a nivel mundial se encuentren en niveles del 2007, gracias principalmente a la entrada de los mercados emergentes.

Situación Empresas Españolas

En el año 2008 las empresas españolas muestran un significativo avance en términos generales en la implantación de las TIC, pero continúan apareciendo importantes indicadores que reflejan su menor grado de desarrollo en comparación con los niveles alcanzados por los países líderes de la Unión Europea.

La penetración del ordenador para el desarrollo de actividades profesionales ha ascendido al 91%, mientras que el uso del teléfono móvil corporativo alcanza casi el 83% de las empresas. En cuanto a la voz IP (uso de internet para comunicarse mediante voz en formato digital), los datos que refleja el estudio denotan que solo el 10% de las empresas españolas lo usan en la actualidad, concentrándose su utilización en las compañías de más de 250 empleados. El canal más frecuente es el teléfono fijo (53,2%), seguido del ordenador (35%) y del teléfono móvil (5%).

Asimismo hemos de mencionar que el número de empresas con ordenadores interconectados, aumentó un 8% respecto al 2007, y que se concentra principalmente en el segmento de pequeñas empresas. Los sectores de actividad con mayores porcentajes de compañías con ordenadores interconectados son informática e I+D (89,9%) y servicios financieros (87,2%).

El desarrollo de la web 2.0 es una de las causas de que la penetración en el mercado se encuentre situada en el 88%, lo que supone un incremento de un 6% respecto al ejercicio anterior. Asimismo, el ADSL es el tipo de conexión mayoritario a Internet, con el 94% de las conexiones a empresas.

Respecto al uso de internet como medio publicitario, el 18,5% de las compañías españolas se inclinan por esta opción, sobre todo en portales específicos de su sector de actividad (35,3%) o en buscadores de usos generales (31,2%).

El uso del comercio electrónico tiene un crecimiento progresivo y constante, y se sitúa en una tasa del 41,3% del total de las empresas españolas. Los productos que las compañías compran por internet son las materias primas o actividades propias de la empresa (42,5%), aunque también son frecuentes las compras de material informático (32,2%) y de oficina (29,7%). Los clientes a los que se dirigen las empresas que venden on-line son mayoritariamente, particulares (77%) y empresas privadas (64,3%) con un modelo de venta directa al cliente en un 91%.

El uso de terminales móviles para el comercio electrónico se corresponde con solo el 1,4% del sector empresarial español. Los terminales más utilizados para este tipo de compras son los 3G (54%) seguido de terminales básicos (22%) y de los teléfonos inteligentes o PDA (18,8%). Las principales ventajas que se encuentran para el uso del comercio electrónico son la agilidad y la comodidad. Sin embargo, el 62,4% de las empresas españolas afirman que la inseguridad en las transacciones es el principal freno al uso de este tipo de actividad comercial.

Gasto en Innovación Tecnológica

El gasto español en I+D en España aumentó casi un 16% en 2007, hasta los 11.815 millones de euros. No obstante, en España el gasto en innovación por habitante es menos que mitad de los países europeos, como Francia y Alemania.

El gasto español en I+D+i aumento un 50% entre 1995 y 2006, pasando del 0.79% al 1.2% del PIB. Sin embargo solo cuatro comunidades (Madrid, Navarra, País Vasco y Cataluña) gastaron en I+D+i por encima de la media. Aún así, el gasto empresarial se sitúa en el 53.8% del total en este aspecto, aunque sigue por debajo de la media de la Unión Europea (del 62.6%), y de los países de la OCDE (68%).

En la cumbre Europea de Lisboa 2000 se determinó el objetivo de transformar la Unión Europea en al economía del conocimiento más dinámica y competitiva del mundo para el año 2010. Para conseguir dicho objetivo se creó el Espacio Europeo de Investigación. Dentro de este marco, en el Consejo Europeo de Barcelona se fijaron des medidas para la consecución de estos objetivos, el aumento de las inversiones en I+D+i en la UE, que pasaba del 1,9% del PIB en el año 2000 al 3% en el 2010; así como la intención de que, para esa fecha, la distribución del gasto en I+D+i supusiera la absorción por parte del sector privado, de alrededor del 75% de todo el esfuerzo investigador europeo, tal y como sucede en los países mas avanzados, como Estados Unidos y Japón. Así el plan Nacional de I+D+i en España 200-2011 destinará 47.000 millones de euros para fortalecer la innovación en estos cuatro años.

Hogares Españoles

El 88% de los hogares españoles con Internet dispone de conexión con Banda Ancha, superando así la media europea, y 22 millones de ciudadanos de mas de 10 años han accedido alguna vez a la red.

Respecto al equipamiento de las TIC en los hogares españoles alo largo del 2007, lo hogares con tres servicios suponene el 32,5% (teléfono fijo, movil e internet) y continúan superando en número a los que cuentan con dos servicios (32,4%).

España ocupa la primera posición del raking de la UE27 en porcentaje de empresas con acceso a Internet que se conectan mediante Banda Ancha, con un 95%.

Según la encuesta sobre 'Equipación y uso de tecnologías de información y comunicación' en los hogares, más de la mitad de las viviendas españolas cuentan con ordenador (63,6%), DVD (78,3%), video (62,9%), teléfono móvil (92,1%), fijo (81,3%) y televisión (99,7%). El informe revela que el uso de la telefonía es prácticamente universal en los hogares españoles, ya que el 99,2% de ellos dispone de teléfono, ya sea fijo o móvil. Así, el 74,1% de las viviendas cuentan con ambos tipos, mientras que un 7,2% sólo tiene fijo y el 18%, sólo móvil.

Factores Jurídicos

La necesidad de regular la llamada "Sociedad de la Información" y la protección de los usuarios de las telecomunicaciones, vienen determinadas por la extraordinaria expansión de las redes de telecomunicaciones y, en especial, de Internet como vehículo de transmisión e intercambio de todo tipo de información. Su incorporación a la vida económica y social ofrece innumerables ventajas, como la mejora de la eficiencia empresarial, el incremento de las posibilidades de elección de los usuarios y la aparición de nuevas fuentes de empleo. Pero la implantación de las nuevas tecnologías tropieza con algunas incertidumbres jurídicas, que es preciso aclarar con el establecimiento de un marco jurídico adecuado, que genere en todos los actores intervinientes la confianza necesaria para el empleo de este nuevo medio.

Adicionalmente la universalización de las comunicaciones y la aparición de nuevos servicios asociados al desarrollo de la sociedad de la información exigen una continua actualización de las técnicas y procedimientos relacionados con la planificación de redes y servicios de comunicaciones electrónicas. Las comunicaciones inalámbricas, que utilizan como soporte de transmisión el dominio público radioeléctrico, constituyen el pilar fundamental en el desarrollo de soluciones asociadas a la movilidad, socialmente cada día más demandadas.

De este modo atendiendo a las implicaciones directas o indirectas que la legislación existente pueda tener en el presente proyecto hemos de distinguir tres grandes bloques legales:

Normativa General sobre Telecomunicaciones

- LEY 32/2003, de 03 de noviembre, General de Telecomunicaciones.
- Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico.
- REAL DECRETO 863/2008 de 23 de mayo por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley 32/2003 de 3 de noviembre de la Ley General de Telecomunicaciones en lo relativo al uso del Dominio Público Radioeléctrico.
- ORDEN ITC/3391/2007 de 15 de noviembre por la que se aprueba el Cuadro Nacional de Atibución de Frecuencias.
- REAL DECRETO 424/2005, de 15 de abril, por el que se aprueba el reglamento sobre las condiciones para la prestación de servicios de telecomunicaciones electrónicas, el servicio universal y la protección de los usuarios.

- REAL DECRETO 776/2006, de 23 de junio por el que se modifican el Real Decreto 1287/1999, de 23 de julio, por el que se aprueba el Plan técnico nacional de la radiodifusión sonora digital terrenal.
- REAL DECRETO 424/2005, de 15 de abril, por el que se aprueba el Reglamento sobre las condiciones para la prestación de servicios de comunicaciones electrónicas, el servicio universal y la protección de los usuarios.
- REAL DECRETO 2296/2004, 10 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento sobre mercados de comunicaciones electrónicas, acceso a las redes y numeración.

Normativa específica sobre protección de los usuarios de Telecomunicaciones:

- LEY ORGÁNICA 15/1999 de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal.
- ORDEN ITC/308/2008, de 31 de enero, por la que se dictan instrucciones sobre la utilización de recursos públicos de numeración para la prestación de servicios de mensajes cortos de texto y mensajes multimedia.
- ORDEN ITC/1030/2007, de 12 de abril, por la que se regula el procedimiento de resolución de las reclamaciones por controversias entre usuarios finales y operadores de servicios de comunicaciones electrónicas y la atención al cliente por los operadores. (Modifica la ORDEN ITC/912/2006, de 29 de marzo).
- ORDEN ITC/912/2006, de 29 de marzo, por la que se regulan las condiciones relativas a la calidad de servicio en la prestación de los servicios de comunicaciones electrónicas.
- ORDEN PRE/361/2002, de 14 de febrero, sobre los derechos de los usuarios y los servicios de tarificación adicional.
- ORDEN PRE/2410/2004, de 20 de julio, que modifica la ORDEN PRE/361/2002, sobre derechos de los usuarios y los servicios de tarificación adicional.
- RESOLUCIÓN de 15 de septiembre de 2004, sobre el Código de Conducta para la prestación de los Servicios de Tarificación Adicional.
- CIRCULAR 1/2004 de 27 de mayo, sobre el consentimiento verbal con verificación por tercero en las tramitaciones de preselección de operador.

Normativa General de Defensa de los Consumidores y Usuarios:

- REAL DECRETO LEGISLATIVO 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.
- LEY 44/2006, de 29 de diciembre, de mejora de la protección de los Consumidores y Usuarios.

- LEY 26/1984 , de 19 de julio, General de Defensa de los Consumidores y Usuarios.
- REAL DECRETO 636/1993 de 3 de mayo, por el que se regula el sistema arbitral de consumo.

A continuación, destacamos las cuestiones más novedosas o relevantes para el ámbito del presente proyecto.

Normativa General sobre Telecomunicaciones

Ley 32/2003, de 3 de noviembre, General de Telecomunicaciones

Tal y como indica la exposición de motivos de la presente Ley 23/2003, La Ley 11/98 instauró un régimen plenamente liberalizado en la prestación de servicios y el establecimiento y explotación de redes de telecomunicaciones, abriendo el sector a la libre competencia entre operadores. El marco normativo establecido por ella ha demostrado una eficacia que ha permitido que en nuestro país haya surgido una multiplicidad de operadores para los distintos servicios, redundando en una mayor capacidad de elección por los usuarios, y la aparición de un importante sector de las telecomunicaciones, lo que, a su vez, ha proporcionado las infraestructuras y condiciones idóneas para fomentar el desarrollo de la sociedad de la información, mediante su convergencia con el sector audiovisual y el de los servicios telemáticos, en torno a la implantación de internet.

Consciente de los importantes logros obtenidos, la Unión Europea ha dirigido sus esfuerzos a consolidar el marco armonizado de libre competencia en las telecomunicaciones alcanzado en sus Estados miembros. Este esfuerzo ha desembocado en la aprobación de un nuevo marco regulador de las comunicaciones electrónicas, compuesto por diversas disposiciones comunitarias que se transponen en la Ley General de Telecomunicaciones del 2003.

De acuerdo con su exposición de motivos *"La nueva regulación comunitaria supone una profundización en los principios ya consagrados en la normativa anterior, basados en un régimen de libre competencia, la introducción de mecanismos correctores que garanticen la aparición y viabilidad de operadores distintos a los titulares del antiguo monopolio, la protección de los derechos de los usuarios, la mínima intervención de la Administración en el sector, el respeto de la autonomía de las partes en las relaciones entre operadores y la supervisión administrativa de los aspectos relacionados con el servicio público, el dominio público y la defensa de la competencia"*

De la lectura del articulado de la Ley 32/2003 destacamos los siguientes aspectos:

- Se avanza en la liberalización de la prestación de servicios y la instalación y explotación de redes de comunicaciones electrónicas. En este sentido, cumpliendo con el principio de intervención mínima, se entiende que la habilitación para dicha prestación y explotación a terceros viene concedida con carácter general e inmediato por la ley. Únicamente será requisito previo la notificación a la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones para iniciar la prestación del servicio.

- Se refuerzan las competencias y facultades de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones en relación con la supervisión y regulación de los mercados.
- En relación con la garantía de los derechos de los usuarios, la ley recoge la ampliación de las prestaciones, que, como mínimo esencial, deben garantizarse a todos los ciudadanos, bajo la denominación de «servicio universal».
- La regulación de la ocupación del dominio público o la propiedad privada para la instalación de redes, pretende establecer unos criterios generales, que deberán ser respetados por las Administraciones públicas titulares del dominio público. De este modo, se reconocen derechos de ocupación a todos los operadores que practiquen la notificación a la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, en la medida que sea necesario para la instalación de sus redes, a la vez que se detallan los principios básicos que garanticen el ejercicio de dicho derecho en condiciones de igualdad y transparencia, con independencia de la Administración o el titular del dominio público o la propiedad privada.
- En lo referente al dominio público radioeléctrico, se incorporan la regulación y tendencias comunitarias en la materia, esto es, la garantía del uso eficiente del espectro radioeléctrico, como principio superior que debe guiar la planificación y la asignación de frecuencias por la Administración y el uso de éstas por los operadores.
- Asimismo, se abre la posibilidad de la cesión de derechos de uso del espectro radioeléctrico, en las condiciones que se determinen reglamentariamente.

Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico

Recoge un concepto amplio de **«servicios de la sociedad de la información»**, que engloba, además de la *contratación de bienes y servicios por vía electrónica, el suministro de información por dicho medio (como el que efectúan los periódicos o revistas que pueden encontrarse en la red), las actividades de intermediación relativas a la provisión de acceso a la red, a la transmisión de datos por redes de telecomunicaciones, a la realización de copia temporal de las páginas de Internet solicitadas por los usuarios, al alojamiento en los propios servidores de información, servicios o aplicaciones facilitados por otros o a la provisión de instrumentos de búsqueda o de enlaces a otros sitios de Internet, así como cualquier otro servicio que se preste previa petición individual de los usuarios (descarga de archivos de vídeo o audio ...), siempre que represente una actividad económica para el prestador.*

Del articulado de la Ley 34/2002 destacamos los siguientes aspectos:

- Estos servicios son ofrecidos por los operadores de telecomunicaciones, los proveedores de acceso a Internet, los portales, los motores de búsqueda o cualquier otro sujeto que disponga de un sitio en Internet a través del que realice alguna de las actividades indicadas, incluido el comercio electrónico.
- Sólo se permite restringir la libre prestación en España de servicios de la sociedad de la información procedentes de otros países pertenecientes al

Espacio Económico Europeo en los supuestos previstos en la **Directiva 2000/31/CE**, que consisten en la producción de un daño o peligro graves contra ciertos valores fundamentales como el orden público, la salud pública o la protección de los menores.

- La Ley establece, asimismo, las obligaciones y responsabilidades de los prestadores de servicios que realicen actividades de intermediación como las de transmisión, copia, alojamiento y localización de datos en la red. En general, éstas imponen a dichos prestadores un deber de colaboración para impedir que determinados servicios o contenidos ilícitos se sigan divulgando. Las responsabilidades que pueden derivar del incumplimiento de estas normas no son sólo de orden administrativo, sino de tipo civil o penal, según los bienes jurídicos afectados y las normas que resulten aplicables.
- Destaca, por otra parte, en la Ley, su afán por proteger los intereses de los destinatarios de servicios. Con esta finalidad, la Ley impone a los prestadores de servicios la obligación de facilitar el acceso a sus datos de identificación, la de informar a los destinatarios sobre los precios que apliquen a sus servicios y la de permitir a éstos visualizar, imprimir y archivar las condiciones generales a que se someta, en su caso, el contrato. Cuando la contratación se efectúe con consumidores, el prestador de servicios deberá, además, guiarles durante el proceso de contratación, indicándoles los pasos que han de dar y la forma de corregir posibles errores en la introducción de datos, y confirmar la aceptación realizada una vez recibida.
- En lo que se refiere a las comunicaciones comerciales, la Ley establece que éstas deban identificarse como tales, y prohíbe su envío por correo electrónico u otras vías de comunicación electrónica equivalente, salvo que el destinatario haya prestado su consentimiento.
- Asimismo, se contempla en la Ley una serie de previsiones orientadas a hacer efectiva la accesibilidad de las personas con discapacidad a la información proporcionada por medios electrónicos, y muy especialmente a la información suministrada por las Administraciones públicas, compromiso al que se refiere la resolución del **Consejo de la Unión Europea de 25 de marzo de 2002**.

REAL DECRETO 863/2008 de 23 de mayo por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley 32/2003 de 3 de noviembre de la Ley General de Telecomunicaciones en lo relativo al uso del Dominio Público Radioeléctrico

El reglamento del uso del dominio público radioeléctrico constituye un documento regulatorio básico para el desarrollo y aplicación de criterios y procedimientos innovadores en materia de planificación y gestión de redes y servicios de comunicaciones inalámbricas, que incluye los planteamientos del marco regulador de las comunicaciones electrónicas en Europa.

De acuerdo con el art. 2º son objetivos y principios que inspiran el presente reglamento los siguientes:

- a. Garantizar, mediante una gestión adecuada, el uso eficaz y eficiente del dominio público radioeléctrico.

- b. Promover el uso del dominio público radioeléctrico como factor de desarrollo técnico, económico, de seguridad, del interés público, social y cultural.
- c. Garantizar un acceso equitativo a los recursos radioeléctricos mediante procedimientos abiertos, transparentes, objetivos y no discriminatorios.
- d. Promover el desarrollo y la utilización de nuevos servicios, redes y tecnologías, y el acceso a ellos de todos los ciudadanos.
- e. Regular la transferencia de títulos habilitantes y la cesión a terceros de determinados derechos de uso del dominio público radioeléctrico.
- f. Contribuir al desarrollo normativo armonizado en el ámbito de la Unión Europea que facilite la introducción de sistemas de comunicaciones globales.
- g. Facilitar la planificación estratégica del sector de las telecomunicaciones y, en particular, de las comunicaciones relacionadas con la defensa nacional y de los servicios de protección civil y emergencias.
- h. Fomentar la neutralidad tecnológica y de los servicios como elementos flexibilizadores en el uso eficiente del dominio público radioeléctrico.
- i. Fomentar una mayor competencia en los mercados de comunicaciones electrónicas.
- j. Promover una inversión eficiente en materia de infraestructuras y fomentar la innovación.

A los efectos del presente reglamento, se considera dominio público radioeléctrico (art. 3º) el espacio por el que pueden propagarse las ondas radioeléctricas. Se entiende por ondas radioeléctricas las ondas electromagnéticas cuya frecuencia se fija convencionalmente por debajo de 3.000 gigahertzios que se propagan por el espacio sin guía artificial.

La utilización de ondas electromagnéticas de frecuencias superiores a 3.000 gigahertzios y propagadas por el espacio sin guía artificial se somete al mismo régimen que la utilización de las ondas radioeléctricas, siéndole de aplicación lo dispuesto en la Ley General de Telecomunicaciones y en el presente reglamento.

En este nuevo reglamento se regula la puesta en funcionamiento de un Registro público de concesionarios de derechos de uso privativo del dominio público radioeléctrico, accesible a través de Internet, con el objetivo de aumentar la transparencia de los procesos de otorgamiento de derechos de uso del dominio público radioeléctrico, mediante la publicidad de las características técnicas y nombres de los titulares de los citados derechos, dando cumplimiento además a las exigencias de la Unión Europea en esta materia.

También se introducen modificaciones en los procedimientos para la obtención de recursos órbita-espectro. Una de las principales novedades que se incorporan consiste en añadir, a la posibilidad existente actualmente de transferencia total del título habilitante, nuevas posibilidades de transferencia parcial del título y de cesión de derechos de uso del dominio público radioeléctrico respecto de una parte de las frecuencias o de una parte del ámbito geográfico.

Asimismo, y en relación con este apartado, el reglamento establece los derechos de uso que no son susceptibles de transmisión, las causas de revocación de la autorización de transmisión y la prohibición de realizar cesiones sucesivas y simultáneas. Como anexo al reglamento se incluye la relación de servicios con frecuencias reservadas en las bandas indicadas susceptibles de transferencia parcial o cesión a terceros de los derechos de uso del dominio público radioeléctrico.

A fin de lograr la utilización coordinada y eficaz del dominio público radioeléctrico, el Ministro de Industria, Turismo y Comercio, a propuesta de la Agencia Estatal de Radiocomunicaciones, aprobará el **Cuadro Nacional de Atribución de Frecuencias** para los diferentes tipos de servicios de radiocomunicación, de acuerdo con las disposiciones de la Unión Europea, de la Conferencia Europea de Administraciones de Correos y Telecomunicaciones (CEPT), y del Reglamento de Radiocomunicaciones de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), definiendo la atribución de bandas, subbandas, frecuencias, canales y los circuitos radioeléctricos correspondientes, así como las demás características técnicas que pudieran ser necesarias.

La Agencia Estatal de Radiocomunicaciones gestionará un registro de usos de las frecuencias en todo el territorio nacional. En dicho registro se inscribirán, además de los datos del titular de cada asignación de frecuencias, las características técnicas de éstas.

Para garantizar la protección de los intereses comerciales y estratégicos de los titulares de derechos de uso del dominio público radioeléctrico y la protección de los datos personales, el acceso directo al registro quedará restringido a las personas que designe la Agencia Estatal de Radiocomunicaciones. Asimismo, para garantizar los intereses relacionados con la defensa nacional, el acceso directo al registro sobre los usos de las frecuencias vinculados a la misma quedará restringido a las personas que designen conjuntamente el Ministerio de Defensa y la Agencia Estatal de Radiocomunicaciones.

Finalmente del articulado del presente Reglamento por el ámbito del proyecto que nos ocupa destacamos el capítulo II que establece detalladamente los **procedimientos de obtención y régimen jurídico de los títulos habilitantes para uso privativo del dominio público radioeléctrico**.

CUADRO NACIONAL DE FRECUENCIAS

El **Cuadro Nacional de Atribución de Frecuencias** (CNAF) es el instrumento legal, dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España, utilizado para asignar a los distintos servicios de radiocomunicaciones las diferentes bandas de frecuencias, estas bandas se extienden desde 9 KHz. hasta 105 GHz. En el CNAF también se especifica la metodología de uso del espectro radioeléctrico de dicho país.

Normativa específica sobre protección de los usuarios de Telecomunicaciones

Ley Orgánica 15/1999, de 13 de Diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal

El tratamiento de datos confidenciales de personas, ya sean físicas o jurídicas, exige un especial celo por parte de las autoridades pero también por parte de

particulares, que en el uso del derecho legítimo al ejercicio de una actividad empresarial pueden disponer de ellos, siempre que sus fines sean lícitos.

Este es el objeto de **LOPDCP 15/1999**, tal y como recoge en el **artículo 1º**: *“la presente ley tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar.*

Por lo tanto, es indiferente que el depositario de datos de este tipo tenga carácter público o privado. De acuerdo con su **artículo 2º**: *La ley 15/99 es aplicable para todo tipo de datos de carácter personal registrados en soporte físico que los haga susceptibles de tratamiento, y a toda modalidad de uso posterior de estos datos ya sea por los sectores público y privado...”*

Por las repercusiones directas que puedan presentar en el presente proyecto, hacemos especial significación a los siguientes artículos recogidos en la Ley:

- A los efectos de la presente Ley Orgánica se entenderá por:
 - ≡ **Datos de carácter personal:** Cualquier información concerniente a personas físicas identificadas o identificables.
 - ≡ **Fichero:** Todo conjunto organizado de datos de carácter personal, cualquiera que fuere la forma o modalidad de su creación, almacenamiento, organización y acceso.
 - ≡ **Tratamiento de datos:** Operaciones y procedimientos técnicos de carácter automatizado o no, que permitan la recogida, grabación, conservación, elaboración, modificación, bloqueo y cancelación, así como las cesiones de datos que resulten de comunicaciones, consultas, interconexiones y transferencias.
 - ≡ **Responsable del fichero o tratamiento:** Persona física o jurídica, de naturaleza pública o privada, u órgano administrativo, que decida sobre la finalidad, contenido y uso del tratamiento.
 - ≡ **Afectado o interesado:** Persona física titular de los datos que sean objeto del tratamiento a que se refiere el apartado c) del presente artículo.
 - ≡ Procedimiento de disociación: Todo tratamiento de datos personales de modo que la información que se obtenga no pueda asociarse a persona identificada o identificable.
 - ≡ **Encargado del tratamiento:** La persona física o jurídica, autoridad pública, servicio o cualquier otro organismo que, solo o conjuntamente con otros, trate datos personales por cuenta del responsable del tratamiento.
 - ≡ **Consentimiento del interesado:** Toda manifestación de voluntad, libre, inequívoca, específica e informada, mediante la que el interesado consienta el tratamiento de datos personales que le conciernen.
 - ≡ **Cesión o comunicación de datos:** Toda revelación de datos realizada a una persona distinta del interesado.

- **Fuentes accesibles al público:** Aquellos ficheros cuya consulta puede ser realizada por cualquier persona, no impedida por una norma limitativa, o sin más exigencia que, en su caso, el abono de una contraprestación.
- Tienen la consideración de **fuentes de acceso público**, exclusivamente: el censo promocional, los repertorios telefónicos en los términos previstos por su normativa específica, las listas de personas pertenecientes a grupos de profesionales que contengan únicamente los datos de nombre, título, profesión, actividad, grado académico, dirección e indicación de su pertenencia al grupo y los Diarios y Boletines oficiales y los medios de comunicación" (art.3)
- El tratamiento de los datos de carácter personal requerirá el consentimiento inequívoco del afectado... (art. 6.1).
- El responsable del fichero, y, en su caso, el encargado del tratamiento, deberán adoptar las medidas de índole técnica y organizativas necesarias que garanticen la seguridad de los datos de carácter personal y eviten su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado, habida cuenta del estado de la tecnología, la naturaleza de los datos almacenados y los riesgos a que están expuestos, ya provengan de la acción humana o del medio físico o natural... (art. 9.1).
- El responsable del tratamiento tendrá la obligación de hacer efectivo el derecho de rectificación o cancelación del interesado en el plazo de 10 días.. (art. 15).
- Los interesados que, como consecuencia del incumplimiento de lo dispuesto en la presente Ley por el responsable o encargado del tratamiento, sufran daño o lesión en sus bienes o derechos tendrán derecho a ser indemnizados (art. 19).
- Podrán crearse ficheros de titularidad privada que contengan datos de carácter personal cuando resulte necesario para el logro de la actividad u objeto legítimos de la persona, empresa o entidad titular y se respeten las garantías que esta Ley establece para la protección de las personas (art. 25).
- Toda persona o entidad que proceda a la creación de ficheros de datos de carácter personal lo notificará previamente a la Agencia de Protección de Datos (art. 26.1.).
- Quienes se dediquen a la recopilación de direcciones, reparto de documentos, publicidad, venta a distancia, prospección comercial y otras actividades análogas, utilizarán nombres y direcciones u otros datos de carácter personal cuando los mismos figuren en fuentes accesibles al público o cuando hayan sido facilitados por los propios interesados u obtenidos con su consentimiento". (art. 30).

ORDEN ITC/308/2008, de 31 de enero, por la que se dictan instrucciones sobre la utilización de recursos públicos de numeración para la prestación de servicios de mensajes cortos de texto y mensajes multimedia.

Recientemente El Ministerio de Industria, Turismo y Comercio ha aprobado la Orden Ministerial ITC/308/2008 de 31 de enero reguladora de los servicios de mensajes cortos de texto (SMS) y de los mensajes multimedia (MMS), incluyendo de forma destacada la modalidad que permite la descarga de logos, melodías y otros contenidos. Estos últimos servicios, conocidos como Premium, conllevan una tarificación al usuario adicional a la del servicio soporte de telecomunicaciones, y utilizan habitualmente números cortos para su prestación.

La Orden Ministerial aprobada afecta a un sector muy dinámico, que en su conjunto (incluyendo SMS ordinarios y Premium) facturó más de 1.600 millones de euros en 2006. Esta nueva disposición está especialmente dirigida a la protección de los derechos de los usuarios, al haberse detectado inconvenientes de naturaleza parecida a la planteada hace unos años por los servicios de tarificación adicional vocales, problemática que fue superada a raíz de la normativa específica aprobada por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio en el año 2004, que incluía la atribución de los códigos de numeración telefónica 803, 806 y 807.

Las directrices fundamentales de la nueva orden ministerial son las siguientes:

- Esta nueva normativa permite al abonado que desde su terminal telefónico se impida el envío de mensajes de coste superior a un SMS ordinario o con contenidos para adultos.
- La orden prohíbe que se exija a los consumidores el envío de dos o más mensajes consecutivos para solicitar un servicio.
- Se garantiza la existencia de procedimientos armonizados de alta y baja en estos servicios, para reducir el riesgo de altas inadvertidas y facilitar a los usuarios darse de baja.
- Los titulares de estos números deberán enviar a los usuarios uno o varios mensajes informativos sobre su identidad, el tipo de contenidos y el precio del servicio suministrado.
- La normativa establece que si el mensaje es para participar en un concurso o votación, el usuario deberá recibir un mensaje de confirmación de su participación.

La normativa impone a los operadores del servicio telefónico la obligación de garantizar a sus abonados el derecho a la desconexión de los servicios de tarificación adicional basados en el envío de mensajes cortos. La implantación de este mecanismo permitirá al abonado, previa solicitud a su operador, que desde su terminal telefónico se impida el envío de mensajes de coste superior a un SMS ordinario, o con determinados contenidos para adultos.

Bajo la nueva regulación no está permitido que se exija a los consumidores el envío de dos o más mensajes consecutivos, sujetos a tarificación adicional, para solicitar un servicio. Con ello se impiden este tipo de prácticas, con las que se desvirtuaban los niveles máximos de precios fijados para cada modalidad de servicio.

Se presta especial atención a los servicios de suscripción. En particular, se garantiza la existencia de procedimientos armonizados de alta y baja en estos servicios, lo que reduce el riesgo de altas inadvertidas y facilita a los usuarios la tarea de darse de baja.

El incumplimiento por parte de los prestadores de servicios de estas u otras disposiciones contenidas en esta regulación conllevará la cancelación en la asignación del número.

Asimismo, la Orden mejora sensiblemente la información suministrada a los abonados sobre los precios y contenidos de los servicios. Para ello, además de la obligación de elaborar un plan de publicidad adecuado, se exige a los titulares de los nuevos números que envíen a los usuarios uno o varios mensajes informativos sobre su identidad, el tipo de contenidos y el precio del servicio suministrado. Para determinados servicios (los de precio superior a 1,2 euros, suscripción y adultos), además de la información se requiere la confirmación previa por parte del usuario.

En el caso de que el mensaje sirva para participar en un concurso, votación, etc., el usuario deberá recibir un mensaje de confirmación de su participación en el evento.

La Orden habilita unos nuevos rangos de numeración corta a utilizar obligatoriamente para la prestación de los servicios de tarificación adicional basados en el envío de mensajes. Así, los números pasarán de las cuatro cifras actuales a cinco o seis, de manera que las primeras cifras indicarán el rango de precios y el tipo de servicio. Está previsto que los números cortos de precio inferior a 1,2 euros comiencen por 2, los que superen este precio y estén por debajo de 6 euros por 3, los servicios de suscripción por 79 y los servicios con contenidos para adultos por 99.

La nueva numeración se asignará a los operadores que suministren estos servicios Premium desde sus plataformas, principalmente a través de los operadores del servicio telefónico móvil.

Finalmente, la Orden obliga a que en las facturas que los operadores telefónicos presenten a sus abonados se desglose la parte correspondiente al envío de los mensajes soporte que aquellos pagan por el servicio de telecomunicaciones de la parte que retribuye el servicio Premium, que constituye la tarificación adicional. Como consecuencia de lo anterior, si el abonado no paga la parte correspondiente a la tarificación adicional por discrepancias en la facturación, no se le podrá suspender ni el servicio telefónico ni el servicio básico de mensajería.

La Orden otorga un plazo de 9 meses para la adaptación a las obligaciones contenidas en la misma, principalmente para realizar la migración de los códigos actualmente utilizados a los nuevos previstos en ella.

Normativa General de Defensa de los Consumidores y Usuarios

REAL DECRETO LEGISLATIVO 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.

El real decreto legislativo viene a cumplir con la previsión de la disposición final quinta de la Ley 44/2006, de 29 de diciembre, de mejora de la protección de los consumidores y usuarios, que habilita al Gobierno para refundir en un único texto la Ley 26/1984, de 19 de julio, General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, así como de las normas de transposición de directivas comunitarias que inciden en aspectos regulados en ella.

Para la identificación de las normas objeto de refundición se ha considerado el listado del Anexo de la Directiva 98/27/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de mayo de 1998.

Se integran en el texto refundido, entre otras las normas relativas a las siguientes materias: contratos celebrados a distancia, los celebrados fuera de establecimiento comercial, las garantías en la venta de bienes de consumo, los viajes combinados y la responsabilidad civil por daños causados por producto

Sin duda una de las cuestiones más relevantes del presente R.D. es que aporta – por primera vez en nuestro derecho mercantil- una delimitación precisa de los conceptos y la terminología que se ha de emplear, y especialmente de qué se entiende por consumidor (a los efectos de aplicación de la LDCU), que queda definido como “la persona física o jurídica que actúa en un ámbito ajeno a una actividad empresarial o profesional” (art. 3).

Se regulan los que se consideran “derechos básicos” de los consumidores y usuarios, disposiciones generales sobre contratos con consumidores (cláusulas abusivas, deberes de información, contratos celebraos a distancia, fuera del establecimiento mercantil, etc.). Se crean, “nuevos derechos” como por ejemplo el “derecho de desistimiento”, recogido en el Capítulo II del Título I del Libro Primero que crea una facultad para el consumidor y usuario aplicable a todo tipo de contratos. Otorga al consumidor y usuario la facultad de dejar sin efecto el contrato celebrado, sin necesidad de justificar su decisión (art. 68.1); elimina la posibilidad, contemplada en nuestro derecho (art. 56 C.Com.), de introducir cláusulas penales, (art. 68.1, in fine); su ejercicio no está sujeto a formalidad alguna (art. 70); maneja alegremente conceptos jurídicos indeterminados, como eximir de responsabilidad al consumidor si usa de la “diligencia que le es exigible en sus propios asuntos” (art. 75.2), o la obligación del empresario de devolver las sumas abonadas lo antes posible”! (art. 76).

La reforma introduce claridad y sistemática en un régimen legal que brillaba por su falta de claridad y confusión y viene a confirmar la tendencia ya observada hace años de “soberanía del consumidor”; dado el carácter excesivamente garantista y sobre-protector de los consumidores y usuarios.

Factores Tecnológicos

En este plan de negocio, la tecnología desempeña un papel fundamental: permite ofrecer a nuestros clientes los servicios en los que se basamos.

A continuación vamos a presentar como la evolución en ciertos elementos tecnológicos puede influir en nuestro plan de negocio.

Terminales Móviles con Receptor GPS

Los teléfonos móviles han pasado de ser un dispositivo de comunicación a ser un objeto de uso personal. Esto abre las puertas a la creación de servicios personalizados, entre ellos destacan los servicios de localización, diversión e incluso servicios de marketing móvil.

En el pasado reciente, los teléfonos móviles que se comercializaban no solían llevar receptores GPS. A efectos de comunicación, era habitual que la gran mayoría llevaran incorporados tecnología Bluetooth, lo que los hacía propicios para los servicios de marketing móvil.

Actualmente, los terminales de gama alta, incorporan de serie el receptor GPS y en los planes de los fabricantes de terminales móviles está el incorporar el receptor GPS a prácticamente toda la gama de terminales.

Incluso, en los que mientras tanto, no se incorpore de serie, es posible conectar el móvil a un receptor GPS mediante Bluetooth y obtener de esa manera información sobre la localización. Otra solución de localización para estos tipos de móviles es conectar con los servicios que ofrecen las operadoras de telefonía móvil y obtener la posición a través de las celdas GSM.

I-Mode, Java y Entornos WAP

I-mode es un conjunto de tecnologías y protocolos diseñados para poder navegar a través de minipáginas diseñadas específicamente para dispositivos móviles como teléfonos o PDAs. Utiliza para mostrar las páginas un lenguaje muy parecido al HTML normal pero modificado para los teléfonos móviles. Este lenguaje creado en 1999 por y para empresas de telefonía japonesas incluía soporte de imágenes y móviles a color. Dentro del estándar i-mode también se ha incluido una tecnología para hacer aplicaciones basadas en Java, llamada doja, pero no todos los terminales i-mode lo soportan. En España está teniendo éxito de la mano de Telefónica, y en Europa a través de otros operadores. Esta tecnología compite con WAP y otros tipos de tecnologías de navegación para dispositivos móviles. La velocidad de transferencia máxima en teoría que soporta i-mode es de 9.6 kbps, la cual ha sido sobrepasada ampliamente por la nueva

tecnología UMTS que tiene un límite teórico de velocidad de 384 Kbps. i-mode es bastante popular en Japón.

Java es un lenguaje de programación con el que podemos realizar cualquier tipo de programa. En la actualidad es un lenguaje muy extendido y cada vez cobra más importancia tanto en el ámbito de Internet como en la informática en general. Está desarrollado por la compañía Sun Microsystems con gran dedicación y siempre enfocado a cubrir las necesidades tecnológicas más punteras.

Una de las principales características por las que Java se ha hecho muy famoso es que es un lenguaje independiente de la plataforma. Eso quiere decir que si hacemos un programa en Java podrá funcionar en cualquier ordenador del mercado. Es una ventaja significativa para los desarrolladores de software, pues antes tenían que hacer un programa para cada sistema operativo, por ejemplo Windows, Linux, Apple, etc. Esto lo consigue porque se ha creado una Máquina de Java para cada sistema que hace de puente entre el sistema operativo y el programa de Java y posibilita que este último se entienda perfectamente.

La independencia de plataforma es una de las razones por las que Java es interesante para Internet, ya que muchas personas deben tener acceso con ordenadores distintos. Pero no se queda ahí, Java está desarrollándose incluso para distintos tipos de dispositivos además del ordenador como móviles, agendas y en general para cualquier cosa que se le ocurra a la industria.

Java ME. La plataforma Java 2, Micro Edition, es una colección de APIs en Java orientadas a productos de consumo como PDAs, teléfonos móviles o electrodomésticos.

Java ME se ha convertido en una buena opción para crear juegos en teléfonos móviles debido a que se puede emular en un PC durante la fase de desarrollo y luego subirlos fácilmente al teléfono. Al utilizar tecnologías Java el desarrollo de aplicaciones o videojuegos con estas APIs resulta bastante económico de portar a otros dispositivos. Prácticamente todos los teléfonos móviles incluyen esta plataforma de desarrollo.

WAP (*Wireless Application Protocol*), dicho de una forma rápida, es un protocolo estandarizado para transferir datos en [Internet](#) sobre una red Wireless. Podemos decir que la tecnología WAP enlaza una red Wireless a otras redes convencionales, por ejemplo Internet. De hecho, es utilizado sobre todo para permitir a usuarios con teléfonos móviles acceder a Internet. La configuración WAP suele ser innecesaria en la mayoría de los casos ya que viene configurado al comprarlo por lo que no habrá que cambiar nada. De todos modos, puede ocurrir que si se compra libre haya que hacer algún tipo de configuración WAP. En ese caso lo mejor es pedir información a la operadora o visitar su sitio Web donde se podrán encontrar procedimientos y guías.

Bluetooth, NFC, GSM, GPRS y UMTS

Bluetooth es una especificación industrial para Redes Inalámbricas de Área Personal (WPANs) que posibilita la transmisión de voz y datos entre diferentes dispositivos mediante un enlace por radiofrecuencia segura y globalmente libre (2,4 GHz.). Los principales objetivos que se pretende conseguir con esta norma son:

- Facilitar las comunicaciones entre equipos móviles y fijos.

- Eliminar cables y conectores entre éstos.
- Ofrecer la posibilidad de crear pequeñas redes inalámbricas y facilitar la sincronización de datos entre nuestros equipos personales.

Los dispositivos que con mayor intensidad utilizan esta tecnología son los de los sectores de las telecomunicaciones y la informática personal, como PDAs, teléfonos móviles, computadoras portátiles, ordenadores personales, impresoras y cámaras digitales.

NFC significa Near Field Communication. NFC es una plataforma interfaz abierta basada en la ISO 18092 para la creación automática de redes inalámbricas en aplicaciones de corto rango. En cualquier sitio donde se necesite un intercambio de datos inalámbrico entre aparatos electrónicos, como por ejemplo, Módulos OEM, teléfonos móviles, PDAs, etc. Se postula como alternativa al RFID.

Red GSM/GPRS: La localización GSM es un servicio ofrecido por las empresas operadoras de telefonía móvil que permite determinar, con una cierta precisión, donde se encuentra físicamente un terminal móvil determinado.

Los distintos métodos que se emplean para la localización GSM son los siguientes:

- Célula de origen (Cell of Origin), en el que se incluyen ID de célula (Cell ID) e ID de célula mejorada (Enhanced Cell ID).
- ID de célula: La precisión de este método es de 200 metros en áreas urbanas, 2 Km. en áreas suburbanas y varía entre 3 - 4 Km. en entornos rurales.
- ID de célula mejorada: Con este método se consigue una precisión muy parecida a la que ofrece el Cell ID para zonas urbanas, y en entornos rurales ofrece sectores circulares de 550 metros.

UMTS: Sistema Universal de Telecomunicaciones móviles (Universal Mobile Telecommunications System - UMTS) es una de las tecnologías usadas por los móviles de tercera generación (3G, también llamado W-CDMA). Sucesor de GSM.

Aunque inicialmente este pensada para su uso en teléfonos móviles, la red UMTS no esta limitada a estos dispositivos, pudiendo ser utilizada por otros.

Sus tres grandes características son las capacidades multimedia, una velocidad de acceso a Internet elevada, la cual además le permite transmitir audio y video a tiempo real; y una transmisión de voz con calidad equiparable a la de las redes fijas. Pero dispone de una variedad de servicios muy extensa.

HSDPA, HSUPA y HSPA

HSDPA (High Speed Downlink Packet Access) es la optimización de la tecnología de comunicación móvil UMTS/WCDMA, incluida en las especificaciones de 3GPP release 5 y consiste en un nuevo canal compartido en el enlace descendente (downlink) que mejora significativamente la capacidad máxima de transferencia de información hasta alcanzar tasas de 14 Mbps. Soporta tasas de throughput promedio cercanas a 1 Mbps.

HSUPA (High-Speed Uplink Packet Access o Acceso ascendente de paquetes a alta velocidad) es un protocolo de acceso de datos para redes de telefonía móvil con alta tasa de transferencia de subida (de hasta 7.2 Mbit/s).

Calificado como generación 3.75 (3.75G) o 3.5G Plus, es una evolución de HSDPA (High-Speed Downlink Packet Access, Acceso descendente de paquetes a alta velocidad, nombrado popularmente como 3.5G). La solución HSUPA potenciará inicialmente la conexión de subida UMTS/WCDMA (3G).

HSUPA está definido en Universal Mobile Telecommunications System Release 6 estándar publicado por 3GPP (www.3gpp.org), como una tecnología que ofrece una mejora sustancial en la velocidad para el tramo de subida, desde el terminal hacia la red.

HSDPA y HSUPA, ofrecen altas prestaciones de voz y datos, y permitirá la creación de un gran mercado de IP multimedia móvil. HSUPA mejorará las aplicaciones de datos avanzados persona a persona, con mayores y más simétricos ratios de datos, como el e-mail en el móvil y juegos en tiempo real con otro jugador. Las aplicaciones tradicionales de negocios, junto con muchas aplicaciones de consumidores, se beneficiarán del incremento de la velocidad de conexión.

High-Speed Packet Access (HSPA) es la combinación de las descritas anteriormente, que son tecnologías posteriores y complementarias a la 3ª generación de telefonía móvil (3G), como son el 3.5G o HSDPA y 3.5G Plus, 3.75G o HSUPA.

Teóricamente admite velocidades de hasta 14,4 Mb/s en bajada y hasta 2 Mb/s en subida, dependiendo del estado o la saturación la red y de su implantación. En la actualidad, HSDPA admite hasta 3,6 Mb/s de bajada y 384 Kb/s de subida y HSUPA hasta 7,2 Mb/s en bajada y 2 Mb/s en subida.

Tendencias Tecnológicas

La situación actual en materia de localización es una apuesta segura por parte de los operadores de telefonía móvil, fabricantes de terminales y portales de búsqueda de información.

Actualmente, las operadoras de telefonía móvil ofrecen servicios tales como:

Localízame (Movistar)

Con el servicio Localízame podrás **disfrutar de mayor autonomía** y tanto tú como tus seres queridos **estaréis más tranquilos**, ya que **siempre estarás localizable**. Tú eliges quién quieres que te localice, y estas personas podrán consultar tu posición aproximada mediante un mensaje de texto o una locución. **Movistar** recomienda este servicio a las personas con problemas cognitivos y/o de aprendizaje, personas mayores y personas con discapacidad física. Además, dispones del **Servicio Excursión**, con el que indicas una persona a la que le llegarán los mensajes con tu posición para que te sientas más tranquilo cuando salgas a hacer una escapada.

Ruta Movistar (Movistar)

Deja que tu terminal móvil sea también tu copiloto, y te guíe paso a paso a cualquier dirección de Europa. Mediante instrucciones de voz y mapas en movimiento, tu móvil te indicará la ruta que debes seguir para llegar al destino que tú elijas, mostrándote los radares existentes en el recorrido. Podrás planificar previamente tus viajes, así como crear tu lista de direcciones favoritas, puntos de interés, etc. Además los mapas se actualizan automáticamente, por lo que no tendrás que comprar periódicamente nueva cartografía ni actualizar la lista de radares.

Vodafone Mensa-Red Localización (Vodafone)

En este servicio el CLIENTE tiene la capacidad de solicitar la información de localización de los usuarios móviles que previamente hayan prestado a VODAFONE su consentimiento para ello.

Para la prestación de estos servicios de valor añadido basados en la localización geográfica VODAFONE tratará dichos datos de localización (posición geográfica dada en coordenadas) por el tiempo de vigencia de la prestación del servicio.

Los fabricantes de terminales móviles se están dirigiendo al sector de la cartografía, redes sociales, con movimientos tales como:

Nokia compra MAVTEQ (proveedor de mapas de GPS)

En octubre de 2007 destacar la compra de NAVTEQ por parte de Nokia.

NAVTEQ es uno de los proveedores de mapas para sistemas de navegación GPS más importantes del mercado, junto a TeleAtlas y esta compra es otra demostración de que Nokia quiere ampliar su mercado fuera de los dispositivos móviles, añadiendo también una gama de servicios.

NAVTEQ seguirá ofreciendo los mismos servicios que hasta ahora, pero Nokia podrá aprovechar toda esa capacidad y experiencia en el mundo del GPS para ofrecer más servicios basados en la localización del usuario.

Algo de eso han hecho ya dicha compañía con el Nokia N95 y su aplicación de mapas, que nos sirve no solo para guiarnos sino también para encontrar servicios allí donde estemos, como pueden ser restaurantes, bares, discotecas, etc.

Nokia compra el sistema operativo Symbian (sistema operativo de referencia en el mundo de los terminales) y Plazes (una de las redes sociales más importantes) en Junio de 2008.

No solamente Nokia está incorporando de serie el chip GPS en sus terminales. También lo están planeando hacer Blackberry, Apple y HTC, entre otros.

El líder en búsqueda de información, está realizando movimientos en materia de geolocalización, tales como:

La búsqueda de información que viene: Google

Google plantea conceptos de respuesta a búsquedas de información que ahora nos parecen de ciencia ficción, pero que en unos años formarán parte de nuestra lógica de interacción con el mundo. Como bien comenta Marissa Mayer (Google VP Search Product and User Experience), nuestro estado actual en cuanto a la búsqueda de información puede ser comparada con el conocimiento de física que teníamos en el siglo XVII, claro que las cosas en las tecnologías de

La información no avanza a la misma velocidad que la física de hace cuatro siglos.

Tal y como comenta Marissa, en temas de búsqueda de información estamos en un problema tipo 90/10, donde el 10% que nos queda para llegar a la perfección supone el 90% del trabajo que queda por hacer. Podemos encontrar casi el 90% de todas nuestras búsquedas de información con los medios que tenemos actualmente en Internet. El 10% que queda se refiere a futuras soluciones que proporcionen la información requerida de una forma eficiente, relevante y cómoda, esto es, la información adecuada en cualquier dispositivo (movilidad), multimedia, personalizada a mis peculiaridades sociales o de localización y en mi idioma. Para esto queda el 90% del trabajo y puede llevarnos décadas, pero está claro que este campo es uno de los que más recorrido tendrá en las próximas décadas.

Para muestra, un concepto en la dirección abajo indicada, muy interesante que en algún momento formará parte de nuestra más rutinaria cotidianidad

<http://petitinvention.wordpress.com/2008/02/10/future-of-internet-search-mobile-version/>

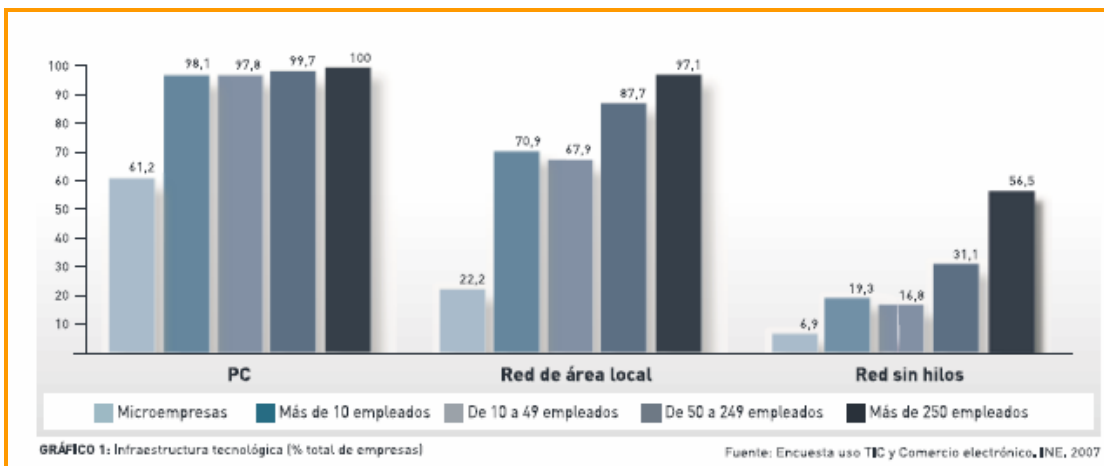
.En las pymes españolas, la situación en materia de movilidad es tal como se describe a continuación:

La movilidad en la PYME española

Según los datos de la Encuesta de Uso de TIC y Comercio Electrónico de la empresa española 2007, publicados por el INE en octubre de 2007, la práctica totalidad de las empresas de más de 10 empleados disponen de PC (98,1%) en sus organizaciones. Esta cifra se reduce hasta el 61,2% si se analizan las empresas de menos de 10 empleados (microempresas).

Esta diferencia de más de 36 puntos porcentuales entre las microempresas y las empresas de más de 10 empleados en cuanto a disponibilidad de PC marcan la necesidad de desarrollar actuaciones que incentiven e impulsen la incorporación de tecnologías básicas como el ordenador dentro de sus procesos de negocio.

En relación a la red de área local, que permite la interconexión de los ordenadores dentro de la empresa, se presentan diferencias significativas teniendo en cuenta el número de empleados. Si tomamos en consideración que un gran número de microempresas dispondrá de un único ordenador, y por lo tanto no tiene necesidad de interconexión, una de cada tres pequeñas empresas (entre 10 y 4 empleados) no dispone de esta posibilidad, y entre las medianas la cifra está entorno al 12%.



Empresas +de 10	De 10 a 49	De 50 a 249	Más de 250	Microempresas	Autónomos	De 1 a 9
56,2	52,7	60	50	57,4	58,6	53,6

Total empresas. Encuesta sobre movilidad Fundetec/red.es

Tabla 6: Infraestructura tecnológica(% total de empresas) Tabla 7: Disponibilidad de red WIFI

Utilización de la telefonía móvil

El 80% de las empresas de más de 10 empleados y el 79% de las empresas de menos de 10 empleados utilizan la telefonía móvil para la actividad profesional. Este porcentaje se ha ido incrementando en los últimos años. El móvil, por lo tanto, se ha convertido en una herramienta básica de comunicación para las empresas, entre sus empleados y para con sus clientes y proveedores.

La inmediatez de la comunicación, así como la localización en cualquier momento y desde cualquier lugar (teniendo en cuenta el avance de la cobertura de telefonía móvil y el desarrollo de nuevos servicios no sólo destinados a la gestión de voz, sino también a la gestión y transmisión de datos realización de transacciones, incorporación de ficheros de video, audio, etc.), han posibilitado la incorporación de nuevas herramientas, aplicaciones y sistemas que ayudan a la gestión del negocio.

Indicador	Total empresas	De 10 a 49	De 50 a 249	Más de 250	Menos de 10	Autónomos	Microempresas
Telefonía móvil	80%	90,4%	81,3%	80%	79%	76,5%	86,6%
Dispositivos móviles avanzados: Disponer de PDA -BlackBerry	43,3%	54,5%	62,5%	75%	42%	40%	45,6%

% Total empresas. Encuesta sobre movilidad Fundetec/red.es

Factores socio-culturales

Situación Actual

Teléfonos móviles con correo corporativo, agendas para actualizar pedidos en bases de datos, trabajar desde el portátil como en la oficina... Estamos viendo sólo la punta del iceberg de una tendencia que va a crecer hasta límites difícilmente imaginables. Se trata de un paso lógico en la evolución de Internet que está trascendiendo sus funciones como medio de comunicación para convertirse en una plataforma de comunicación.

Frente a la adquisición de un CD con un programa y su instalación en un ordenador para utilizar una herramienta informática, estamos hablando de **aplicaciones online**. Son herramientas informáticas que se pueden utilizar en cualquier dispositivo con conexión a la Red, al alcance exclusivamente de grandes empresas, PYME's, profesionales autónomos y particulares.

En 2007, el **índice de penetración de Internet en España** experimentó un crecimiento del 8,3% frente a 2006, según revela un informe de Tatum. Los expertos destacan que es previsible que, en la medida en la que el índice de penetración sea cada vez mayor y, por tanto, la mayoría de la población acceda habitualmente a Internet, los ritmos de crecimiento anual serán cada vez más suaves.

En cuanto a las Comunidades Autónomas con mayor penetración, destacan Madrid, Baleares, Cataluña y el País Vasco, todas ellas con índices superiores al 45%. A la inversa, en Extremadura este índice es de un 24,4%, pero es la Comunidad, después de Navarra, con mayor crecimiento de la penetración respecto a 2006 (22%). El resto de Comunidades con bajos índices de penetración en 2007, se posicionan por debajo del 35%, destacando Galicia, Castilla-La Mancha y Murcia.

Más del 75% de los internautas se conecta a Internet desde su hogar, lo que supone un crecimiento del 7,7% frente a 2006. Los motivos principales de conexión continúan siendo navegar por la Red (96,1%) y el uso del correo electrónico (86,8%). La utilización de la telefonía IP a través del ordenador ha sido uno de los usos que mayor incremento ha tenido durante el último año, alcanzando un 44,1%.

Otro de los datos que arroja el informe es que España ha decrecido con respecto a 2006 en cuanto a sesiones/visitas por personas; dominios visitados por persona y duración de estancia en una página. Sin embargo, han crecido los tiempos de conexión mensuales y, sobre todo, el universo de usuarios activos y el universo medio estimado (en ambos, el tercer país de la lista con mayores crecimientos).

Por otra parte, el perfil tipo del usuario español de Internet es el de un hombre de entre 25 y 34 años, de clase social media-media que accede todos los días a Internet desde su propia casa.

Actualmente, el español es el tercer idioma más utilizado en Internet, aunque muy alejado del inglés y, algo menos, del chino. Hay más de 113 millones de hispano-hablantes que usan Internet, lo que representa el 9% de los usuarios mundiales de Internet. Éstos han experimentado, desde 2000, un crecimiento del 359,7%.

A **nivel internacional**, Internet ha experimentado un gran crecimiento. A finales de 2007, eran más de 1.300 los millones de usuarios en el mundo. Esta cifra supone un incremento de 20,6% más de usuarios que en 2006, y un índice de penetración del 20%; es decir, una de cada cinco personas a Internet en ese periodo, lo significa un crecimiento del 19%.

Los índices de penetración más altos se encuentran en Norteamérica (70,9%), Oceanía/ Australia (57,3%) y Europa (42,9%). Los más bajos en África (4,7%) y Asia (12,4%). Por otro lado, los mayores incrementos en la penetración en 2007 se han producido en Oriente Medio (920,2%), África (879,8%) y Latinoamérica y Caribe (577,3%).

El **mercado europeo**, con una **penetración de la tecnología móvil** por encima del 90 por ciento, cuenta con un desarrollo cada vez más acentuado de tecnologías avanzadas de transmisión de datos como 3G.

Según un estudio de la consultora comScore, **Holanda** es el líder con el 82% de penetración, por delante de los países escandinavos: **Dinamarca** con el 77%, Suecia y Noruega con el 76%, y **Finlandia** con el 69%. España está cuarta por la cola con un 47%, además lo preocupante es que los últimos meses el número de altas nuevas se ha estancado drásticamente. Sólo Portugal con un 41%, Italia un 39% y Rusia con un 14% están en una posición inferior a la española.

Ningún producto ha disfrutado tanto nunca de tan enorme difusión, y, además, con una cobertura geográfica auténticamente global.

En febrero de 2008, el **número de líneas de telefonía móvil en España** llegó a 50.903.008, un 7,4% más que en el 2007, según datos recogidos por el INTECO (*Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación*) en su último estudio sobre la situación de seguridad en dispositivos móviles y redes inalámbricas.

En el capítulo que analiza la situación y tendencias de las tecnologías móviles e inalámbricas en España, se recogen datos de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT) según los cuales en febrero pasado se superó el nivel de las **110 "líneas móviles por cada 100 habitantes"**.

Según el informe del INTECO, la penetración de las tecnologías inalámbricas en el mercado residencial español alcanzaba cotas elevadas en telefonía móvil (90,9%) en el primer semestre de 2007. La distribución de esta tecnología en los hogares muestra que en un 17,7% de ellos se dispone únicamente de teléfono móvil y en un 73,1%, de fijo y móvil.

En relación con los dispositivos inalámbricos, su penetración es cada vez más elevada, según los resultados del panel de hogares de INTECO para mayo de 2008. Más de la mitad de los encuestados cuenta con portátiles con tecnología Wifi o Bluetooth. Asimismo, un 50,3% de los hogares españoles cuenta con un acceso Wifi.

En cuanto a las PYME's españolas, el **80% de las empresas de más de 10 empleados recurre a la telefonía móvil** para su actividad profesional. Además, cuatro de cada diez organizaciones utilizan dispositivos móviles avanzados (PDA y BlackBerry).

Existen **2,7 billones de usuarios móviles en el mundo** y el doble de antenas de televisión, lo que significa que existe una audiencia muy amplia y distinta para satisfacer con la oferta de música, vídeo y comunidades.

Aunque el consumo de contenido móvil tiende a ser similar en ambos lados del océano (Europa y EEUU), M:Metrics y Buongiorno señalan que cada uno de estos mercados tiene distintos matices en el uso del contenido móvil. Uno de los puntos diferenciadores es el hecho de que en Estados Unidos, el teléfono móvil se ve más como una simple herramienta mientras que en Europa se convierte casi en una forma de vida.

Aunque existen grandes variaciones en la actitud de una persona frente a otra, Buongiorno ha descubierto que generalmente, los europeos esperan que su móvil tenga un rol más importante y reconocido en la estructura de la sociedad donde la mayoría de personas vean el móvil como una fuente central de innovación. Los norteamericanos pueden ser igualmente entusiastas acerca de la tecnología, pero normalmente piensan en ella en términos de utilidad en lugar de verla como una herramienta de entretenimiento a la que adoran. Destacamos como dato interesante que tanto en Europa como en Estados Unidos 7 de cada 10 personas duermen con sus móviles al alcance de su mano.

Las cifras muestran una relación directa entre la penetración de 3G y el uso de estos servicios en Italia, España y el Reino Unido, países con el porcentaje más alto de suscriptores 3G, alcanzando los números más elevados en el consumo de vídeo móvil y mensajería de fotos.

El mercado móvil de vídeo está creciendo rápidamente y, según las previsiones de Infonetics Research, tendrá un valor cerca de 5,6 billones de dólares en 2009 a nivel mundial.

Respecto al uso del móvil multimedia, en mayo de 2007, el 12% de los británicos, el 10% de los italianos y el 11% de los suscriptores móviles españoles transfirieron música a sus teléfonos móviles, mientras que en Estados Unidos sólo lo hicieron el 3% de los usuarios.

Percent of Subscribers with 3G Devices 3-Month Average Ending June 2008 and June 2007 Source: comScore MobiLens			
	Penetration June 2007	Penetration June 2008	Point Change June 07 vs June 08
Germany	15.1%	23.9%	8.1
Spain	22.5%	37.2%	14.7
France	12.6%	17.1%	4.5
Italy	32.1%	38.3%	6.2
United Kingdom	19.9%	27.6%	7.7
European Total (5 countries)	20.3%	28.3%	8.0
United States	16.7%	28.4%	11.7

Tabla :Percent of subscribers with 3G devices

Total Subscribers with 3G Devices 3-Month Average Ending June 2008 and June 2007 All Mobile Subscribers 13+ Source: comScore MobiLens			
	Subscribers June 2007	Subscribers June 2008	Growth Y/Y
Germany	7,021	11,732	67.1%
Spain	7,207	12,640	75.4%
France	5,616	7,958	41.7%
Italy	14,462	18,008	24.5%
United Kingdom	8,964	13,100	46.1%
European Total (5 countries)	43,270	63,437	46.6%
United States	35,651	64,207	80.1%

Con una cultura de la telefonía móvil tan instalada en nuestros hogares, lo que pretendemos es desarrollar contenidos y aplicaciones específicas para ser utilizadas en los equipos móviles. Por encima de los condicionantes tecnológicos están los requerimientos de usuario, que no son los mismos cuando se refieren de fijo a móvil. Este último ofrece funcionalidades específicas que pueden ser aprovechadas para prestar nuevos servicios, pero que no son comercializados en el mundo fijo: localización, pago por móvil, servicios instantáneos de noticias, avisos, etc.

El empuje de las nuevas tecnologías **ha acelerado el mundo** de tal forma que hoy ocupan posiciones de liderazgo empresas que no existían hace una decena de años, la excelencia tecnológica se ha convertido en una exigencia y las inversiones en innovación en obligatorias tanto para aquel que quiere mantener una posición de privilegio, como para el que busca desbancarlo gracias al lanzamiento de una "killer application". Para los primeros, cobra actualidad el párrafo de "Alicia en el País de las Maravillas" en el que se pone de manifiesto que hay que correr mucho para quedarse en el mismo sitio.

La telefonía móvil ha cambiado nuestra forma **de vivir, de trabajar, de comunicarnos**, ha conseguido unas tasas de penetración impensables a priori y una alta rentabilidad. Se enfrenta ahora a un **escenario cambiante** en el que se combinan nuevos y/o más versátiles competidores, convergencia tecnológica, puesta en valor de las inversiones precisas para proveer de nuevos servicios a sus clientes y regulación cambiante. Mientras tanto se está configurando un nuevo mapa de actores que pone de manifiesto el dinamismo del sector. Todo ello dibuja **un tan atractivo como expectante escenario**. Además, la telefonía móvil está siendo el medio que más está aportando a la hora de **otorgar a las personas las mismas oportunidades** en la construcción de la Sociedad de la Información.

Así, la penetración de la telefonía móvil no es, sin embargo, una cuestión meramente cuantitativa. La telefonía móvil ha supuesto una **radical transformación** en:

- Los ritos sociales de la interacción.
- La administración de los tiempos cotidianos.
- Los procesos de gestión de las dinámicas grupales y organizacionales.

- La gestión de las fronteras e interconexiones entre diferentes ámbitos personales (trabajo, ocio, familia, grupos primarios).
- También ha supuesto una notable incidencia transformadora en el consumo de ocio.
- La gestión de la identidad individual.
- E incluso en la canalización de respuestas e iniciativas sociales.

El importante peso específico de la inversión necesaria en infraestructuras mantiene a la telefonía móvil atada a los requerimientos de un mercado que constituyen el **rasgo diferenciador** de su implantación social respecto de Internet:

Si éste se presenta como una tecnología de origen social masificada a través del mercado; la telefonía móvil constituye, a la inversa, una tecnología comercial masificada a través de su uso social.

Sin embargo, tanto los desarrollos de **estándares tecnológicos** cada vez más próximos a Internet como la fuerte implantación social en relación al uso cotidiano, la portabilidad y la identidad individual, han hecho del teléfono móvil el dispositivo idóneo para **aglutinar buena parte de los usos** que caracterizan a la Sociedad de la Información, convirtiéndolo en un metadispositivo (un dispositivo englobador de dispositivos digitales) y sentando las bases para una verdadera integración de opciones y servicios que constituye la base del **proceso de mediatización** de la telefonía móvil.

Junto con la integración de formatos, el otro rasgo definitorio es, precisamente, la **movilidad**. En las condiciones tradicionales las sociedades humanas se han enfrentado a dos grandes obstáculos para la comunicación:

- La distancia.
- Y el movimiento.

Si los desarrollos tecnológicos en comunicación a lo largo de la historia se han centrado esencialmente en solventar el problema de la distancia, la telefonía móvil y las comunicaciones inalámbricas **inciden de forma decisiva en el problema del movimiento**.

A través de ella se hace posible el paso de las comunicaciones interlocales a las comunicaciones translocales, donde la conectividad no depende ya del lugar, sino de la persona, y donde la accesibilidad deja de ser discontinua a ser continua (*conectividad always on*). De ahí la importancia del móvil como **dispositivo personal**, como un complemento insustituible del sujeto social.

Con todo, la implantación de la telefonía móvil no es, sin embargo, sólo un fenómeno tecnológico y económico, sino también un **fenómeno socio-cultural** de importancia cuando menos equivalente a la de otras tecnologías de la información y la comunicación.

El desarrollo, en el marco del proceso de mediatización, de la convergencia con otros medios y servicios (email, Internet, TV, publicidad y marketing, servicios de información, servicios bancarios, gestión de datos, ocio electrónico, etc.), afecta de lleno al móvil en tanto que **herramienta de gestión de la identidad** tanto en

las interacciones formales (ciudadanía y consumo) como en las informales (gestión de redes afectivas).

Resulta, sin embargo, posible identificar una **gama de prácticas sociales** que exceden los ritos de consumo e introducen elementos innovadores en las formas de interacción social. Estas innovaciones en el uso se producen y difunden en contextos grupales, constituyendo auténticas '**culturas del móvil**' muy próximas a la categoría genérica de '**ciberculturas**'.

Todos estos aspectos hacen del móvil una **herramienta esencial en la gestión de la identidad** en el marco de las interacciones cotidianas en la Sociedad de la Información.

La amplia difusión, el carácter personal, la translocalidad y la conectividad, no sólo han favorecido la implantación global de la telefonía móvil, sino que han hecho posible que su inserción en la vida cotidiana haya provocado notables **transformaciones en numerosos aspectos de la vida social**:

- coordinación de roles y tiempos,
- gestión de eventos,
- permeabilización de las fronteras entre trabajo, familia y ocio,
- establecimiento de redes sociales basadas en vínculos fluidos,
- co-participación decisonal,
- distribución de la responsabilidad,
- descentralización y desnormativización de las estructuras grupales,
- incremento del ocio translocal privado,
- hiperindividualización,
- desarrollo de la privacidad nomádica en espacios públicos de interacción,
- incremento del impacto real de la participación social nomádica respecto de Internet, privatización y fluidización de los espacios públicos de interacción,
- aceleración de los metabolismos social y de mercado,
- desplazamiento de la brecha digital al contexto intragrupal, etc.

El proceso de mediatización de la telefonía móvil no sólo se trasluce en cambios estratégicos y estructurales del mercado, sino que presenta un correlato visible en la esfera de las transformaciones sociales:

*Un progresivo desplazamiento de esas transformaciones del marco de la telefonía móvil como medio de interacción al marco de la telefonía móvil como **medio de consumo cultural**.*

De este modo, la intersección entre espacio privado y espacio público característica del dispositivo móvil se traslada del ámbito de la interacción **al ámbito del consumo de contenidos**.

El papel de la imagen digital, junto con la conectividad entre dispositivos y la capacidad de producir, manipular y difundir contenidos constituye un factor decisivo que, de hecho, articula los recientes desarrollos de productos y servicios (dispositivos y software, servicios de gestión, almacenamiento y acceso) tanto como las prácticas sociales (moblogs).

Los servicios de telefonía móvil juegan un papel central en el crecimiento de la productividad. En la última década, el uso de los teléfonos móviles **ha transformado la forma en que operan las empresas:**

- Reducen el tiempo de viaje improductivo.
- Por ejemplo, permiten a los ingenieros de campo y al personal de ventas aprovechar el tiempo de desplazamiento, que en caso contrario sería improductivo, para hablar con los clientes, colegas y proveedores. Cada vez suministran más datos que el viajero puede usar mientras está de viaje.
- Mejoran considerablemente la logística. Las empresas pueden ponerse en contacto con su personal de campo y programar más eficazmente las visitas. Y los ciudadanos pueden llamar a los servicios de información de tráfico desde sus teléfonos móviles para recibir avisos de atascos.
- Agilizan la toma de decisiones que se hace más rápida y más eficiente. Por ejemplo, el personal de una empresa puede mantenerse en contacto desde cualquier sitio para celebrar una teleconferencia y tomar una decisión importante.
- Sin teléfonos móviles, se podrían tardar días o semanas en programar estas reuniones, o podrían excluir a los responsables clave de la toma de decisiones.
- Confieren poder a los negocios pequeños, como granjeros, fontaneros, constructores y agentes inmobiliarios que pasan una gran parte de su tiempo lejos de su base de operaciones.

También, a estas alturas, parece claro que los teléfonos móviles **han transformado la vida social** de los ciudadanos.

Aunque, debemos mencionar que **también plantean problemas** con relación a la contaminación acústica y el impacto que han tenido en la demarcación entre vida laboral y familiar. Pero, para una gran proporción de la población, **el efecto neto es muy positivo**. En este sentido, los teléfonos móviles:

- Refuerzan las redes sociales, permitiendo que la gente organice sus relaciones sociales más eficazmente y puedan charlar con su familia y sus amigos en situaciones donde antes era imposible esta comunicación.
- Y ofrecen una gran tranquilidad: la inmensa mayoría de las personas se sienten más seguras llevando un teléfono móvil y muchos padres compran teléfonos móviles a sus hijos para que puedan llamarles cuando se encuentran lejos de casa.

Este valor social se refleja en el índice de asimilación.

Tendencias

Si uno parte de estar convencido de que estar siempre conectados va a ser una tendencia real en 2008, hay una segunda variable a considerar: el modelo de negocio alrededor de los servicios que se ofrezcan desde el internet móvil. Si bien la cultura de pago está arraigada, es de esperar que los actores principales de la web sigan apostando por la gratuidad basada en publicidad y ahí es donde entra el **marketing de proximidad**.

Se habla de **marketing de proximidad** (y no sólo de publicidad) porque hay muchas acciones dentro de lo que se puede hacer a partir de la posición geográfica del usuario que no son sólo promociones: utilización del bluetooth para dar información a quienes estén cerca de un punto concreto.

En este aspecto quien tiene la sartén por el mango es quien controla la interfaz entre el usuario y la información. La búsqueda desde el móvil va a ser en gran medida búsqueda "local": localización de usuarios, buscar restaurantes cercanos a donde estoy y encontrarlos al instante, en el mapa y con un montón de información adicional añadida por los usuarios. Y, junto a todo ello, resultados patrocinados que también tendrán relación con la consulta que he realizado y con la posición donde estoy.

Internet se prevé como próximo **soporte de referencia televisivo, informativo y publicitario**.

Se pretende alcanzar una **personalización** máxima en la que incluso la tecnología permitirá adelantarse a futuras necesidades y ofrecer al usuario aquello que realmente le interesa y en el momento preciso mediante aplicaciones que analicen el comportamiento humano (*Reality mining*).

También se viene hablando mucho del término "**Marketing conversacional**", o lo que es lo mismo, el empleo de las redes sociales para acciones de marketing en las que la base sea la comunicación "directa" con las personas, así como de "*Hyperlocal*", utilizar las posibilidades que ofrece la red para cubrir demandas específicas y locales.

En definitiva, nuevas ideas de negocio en torno al sujeto individual, que se convierte en un ser activo y participativo que además de relacionarse con el mundo que le rodea (sea real o virtual) se integra en su dinámica como "**Usuario creador**", aportando sus propias experiencias y conocimientos en el desarrollo y mejora de servicios, dispositivos y contenidos, vinculado a conceptos como *Hardware Open Source* o *DIY (Do it Yourself)*.

Razorfish ha publicado recientemente un estudio (*Digital Outlook*) en el que presenta tendencias en el campo del **comportamiento de los usuarios en el mundo conectado**. En realidad estas tendencias ya las observamos en la "clase conectada" por excelencia, jóvenes entre 18 y 34 años, segmento en el que además se ha realizado el estudio.

- **La proliferación del Tú digital y de los perfiles:** según Razorfish los usuarios conectados hacen algo más que construir su "**yo digital**". Usan las nuevas tecnologías y las plataformas de comunicación para expresarse, o para mostrar otra parte de ellos mismos (sus "diferentes yo" – quienes son, que les gusta, o qué piensan de los demás –) y el contexto digital en que se mueven es determinante para mostrar la parte de sí mismo que desean.

- **La proliferación de la plataforma:** cada dispositivo proporciona una forma de expresarse diferente y los usuarios tienen a tener múltiples dispositivos, renunciando al “todo en uno”.
- **La proliferación de la comunicación:** los usuarios buscan diferentes maneras de comunicarse con otras personas: SMS, IM, mensajes en redes sociales, etc. Dependiendo de la relación y del perfil de la persona con la que se comunican el medio utilizado será diferente. Por ejemplo, las llamadas al fijo se utilizan con personas no tan familiarizadas con las nuevas tecnologías. Entre amigos, la comunicación se realiza habitualmente a través de mensajería instantánea (de hecho, ya no se queda, los amigos se “encuentran” en el Messenger).
- **La proliferación de la promoción personal y la participación activa:** se trata de la necesidad de estar conectado y de tener vida social y de usar para ello la tecnología, la conectividad y hacerlo desde múltiples dispositivos. Compartir diferentes aspectos de tu personalidad conlleva mucho trabajo, puesto que requiere, entre otras cosas, mantener múltiples perfiles actualizados y el hecho de disponer de ciertos dispositivos (móviles con acceso a Internet, o con cámara, por ejemplo) puede potenciar esta actividad (ya que el usuario puede cargar fotos directamente en su página personal, actualizar perfiles desde el móvil, etc.).

Sin duda estas tendencias muestran un futuro en el que la manera en la que nos comunicamos y nos mostramos al mundo será muy diferente a la de ahora, o bueno, en cualquier caso estará modelada por el uso de la tecnología.

2

análisis del sector

Mercado

Clientes

Canales de distribución

Proveedores

Competidores

Mercado

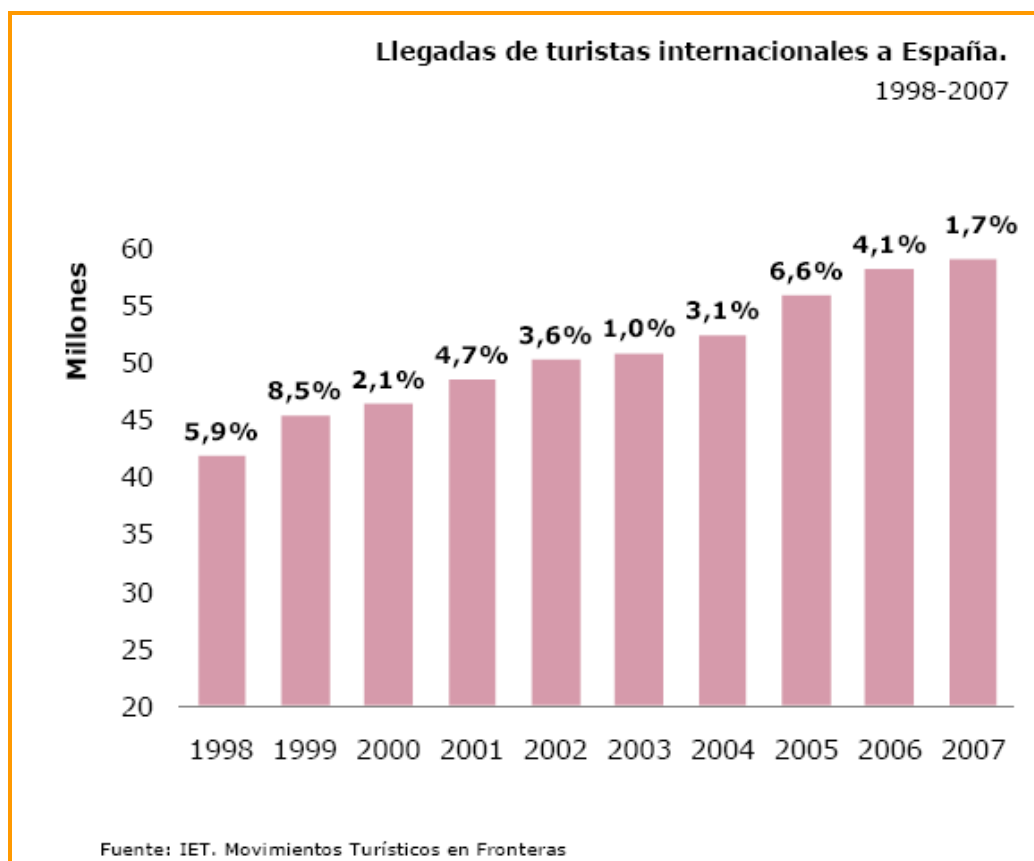
Análisis del sector del turismo en España

Turismo internacional

En 2008 llegaron a España más de 57 millones de turistas extranjeros lo cual ha supuesto una cifra muy importante considerando el cuadro macroeconómica mundial. Este flujo estaba concentrado fundamentalmente en la época estival, aunque fueron los meses de invierno los que más subidas acumularon.

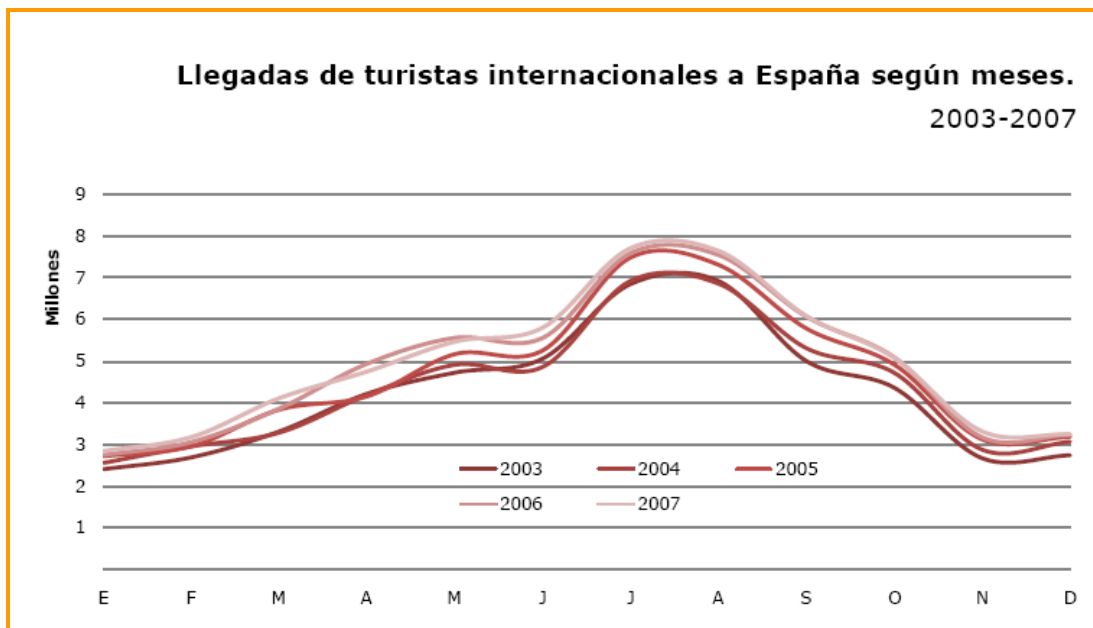
La vía aérea es la forma de llegada más utilizada por casi 44 millones de turistas, y las compañías aéreas de bajo coste han favorecido este resultado.

Las formas de viaje menos organizadas han continuado ganando terreno a los paquetes turísticos, al mismo tiempo que el uso de Internet ha sido por primera vez mayoritario (54%) entre los turistas que visitan España.



España también ha recibido en el año 2007 40 millones de excursionistas (visitantes que no pernoctan en su lugar de destino), que han crecido un 5,6% respecto a 2006, lo que se ha traducido en 2 millones de excursionistas más.

Hemos de indicar que los meses estivales (julio, agosto y septiembre) concentraron la mayor parte de las llegadas del año (36,2%). En el primer trimestre se alcanzó un 17,1% de turistas, el segundo un 27,1%, y el cuarto trimestre un 19,6%.



Además, en 2008 existen seis comunidades autónomas (Cataluña, Baleares, Canarias, Andalucía, Comunidad Valenciana y C. Madrid) que concentran la mayor parte del flujo de turistas internacionales recibidas (90,5%). Por otra parte, más del 60% de los turistas internacionales procedieron de tres mercados: Reino Unido, Alemania y Francia. Al mismo tiempo, el 93,1% de los turistas tuvieron su origen en algún mercado europeo.

En relación a la distribución de los turistas internacionales entre los principales destinos turísticos en 2008, podemos decir que Cataluña tiene el primer puesto, recibiendo un total de 14,1 millones de turistas (el 25,8% del total). Baleares, en segundo lugar, concentraron un total de 10,2 millones de turistas. A continuación está Canarias, que recibió 9,4 millones de turistas. Andalucía, cuarto destino turístico internacional español, acaparó el 15% de las llegadas (8,1 millones de turistas). En quinto lugar la Comunidad Valenciana, con un total de 5,6 millones de turistas (el 9,5% del total). La Comunidad de Madrid, el sexto destino turístico español, recibió 4,6 millones de turistas, registrando un importante crecimiento del 11,9%, el mayor de las comunidades autónomas principales.

Entradas de turistas según Comunidad autónoma de destino principal.

Año 2008. Datos provisionales. (*)

	Total	% Vertical	Tasa de Variación
Total	57,417,871	100.0%	-2.6
Andalucía	8,147,688	14.19%	-4.0
Aragón	410,252	0.71%	11.2
Asturias (Pr. de)	177,757	0.31%	8.7
Balears (Illes)	10,288,958	17.92%	1.4
Canarias	9,363,219	16.31%	-1.0
Cantabria	364,776	0.64%	-1.4
Castilla - La Mancha	175,484	0.31%	-20.0
Castilla y León	1,014,505	1.77%	-17.6
Cataluña	14,193,952	24.72%	-6.7
C. Valenciana	5,655,801	9.85%	0.2
Extremadura	216,889	0.38%	-5.0
Galicia	965,463	1.68%	-14.7
Madrid (C. de)	4,564,345	7.95%	3.6
Murcia (Región de)	746,820	1.3%	11.0
Navarra (C. Foral de)	194,433	0.34%	3.6
País Vasco	876,332	1.53%	-11.1
Rioja (La)	61,204	0.11%	5.9

(*) Los datos se revisan con carácter definitivo transcurrido un año.

Fuente: IET - www.iet.tourspain.es **Mercados emisores**

Respecto a los mercados emisores, Reino Unido mantiene la primera posición, concentrando un total de 15,8 millones de llegadas, el 27,5% de los turistas internacionales recibidos en España. Alemania, en segundo lugar, fue el mercado de procedencia de 10 millones de turistas, el 17% del total recibido. Francia, tercer mercado emisor, concentró el 14,2% con un total de 8,1 millones de turistas. Por la proximidad de este mercado con España, cabe señalar que el colectivo de excursionistas franceses que visitó este país, un total de 24 millones, representó el 60,3% del total de excursionistas recibidos.

Entradas de turistas según País de Residencia.			
<i>Año 2008. Datos provisionales. (*)</i>			
	Total	% Vertical	Tasa de Variación
Total	57,417,871	100.0%	-2.6
Alemania	10,048,939	17.5%	-0.2
Austria	537,729	0.94%	7.2
Bélgica	1,626,983	2.83%	-4.7
Dinamarca	949,959	1.65%	1.4
Finlandia	512,190	0.89%	-0.8
Francia	8,151,449	14.2%	-8.5
Grecia	81,867	0.14%	10.5
Irlanda	1,659,327	2.89%	1.5
Italia	3,464,241	6.0%	-5.8
Luxemburgo	125,249	0.22%	7.5
Noruega	951,621	1.66%	10.5
Países Bajos	2,502,060	4.36%	0.4
Portugal	2,291,146	4.0%	-3.5
Reino Unido	15,749,000	27.43%	-3.0
Rusia	541,176	0.94%	22.0
Suecia	1,160,630	2.0%	0.5
Suiza	1,282,740	2.23%	-6.7
Otros Europa	1,976,814	3.44%	10.6
Estados Unidos de América	1,133,801	2.0%	-1.5
Argentina	214,080	0.37%	-1.7
Brasil	226,594	0.39%	-26.7
Canada	150,515	0.26%	-11.4
Chile	126,152	0.22%	91.2
Mexico	160,209	0.28%	-22.1
Venezuela	113,803	0.20%	-22.4
Otros América	340,102	0.59%	12.2
Japón	237,583	0.41%	-35.0
Resto Mundo	1,101,920	3.84%	-5.0

(*) Los datos se revisan con carácter definitivo transcurrido un año.

Fuente: IET - www.iet.tourspain.es - Toda persona que utilice estos datos deberá citar, en cualquier publicación que haga uso de ellos, al IET como fuente del dato primario y la operación estadística de la que proceden los datos.

Destinos turísticos y mercados de origen

Un análisis más pormenorizado de las principales Comunidades Autónomas de destino y de sus principales mercados de origen permite determinar las características propias de cada destino turístico:

- Cataluña, primer destino turístico español, concentró un gran número de llegadas procedentes del mercado francés (el 31,8%), seguidas por las del mercado británico (14,8%).
- En los archipiélagos Balear y Canario se mantuvo la fuerte dependencia de los dos principales mercados emisores de turistas para España, Reino Unido y Alemania. Para Baleares, ambos mercados acapararon el 72,6% En el caso de Canarias, los dos mercados en cuestión fueron el origen del 64% de los turistas.

- En Andalucía, el principal mercado emisor fue Reino Unido, origen del 36,2% de los turistas recibidos. Al mismo tiempo, esta comunidad ha sido el destino favorito de los turistas portugueses.
- La Comunidad Valenciana presentó una mayor dependencia de un único mercado que las demás Comunidades Autónomas. Concretamente, casi el 46% de los turistas que acudieron a esta comunidad fueron británicos.
- En la Comunidad de Madrid no hubo ningún mercado emisor que destacara especialmente sobre los demás. En 2008, Francia ocupó la primera posición, con el 14,9% de los turistas, seguido de Italia, que acaparó el 10,5% de las llegadas y Portugal, con el 10% de los turistas. Madrid es también destino de turistas procedentes de mercados lejanos (el 6,5% fueron estadounidenses).

Motivo de los viajes

El motivo principal por el que acudieron a España la mayor parte de los turistas internacionales fue un año más el ocio y las vacaciones. Un total de 47 millones de turistas declaró haber viajado por ese motivo, lo que representó el 81,5% del total llegadas.

El motivo trabajo y negocios, que ocupó la segunda posición, concentró un total de 5,5 millones de turistas, el 9,7% del total.

Los motivos personales (familiares, salud y compras) acumularon un total de 3,1 millones de turistas (el 5,6% del total).

Por último, "otros motivos" como los motivos religiosos, los estudios, etc. fueron el motivo principal por el que acudieron a España 1,5 millones de turistas, el 2,6% del total.

Entradas de turistas clasificadas por motivo de la visita			
<i>Año 2008. Datos provisionales. (*)</i>			
	Total	% Vertical	Tasa de Variación Interanual
Total	57,417,871	100.0%	-2.6
Ocio, Vacaciones	46,769,692	81.45%	-2.4
Trabajo y negocios, ferias, congresos	5,552,996	9.67%	2.7
Personal (Familiares, Salud, Compras)	3,194,162	5.56%	-13.1
Otros motivos	1,472,387	2.56%	-5.9
No procede	428,633	0.75%	3.1

(*) Los datos se revisan con carácter definitivo transcurrido un año.
Fuente: IET - www.iet.tourspain.es

Forma de organizar el viaje

Como en años anteriores, la mayor parte de los turistas recibidos en España no contrataron un paquete turístico a la hora de organizar su viaje (67,7%) frente a

los que optaron por contratarlo (31,6%). Su evolución respecto a 2007 estuvo en consonancia con esta tendencia, dado que el colectivo de turistas que recurrió a formas de viaje menos organizadas se incrementó un 7%, mientras que el que se decantó por el paquete turístico retrocedió. Este comportamiento viajero está muy ligado al uso cada vez más intensivo de Internet a la hora de organizar un viaje, así como a la proliferación de las compañías aéreas de bajo coste. Ambas modalidades favorecen la organización de los viajes de manera independiente, al margen de los canales habituales de venta y distribución.

Por otra parte, la mayoría de los turistas que recurrieron al paquete turístico se alojaron en hoteles y similares, lo que pone de manifiesto la estrecha relación que hay entre ellos. Concretamente, un 91% de los turistas que organizaron sus viajes a España de esta forma en 2008 recurrieron al alojamiento hotelero.

Actividades realizadas en España

El 22,6% de los turistas internacionales que visitaron España no realizaron ningún tipo de actividad durante su estancia. El resto de los turistas realizaron una o más actividades entre las que destacaron las actividades culturales, que contaron con más del 53% de los turistas recibidos. Este colectivo se caracterizó por alojarse fundamentalmente en hoteles, el 65,6%, y por permanecer en España una media de 9,9 días frente a los 9,2 días registrados a nivel nacional.

Los turistas que realizaron actividades culturales se dirigieron principalmente a Cataluña, el 27,3% del total. Al mismo tiempo, su principal lugar de procedencia ha sido Reino Unido que concentró cerca del 25% de los turistas que declararon haber realizado alguna actividad de este tipo. Sin embargo, los mercados que acapararon un mayor número de turistas que optaron por este tipo de actividad fueron Japón y Estados Unidos.

Turistas internacionales según actividades realizadas durante el viaje

Año 2008. Datos provisionales. (*)

	Turistas Internacional
Total	55,675,618
Actividades culturales	30,617,707
Asistencia espectáculos culturales	5,059,173
Otras actividades culturales	5,168,816
Visitas culturales	29,183,645
Actividades de diversión, discotecas, clubes...	13,571,164
Actividades deportivas	7,233,410
Caza	57,218
Deporte aventura	230,899
Deportes náuticos	2,414,748
Esquí-nieve	67,303
Golf	934,662
Otros deportes	4,055,330
Senderismo, montañismo	1,540,514
Actividades gastronómicas	5,576,706
Asistencia a espectáculos deportivos	1,155,724
No realiza actividades	12,879,176
Servicios tipo balneario, talasoterapia...	1,930,861
Visita a parques temáticos	5,138,462
Visitas a familiares	6,534,657

El carácter "-" indica que el dato no está respaldado con la suficiente base muestral (100 registros)

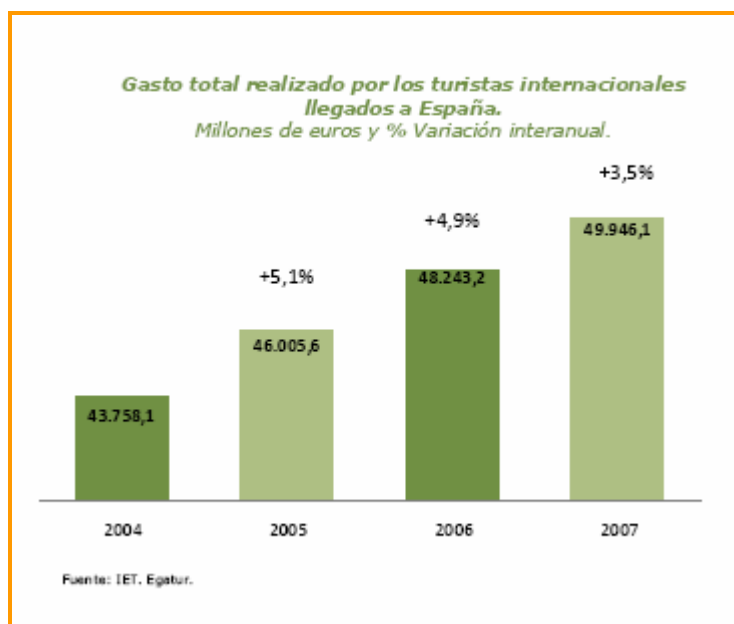
Fuente: IET - www.iet.tourspain.es

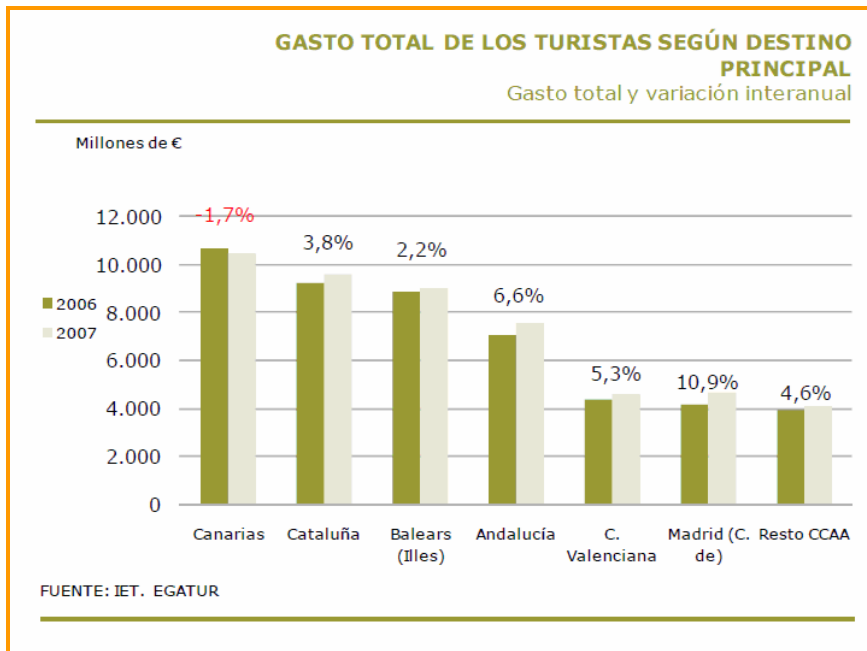
En relación a las demás actividades, las propias de diversión (discotecas, clubes, etc.) ocuparon la primera posición, con el 23,6% de los turistas declarando haber realizado alguna de ellas. A continuación se situaron las actividades deportivas, que concentraron al 13,4% de los turistas, y las visitas a familiares, con el 11,7%.

Gasto turístico de los no residentes

El gasto total de los turistas no residentes en España ha sido en 2007 aproximadamente de 50.000 millones de euros. Esto significa 6.188 millones de euros más en el periodo 2004-2007 y un incremento del 14,1%. Además, en los dos últimos años la tasa de crecimiento del gasto turístico total ha sido superior a la tasa de crecimiento de las llegadas.

El gasto medio por persona realizado por los turistas internacionales ha mostrado una tendencia positiva y se ha ido incrementando; el 2007 registró un crecimiento del 1,5%. En el año 2007, el gasto medio por persona asciende a 870 €. El gasto medio diario ha pasado de los 86,9 € por persona y día en 2004 a los 94,4 € registrados en 2007. En este resultado ha influido la disminución de la estancia media, pero también un mejor comportamiento del gasto medio.





Fidelidad al destino

Un 80% de los turistas recibidos en España en 2008 habían visitado este país con anterioridad. Este colectivo está formado principalmente por turistas que ya han estado en España tres o más veces (70,9%). Por su parte, los turistas que no habían visitado previamente España ascendieron a un 15.4%. Entre los mercados donde más peso tuvieron los turistas que repetían visita se encuentran Portugal, Alemania y Reino Unido.

Turistas internacionales según el número de visitas anteriores.

Año 2008. Datos provisionales. (*)

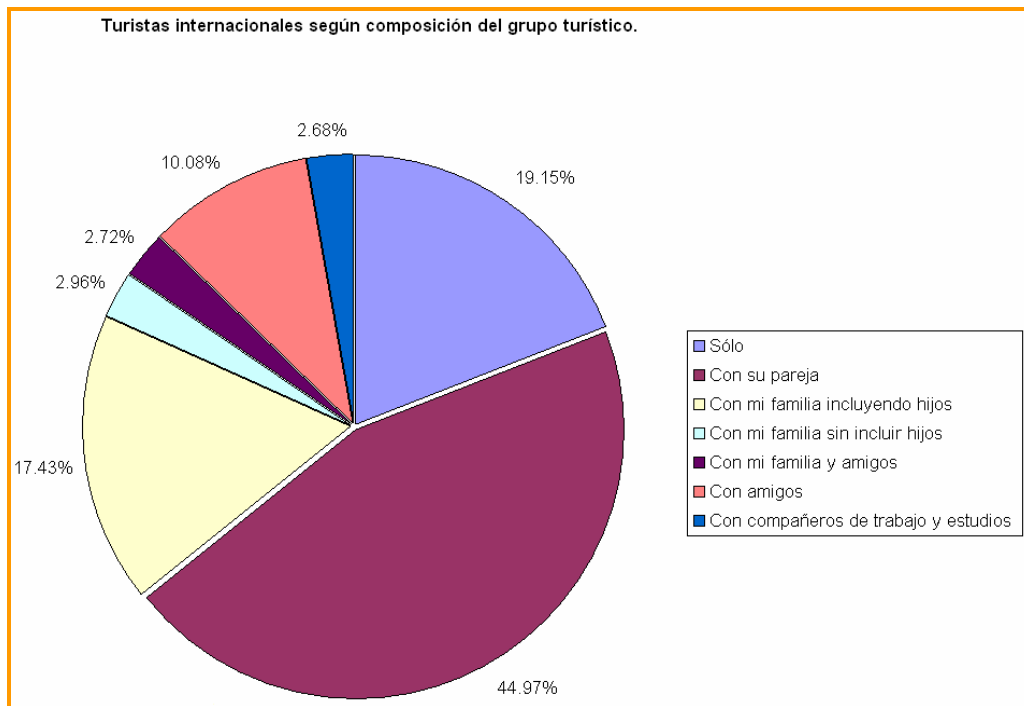
Turistas Internacionales	
Total	55,675,618
Primera vez	8,882,434
Repite visita	46,793,184
Una vez	3,015,421
Dos veces	4,555,106
Tres veces	4,756,748
De cuatro a seis	9,881,157
De siete a nueve	3,691,722
10 o más	20,893,030

El carácter "-" indica que el dato no está respaldado con la suficiente base muestral (100 registros)

Fuente: IET - www.iet.tourspain.es.

Composición grupo

La mayor parte de los turistas que visitaron España lo hicieron con su pareja (43,8%). Los turistas que viajaron solos, representaron el 18,6%, y las familias con hijos representaron el 17%.



Características socioeconómicas

- Edad:** En 2008 el principal grupo de edad entre los turistas que acudieron a España fue el de 25 a 44 años, lo que representó cerca del 41% de las llegadas. A continuación se situaron los turistas entre 45 y 64 años, con el 30% del peso.
- Actividad económica:** la mayor parte de los turistas recibidos en España trabajan como asalariados con cargos medios (52.6%), le siguieron los empresarios o autónomos y los asalariados con cargos de alta dirección.
- Formación académica:** la mayor parte tenían estudios superiores (48,1%), colectivo que cada vez es más numeroso. Le siguieron los que había realizado estudios secundarios (Bachiller, BUP, COU, etc.), con el 43,1%.
- Si se analiza por sexos esta información, se observa que el peso de los hombres dentro del colectivo de turistas con estudios superiores fue superior a la del resto de turistas recibidos.
- Situación profesional;** un 78,3% de los turistas declaró estar trabajando. El colectivo que se situó a continuación, con un peso del 11,9%, fue el de los jubilados.

El uso de Internet

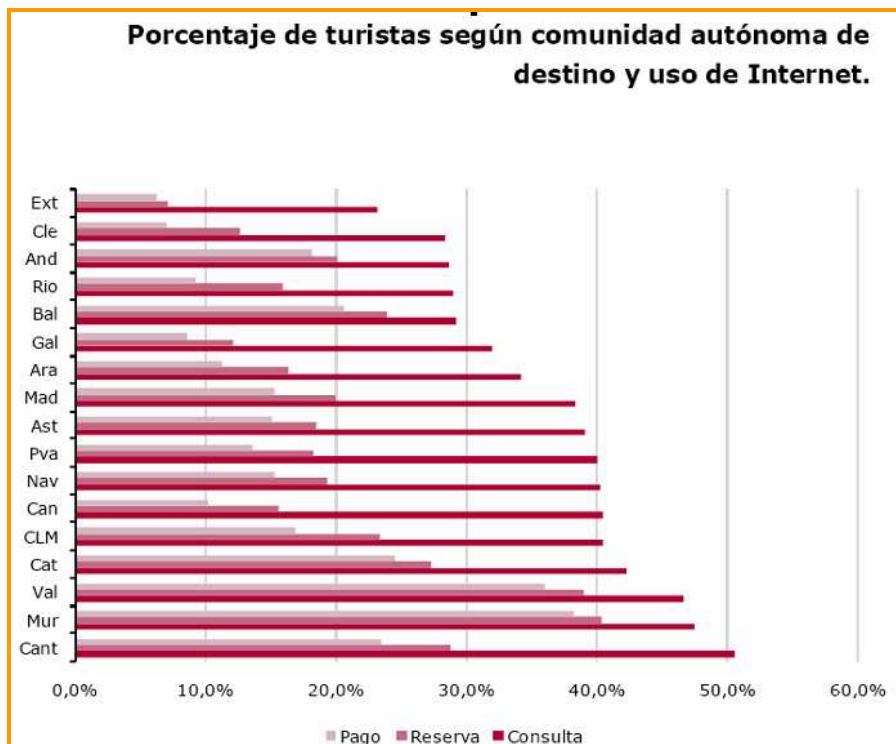
En 2008 los turistas que usaron Internet para preparar sus viajes superaron por primera vez a los que no recurrieron a este medio, tras varios años de crecimientos cada vez más intensos.

Concretamente, cerca del 52% de los turistas internacionales que visitaron España declararon haber utilizado la red para efectuar alguna consulta, reserva o pago en relación con su viaje. La evolución de esta práctica respecto a 2007 fue, por tanto, positiva, acumulando un crecimiento del 3%. Dentro del uso de Internet, efectuar alguna consulta volvió a ser la modalidad más demandada, con el 49,3% de los turistas, seguido por la reserva, que contó con el 41,3% del flujo recibido. A continuación se situó el pago de algún servicio, que alcanzó un peso del 37,9%.

Si se analiza esta variable según la vía de acceso utilizada por los turistas recibidos, se pone de manifiesto que el uso de Internet fue más intensivo entre los turistas que acudieron por aeropuerto (59,2%) frente a los que optaron por la carretera (26,1%). Entre estos últimos la consulta adquirió especial relevancia, dado que las demás modalidades, reserva y pago, tuvieron pesos ciertamente menores.

Por mercados emisores, fueron los turistas procedentes de Estados Unidos los que utilizaron Internet en mayor medida (69,1%). Dentro de los mercados europeos destacó Reino Unido, donde el 66,9% de los turistas que se dirigieron a España recurrieron a Internet para organizar sus viajes. Entre ellos, el 64% realizó alguna consulta, el 60,4% efectuó alguna reserva y el 58% algún pago. Los demás mercados europeos mostraron una menor presencia de Internet en la planificación de los viajes, si bien, el conjunto de los países nórdicos, Países Bajos, Irlanda, Alemania e Italia alcanzaron valores superiores a la media (51,6%).

En el lado opuesto se situaron mercados como el francés y el portugués, donde tan solo el 30,1% y el 29,4% de los turistas, respectivamente, hicieron uso de este medio a la hora de organizar sus viajes a España.



Turismo nacional

El turismo interno (viajes dentro de España realizados por los residentes) supuso un total de 146,8 millones de viajes.

Destinos

Los principales destinos de los residentes en España en sus viajes internos, durante el año 2008 se situaron en el litoral mediterráneo peninsular: Andalucía concentró el 19,0% del total de los viajes internos, seguida de Cataluña (14,4%) y de la Comunidad Valenciana (10,7%). Conjuntamente, estas tres Comunidades Autónomas concentraron el 44,1% del total de los viajes internos del año. La Comunidad de Madrid, País Vasco, Cataluña y Navarra fueron Comunidades Autónomas emisoras netas de viajes a otras Comunidades Autónomas, es decir, emitieron más viajes de los que recibieron. Destacaron entre ellas la Comunidad de Madrid, que emitió 16,5 millones de viajes más que los que recibió, y País Vasco, que emitió 4,8 millones más de viajes de los que acogió.

Una característica habitual en los viajes de los residentes en España es la importancia del turismo intra-regional. Hay comunidades en las que sus residentes optan mayoritariamente por viajar dentro de su propio territorio.

Viajes internos de los residentes en España por comunidades autónomas de origen y según principales destinos.

Año 2007. %horizontal

Origen	La propia comunidad	Otras CCAA
Andalucía	80,8%	19,2%
Aragón	59,5%	40,5%
Asturias (Principado de)	56,0%	44,0%
Baleares (Illes)	51,0%	49,0%
Canarias	81,5%	18,5%
Cantabria	48,1%	51,9%
Castilla-La Mancha	40,1%	59,9%
Castilla y León	54,4%	45,6%
Cataluña	69,1%	30,9%
Comunidad Valenciana	54,0%	46,0%
Extremadura	49,1%	50,9%
Galicia	76,9%	23,1%
Madrid (Comunidad de)	10,7%	89,3%
Murcia (Región de)	44,7%	55,3%
Navarra (Comunidad Foral de)	38,8%	61,2%
País Vasco	17,7%	82,3%
Rioja (La)	37,4%	62,6%

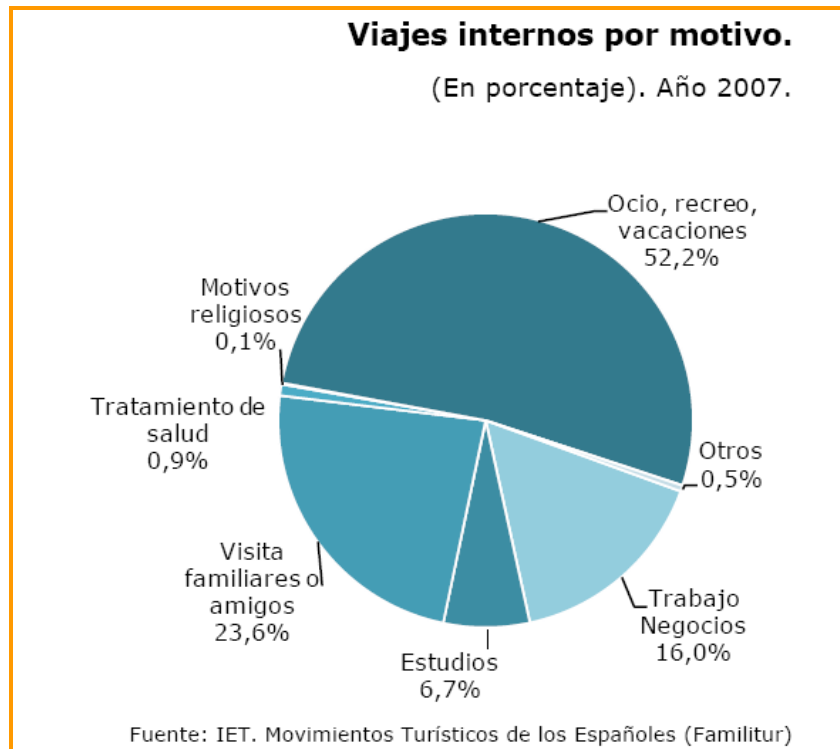
Fuente: IET. Movimientos Turísticos de los Españoles (Familiar)

Así es el caso de Canarias, donde el 81,5% de los viajes internos tienen como destino su misma comunidad; Andalucía, donde el 80,8% del turismo interno es intrarregional; Galicia (76,9%) y Cataluña (69,1%). Por el contrario, en otras Comunidades Autónomas sus residentes prefieren viajar fuera de su región; así sucede, entre otras, en la Comunidad de Madrid y en el País Vasco. En la primera, el 89,3% de sus viajes internos se realizaron fuera de dicha Comunidad, y en el País Vasco el 82,3%. Analizando los viajes internos de estas dos comunidades se puede destacar que: los principales destinos de los residentes en la Comunidad de Madrid se realizaron fuera de su comunidad, siendo el primero Castilla-La Mancha (21,7%) de los viajes internos de los madrileños, seguido de Castilla y León (21,0%) y Comunidad Valenciana (10,5%). Los viajes internos a la propia comunidad fueron el 10,5%.

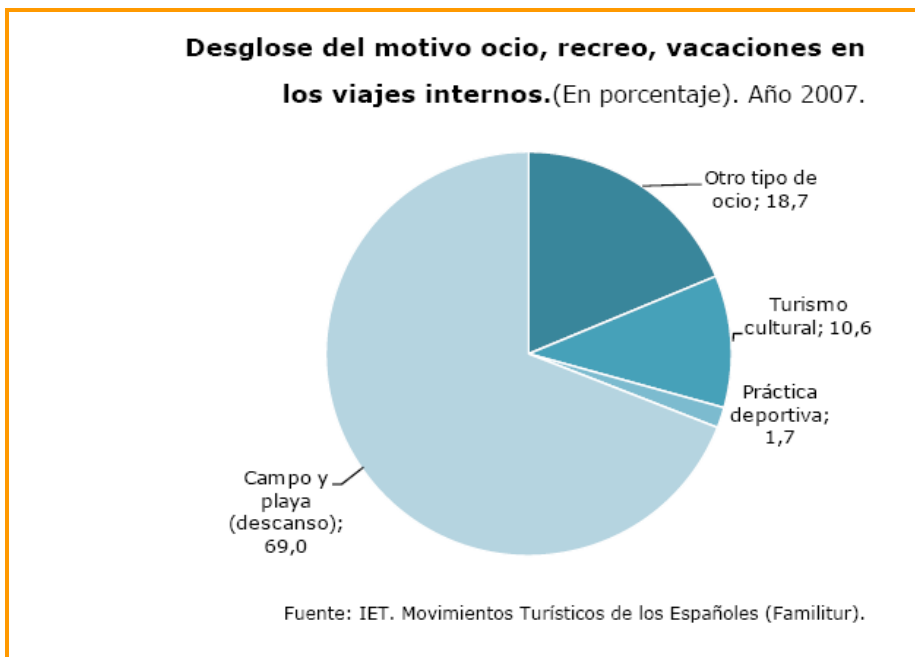
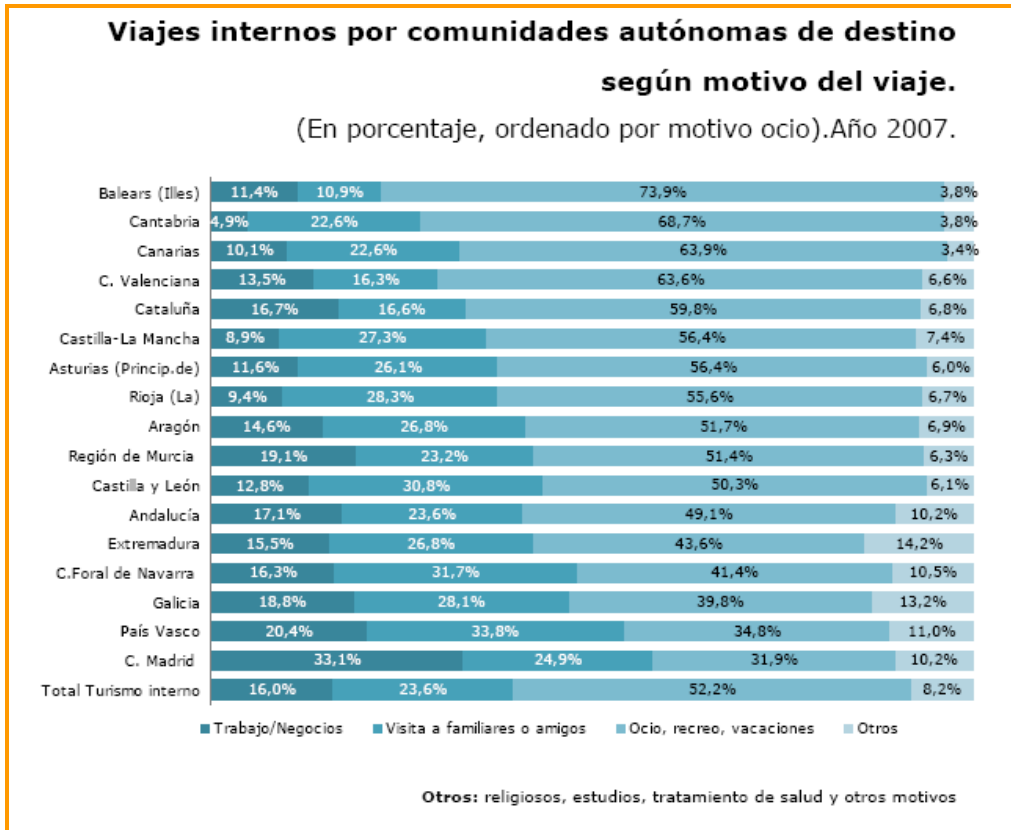
En general, la mayoría de los viajes de los residentes dentro de España utilizan el automóvil y el alojamiento privado (82,4% de los viajes), por ello no se realiza ningún tipo de reserva previa. La fórmula del paquete turístico se utilizó en el 2,2% de los viajes internos y las reservas a través de agencia en el 4,8% de los mismos, por lo que se puede decir que solamente el 7,0% de los viajes utilizó un intermediario especializado. La práctica de reservar, bien el alojamiento o bien el transporte, directamente con el proveedor de servicios se dió en el 10,6% de los viajes internos. En comparación con el año 2006, el uso de intermediarios especializados para hacer reservas en los viajes dentro de España disminuyó un 10,7%.

Motivo del viaje

El principal motivo de los viajes internos de los residentes en España durante el año 2007 fue el relacionado con el ocio, recreo y vacaciones, con un 52,2% del total, seguido en orden de importancia por la visita a familiares o amigos (23,6%), los viajes por motivo trabajo o negocios (16,0%) y los viajes de estudios (6,7%).



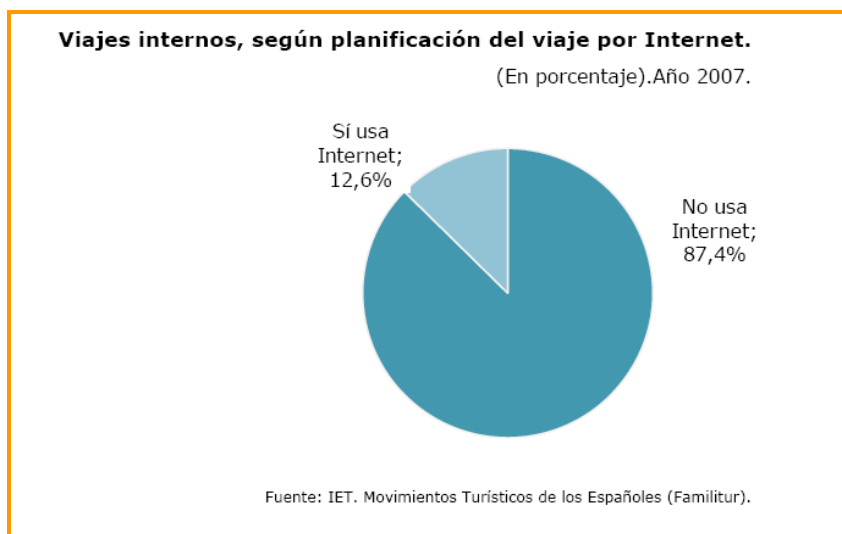
Del total de los viajes realizados dentro de España, el 64,9% tuvo una duración corta, es decir, de 3 o menos noches. En los viajes internos por motivo ocio, recreo o vacaciones la estancia media fue de 5,1 noches, en los viajes internos por visita a familiares o amigos de 3,5 noches, en los de estudios de 5,5 noches y en los de negocios de 3,6 noches.



Con respecto al turismo cultural, hay que señalar que además del número de viajes que se han efectuado principalmente por ese motivo, en el 45,1% del total de los viajes internos, se hace visitas culturales, y en el 14,9 % se acude a espectáculos culturales.

Los principales destinos para el turismo cultural fueron la Comunidad de Madrid (20,2% de los viajes internos de ocio), el País Vasco (18,2%) y Asturias (16,1%), siendo la media de 10,6% en los viajes internos por ocio.

Uso de internet



En el 12,6% de los viajes internos se utilizó Internet para planificar el viaje. En la mayoría de las ocasiones, este uso fue para buscar información (92,4%), principalmente sobre el alojamiento y las actividades que se pueden realizar en el destino del viaje. En el 63,0% de los viajes en los que se usó Internet, se hizo para efectuar una reserva y en el 22,8% para hacer el pago final.

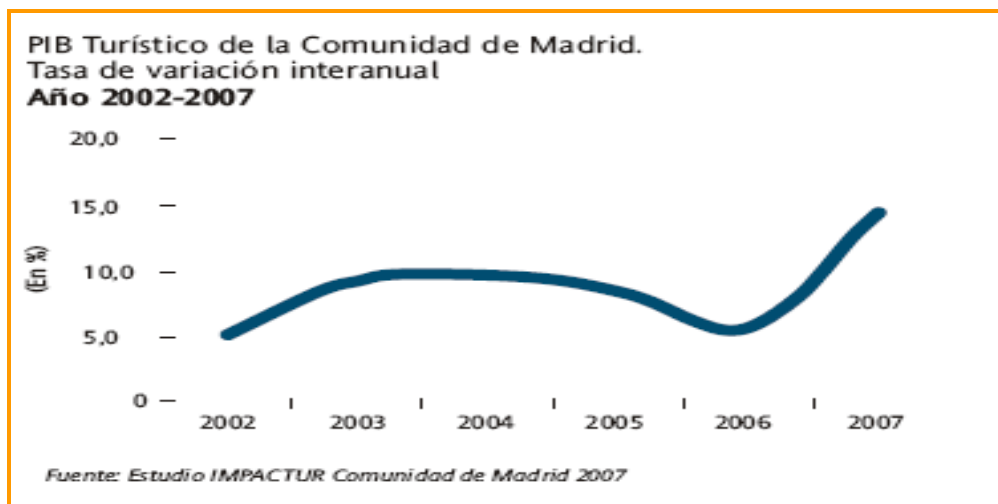
Evolucion de los principales indicadores del Turismo

EN LA COMUNIDAD DE MADRID:

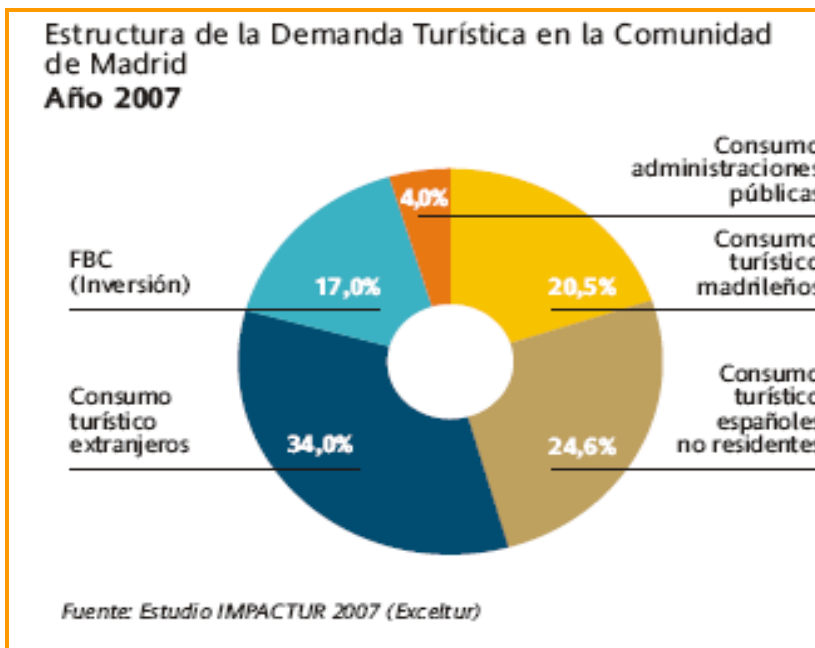
Resultados en millones de euros corrientes							
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Consumo turístico hogares residentes	2.034	2.028	2.178	2.308	2.635	2.733	2.823
<i>t.var.interanual</i>		0,3	7,4	6,0	14,2	3,7	3,3
Consumo turístico individual AAPP	126	134	165	185	211	225	245
<i>t.var.interanual</i>		6,2	22,7	12,3	13,9	7,0	8,7
Consumo Turístico Interno	2.160	2.162	2.343	2.493	2.846	2.958	3.068
<i>t.var.interanual</i>		0,1	8,3	6,4	14,2	3,9	3,7
Consumo turístico no residentes nacionales	2.186	2.290	2.373	2.522	2.379	2.468	3.393
<i>t.var.interanual</i>		4,8	3,6	6,3	5,7	3,8	37,5
Consumo turístico extranjeros	2.566	2.761	3.111	3.615	4.093	4.282	4.682
<i>t.var.interanual</i>		7,6	12,7	16,2	13,2	4,6	9,3
Consumo Turístico Receptor	4.751	5.051	5.483	6.138	6.471	6.750	8.075
<i>t.var.interanual</i>		6,3	8,6	11,9	5,4	4,3	19,6
Consumo Turístico Interior	6.911	7.213	7.826	8.631	9.317	9.708	11.143
<i>t.var.interanual</i>		4,4	8,5	10,3	8,0	4,2	14,8
Formación Bruta de Capital	1.358	1.462	1.659	1.738	1.948	2.156	2.341
<i>t.var.interanual</i>		7,6	13,5	4,7	12,1	10,7	8,6
Gasto Colectivo AAPP	129	147	167	206	215	258	303
<i>t.var.interanual</i>		14,3	13,6	23,7	4,4	19,9	17,3
Demanda Turística	8.398	8.821	9.652	10.575	11.480	12.122	13.787
<i>t.var.interanual</i>		5,0	9,4	9,6	8,6	5,6	13,7
Importaciones	1.009	1.049	1.156	1.257	1.363	1.437	1.558
<i>t.var.interanual</i>		4,0	10,2	8,7	8,4	5,4	8,4
PIB Turístico	7.389	7.773	8.497	9.319	10.118	10.685	12.230
<i>t.var.interanual</i>		5,2	9,3	9,7	8,6	5,6	14,5

En términos de evolución temporal, se ilustra que el PIB turístico de ésta comunidad registró en el período 2001-2007 un avance medio interanual del 8,8%, por encima del crecimiento de la actividad turística en España en el período 2001-2006, que se concretó en un 6,4% según el INE.

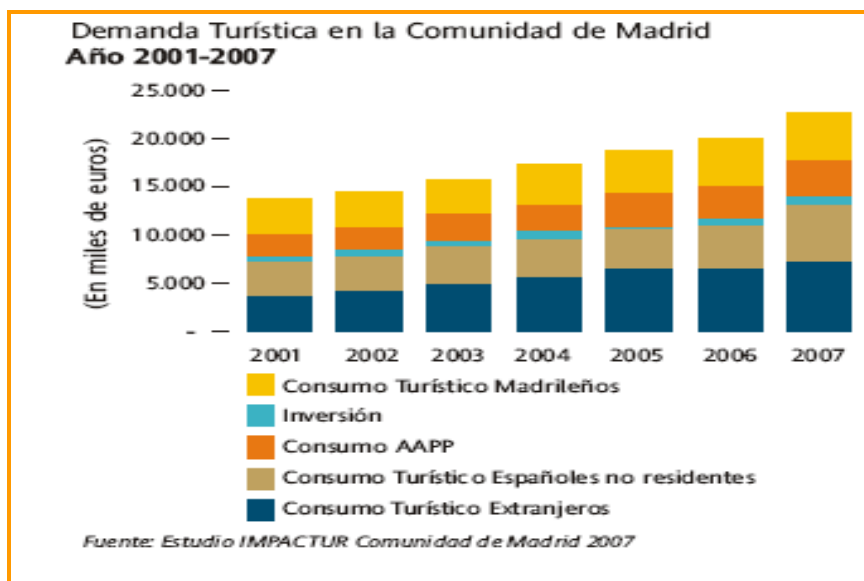
El dinamismo de la actividad turística en la Comunidad de Madrid fue especialmente intenso en el año 2007, dónde registró un incremento interanual del 14,5% de la mano del notable crecimiento del consumo turístico receptor, que incluye tanto el de los extranjeros como el de los españoles residentes en otras comunidades.



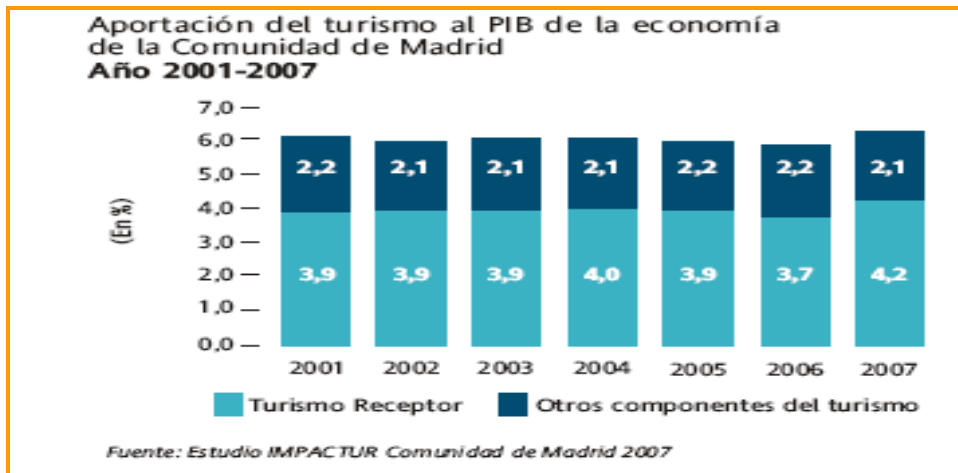
La Demanda Turística de la Comunidad de Madrid, integrada por el Consumo Turístico Interior, la Formación Bruta de Capital (Inversión) y el Consumo Colectivo de las Administraciones Públicas, ascendía en 2007 a 13.787 millones de euros.



El Consumo Turístico en la Comunidad de Madrid, integrado por el gasto realizado en bienes y servicios de los extranjeros y españoles, residentes y no residentes en la comunidad, durante sus viajes y excursiones por la Comunidad de Madrid, y el gasto realizado por las Administraciones Públicas en servicios culturales, recreativos o personales para cubrir las necesidades de los mismos durante su estancia en la región, se elevaba en 2007 a 11.143 millones de euros.



Otro de los componentes principales de la Demanda Turística de la Comunidad de Madrid es el Consumo Turístico de los turistas Extranjeros, que tras un crecimiento medio interanual del 10,5% en el período 2001-2007, en el año 2007, con un total de 4.682 millones de euros, suponía el 34,0% del total de la Demanda Turística de la comunidad frente al 30,6% del año 2001. En su conjunto, el Consumo Turístico Receptor en la Comunidad de Madrid, esto es, los gastos realizados por extranjeros y españoles residentes en otras comunidades en sus viajes y excursiones por destinos madrileños, ascendía en el año 2007 a 8.075 millones de euros, lo que suponía en 2007 el 4,2% del total del PIB de la Comunidad de Madrid.



Otra de las partidas que se recoge como parte de la Demanda Turística es la Formación Bruta de Capital (Inversión) de las ramas de actividad vinculadas al turismo en la mejora de la calidad, renovación y capacidad de los servicios que ofrecen. La Formación Bruta de Capital Turístico en 2007 se elevaba a 2.341 millones de euros, representando el 17,0% de la Demanda Turística de la comunidad.

El cálculo de la Demanda Turística para la Comunidad de Madrid se completa con el Consumo Individual y Colectivo de las Administraciones Públicas, que supone el 4,0% del total de la Demanda Turística, y que agrega todos los gastos satisfechos por las diferentes Administraciones Públicas en conceptos vinculados a la actividad turística, tales como campañas de promoción, seguridad o administración de competencias turísticas.

El conjunto de la Demanda Turística en la Comunidad de Madrid ha registrado un notable crecimiento en el período 2001-2007, que se ha concretado en una tasa media interanual del 8,6%. Como ya se ha apuntado, todos sus componentes han experimentado crecimientos medios anuales en este intervalo temporal, destacando por su dinamismo el consumo turístico de los extranjeros y el consumo individual y colectivo de las Administraciones Públicas, que registraron crecimientos medios interanuales del 10,5% y 13,6% respectivamente entre los años 2001 y 2007.

Análisis del sector de telefonía móvil

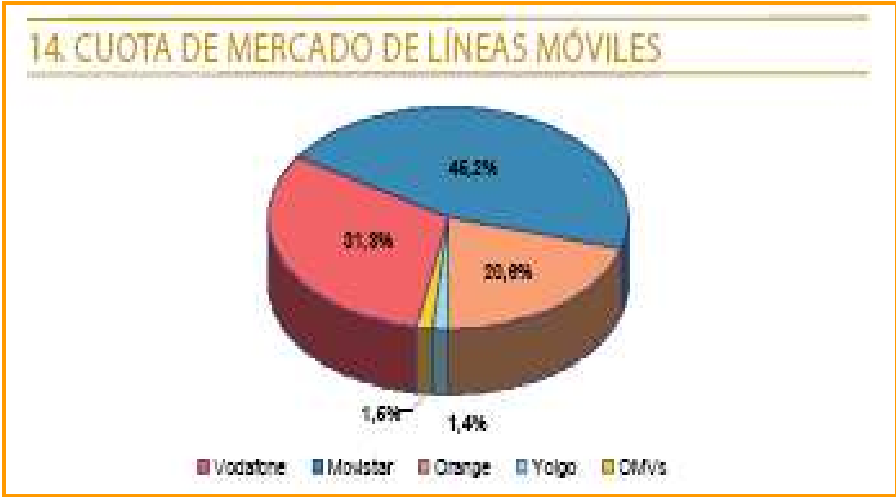
Durante el mes de agosto de 2008 se registraron en España 245.026 nuevas líneas, lo que alcanzó un total de 50,10 millones de líneas. Con estos datos, la penetración en España alcanza las 110,9 líneas por cada 100 habitantes, según datos de la última Nota Mensual elaborada por la **Comisión del Mercado de Telecomunicaciones, CMT**.

11. LÍNEAS ACUMULADAS		TASA DE VARIACIÓN	
	Ago-08	Ago-08/Ago-07	
Prepago	20.172.265	-1,4%	
Postpago	29.935.379	9,8%	
Parque de líneas móviles	50.107.644	5,0%	
Líneas asociadas a máquinas (M2M)	1.375.919	36,2%	
Parque Total	51.483.563	5,7%	

47. TASA DE LA PENETRACIÓN DE LA TELEFONÍA MÓVIL SOBRE LA POBLACIÓN ¹¹												
	IIT 05	IIIT 05	IT 06	IIT 06	IIIT 06	IVT 06	IT 07	IIT 07	IIIT 07	IVT 07	IT 08	IIT 08
Penetración	91,5	93,7	97,6	99,4	102,2	103,4	103,7	103,3	105,3	107,1	107,1	107,7

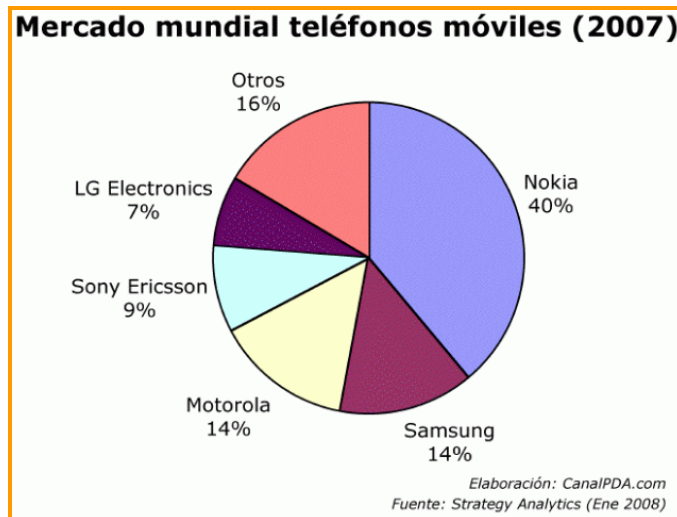
En base a estas cifras, podemos decir que el teléfono móvil se ha convertido en la principal herramienta de acceso a la Sociedad de la Información en el mundo. En España, existe un crecimiento incesante a pesar de la madurez alcanzada. El número de líneas ha crecido un 37% en los últimos cuatro años, pasando de 37,2 millones en 2003 a 50,10 en agosto de 2008, lo cual ha supuesto un incremento de la penetración en casi un 30%.

Movistar continúa liderando el parque de telefonía móvil español, acaparando el 45,2 por ciento de las líneas. Le sigue de cerca Vodafone con un 31,3. Orange (20,6 por ciento) y Yoigo y las OMV (2,9 por ciento) cierran el reparto.

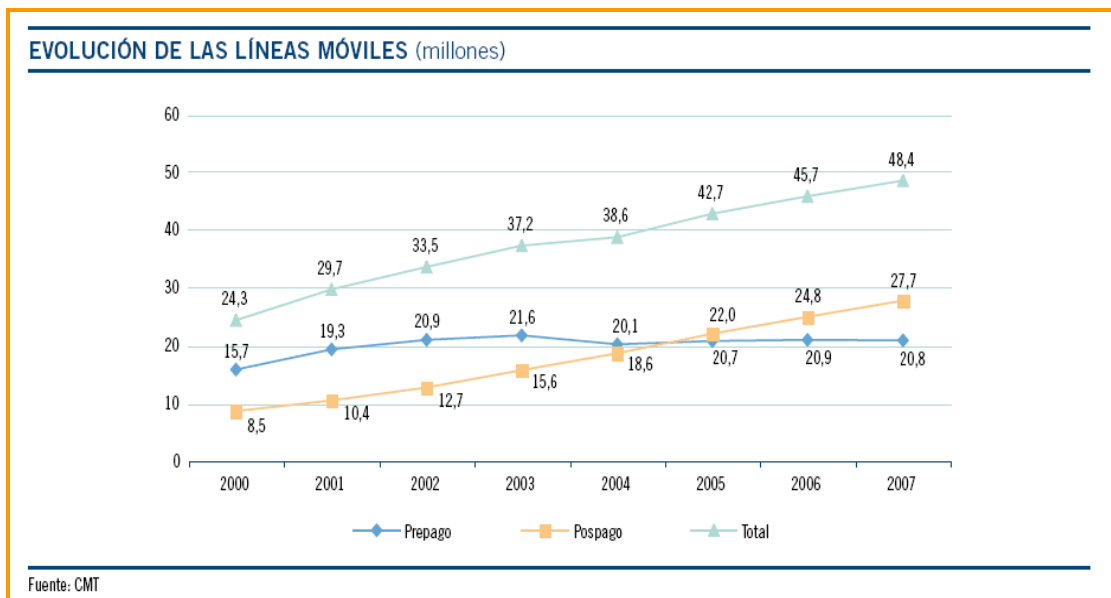


El ranking de ventas por operador en España es el siguiente: NOKIA 40.9%, SAMSUNG 16.4%, LG MOBILE 8.6%, SONY ERICSSON 7.9%.

A continuación incluimos un detalle de las ventas por fabricante en el año 2007:



Y un detalle de la evolución de las líneas de móviles:



Respecto a la geolocalización, es lo que desde hace un tiempo viene demostrando que cualquier persona desde el teléfono móvil puede sentirse un poco más identificada en el mundo gracias a poder conocer dónde se encuentra en ese momento. Para ello, una gran gama de móviles de última generación están desarrollando diferentes conceptos en cuanto a la geolocalización. Existen en estos modelos de móviles de última generación tres tipos de capacidades GPS hoy en día:

1. **Ubicación en Mapas:** gracias a programas como el Google Maps integrado para móviles, (capaz de geoposicionarte con el A-GPS de la cobertura de tu operadora móvil si no dispones de GPS integrado), además de otras soluciones propias de las marcas de telefonía (como el Blackberry Maps o el Nokia Maps) se ha generado una buena sinergia para situar puntos de interés, lugares interesantes y establecer formas de acudir hasta ellos desde nuestra posición actual.
2. **Fotos GeoUbicadas:** las grandes opciones, gracias a programas como Twitpic, de hacer fotografías y ser capaces no sólo de subirlas a Twitter, como este servicio ofrece, sino poder geoubicarla, como otros programas,

incluso marcándolo en su propia información para que luego quede marcado y se ponga de forma automático en flickr o picassa (panoramio).

3. **Libreta de Direcciones / Agenda:** quizá uno de los más importantes hoy en día, el poder disponer de la ubicación para el ámbito profesional de nuestros contactos / colaboradores, así como de las personas que necesitamos para el desarrollo de nuestro trabajo.

El mercado de servicios geolocalizados por GPS se encuentra actualmente frenado porque por el momento pocos teléfonos móviles están equipados con el sistema de localización por satélite, pero a partir principalmente de 2009, cada vez más teléfonos 3G de nueva generación estarán equipados con microprocesadores GPS.

El líder mundial de los teléfonos móviles (NOKIA) colabora desde hace años con los mejores investigadores del mundo para responder a las necesidades de los clientes y, sobre todo, mantener una ventaja sobre sus nuevos competidores, como Google o Apple, y sobre los fabricantes más tradicionales, como Samsung, LG y Motorola. En 2007, el grupo finlandés consagró 5.600 millones de euros, casi el 11% de su cifra de negocios de 51.000 millones de euros, a la investigación y el desarrollo, convertidos en una de sus prioridades. Más de 30.000 empleados (27% del total) trabajan en ello, entre los que hay 700 dedicados a la investigación a largo plazo.

Según los últimos estudios de NOKIA, afirman que el liderazgo de Garmin y TOMTOM en el sector de la navegación satelital y posicionamiento geográfico portable se encuentra en vías de extinción. Los próximos líderes del mercado de la navegación GPS serán los fabricantes de dispositivos móviles como NOKIA, Motorola, LG y Samsung. Se espera que los dispositivos integren aplicaciones de geoposicionamiento más sofisticadas, que faciliten el uso extendido y cotidiano de los GPS. El mercado mundial de la navegación geográfica crecerá, desde los 50 millones de unidades en 2007, a más de 500 millones de unidades en el 2015.

Ventas estimadas de dispositivos de navegación GPS en 2007 y 2015

	2007 (millones)	2015 (millones)
TomTom	9	30
Garmin	8	30
Mitac	7	
Nokia	5	185
MIO/Navman	4	
Samsung		75
Motorola		75
LG		60
Otros	17	45
Total	50	500

Clientes

Dado que el presente proyecto tiene por objeto principal ofrecer una manera distinta de ver la ciudad de Madrid, en forma de rutas personalizadas para cada uno de los turistas que visitan esta ciudad, consideramos que los principales clientes de nuestro negocio serán los turistas que visitan la Comunidad de Madrid, pero también nos dirigimos a los ejecutivos de negocio y habitantes de la ciudad, que hacen turismo dentro de la comunidad. Para conocerlos más a fondo analizamos previamente (en el apartado anterior) las principales características del turismo en España, para centrarnos después en las peculiaridades que presentan los turistas que visitan la Comunidad de Madrid, que detallamos a continuación.

Comunidad de Madrid

La **Comunidad de Madrid** recibió 4,4 millones de turistas en 2007, el 7,4% del total nacional, lo que le lleva a ocupar la sexta posición en el ranking. Esta comunidad registra un importante crecimiento del 11,9%, el mayor registrado por las Comunidades Autónomas principales.

La **estancia media** de los turistas que vinieron a esta comunidad fue de 5,1 días, lo que ha supuesto crecer un 7% en relación a la cifra alcanzada en 2006.

Con respecto a los **viajes realizados por residentes en España** cabe destacar que la mayoría de los viajes con destino en la Comunidad de Madrid son viajes de corta duración (excursionistas) o a la segunda residencia. Sólo el 35% de los viajes a la Comunidad de Madrid pueden considerarse propiamente turísticos (pernoctación durante al menos 1 día).

Las llegadas recibidas por la Comunidad de Madrid no están tan centralizadas en un determinado **mercado emisor**, como sucede en otras comunidades autónomas. Ningún mercado concentró más del 15% de los turistas con este destino. Francia, en primera posición, fue el lugar de procedencia del 14,9% de los turistas de la Comunidad de Madrid (655.000 turistas). Su evolución ha sido positiva, registrando una subida del 8,5% respecto a 2006. Italia, a continuación, fue el mercado emisor del 10,5% del flujo recibido por este destino. Le siguió Portugal, con el 10% del total. Ambos mercados experimentaron importantes crecimientos, del 25,8% y del 27% respectivamente, que fueron los que más contribuyeron al buen comportamiento experimentado por la Comunidad de Madrid en 2007.

Por lo que respecta al **turismo nacional**, destacamos que el 10,5% de los turistas nacionales que eligieron la Comunidad de Madrid como destino turístico procedían de la propia Comunidad de Madrid.

Madrid es un año más la Comunidad Autónoma donde se concentran más turistas que, además, visitan otras Comunidades Autónomas; concretamente un 20,2% del total de los turistas que la visitan. Entre los destinos elegidos por estos turistas se encuentran, por este orden: Cataluña, Andalucía y Castilla y León. Las comunidades del litoral mediterráneo, por su parte, reciben menos turistas que visiten también otros destinos. Así, en Cataluña, el peso de este tipo de turistas

fue del 4,9%, en la Comunidad Valenciana del 6,4% y en Andalucía del 8,3%, respectivamente.

Vía de acceso

La **vía de acceso** mayoritaria de los turistas que acudieron a la Comunidad de Madrid fue la aérea, que concentra prácticamente el 81% de las llegadas (3,6 millones de turistas). Además, esta vía de acceso registró una subida del 18,8% (563.000 turistas más). La carretera, por su parte, con el 18,1% restante, presentó una caída del 10% en relación a 2006. En 2007, un 15,3% de los pasajeros que llegaron a la Comunidad de Madrid lo hicieron en una compañía de este tipo (frente al 5% de 2003), además, estos pasajeros han registrado un importante crecimiento interanual del 95,4%.

Uso de Internet

La Comunidad de Madrid se presenta como la Comunidad Autónoma donde el porcentaje de usuarios de Internet es más elevado: el 54,7% de los turistas usaron Internet. Las demás Comunidades Autónomas principales se situaron por debajo de la media.

Tipo de alojamiento

El **tipo de alojamiento** más utilizado por los turistas que visitaron la Comunidad de Madrid ha sido el hotelero, que concentró el 73,1% de las llegadas (3,2 millones de turistas). Su evolución ha sido positiva, con un crecimiento del 12,6% respecto a 2006 (359.000 turistas más). El alojamiento no hotelero fue elegido por 1,1 millones de turistas (el 24,2%), que se dirigieron fundamentalmente a la vivienda de familiares o amigos. Estos turistas también se han incrementado respecto a 2006 (9,8%) aunque en menor medida que los que optaron por el alojamiento hotelero. En términos de evolución, con respecto a 2004 el porcentaje vertical permanece igual, es decir, los hábitos de alojamiento no han cambiado a lo largo de los años.

Forma de organización

Respecto a la **forma de organización** del viaje, la mayor parte de los turistas recibidos por la Comunidad de Madrid no contrataron previamente un paquete turístico (80,9%). Este porcentaje fue de los más altos registrados por las Comunidades Autónomas principales. La evolución seguida por este colectivo ha sido creciente, con una subida en 2007 del 16,1% (494.000 turistas más). Los turistas que recurrieron al paquete turístico, además de tener un peso menor (el 16,4%), registraron una caída del 5,2%.

Estacionalidad

Una característica destacable de la demanda turística de Madrid es su **menor estacionalidad frente al resto de las Comunidades Autónomas**, lo que garantiza una actividad más continuada a lo largo de todo el año. Aunque también se observa un repunte de la demanda turística en los momentos vacacionales, el reparto de los visitantes se caracteriza por ser más homogéneo a lo largo del año. Igual ocurre respecto del turismo extranjero, donde se reparte de manera más homogénea a lo largo de todos los meses del año.

La menor estacionalidad del turismo se explica por varias razones:

- Por la existencia de una serie de Ferias y Exposiciones, que se celebran a lo largo de todo el año.
- Porque una buena parte del turismo que nos visita es de negocios o de trabajo, que se realiza fundamentalmente en los meses no vacacionales.
- Y por último, porque también es importante el turismo de ocio de corta duración o de fin de semana (por una parte del turismo de fin de semana de los propios madrileños y por otra, como consecuencia del efecto capitalidad que atrae a turistas por motivos de ocio, cultural, etc. desde otras Comunidades Autónomas).

Motivo del viaje

En esta Comunidad Autónoma fue reseñable el peso alcanzado por los turistas de negocios (32,9%), frente al correspondiente al total de los turistas internacionales recibidos en España (11,1%).

Gasto medio

La Comunidad de Madrid ocupa el segundo lugar en cuanto al gasto medio per cápita de los turistas provenientes del extranjero, con 1.040 € (pendiente de actualizar) por persona, de modo que los turistas que proceden del extranjero y visitan nuestra comunidad gastan en promedio más dinero que los que eligen un destino de "sol y playa", pese a que sus estancias en nuestra comunidad son más cortas.

Enero-Septiembre 2008 en Comunidad de Madrid

Durante los nueve primeros meses del año 2008, los Servicios de Atención e Información Turística, **han atendido a un total de 1.236.994 personas.**

Del total de personas encuestadas, el **37,62% eran españoles** y el **62,38% extranjeros**, siendo el 50,91% hombres y el 49,09% mujeres. Entre los extranjeros encuestados, **destacan sobre el total de extranjeros** los procedentes de **Francia**, con 12,81%.

**Ranking de personas Extranjeras encuestadas por los Servicios de Información Turística.
Enero - Septiembre 2008**

	PAIS	% SOBRE TOTAL EXTRANJEROS
1	Francia	12,81%
2	Italia	11,15%
3	Estados Unidos	10,30%
4	Argentina	7,58%
5	Gran Bretaña	7,12%
6	Alemania	6,34%
7	Brasil	4,75%
8	México	3,62%
9	Japón	2,39%
10	Australia	2,21%
11	Colombia	2,20%
12	Canadá	1,89%
13	Países Bajos	1,81%
14	Portugal	1,77%
15	Venezuela	1,61%

Fuente: Servicios de Atención e Información Turística.
Patronato de Turismo de Madrid

En cuanto a los españoles, **destacan sobre el total** los procedentes de **Madrid con un 54,83%**,

Ranking de personas por Comunidades Autónomas encuestadas por los Servicios de Información Turística. Enero –Septiembre 2008

	C. AUTÓNOMA	% SOBRE TOTAL ESPAÑOLES
1	Madrid	54,83%
2	Cataluña	10,99%
3	Andalucía	7,09%
4	Castilla y León	4,59%
5	Galicia	3,56%
6	C. Valenciana	3,44%
7	Canarias	2,60%
8	País Vasco	2,47%
9	Castilla la Mancha	2,24%
10	Aragón	1,50%
11	Asturias	1,36%
12	Baleares	1,19%
13	Murcia	0,95%
14	Extremadura	0,92%
15	Navarra	0,82%
16	Cantabria	0,74%
17	La Rioja	0,52%
18	Melilla	0,07%
19	Ceuta	0,06%

Fuente: Servicios de Atención e Información Turística.

Patronato de Turismo de Madrid Fuente: Patronato de Turismo de Madrid

De las personas que fueron encuestadas, destaca la cifra del **58,59%** que **vinieron a Madrid por motivos de ocio**.

Motivo principal de la visita	% sobre el total de encuestados
Ocio	58,59%
Cultura	13,26%
Negocios	2,11%
Familia	1,86%
Gastronomía	1,68%
Estudios	1,08%
Tránsito	0,75%
Asistir a un congreso	0,72%
Ver un espectáculo	0,57%
Aprender un idioma	0,54%
Compras	0,52%
Noche	0,43%
Religión	0,16%
Salud	0,08%

El 52,02% eran empleados por cuenta ajena, el 13,53% jubilados, el 10,78% estudiantes, el 10,62% ejecutivos, el 9% empresarios o comerciantes, el 1,62% amas de casa, el 1,37% mandos intermedios o técnicos, el 0,98% desempleados y el 0,08% agricultores.

En cuanto al tipo de información solicitada, el **24,06% solicitaron información sobre orientación**, el 13,96% referente a cultura, el 11,38% referente a transporte y el 8,97% referente a ocio.

Tipo de pregunta formulada	% sobre el total de preguntas
Petición de plano y orientación	24,06%
Cultura	13,96%
Transporte	11,38%
Ocio	8,97%
Preguntas relacionadas con el entorno del puesto	8,01%
Consultas de correo electrónico	5,08%
Madrid Visión (Autobús turístico)	3,88%
Descubre Madrid (Visitas guiadas)	3,79%
Alojamiento	3,52%
Alrededores	3,21%
Restaurantes	2,08%
Tiendas	1,31%
Madrid Card (Tarjeta turística)	1,19%
Semana Santa	0,93%
Toros	0,89%
Deportes	0,66%
San Isidro	0,57%
2 de mayo	0,20%
Navidad	0,14%
Otros	6,17%

Fuente: Servicios de Atención e Información Turística. Patronato de Turismo de Madrid

Resumen de los datos:

El perfil general del turista encuestado por los Servicios de Atención e Información Turística resulta ser el siguiente: vinieron en su mayoría por motivos de ocio (un 58,59%), el 62,38% eran extranjeros, el 52,02% eran empleados por cuenta ajena, el 60,10% permanecieron en Madrid entre 3 y 7 noches (el 32,43% pernoctó entre 4 y 7 noches y el 27,67% 3 noches), el 24,06% solicitaron información sobre orientación y más del 50% tenía entre 25 y 44 años.

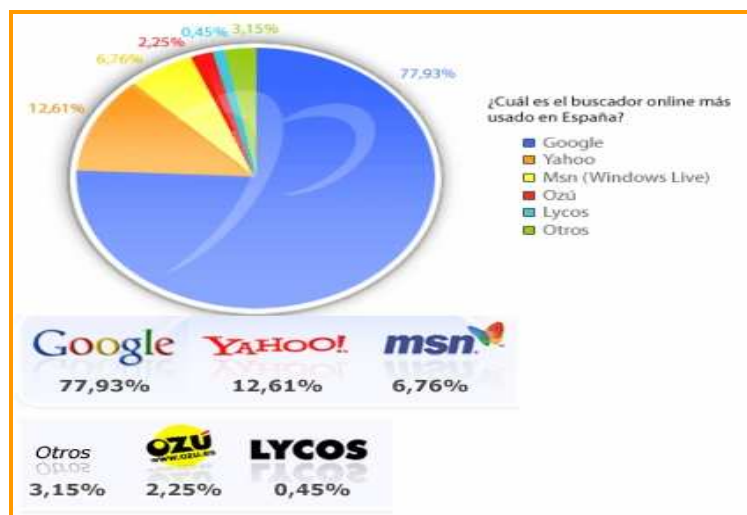
Canales de Distribución

Entendiendo los canales de distribución como el vector de exposición, venta o entrega de los servicios ofrecidos por nuestra compañía podemos identificar entre éstos: Internet, Hoteles, Centrales de reservas y Expositores directos en puntos de afluencia de turistas.

Internet

Nuestra página web (www.tour4you.es) es el principal canal de distribución con el que ofrecemos nuestros servicios.

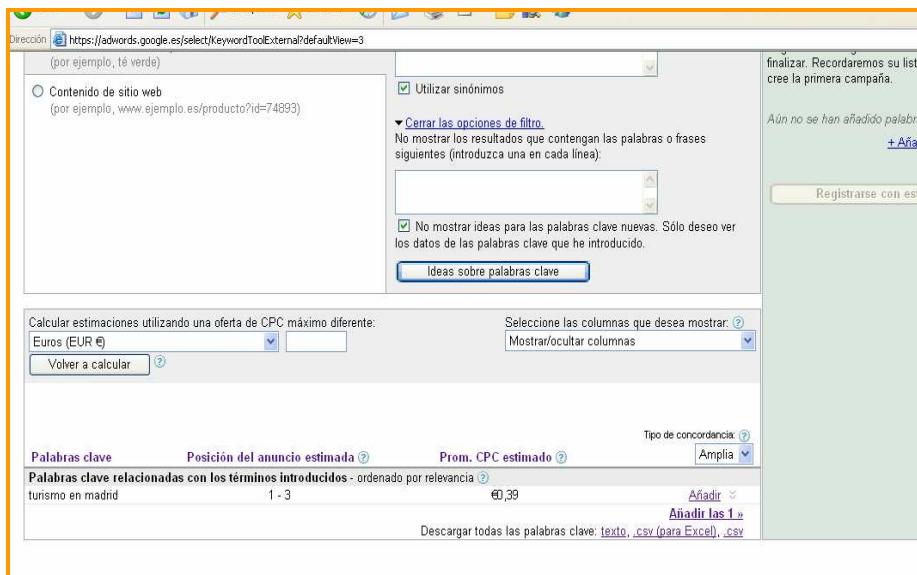
A parte del conocimiento directo por parte de nuestros clientes de la página Web de nuestra empresa (por promoción y publicidad), hay que destacar que un porcentaje elevado de visitas a nuestra página se deberá a la búsqueda de información en los principales buscadores existentes (en la figura 1 podemos ver el volumen de accesos a buscadores por total de búsquedas en España en 2007⁴) de palabras claves que hagan referencia al turismo, a las rutas o a las visitas.



Para incentivar el éxito de este canal, es fundamental posicionar adecuadamente nuestra página en dichos buscadores. Este posicionamiento se basa en la utilización de motores de búsqueda adecuados, que permitan un **posicionamiento orgánico / natural o SEO** (colocación de nuestra página en el "frame" principal) y un **posicionamiento patrocinado o SEM/PPC**, contratado a los propios buscadores.

⁴ Informe Netprovider 2007

Posicionamiento patrocinado: este sistema permite posicionar una Web, independientemente de que esté bien o mal diseñada, (hecho que sí es fundamental en el posicionamiento natural). El sistema se basa en el PPC o pago por clic, donde el presupuesto contratado con el buscador se va consumiendo con cada uno de los clics realizados por el cliente. Dentro de este sistema de pago, uno de los más utilizados es el Google AdWords, en donde tú decides el presupuesto total que quieres dedicar al día y el asociado a cada clic, en base al coste actual marcado por los diferentes ofertantes, de tal manera que siempre podrás mejorar dicho coste y asegurar una posición preferente en el buscador. (En la figura 2, se puede ver el coste por clic de la frase "turismo en Madrid", que es de 0,39 €).



Posicionamiento orgánico o SEO (search engine optimization): basado en técnicas de optimización Web (análisis de arquitectura, distribución de palabras claves, información en meta names, densidad de palabras claves, etc.) que permite posicionar la página entre los mejores resultados de los buscadores. Estas técnicas permiten que, cuando las "arañas" de los buscadores rastrean una página Web, puedan leer la información existente en la misma, de tal forma que, dependiendo de la frecuencia de cambios de los contenidos de la página, ésta tendrá una mayor o menor relevancia y, por tanto, aparecerá más o menos veces en los primeros puestos del buscador.

Cadenas hoteleras

Éstas pueden aportar un valor añadido a sus clientes ofreciéndoles la posibilidad de contratar el Servicio cuando éstos se hospedan en sus instalaciones como "algo" adicional. Para ello, cuando alguien reserve habitación a través de internet se le podría ofrecer la posibilidad de incluir este Servicio en el propio proceso de la reserva (al modo de un pack de estancia + turismo), o bien, presencialmente en el propio destino (hotel), cuando el cliente hiciera el registro se le podría ofrecer nuestro servicio.

Actualmente la oferta hotelera en Madrid es una de las mejores de Europa, con un incremento de dos dígitos desde el año 2003 al año 2007, tanto en el número de hoteles como en el de las plazas por categoría, especialmente en hoteles de cuatro y cinco estrellas.

Respecto al número de viajeros que han entrado y pernoctado en el período 2005-2007, los datos se muestran en la tabla 1.

Año 2007

Meses	Viajeros entrados (número)	Viajeros residentes en España (número)	Viajeros residentes en el extranjero (número)	Pernoc-taciones de los viajeros (número)	Pernocta-ciones residentes en España (número)	Pernocta-ciones residentes en el extranjero (número)	Estancia media de los viajeros (días)
TOTAL	7.317.758	3.913.373	3.404.384	14.194.004	6.860.433	7.333.570	1,95

Año 2006

Meses	Viajeros entrados (número)	Viajeros residentes en España (número)	Viajeros residentes en el extranjero (número)	Pernoc-taciones de los viajeros (número)	Pernocta-ciones residentes en España (número)	Pernocta-ciones residentes en el extranjero (número)	Estancia media de los viajeros (días)
TOTAL	6.745.122	3.709.369	3.035.753	13.238.565	6.672.813	6.565.751	1,96

Año 2005

Meses	Viajeros entrados (número)	Viajeros residentes en España (número)	Viajeros residentes en el extranjero (número)	Pernoc-taciones de los viajeros (número)	Pernocta-ciones residentes en España (número)	Pernocta-ciones residentes en el extranjero (número)	Estancia media de los viajeros (días)
TOTAL	6.745.122	3.709.369	3.035.753	13.238.565	6.672.813	6.565.751	1,96

Centrales de reservas

Al igual que los hoteles, pueden ofrecer a través de sus páginas Web nuestro Servicio. Entre estas centrales podemos destacar:

- Booking.com**
 Con más de 15 millones de visitantes únicos al mes, es la empresa europea líder en reservas hoteleras online por *Room Nights* vendidas. Ofrecen, a través de internet, una amplia variedad de soluciones para estancias vacacionales o de trabajo a nivel internacional. Ser líderes en Europa les permite ofertar las tarifas más competitivas del mercado en todo tipo de establecimientos, desde hoteles pequeños a cadenas de lujo, tanto en núcleos urbanos como en otros destinos.
- Hotels.com**
 Es uno de los principales proveedores de alojamiento en hoteles del mundo al ofrecer servicios de reserva a través de su propia red de sitios Web localizados y de sus centros de atención telefónica. Proporciona a los

viajeros una de las listas más completas de alojamiento de Internet, con más de 80.000 establecimientos en todo el planeta, incluyendo hoteles independientes, las mayores cadenas de hoteles y los apartahoteles. La empresa reúne en un mismo espacio la posibilidad de obtener las tarifas, servicios y disponibilidad de los hoteles. Y todo ello en los períodos de mayor afluencia.

- **Expedia.es**
Ofrece un nuevo concepto de viajes adaptado a las necesidades del viajero español. Todo ello, gracias a la más alta tecnología, al servicio de calidad y a una amplia oferta. Con presencia en 14 países de 4 continentes, y más de 70 millones de visitas a su web al mes, Expedia se ha consolidado como el líder mundial en su categoría y aspira a convertirse en los próximos años en el líder de viajes online de España.
- **Hotelpia.es**
Compañía europea líder en viajes, que proporciona sus servicios a cerca de 30 millones de clientes a través de sus cuatro secciones. Ofrece tarifas reducidas de alojamiento tanto a personas que viajan por negocios como por placer. Sus clientes podrán elegir entre más de 25.000 hoteles, de hasta cinco estrellas, en más de 900 destinos a través de Europa, Norte América, Latino América, Caribe y Asia.
- **Muchoviaje.com**
Reservas de hoteles con tarifas actualizadas y los mejores descuentos. En MuchoViaje.com encontrarás el mejor precio entre más de 170.000 hoteles en todo el mundo para que puedas escoger el que mejor se adapte a tus necesidades: hoteles para verano, hoteles en la playa o en la ciudad.
- **Atrapalo.com**
Esta central se encarga de buscar estas ofertas y promoverlas en el sector del ocio, y luego el más ágil las “atrapa”. Los usuarios de Atrápalo que ya han visitado un destino, asistido a un espectáculo, o probado un restaurante, tienen la posibilidad de opinar sobre su experiencia y así la recomiendan o la desaconsejan al resto de usuarios. Pero lo más valorado de Atrápalo es la inmediatez, la comodidad y la facilidad para obtener una gran cantidad de propuestas para el tiempo libre a precios irresistibles.
- **Venere.com**
Venere ofrece 18.000 hoteles y alojamientos en destinos de viaje internacionales top. Hoteles en la ciudad, hoteles en el aeropuerto, y hoteles en el campo desde económicos hasta de lujo, y destinos populares como París, Roma, Madrid, Londres y Nueva York. Venere hotels incluye una amplia lista de opciones de alojamientos para sus vacaciones, escapadas en la ciudad o viajes de negocios en el mundo entero. Su búsqueda es fácil con más de 370.000 críticas imparciales de los hoteles, escritas por viajeros que reservaron su alojamiento utilizando venere.com.
- **Destinia.com**
La agencia de viajes on-line líder en el mercado donde los usuarios pueden acceder a una oferta de hoteles sin precedentes, gracias a los más de 165.000 alojamientos que tienen repartidos por todo el mundo. Destinia.com también incorpora un buscador de viajes por categorías temáticas (fines de semana, islas, safaris, lunas de miel, cruceros...) y un potente motor de búsqueda de vuelos.

- **edreams.es**
eDreams ofrece a sus clientes la más amplia gama de vuelos, hoteles y paquetes vacacionales al precio más competitivo del mercado. Todo ello con la mayor comodidad y flexibilidad a través de sus innovadores motores de búsqueda, comparación y reserva por Internet. Su buscador de vuelos tiene una funcionalidad única en España, ya que permite la búsqueda selectiva entre todas las compañías aéreas, tanto de las compañías aéreas de bajo coste (low cost) como de las tradicionales, pudiendo combinar rutas entre compañías y mostrando la selección de vuelos a los precios más competitivos del mercado.

Oficinas / expositores en puntos de llegada de turistas (aeropuerto de Barajas) y congresos y convenciones

Debido a que un elevado porcentaje de los turistas extranjeros que llegan a la Comunidad de Madrid (cerca del 75%) lo hace en avión, un caladero de captación de clientes sería la instalación de un expositor en dicho punto.

Al cliente se le ofrece la posibilidad de acercarse al expositor de nuestra compañía y contratar nuestro servicio directamente, pudiendo tanto rellenar su cuestionario como descargarse ya in situ sus rutas personalizadas.

Además, en los diferentes recintos de Madrid (Palacio de Congresos del Campo de las Naciones, IFEMA, etc.) donde se celebran congresos y ferias también se podrían instalar otros expositores focalizados a un tipo de cliente con unas necesidades específicas definidas por su tiempo disponible para visitar la ciudad.

Proveedores

Tour4You es una empresa que proporciona información sobre rutas turísticas guiadas y personalizadas para cada persona. Cubrimos la necesidad de ofrecer al usuario la posibilidad de conocer el centro de Madrid de una forma personalizada y guiada, ajustándonos al tiempo del que dispone y a sus gustos y preferencias. Por lo tanto, nuestros proveedores van a provenir necesariamente de los sectores de las telecomunicaciones e informática, cartográfico, contenidos y de atención a clientes.

A medida que las innovaciones tecnológicas producen chips GPS cada vez más pequeños y pantallas de mejor calidad, el mercado de los mapas digitales ha ido evolucionando desde soluciones de Internet y sistemas de navegación para automóviles hasta abarcar también dispositivos móviles, como los smartphones y otros dispositivos de navegación portátiles. Estas soluciones ofrecen una experiencia más enriquecedora al consumidor, gracias a innovaciones que van desde contenido dinámico hasta el reconocimiento de voz, para ayudar a los usuarios a llegar a su destino de forma más rápida, fácil, segura y eficiente, así como a localizar fácilmente a las personas y los lugares que buscan.

Son varios los campos de los cuales vamos a obtener a nuestros proveedores:

- Aplicaciones de mapas / cartografía / geolocalización
- Empresas de Desarrollo de Software
- Empresas de Servicios de Hosting
- Proveedores de Contenidos Turísticos
- Proveedores de Call-Center (*en caso de montar uno*)

Aquí nos enfocaremos un poco más en los Proveedores de Contenidos Turísticos porque la relación directa que tiene con el sector de nuestra empresa.

Proveedores de Contenidos Turísticos

- **Oficinas de Turismo** de las ciudades en las que implantemos nuestros servicios.
- **EsMadrid:** esMADRID.com, el portal de la ciudad de Madrid, tiene como objetivos potenciar la relación de los madrileños con su Ayuntamiento y acercar la oferta de la ciudad a sus habitantes, visitantes y empresas. El portal esMADRID.com es titularidad de la Empresa Municipal Promoción de Madrid, que pertenece al Ayuntamiento de Madrid.

El diseño de este portal es proporcionar información a las personas que visitan Madrid tanto por motivos de ocio, culturales o incluso de negocios. Este sitio proporciona información diferente a diferentes tipos de visitantes a Madrid. Tiene servicios como: Tiempo, Tráfico, Alojamiento, Restaurantes o

incluso Bares de Copas. Aparte de proporcionar información sobre los actos culturales en Madrid, proporciona también la información sobre distintos eventos que tengan lugar en dicha ciudad.

- **esMADRID4u** es una iniciativa pionera a través de la cual se puede compartir experiencias propias sobre los atractivos turísticos, culturales y de ocio de Madrid con el resto de usuarios de la página, tanto ciudadanos como visitantes. (la principal novedad de esMADRID4u es que los contenidos los aportan los propios usuarios de la web).

Se puede decir que es la red social de EsMadrid. Es un portal que permite a los usuarios compartir la información sobre Madrid a través del servicio "Mi Espacio". Más que un portal de información turística, es un portal donde los usuarios pueden compartir sus experiencias sobre la visita de Madrid. Toda la información proporcionada a través de este portal es gratis.

- **Consejerías de Transportes** de las Comunidades Autónomas en las que implantemos nuestro negocio.

Competidores

Situación Actual y Tendencias

Las tecnologías de la información y de la comunicación están experimentando un crecimiento exponencial, y el mercado está empezando a tener en cuenta los servicios móviles como un nuevo canal para la evolución del negocio.

Alrededor de este mercado han empezado a aparecer empresas que proporcionan una gran variedad de servicios de movilidad. Estos servicios de movilidad se pueden clasificar en:

- Ayuda a la productividad: Fuerza de ventas y campo.
- **Localización y gestión de recursos.**
- Marketing móvil.
- Sistemas de telecontrol y domótica. M2M.
- Plataformas de desarrollo de aplicaciones de movilidad.

En este negocio de la localización están inmersos muchos protagonistas y hay muchos intereses en juego puesto que puede suponer ingresos futuros. Entre estos protagonistas se encuentran los operadores móviles de red (que quieren aprovechar el potencial que ofrece la red móvil para situar personas), buscadores como Google y Yahoo (que ven gran potencial en ofrecer publicidad personalizada), desarrolladores de software y fabricantes de terminales.

Cerca del 80% de los operadores móviles en Europa están ofreciendo diferentes tipos de servicios relacionados con la localización y servicios basados en ella, que podríamos agrupar en:

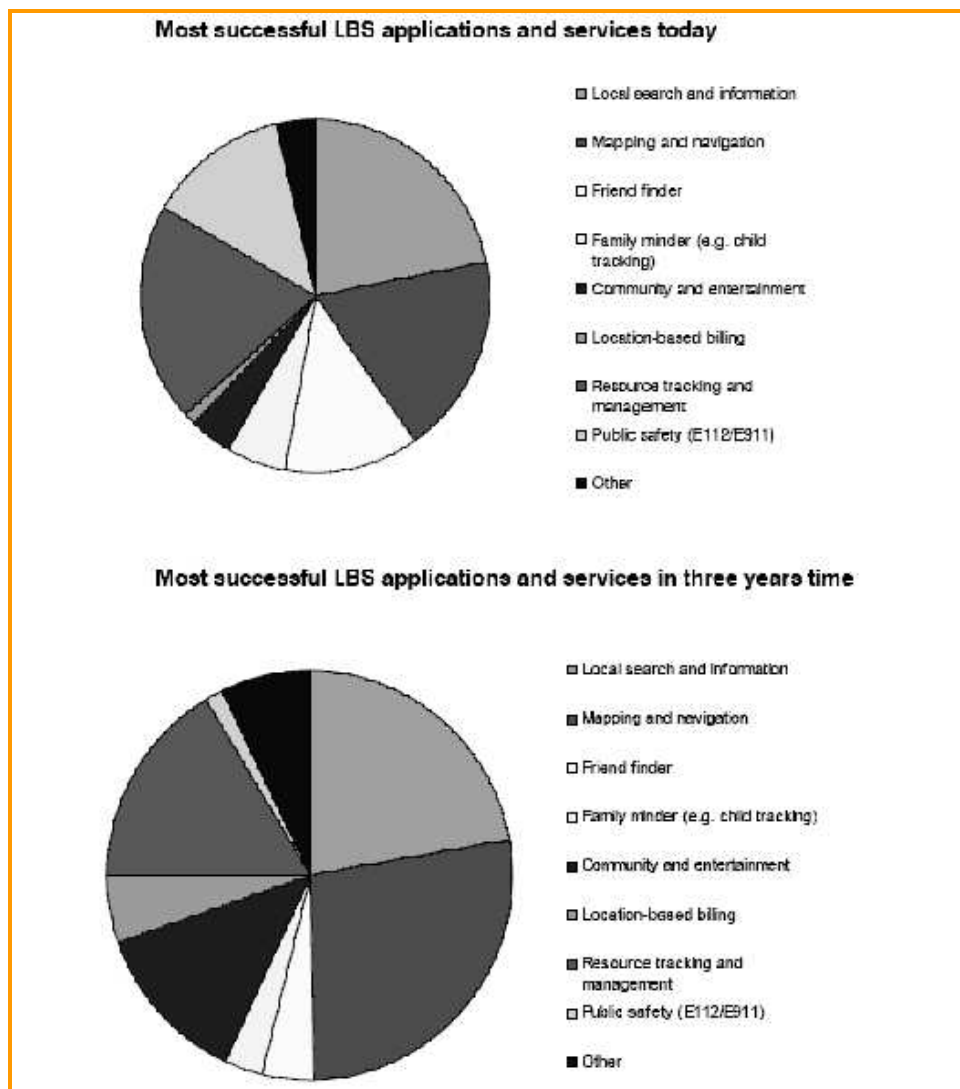
- **Navegación (Mapas, Rutas entre dos puntos)**
- **Información (búsqueda local, guías de ciudades, tiempo, estado de tráfico)**
- Monitorización (control de la posición de personas, localización de vehículos, gestión de flotas, gestión de trabajadores)
- Servicios de Comunidades y Entretenimiento (redes sociales, IM, citas, juegos)
- Publicidad

Los servicios que se pueden considerar competencia directa de nuestro negocio son la Navegación y proporcionar Información (guías de ciudades).

Según el último estudio de mercado publicado (LBS Insight – marzo 08), hay diferentes tipos de servicio que se ofrecen actualmente y que se ofrecerán en el futuro, en función de quién sea el que lo ofrece:

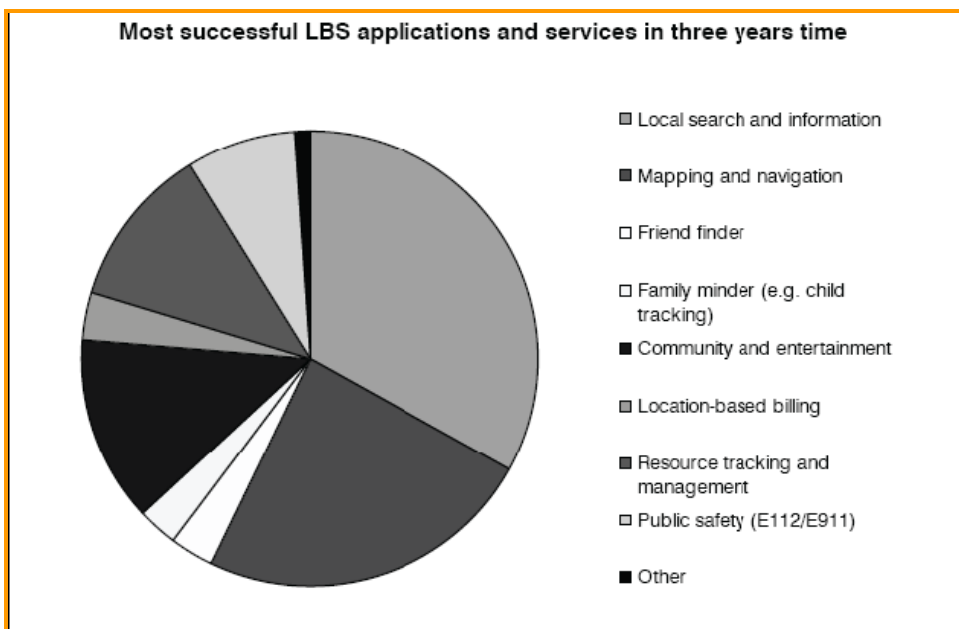
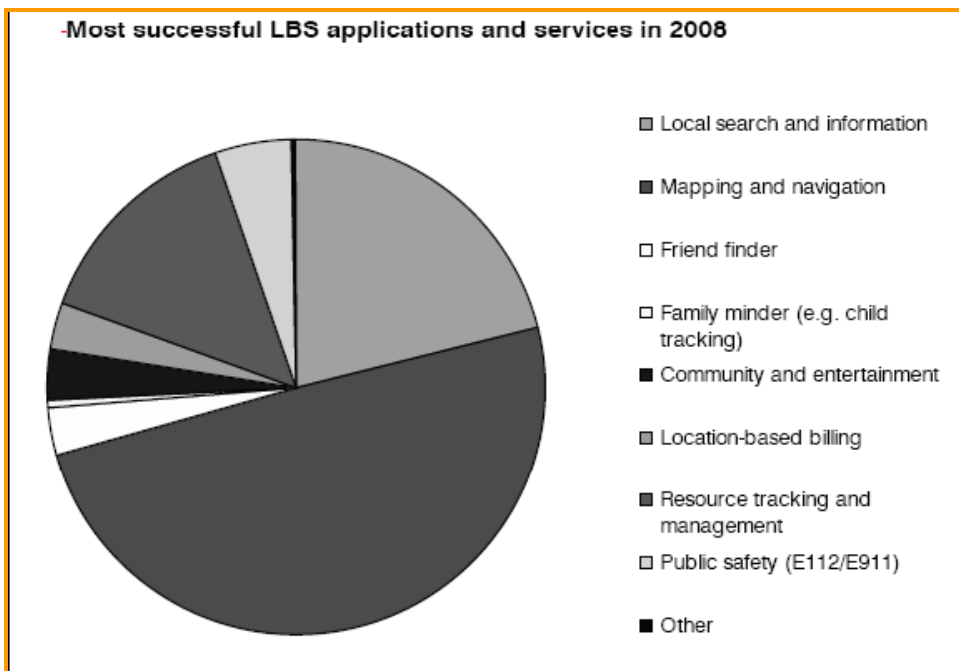
■ **Operadores Móviles:**

- ≡ Servicio con más éxito actualmente: Localización de Amigos.
- ≡ Servicio con más éxito a 3 años vista: servicios de mapas y navegación, comunidades y entretenimiento.



■ **Fabricantes de Dispositivos, Proveedores de Servicios y Contenidos y Desarrolladores de Aplicaciones:**

- ≡ Servicio con más éxito actualmente: servicios de mapas y navegación.
- ≡ Servicio con más éxito a 3 años vista: búsqueda local e información de lugares próximos.



Teniendo en cuenta esto, algunos puntos importantes a destacar sobre las **tendencias actuales en cuanto a servicios de Localización basados en dispositivos móviles** son:

- Los servicios basados en **localización** (LBS – Localization based Services) y las **redes sociales** son dos importantes tendencias en lo que se denomina Mobile 2.0.
- La localización es un atributo fundamental de la vida móvil, por lo que **la industria se está preparando** para servir los requerimientos de servicios basados en localización.
- La **navegación y los servicios contextuales** (aquellos que tienen en cuenta el contexto del usuario: donde está, información de presencia, etc.) provocarán un punto de inflexión en el uso de los servicios de datos móviles.
- El **móvil, por fin, comienza a desbancar lentamente al ordenador y a la Internet** fija para convertirse en la herramienta de socialización del futuro. Lo que toda una industria esperaba (audiencia, masa crítica), se va acercando. En España, el 37% del total de suscriptores móviles mayores de 13 años poseen un terminal 3G, según M:Metrics. Y el 30% lo utiliza para navegar por la Red, descargar juegos y vídeos o chatear con los amigos. La oportunidad aguarda a la vuelta de la esquina y una nube de start-ups en todo el mundo no quiere perderse.
- Integrar un GPS y cargar un software en el teléfono son los primeros pasos de una estrategia para habilitar un negocio. Pero la clave es ofrecer aquellos servicios basados en localización por los que los **usuarios estarían dispuestos a pagar**. En relación a la localización, los usuarios quieren servicios baratos, precisos y fáciles de usar.
- Los **navegadores personales** son la aplicación y servicio más popular basado en localización de la actualidad. Son un negocio basado en hardware, software y en una suscripción, por lo que podemos deducir que los usuarios móviles podrían estar dispuestos a pagar por servicios de navegación y software, y de hecho, esto es así, ya que esta aumentando el uso de los navegadores basados en móviles.
- Los servicios basados en localización para móviles deben estar centrados en la **experiencia del usuario a pie**, la posibilidad de explotar los servicios nativos del móvil y los servicios de información en Internet para agregar valor a la información básica de localización, permitiendo además, compartir de forma segura esta información. En este sentido, todos los análisis concuerdan en que el éxito de los LBS de nueva generación estará dado por la aceptación de las comunidades que se puedan construir en torno a ellos y la agregación de información que puedan hacer los usuarios.
- Aunque los usuarios móviles no estén dispuestos a pagar por otros servicios que no sean los básicos (localización y navegación), es posible que las **empresas estén dispuestas a pagar** por ser agregadas sobre los mapas digitales de una red social o comunidad, para que los usuarios puedan navegar hacia ellas.
- Clave para el éxito de esta nueva generación de servicios es la necesidad de **educar a los usuarios con experimentación**. La información de localización es información muy sensible, asociada a la seguridad y privacidad de las personas, por lo que la publicación de esta información debe estar bajo el absoluto control de las personas.
- Es necesario **solucionar algunas características críticas** de las soluciones de primera generación, localización y navegación:
 - * tiempo que tardan los GPS en fijar la localización.
 - * uso intensivo de batería que hacen los GPS actuales que acaban rápidamente con la batería del móvil.
 - * las soluciones basadas en GPS no son útiles cuando estamos bajo techo.
- Como solución alternativa, algunas compañías (como Nokia o Google) están invirtiendo en crear una **base de datos propia de redes y celdas georeferenciadas** para que sea posible calcular la posición de un usuario en base al identificador de la celda que está usando en un momento dado.
- Esta solución evitaría las problemáticas mencionadas, pero tampoco es definitiva, ya que las **triangulaciones** pueden tener un **gran margen de error** cuando las celdas cubren grandes superficies.
- Las **soluciones híbridas** sean quizás las mas indicadas si se quieren desarrollar servicios de precisión altamente disponibles.

Competidores

Para hacer el estudio del sector nos vamos a centrar en tres tipos de empresas que consideramos competencia directa o indirecta (productos sustitutivos) a nuestro negocio.

Los tipos de empresas seleccionadas son:

1. Empresas que ofrezcan información turística a través de servicios móviles.
2. Empresas que ofrezcan información turística a través de portales de Internet.
3. Empresas que ofrezcan información turística a través de otros medios (agencias de viaje, guías de viaje, etc.).

Empresas que ofrecen información turística a través de Servicios Móviles

Por ser empresas que han desarrollado un servicio similar a nuestra propuesta de negocio, en este apartado analizaremos los casos de Nokia y Google.



Posicionamiento:

La estrategia de Nokia es construir relaciones con los consumidores basadas en la confianza, ofreciendo soluciones convincentes y de valor para los consumidores, que combinen dispositivos bonitos con servicios contextuales enriquecidos.

Soluciones (relacionadas con nuestro proyecto):

Nokia Maps es una **herramienta gratuita para dispositivos móviles** que permite al usuario **descargar mapas** para ayudarle a localizar lugares interesantes o ubicar el lugar al que quiere ir. Permite configurar rutas para ir de un sitio a otro (en coche o a pie), así como realizar búsquedas de lugares geográficos. De serie, **Nokia Maps** viene con 150 países y 15 millones de sitios de interés preinstalados. Además de visualizar los mapas, permite usar el móvil (si tiene GPS) como un **completo sistema de navegación**. Incluso incorpora la funcionalidad de navegación guiada por voz para darle las órdenes deseadas sin mover un dedo (aunque esta funcionalidad hay que comprarla).

Algunas de las características más importantes son:

- ≡ Funcionalidades divididas en tres partes básicas: Conducir, Caminar y Explorar. Cada una de ellas optimizada para un modo distinto de uso, pero compartiendo mapas, interfaz, etc.
- ≡ incorporación de **búsquedas de lugares** concretos
- ≡ **guías de ciudades**, incluyendo no sólo lugares turísticos sino también comercios y establecimientos. (Muy interesante y poco común en los GPS del mercado).

Nokia Map Loader es un programa que permite seleccionar el mapa de un país y descargarlo gratuitamente al ordenador para guardarlo posteriormente en el móvil o tarjeta de memoria (con el objetivo de solventar el problema del gran volumen de datos y precio en las compañías telefónicas que supone descargarse mapas con el móvil). Aunque está sólo para Windows. A cambio de ocupar más espacio de almacenamiento, se evita tener que estar conectados a Internet para descargar los mapas, ahorrando en transferencia.

Ventajas:

- ≡ Buen servicio, con muy buena precisión.
- ≡ Comodidad que brinda al usuario (uno puede estar viajando por ahí y sólo llevando el teléfono encontrar lo que busca).

Desventajas:

- ≡ Coste (es un poco caro, no sólo el servicio, sino también las tarifas telefónicas que implica). Por defecto no se incluye la descarga de todos los mapas (lógico, teniendo en cuenta la cantidad mencionada). Estos mapas se descargan a través de la conexión del móvil cuando son necesarios, por lo que implica una gran cantidad de datos a descargar, y por tanto, coste telefónico de tarifa de datos (esto es lo que se intenta resolver con la aplicación Map Loader, para descargarlos al PC).

Coste de Licencias:

■ **Funcionalidad Conducir:**

Opciones Gratuitas:

- ≡ Planificador de Rutas y Vistas (para ver por adelantado la ruta que se debe seguir para llegar al destino elegido)

Opciones No Gratuitas:

- ≡ Navegación Guiada (como un navegador GPS convencional, que vaya indicando por dónde se debe ir). Esto requiere una licencia válida por un tiempo específico y dependiendo de la zona por la que queramos navegar. Por ejemplo, la licencia para Iberia (España, Portugal, Andorra y Gibraltar) costaría:
 - ✓ 1 mes: **8.99 euros**
 - ✓ 3 meses: **24.99 euros**
 - ✓ 12 meses: **69.99 euros**

La licencia para usar los mapas de toda Europa costaría:

- ✓ 1 mes: **12.99 euros**
- ✓ 3 meses: **39.99 euros**
- ✓ 12 meses **99.99 euros**

Información del tráfico en tiempo real (que permite evitar carreteras y puntos congestionados). El coste de esta licencia es:

- ✓ 1 mes: **3.99 euros**
- ✓ 3 meses: **8.99 euros**
- ✓ 12 meses: **19.99 euros**

▪ **Funcionalidad Caminar:**

Dado que las rutas no son las mismas en coche que a pie, esta funcionalidad incluye calles peatonales, parques, pasos subterráneos, etc., indicando nombres de calles, edificios, paradas de transporte público, etc.

Las licencias de Conducir incluyen las de Caminar, pero también se pueden adquirir únicamente estas últimas por un precio menor:

- ✓ 1 mes: **4.99 euros**
- ✓ 3 meses: **14.99 euros**
- ✓ 12 meses: **24.99 euros**

▪ **Funcionalidad Explorar:**

Este modo es similar a un mapa y guía de viajes combinados. Permite realizar búsquedas entre todos los puntos de interés incluidos, mostrándolos en el mapa, permitiendo vistas satélite, de mapa, mapa 3D y vistas híbridas.

Las guías de viaje se han de adquirir aparte, por un precio aproximado de **7,99 euros** para cada ciudad. Recientemente se ha añadido Lonely Planet al conjunto de guías usables desde el móvil.



Posicionamiento:

Sin duda Google es una de las empresas más grandes del mundo. Empezó como una *engine* de búsqueda de información en Internet y ahora, 10 años después, casi domina el mundo de Internet. Ahora la nueva misión de Google es dominar el mundo de los móviles y por eso, hace poco compró una empresa pequeña llamada Android, que ahora proporciona un sistema operativo para los móviles.

Como Google es sólo una empresa informática quiere dominar el mundo de los móviles dominando el campo del sistema operativo de los móviles y los servicios que pueden ser proporcionados en dichos dispositivos.

Soluciones (relacionadas con nuestro proyecto):

Google Maps está disponible de momento a través de Internet con los diferentes operadores, pero en los móviles con su sistema operativo "Android", Google Maps proporciona varios tipos de servicios. De momento sólo esta disponible un móvil en el mercado con el sistema operativo Android y los servicios proporcionados en este móvil son:

- **Mi Ubicación (beta):** Google Maps en Android utiliza el GPS incorporado para mostrar su ubicación en el mapa. Y si la lectura del GPS no está disponible temporalmente, Mi Lugar muestra su ubicación aproximada en el mapa.
- **Mapa de satélite y puntos de vista:** Google Maps en Android te da tanto de ruta y puntos de vista por satélite de la zona que estás mirando, utilizando una interfaz que se siente al igual que lo hace en el escritorio. Permite desplazarse en una dirección para ver más del mapa, o zoom dentro y fuera tocando en la lupa.
- **Vista de la calle:** Vista de la calle le trae de calle a nivel de imágenes de la ubicación que está buscando, así que usted puede explorar un área de miles de millas de distancia. Con el modo de brújula puede, literalmente, dar la vuelta y comprobarlo por uno mismo.
- **De empresas:** Búsqueda para las empresas por su nombre (por ejemplo, "Joe's Pasta"), o por tipo (por ejemplo, "comida italiana"). Luego marcas la empresa que te interesa con un sólo clic. Gracias a mi ubicación, es fácil encontrar las empresas sin ni siquiera tener que entrar en su ubicación actual.
- **En coche:** Es fácil paso a paso seguir las direcciones durante la conducción. Gracias a la característica Mi Ubicación, ni siquiera hay que introducir su punto de partida.
- **Tráfico:** las carreteras en Google Maps son de color verde, amarillo o rojo, sobre la base de tráfico en tiempo real de datos.

Estos son servicios que están disponibles gratis en el móvil con Android.

A parte de esto, Google tiene un servicio llamado "**My Maps**", que permite a los usuarios personalizar varios mapas y compartirlos. Los beneficios de "My Maps" son:

- crear mapas personalizados con la localización;
- compartir información con amigos o colegas;
- diseñar el viaje a través de la inserción de líneas y de posición;
- resaltar las zonas del territorio;
- crear informes de los viajes;

- planificar viajes;
- crear rápidamente las direcciones de conducción o de los lugares mencionados.

Google sólo proporciona este servicio de momento a través del Internet y no desde el móvil, pero ya existen algunas herramientas gratuitas que te permiten ver "My Maps" desde el móvil. Por ejemplo, "MyMaps for Mobile", que permite ver "My Maps" desde un dispositivo móvil como iPhone o Nokia N95.

Este servicio es totalmente gratis y el usuario sólo tiene que pagar por la conexión a Internet.

Empresas que ofrecen información turística a través de Portales de Internet






Obviamente hay muchos portales que presentan información turística sobre Madrid, pero para centrar el análisis hemos seleccionado los primeros cinco portales resultados de la búsqueda en Google de la frase "información turística Madrid".

DescubreMadrid.com

Es un portal oficial de la Cámara de Comercio de Madrid y proporciona información completa sobre Madrid. Está enfocado principalmente para los residentes en Madrid o el turismo nacional. Ofrece algún servicio peculiar como por ejemplo recibir por correo la información sobre la zona de Madrid en que uno vive. Fundamentalmente, proporciona información sobre ocio y cultura en Madrid como Cines, Teatro y Danza, Restaurantes, Bares de Copas, "Puntos de interés", "Exposiciones", "Museos" o "Transporte público". También proporciona información de mapas y guías turísticas sobre Madrid.

Para los que viajan por motivos de negocio, tienen disponible la información sobre ferias y congresos en Madrid.

Toda la información proporcionada a través de este portal es **gratis**.

Ranked by: descubremadrid.com Learn more	
Subregions	
1. Madrid, Spain	
2. Andalucía, Spain	
3. Barcelona, Spain	
4. Valencia, Spain	
5. Galicia, Spain	
6. Castilla-La Mancha, Spain	

Fuente: trends.google.com

TurismoMadrid.es

Este portal pertenece a la Sociedad Pública Turismo Madrid, S.A., que es una empresa pública para la promoción turística de la Comunidad de Madrid, donde se integran los esfuerzos e intereses de las iniciativas públicas y privadas.

Entre sus prioridades se encuentran la difusión de la amplia y variada oferta turística de la Comunidad de Madrid, a nivel nacional e internacional; la comercialización de nuevos productos; y el fomento de un turismo de calidad, compatible con el mantenimiento y mejora del entorno medioambiental.

Este organismo responde a la necesidad de aprovechar el alto potencial de crecimiento que tiene la Comunidad de Madrid como destino turístico, contribuyendo de esa manera tanto al dinamismo del sector como a la diversificación y calidad de su oferta.

Está fundamentalmente enfocado a los turistas que viajan a Madrid. Proporciona servicios como "Cómo llegar, Dónde dormir, Qué ver, Qué hacer, Gastronomía..." o sobre vuelos a Madrid.

Proporciona también Vistas aéreas sobre varias zonas de Madrid.

Toda esta información es **no-interactiva y no-personalizada**.

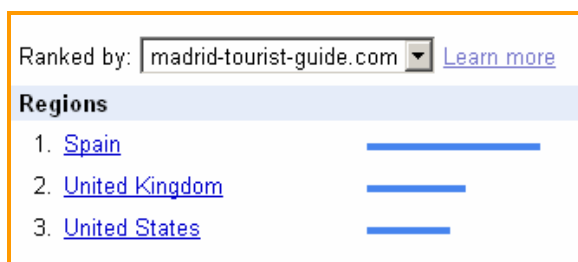


Fuente: trends.google.com

Madrid-Tourist-Guide.com

Este portal es uno de los primeros que aparecen en la búsqueda de Google en Inglés. Esta web tiene todos los servicios para la gente que quiere viajar a Madrid. Tiene servicios como "información sobre los distintos tours que se puede hacer en Madrid", "información sobre transporte público", "hoteles" y "puntos turísticos".

Según las estadísticas de Google Trend, este portal se utiliza más en EEUU y Reino Unido, para buscar información sobre Madrid.



GoMadrid.com

Este portal es otro de los más usados para buscar información sobre Madrid. Está enfocada exclusivamente a los turistas que viajan a Madrid por ocio. Esta web proporciona información sobre "hoteles", "hostales" y "apartamentos", tours en Madrid y puntos turísticos.

No tiene ningún tipo de servicio interactivo, funciona únicamente como fuente de información para un turista que quiere viajar a Madrid.

Según los datos en Google Trends, esta página se ha usado más fuera de España para buscar información.



(***) Zaragoza Rutas

Esta web no proporciona información sobre Madrid, pero debe ser mencionado porque es muy similar a la idea de nuestra empresa. Esta página web ayuda a los turistas a organizar sus rutas basadas en sus preferencias y personalizarlas después. Este servicio es proporcionado a través de la web de ayuntamiento de Zaragoza y es gratis.

PLANIFICA TU VISITA

Esta aplicación te ayudará a encontrar una selección de recursos turísticos que se ajuste perfectamente a ti. Para conseguirlo, necesitamos que nos facilites alguna información sobre tus gustos y sobre tu viaje. Por favor, rellena el siguiente formulario. Sólo se requieren las fechas, el resto de preguntas son opcionales.

Motivo de tu estancia

Trabajo
 Turismo
 Congreso
 Descansar

Compañía

Viajo solo
 Con mi pareja
 En grupo
 Con niños

Preferencias

Me gusta el arte
 Me gusta la arquitectura
 Me gusta ir de compras

Otros

Hay alguna persona con discapacidad en el grupo

[» ¿Quieres más opciones de personalización?](#)

Días de tu visita

Noviembre 2008

Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do
27	28	29	30	31	1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
1	2	3	4	5	6	7

Alojamiento

Hotel:

* Si no se encuentra el hotel se iniciaran las rutas desde la plaza de la Seo.

Y en base al input del usuario, la aplicación le calcula su ruta. Adicionalmente, en función de las necesidades del usuario, el usuario puede elegir un mayor nivel de personalización descartando los sitios que no quiere visitar.

Mañana

-Sitios turísticos-

- (10:15) La Lonja
- (10:35) Museo del Foro de Caesaraugusta
- (11:05) Catedral de San Salvador o la Seo
- (11:45) Palacio Arzobispal
- (12:05) Museo del Puerto Fluvial de Caesaraugusta
- (12:30) Casa de Miguel Donlope: Real Maestranza de Caballería
- (12:55) Museo de las Termas Públicas de Caesaraugusta.
- (13:20) Museo del Teatro de Caesaraugusta.
- (14:00) Iglesia Parroquial de San Gil Abad

No quiero itinerario a estas horas

Tarde

-Sitios turísticos-


- (16:20) Iglesia Parroquial de San Miguel de los Navarros
- (16:45) Iglesia del Real Seminario de San Carlos Borromeo.
- (17:05) Iglesia Parroquial de Santa Maria Magdalena
- (17:30) Iglesia de San Nicolás de Bari.
- (17:50) Puente de Hierro
- (18:15) Palacio de la Familia Palafox
- (18:40) Museo Iberceja Camón Aznar (Palacio de los Pardo o Casa Agular)
- (19:25) Casa Palacio de los Marqueses de Montemuzo
- (19:50) Museo Pablo Gargallo (Palacio de los Condes de Argillo)

No quiero itinerario a estas horas

Callejero de Zaragoza

Sitio turístico

LA LONJA




Estilo renacentista
Accesibilidad completa

El edificio fue construido por el Concejo, destinado a servir como Lonja de mercaderes, según el proyecto del maestro Juan de Sarriena. Es el primer edificio plenamente renacentista de la ciudad...

Saber más...

Horarios:

Abierto al público solo durante las exposiciones.
De Martes a Sábados de 10 a 14 y de 17 a 21 h.
Domingos y festivos de 10 a 14 h. Lunes



Este servicio no está disponible a través del móvil de momento.

Empresas que ofrecen información turística a través de otros medios (guías de viaje, agencias de viaje, etc.)

Aparte de las empresas y portales de Internet, otra fuente principal que proporciona información turística sobre Madrid son las guías. Hay varios tipos de guías disponibles: algunas son sólo sobre Madrid y otras son sobre España, pero incluyen mucha información sobre Madrid.

Algunas de las guías más compradas sobre Madrid son:

- **Madrid (EYEWITNESS TRAVEL GUIDE)**
- **Time Out Madrid (Time Out Guides)**
- **Madrid (City Guide)**

3

Análisis DAFO y objetivos estratégicos

Análisis Dafo

Objetivo general estratégico

Líneas estratégicas y objetivos

Análisis DAFO

Tabla de Análisis DAFO

DEBILIDADES		FORTALEZAS	
1	Falta de experiencia del equipo emprendedor	1	Servicio de valor añadido para el cliente
2	Limitaciones técnicas de los móviles con GPS actuales	2	Servicio innovador y diferenciado
3	Poca capacidad de negociación con proveedores	3	Modelo de negocio escalable
4	Necesidad de financiación externa	4	Buenos conocimientos técnicos de gestión empresarial
5	Imagen de marca desconocida	5	Aplicación independiente de la marca del móvil
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
1	Barreras de entrada bajas	1	Posibles alianzas con empresas colaboradoras
2	Coyuntura económica actual y futura	2	Alto potencial de crecimiento del mercado de navegación y localización
3	Competidores desarrollando aplicaciones similares y numerosos productos sustitutivos	3	Público objetivo numeroso y diverso
4	Aspectos tecnológicos (sombras, cobertura, etc.) y tecnología en constante evolución	4	Aumento en la utilización de Internet para planificar los viajes
5	Dependencia de terceros para ofrecer servicios	5	Alto potencial de crecimiento del mercado de turistas que llegan a Madrid (turista de ocio, cultural, etc.)
6	Legislación y regulación en constante evolución	6	Nuevas tendencias sociales
		7	Ayudas económicas por parte de organismos públicos

fortalezas

- **Servicio de Valor Añadido para el cliente.**
 - ✓ Personalización y flexibilidad: Los servicios ofrecidos se adaptarán a las necesidades y preferencias del cliente, proporcionándole así una oferta de valor.
 - ✓ Comodidad y facilidad de uso. Al poder utilizarse a través del propio móvil de cada usuario, el servicio puede utilizarse fácilmente desde cualquier sitio, sin otro requerimiento adicional.
- **Servicio innovador y diferenciado.**
 - ✓ Los servicios ofrecidos se basan en aplicaciones y soluciones de gran actualidad, alta innovación, y con mucha perspectiva de crecimiento futuro.
 - ✓ Oferta diferenciada del posicionamiento de la competencia. Actualmente no hay otra empresa que ofrezca exactamente nuestro mismo servicio en la Comunidad de Madrid.
- **Modelo de Negocio Escalable.**
 - ✓ Posible replicación a otras ciudades a nivel nacional o internacional.

- ✓ Capacidad de ampliación de la oferta de servicios (desarrollo de nuevos servicios ofrecidos en nuestro portal, evolución de nuestro portal hacia una web 2.0, nuevos servicios para el usuario a través de su móvil...).
- **Buenos conocimientos técnicos de gestión empresarial.**
 - ✓ El grupo de trabajo cuenta con muchos años de experiencia en el mundo laboral, perfiles variados y complementarios en diferentes sectores y actividades empresariales, y con un alto nivel de formación.
- **Aplicación independiente de la marca del móvil.**
 - ✓ La aplicación a desarrollar para ofrecer el servicio está desvinculada de la marca y fabricante del terminal móvil que se utilice, por lo que es utilizable por todo el mundo independientemente del dispositivo que tengan.

debilidades

- **Falta de experiencia del equipo emprendedor en creación y gestión de nuevos negocios.**
 - ✓ El grupo de trabajo cuenta con muchos años de experiencia en el mundo laboral; sin embargo, no cuenta con experiencia en la creación y lanzamiento de nuevos negocios.
- **Limitaciones técnicas de los móviles con GPS actuales.** La tecnología actual en la que se basan las soluciones de localización y navegación todavía presenta algunas debilidades que hay que resolver:
 - ✓ tiempo que tardan los GPS en fijar la localización.
 - ✓ uso intensivo de batería que hacen los GPS actuales que acaban rápidamente con la batería del móvil.
 - ✓ las soluciones basadas en GPS no son útiles cuando estamos bajo techo.
 - ✓ la pantalla de los dispositivos móviles es pequeña, por lo que puede resultar un poco incómodo para leer gran cantidad de información o para determinados grupos de personas (personas mayores, etc.).
- **Poca capacidad de negociación con proveedores.**
 - ✓ El equipo de trabajo no dispone actualmente de ventajas diferenciales que faciliten la negociación con los diferentes proveedores necesarios (aplicaciones de mapas y cartografía, servicios de hosting, desarrollo de software...).
- **Necesidad de financiación externa.**
 - ✓ No se cuenta con financiación para el lanzamiento de la empresa, por lo que habrá que recurrir a inversores externos.
- **Imagen de marca desconocida.**
 - ✓ Al ser una empresa de nuevo lanzamiento, la marca es desconocida para nuestro público objetivo, lo que aumenta las dificultades para llegar al usuario final y exige notables inversiones en promoción.

oportunidades

- Posibles alianzas con empresas colaboradoras.
 - ✓ Al tratarse de un servicio innovador, puede resultar de valor añadido, no sólo para el consumidor final, sino también para otro tipo de empresas, con las que podemos establecer alianzas:
 - Fabricantes de móviles y operadores móviles: que necesitan incrementar sus ingresos ampliando los servicios ofrecidos a los usuarios para diferenciarse de la competencia.
 - Empresas del sector turístico: que puedan ofrecer nuestro servicio junto con otros servicios suyos, por ejemplo al registrarte en un hotel, o al comprar un viaje en una agencia...
 - Entes autonómicos o gubernamentales, que busquen promocionar el turismo en sus regiones.
- Alto potencial de crecimiento del mercado de navegación y localización.
 - ✓ En base a los datos del análisis del sector realizado:
 - El mercado mundial de la navegación geográfica crecerá, desde los 50 millones de unidades en 2007, a más de 500 millones de unidades en el 2015.
 - Se prevé que a partir de 2009 cada vez más teléfonos 3G de nueva generación estarán equipados con microprocesadores GPS.
 - Se espera que los dispositivos integren aplicaciones de geoposicionamiento más sofisticadas, que faciliten el uso extendido y cotidiano de los GPS.
- Público objetivo numeroso y diverso.
 - ✓ El servicio puede llegar a un público objetivo muy diverso (turistas de vacaciones, turistas de negocio, habitantes de Madrid...).
 - ✓ Al tratarse de clientes de alta rotación, el público objetivo es muy numeroso, ya que el número de turistas en Madrid está renovándose constantemente, además de estar creciendo más que en ninguna otra Comunidad Autónoma.
- Aumento en la utilización de Internet para planificar los viajes.
 - ✓ Más de la mitad de los turistas internacionales que vinieron a Madrid el pasado año utilizaron Internet para efectuar alguna consulta, reserva o pago relacionados con su viaje.
- Alto potencial de crecimiento del mercado de turistas que llegan a Madrid (turista de ocio, cultural, etc.).
 - ✓ La Comunidad de Madrid: 6º destino turístico español, siendo la Comunidad Autónoma que mayor crecimiento experimentó el pasado año.
 - ✓ Las previsiones de crecimiento y la menor estacionalidad del turismo en Madrid motivada por el elevado número de turistas de negocio y de trabajo, y por el turismo de corta duración, representa una

magnífica oportunidad para iniciar nuestra actividad en dicha comunidad.

- **Nuevas tendencias sociales.**
 - ✓ Los servicios basados en localización, la necesidad de compartir experiencias a través de la red, la creciente demanda de un turismo activo, la familiarización de los jóvenes con el uso de los móviles y la necesidad de estar siempre conectados y expresarse, representan hoy en día nuevas tendencias que imperan en nuestra sociedad y que, sin duda alguna, constituyen una oportunidad para el desarrollo de nuestro negocio.
- **Ayudas económicas por parte de organismos públicos.**
 - ✓ Las características de nuestro negocio nos permiten beneficiarnos de subvenciones de doble entrada:
 - empresas de carácter tecnológico y servicios innovadores (I+D+i).
 - empresas que promocionan el turismo.

amenazas

- **Barreras de entrada bajas al sector de negocio.**
 - ✓ Al ser el sector de los servicios de localización y navegación un sector en auge actualmente, y con un crecimiento esperado importante, las expectativas de altos niveles de beneficios en el mismo atraen la incursión de nuevos competidores, que además no encuentran elevadas barreras de entradas como podrían ser la inversión inicial, la disponibilidad de la tecnología necesaria, canales de distribución complejos, etc.
- **Coyuntura económica actual y futura.**
 - ✓ La situación económica actual está provocando una restricción en los mercados de crédito que puede provocar dificultades para obtener la financiación inicial necesaria.
 - ✓ Esta crisis se traslada también al consumo privado, lo cual puede reducir el volumen de ingresos por utilización del móvil, así como el número de turistas.
- **Competidores desarrollando aplicaciones similares y numerosos productos sustitutivos.**
 - ✓ Un alto número de compañías (principalmente los fabricantes de dispositivos móviles, operadores de servicios móviles y otras empresas como Google) quieren aprovechar el crecimiento y oportunidad que ofrece el mercado para desarrollar y ofrecer soluciones de localización, navegación, redes sociales, etc.
 - ✓ Adicionalmente, hay diferentes productos que pueden ser utilizados para visitar una ciudad (guías de viajes, páginas de Internet, agencias de viajes para viajes organizados, etc.).

- Aspectos tecnológicos (sombras, cobertura, etc.) y tecnología en constante evolución.
 - ✓ La tecnología GPS cuenta con algunas debilidades como son las zonas de sombra o baja cobertura, en las que nuestro servicio no podrá ser utilizado.
 - ✓ Adicionalmente, la tecnología está en constante desarrollo y evolución, por lo que en un futuro (más o menos lejano) la aparición de nuevas tecnologías sustitutivas del GPS podría suponer una considerable inversión para adaptar nuestro servicio a la nueva tecnología disponible.
- Dependencia de terceros para ofrecer servicios.
 - ✓ Nuestra aplicación debe instalarse en un móvil (ya sea físicamente o al menos el acceso a ella), lo cual podría ocasionarnos limitaciones si por alguna razón en el futuro los fabricantes de móviles restringieran la instalación de determinadas aplicaciones en los dispositivos.
- Legislación y regulación en constante evolución.
 - ✓ Al tratarse de un sector relativamente joven, la legislación existente evoluciona rápidamente para adaptarse a los nuevos usos y costumbres surgidos al amparo de las nuevas tecnologías. Nos encontramos ante un entorno jurídico en constante evolución con una clara tendencia hacia la protección del consumidor, lo que genera cierta incertidumbre sobre posibles restricciones futuras en la legislación que impongan mayores controles a las empresas prestatarias de estos servicios.

Ponderación de Variables incluidas en el DAFO

Una vez analizado cada uno de los componentes que conforman la Matriz DAFO, hemos identificado su ponderación o nivel de implicación de cada uno de ellos en comparación con los demás factores con el fin de plantearnos las siguientes preguntas:

- ¿Permite esta Fortaleza aprovechar directamente esta Oportunidad? (Fortaleza versus Oportunidades)
- ¿Protege esta Fortaleza frente a esta Amenaza en concreto? (Fortalezas versus Amenazas)
- ¿Afecta esta Debilidad el aprovechamiento de esta Oportunidad? (Debilidad versus Oportunidades)
- ¿Hace vulnerable esta debilidad a tour4you frente a esta amenaza en concreto? (Debilidades versus Amenazas)

Las respuestas obtenidas se han ponderado con -1, 0 ó 1, atendiendo al nivel de implicación con cada pregunta formulada, según la siguiente escala:

- Impacto negativo: -1 punto
- No hay impacto: 0 punto
- Impacto positivo: 1 punto



CUADRANTE 1: OFENSIVO (ZONA DE PODER)													CUADRANTE 2: DEFENSIVO (ZONA DE PROTECCIÓN)												
Oportunidades													Amenazas												
<p>Posibles alianzas con empresas colaboradoras</p> <p>Alto potencial de crecimiento del mercado de navegación y localización</p> <p>Público objetivo numeroso y diverso</p> <p>Aumento en la utilización de Internet para planificar los viajes</p> <p>Alto potencial de crecimiento del mercado de turistas que llegan a Madrid</p> <p>Nuevas tendencias sociales</p> <p>Ayudas económicas por parte de organismos públicos</p>													<p>Barreras de entrada bajas al sector de negocio</p> <p>Coyuntura económica actual y futura</p> <p>Competidores desarrollando aplicaciones similares y numerosos productos sustitutivos</p> <p>Aspectos tecnológicos (sombras, coberturas, etc.) y tecnología en constante evolución</p> <p>Dependencia de terceros para ofrecer servicios</p> <p>Legislación y regulación en constante evolución</p>												
<p>servicio de valor añadido para el cliente</p> <p>Servicio innovador y diferenciado</p> <p>Modelo de negocio escalable</p> <p>Buenos conocimientos técnicos de gestión empresarial</p> <p>Aplicación independiente de la marca del móvil</p>													<p>servicio de valor añadido para el cliente</p> <p>Servicio innovador y diferenciado</p> <p>Modelo de negocio escalable</p> <p>Buenos conocimientos técnicos de gestión empresarial</p> <p>Aplicación independiente de la marca del móvil</p>												
<p>F1 1 0 1 0 0 1 1 1 1 1 1 1</p> <p>F2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1</p> <p>F3 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1</p> <p>F4 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0</p> <p>F5 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1</p>													<p>FA 1 0 0 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0</p> <p>A1 0 0 0 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1</p> <p>A2 0 0 0 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1</p> <p>A3 0 0 0 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1</p> <p>A4 0 0 0 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1</p> <p>A5 0 0 0 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1</p> <p>A6 0 0 0 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1</p>												
<p>OF 4 3 2 4 2 2 3 4 4 4 4 4 4</p> <p>TOTAL 2 2 2 2 1 1 1 3 4 4 4 4 4</p>													<p>AF 9 2 2 5 1 1 1 0 0 0 0 0 0</p> <p>TOTAL 2 2 2 5 1 1 1 0 0 0 0 0 0</p>												
<p>FO 4 5 6 7 7 3 4 4 4 4 4 4 4</p> <p>TOTAL 15 13 13 13 13 13 13 13 13 13 13 13 13</p>													<p>AD -11 -2 -2 -2 -2 -2 -2 -2 -2 -2 -2 -2 -2</p> <p>TOTAL -7 -7 -7 -7 -7 -7 -7 -7 -7 -7 -7 -7 -7</p>												
<p>OD -2 -1 -2 -1 -1 -1 -1 -1 -1 -1 -1 -1 -1</p> <p>D1 -1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0</p> <p>D2 0 -1 -1 -1 -1 -1 -1 -1 -1 -1 -1 -1 -1</p> <p>D3 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0</p> <p>D4 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0</p> <p>D5 -1 0 0 -1 -1 -1 -1 -1 -1 -1 -1 -1 -1</p>													<p>DA -3 -3 -3 -3 -3 -3 -3 -3 -3 -3 -3 -3 -3</p> <p>TOTAL -7 -7 -7 -7 -7 -7 -7 -7 -7 -7 -7 -7 -7</p>												
<p>Debilidades</p> <p> Falta de experiencia en el equipo emprendedor</p> <p> Limitaciones técnicas de móviles con GPS</p> <p> Poca capacidad de negociación con proveedores.</p> <p> Necesidad de financiación externa</p> <p> Imagen de marca desconocida</p>													<p>Debilidades</p> <p> Falta de experiencia en el equipo emprendedor</p> <p> Limitaciones técnicas móviles actuales GPS</p> <p> Poca capacidad de negociación con proveedores.</p> <p> Necesidad de financiación externa</p> <p> Imagen de marca desconocida</p>												
<p>CUADRANTE 3: ADAPTATIVO (ZONA DE FRENO)</p>													<p>CUADRANTE 4: SUPERVIVENCIA (ZONA CRÍTICA)</p>												
<p>Posibles alianzas con empresas colaboradoras</p> <p>Alto potencial de crecimiento del mercado de navegación y localización</p> <p>Público objetivo numeroso y diverso</p> <p>Aumento en la utilización de Internet para planificar los viajes</p> <p>Alto potencial de crecimiento del mercado de turistas que llegan a Madrid</p> <p>Nuevas tendencias sociales</p> <p>Ayudas económicas por parte de organismos públicos</p>													<p>Barreras de entrada bajas al sector de negocio</p> <p>Coyuntura económica actual y futura</p> <p>Competidores desarrollando aplicaciones similares y numerosos productos sustitutivos</p> <p>Aspectos tecnológicos (sombras, coberturas, etc.) y tecnología en constante evolución</p> <p>Dependencia de terceros para ofrecer servicios</p> <p>Legislación y regulación en constante evolución</p>												
<p>Oportunidades</p>													<p>Amenazas</p>												

De esta manera obtenemos la siguiente matriz cuantificada para nuestro DAFO:

Objetivo general estratégico

Visión de tour4you

Nuestra Visión es ser líderes del mercado de la información turística a través del mantenimiento sostenido tanto en investigación como en desarrollo de nuevas funcionalidades aplicables a nuestros servicios ofrecidos a través de dispositivos móviles.

Misión de tour4you

Nuestra Misión es ofrecer a todos los visitantes, turistas y habitantes de ciudades un servicio de rutas turísticas guiadas por GPS, personalizadas en base al tiempo disponible, al precio del servicio y a sus preferencias, por medio de sus dispositivos móviles.

tour4you pretende guiar y ayudar a los turistas y visitantes de la ciudad de Madrid, en una primera fase de nuestro proyecto, optimizando el tiempo con el que cuentan, recomendando el trayecto ideal en base a sus preferencias culturales y turísticas.

En un mundo en el que la tecnología se desarrolla de forma veloz y las redes de comunicación crecen y se interrelacionan cada vez más, queremos ofrecer a nuestros clientes servicios de información y localización ajustados a sus requisitos de tiempo y a sus preferencias personales en función de la oferta turística disponible.

Queremos ser el aliado natural del turista, habitante de la ciudad o del visitante ocasional y proporcionarle una experiencia única cuando se decida a realizar la visita guiada a través de nuestros servicios y aplicaciones independientemente del tiempo del que disponga y de sus preferencias turísticas.

En definitiva, queremos ser el guía de referencia, personal y de confianza para el turista, habitante o el visitante de Madrid.

Cultura y Valores de Nuestra Compañía

Nuestra Cultura

Aunque la cultura de cualquier empresa se va formando en su día a día, tenemos un planteamiento muy claro en cuanto a los valores que consideramos esenciales. Son los siguientes:

- » **Integridad y Ética.** Fomentar la ética en las actuaciones del día a día, en particular con las personas. Coherencia, Transparencia y Respeto son factores esenciales en nuestra relación con todos los stakeholders (clientes,

competidores, proveedores, empleados, y todos aquellos vinculados a la empresa).

» **Meritocracia.** Fomentar el desarrollo de las personas y reconocer los méritos.

» **Innovación.** Fomentar la creatividad, proactividad y adaptación al cambio.

Consideramos que debemos defender y fomentar estos valores dirigidos y compatibles con el éxito de la empresa, y que constituyen los factores esenciales para la consecución de los objetivos.

Valores corporativos

Nuestra cultura está basada en unos valores corporativos que enmarcan el direccionamiento del negocio. Todos interiorizamos estos valores y los practicamos porque hacen parte de nuestras vidas e interactúan en los contextos en que nos desenvolvemos.

Liderazgo:

Permitimos que nuestros empleados se sientan seguros en el negocio. Nuestro objetivo es ser líderes en el negocio y facilitar a nuestros clientes la maximización de su experiencia turística.

Espíritu de Equipo:

Nosotros contamos con un equipo exitoso tanto en nuestros colaboradores como en la búsqueda de un mejor rendimiento de equipo.

Valoramos el aporte brindado por cada miembro de equipo. Trabajamos de forma global y comprometida para alcanzar metas en común.

Partnership:

Entendemos a nuestro interlocutor, compañeros, clientes o proveedores para sincronizar nuestros intereses y necesidades con ellos. Desarrollamos una relación basada en confianza, respeto e integridad.

Excelencia:

Desarrollamos soluciones innovadoras "de primera mano", tecnología y servicios que garanticen el éxito de nuestros clientes. Luchamos continuamente en la mejora de nuestro rendimiento para cumplir nuestros compromisos.

Actividades de Negocio

Actividades de Negocio Presentes (Fase I)

- **Rutas turísticas guiadas:**
 - ✓ Proporcionar a los usuarios rutas turísticas guiadas en Madrid Capital adaptadas a sus preferencias y disponibilidad de tiempo a través de dispositivos móviles (con GPS).
 - ✓ Proporcionar a los usuarios información sobre el lugar de interés que está visitando, en texto o audio en diferentes idiomas (español, inglés

y francés), acompañado de los servicios de transporte público que hay alrededor de la zona de interés.

- ✓ Descarga de la información deseada de los sitios o lugares concretos de una ruta seleccionada, independientemente del lugar en el que se encuentre situado.

■ Rutas turísticas interactivas:

- ✓ Proporcionar a los usuarios que no dispongan de GPS en sus dispositivos móviles, rutas turísticas interactivas (porque estarán en contacto con nosotros a través de la aplicación instalada en su móvil) en Madrid Capital adaptadas a sus preferencias a través de dispositivos móviles.
- ✓ Proporcionar a los usuarios información sobre el lugar de interés que está visitando, en texto o audio en diferentes idiomas (español, inglés y francés), acompañado de los servicios de transporte público que hay alrededor de la zona de interés.
- ✓ Descarga de la información deseada de los sitios o lugares concretos de una ruta seleccionada, independientemente del lugar en el que se encuentre situado.

■ Rutas turísticas a través de MMS:

- ✓ Para no dejar fuera a aquellos usuarios que actualmente no dispongan de un dispositivo con GPS o tarifa plana para beneficiarse del intercambio de datos a un coste moderado, proporcionar rutas turísticas en Madrid Capital adaptadas a sus preferencias que se podrán descargar posteriormente a sus dispositivos móviles como imágenes MMS.

■ Portal de Internet

- ✓ Poner a disposición del usuario un portal de internet donde podrá registrarse, crear su perfil, gustos y preferencias, y descargarse rutas turísticas estándares de Madrid previo a su visita, así como acceder a contenido turístico de la ciudad actualizado e interesante para el usuario.
- ✓ Proveer de espacios de publicidad a anunciantes que quieran dar a conocer sus servicios o productos.

Actividades de Negocio Futuras (Fase II)

■ Rutas turísticas nacionales/internacionales:

- ✓ Proporcionar a los usuarios rutas turísticas guiadas en otras ciudades tanto de España como del resto del mundo (a definir en función de análisis del mercado) adaptadas a sus preferencias y disponibilidad de tiempo a través de dispositivos móviles (con GPS).
- ✓ Posibilidad de realizar reservas en museos, restaurantes, cines o teatros, y cualquier otro centro cultural o de ocio de la ruta turística seleccionada.

- **Web 2.0:**
 - ✓ Evolucionar nuestro portal de internet a una Web 2.0 donde el usuario podrá:
 - ≡ escribir comentarios y opiniones sobre los diferentes lugares de interés.
 - ≡ crearse una red de amigos y leer recomendaciones, opiniones, etc. de otros usuarios.
 - ≡ Crear una red social de turistas, con recomendaciones, opiniones, etc. que serán compartidas por todos los usuarios. El usuario incluirá también sus preferencias culturales y de ocio, para poder ofrecerle una oferta de servicio mucho mas personalizada.
 - ≡ Servicio de previsualización de los lugares de interés de la ruta seleccionada y descarga de la información requerida.

Descripción del Mercado Objetivo

tour4you se enfoca, para la **fase I**, a un **mercado objetivo** que comprende:

- Turistas de ocio y excursionistas españoles y extranjeros que lleguen a Madrid.
- Personas españolas o extranjeros que tengan que venir a Madrid por otros motivos (negocios, etc.) y dispongan de algo de tiempo adicional para ocio.
- Los habitantes de la capital y de la comunidad autónoma de Madrid que puedan utilizar nuestro servicio en su tiempo libre.

Nuestro **mercado objetivo para la Fase II** del proyecto comprende:

- Turistas (tanto por motivos de ocio, cultural, vacacional como por negocios) y excursionistas que lleguen a las ciudades en las que introduciremos nuestro servicio (en función del estudio de mercado).
- Los habitantes de las ciudades elegidas que puedan utilizar nuestro servicio en su tiempo libre.
- Los internautas con preferencias en temas de ocio y turismo. Formarán parte de la comunidad virtual creada sobre nuestra web 2.0.

Objetivo General Estratégico

Para conseguir nuestra misión, nuestras intenciones son:

- Tener una clarísima orientación a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Realizar continuas innovaciones en nuestros servicios, lo cual nos permitirá diferenciarnos de nuestros competidores y a la vez, ofrecer un alto valor añadido a nuestros clientes.
- Establecer alianzas con terceros clave dentro de la cadena de valor como fabricantes de móviles, operadores, empresas del sector turístico y entes públicos para potenciar el desarrollo de nuestros productos y ofrecer así a los usuarios un servicio de alta calidad.

Como servicio "core", tour4you va a ofrecer a todos los visitantes y habitantes de Madrid, a través de sus dispositivos móviles con GPS, un Servicio de rutas turísticas integrales (qué ver, cómo llegar a verlo y qué historia tiene) personalizadas (en base al tiempo que el usuario dispone, el coste que está dispuesto a pagar y a sus preferencias).

tour4you en base a su diferenciación quiere llegar a las necesidades y preferencias de cada turista, visitante o habitante de Madrid.

El mensaje es que con nuestra experiencia y diferenciación, ayudamos a nuestros clientes a disfrutar de una experiencia guiada única y recomendable.

Sin olvidarnos de la importancia que tienen aspectos como la fiabilidad del servicio que ofrecemos o la accesibilidad al mismo, queremos que nuestros clientes confíen en tour4you y en nuestra capacidad de ofrecer la ruta deseada en el momento oportuno para nuestros clientes y que no falle cuando la vayan a utilizar. Igualmente, queremos que esa calidad de servicio sea siempre accesible por nuestros clientes de forma que puedan disfrutar de la tecnología que le ponemos a su servicio de la forma más fácil.

La estrategia de negocio de tour4you es una estrategia de **diferenciación e innovación**. Desde el punto de vista de la competencia en el mercado de servicios de localización y navegación nos vamos a diferenciar porque entendemos que es la clave para captar clientes frente a los servicios ofrecidos por otras compañías.

Nuestra estrategia de crecimiento esta basada en el posicionamiento de nuestros servicios como elementos necesarios en el turismo, por medio de un enfoque de diferenciación respecto a la competencia. Posteriormente todos estos servicios se irán ampliando a otras ciudades nacionales e internacionales.



Líneas estratégicas y objetivos

A continuación se detallan las líneas estratégicas y objetivos de nuestra empresa, obtenidos a partir del análisis del DAFO realizado.

Líneas Estratégicas

ESTRATEGIAS (FO): Ofensivas

Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades

	Oportunidades	
Fortalezas	Dedicar una fuerte inversión en actividades de conocimiento de marca con el fin de llegar al mayor porcentaje de público objetivo.	
	Fomentar nuestro posicionamiento en la Red con el fin de maximizar nuestra presencia en comunidades, foros, redes sociales, etc.	
	Convertir al cliente en el corazón de nuestro negocio, orientando todas las políticas de la organización a lograr la máxima satisfacción de los mismos .	
Debilidades	Establecer alianzas con empresas representativas de los sectores involucrados en nuestro negocio para aumentar nuestra capacidad de negociación con proveedores y minimizar el impacto que puede ocasionarnos el desconocimiento de nuestra marca por parte del mercado.	
	Aprovechar al máximo las subvenciones disponibles con el fin de poder disponer de capital, reduciendo de esta manera la necesidad de financiación externa.	
	Oportunidades	

Vencer debilidades aprovechando oportunidades

ESTRATEGIAS (DO): Adaptativo

ESTRATEGIAS (FA): Defensivas

Uso de fortalezas para evitar amenazas

	Amenazas	
Fortalezas	Definir una estrategia de negocio adecuada que permita garantizar el éxito de nuestra compañía: fase I (lanzamiento de la empresa en Madrid, aprovechando el potencial turístico de la misma respecto a otras comunidades); fase II (cuando la coyuntura económica mejore iniciar una etapa expansiva tanto geográfica como de servicios asociados).	
	Impulsar en la empresa una política sostenida de I+D+i con el fin de adoptar un papel proactivo ante la posible aparición de nuevas tecnologías o competidores.	
	Establecer niveles de colaboración a largo plazo con proveedores y otros agentes representativos del sector turístico (modelos ganano-gana-gana).	
Debilidades	Identificar fuentes externas que nos proporcionen asesoramiento y formación para garantizar el éxito en el lanzamiento de nuestra empresa.	
	Amenazas	

Reducir al mínimo debilidades y evitar amenazas

ESTRATEGIAS (DA): Supervivencia

Objetivos

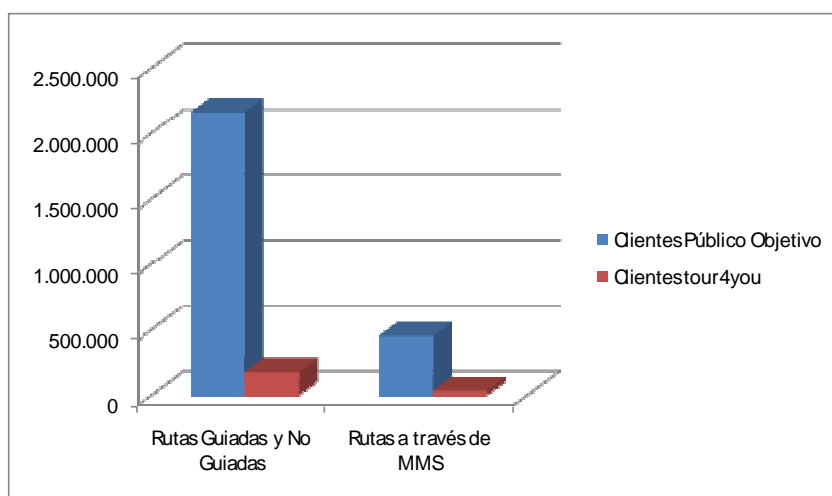
Posicionamiento

Queremos que cualquier persona que disponga de un dispositivo móvil asocie ese hecho con la posibilidad de disfrutar de un rato de ocio y entretenimiento para hacer turismo, posicionándonos en la mente del consumidor como la **primera empresa capaz de personalizar el turismo** ofreciendo un servicio innovador y de calidad, diseñado exclusivamente para él, que le haga vivir una experiencia única.

Cuota de Mercado

Partiendo de un mercado potencial de 36.289.335 turistas y excursionistas que visitaron Madrid el pasado año, tanto extranjeros como nacionales, e independientemente del motivo del viaje (ocio o negocio), el análisis realizado aplicando criterios sobre el nivel de renta, la disponibilidad de tarifa plana en sus dispositivos móviles, la necesidad de compra, etc., se estima un público objetivo para las rutas turísticas a través de dispositivos móviles de 2.161.527, lo cual representa un 5,96% del total de turistas que viajan a Madrid, más unos 453.630 clientes que, aún no disponiendo de GPS o tarifa plana, estarían interesados en contratar rutas a través de MMS (tras la personalización de las mismas en nuestra web).

Considerando que actualmente no existe una competencia que ofrezca "exactamente" el servicio "core" de tour4you (rutas turísticas guiadas y personalizadas a través de dispositivos móviles), pero sin olvidar que este es un mercado en constante evolución y movimiento en el que muchos participantes están ofreciendo servicios similares que podrían derivar en el nuestro, y además, que la necesidad de compra no garantiza la compra real, el objetivo de tour4you para el primer año de vida es conseguir un **8% de cuota de mercado** sobre dicho público objetivo, lo que representa un 0,58% de cuota sobre el total del mercado potencial; por tanto, podríamos conseguir 172.922 clientes (tanto para rutas guiadas como para no guiadas) y 36.290 clientes (para rutas a través de MMS). Esto nos daría un total de 209.213 clientes.



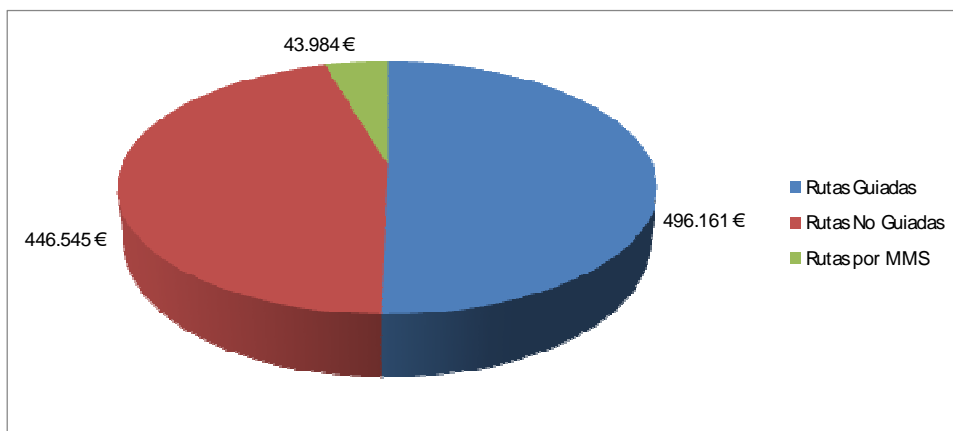
La intención es ir aumentando nuestra cuota de mercado cada año, con el objetivo de duplicarla en el 5º año (16%).

Ventas

Aplicando estimaciones de recurrencia en la compra, en base al nº de días que pasa en Madrid cada cliente potencial y el nº de veces que visita la ciudad en diferentes ocasiones, nuestro objetivo es realizar unas ventas de 277.806 rutas contratadas por los clientes pertenecientes a nuestra cuota de mercado...

Nº Rutas Total que puede contratar el Mdo. Pot.	277.806	
Rutas Guiadas	96.606	40%
Rutas No Guiadas	144.909	60%
Rutas a través de MMS	36.290	

Las cuales, nos proporcionarán unos ingresos por rutas de 986.690 euros.



Adicionalmente, pretendemos obtener ingresos a través de otras fuentes, como las ventas por publicidad, que los primeros años no serán demasiado significativos, pero que consideramos que serán fuentes importantes de ingresos en el futuro, cuando alcancemos una cierta notoriedad de marca y dispongamos de una base sólida de clientes.

Rentabilidad

La Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) establecida como meta de nuestra empresa es del 27%, en base a un Valor Actual Neto (VAN) de 610 miles de euros, para una tasa de descuento del 5,45%, que corresponde al 2,95% tipo de interés establecido a 5 años más un 2,50% que se corresponde con la prima de riesgo calculada en base a la última emisión de bonos de Telefónica hasta el año 2014.

Plan de marketing y ventas

Principales líneas estratégicas

Descripción del mercado

Estrategia comercial: política de marketing mix

Estrategia futura de marketing

Presupuestos comerciales y de marketing

Previsión de ventas

principales líneas estratégicas

El presente plan de marketing se dibuja dentro de un horizonte temporal 2010-2014, con lo que las acciones formuladas tienen una doble finalidad:

- Por un lado debe responder a los objetivos marcados a corto plazo para el **lanzamiento de Tour4you al mercado**, generando e impulsando la marca, estableciendo las políticas adecuadas de promoción y comercialización e implantando una adecuada estrategia de marketing competitiva que nos permita alcanzar las ventas estimadas y obtener la mayor rentabilidad posible a los recursos empleados.
- Pero además, al objeto de dar continuidad y fidelización a nuestro negocio en un entorno tan cambiante y dinámico como el que estamos viviendo, y donde el turismo es uno de los sectores más sensibles a cualquier acontecimiento negativo, se ha hecho necesario diseñar el presente plan como un **instrumento flexible**, configurando mecanismos de respuestas ágiles ante acontecimientos que o bien hagan vulnerables nuestros servicios o bien puedan rentabilizarse desde el ámbito promocional.

Estas premisas son las que se han tenido en cuenta en la formulación de las 12 ideas fuerza del Plan y que sirven de base para el adecuado desarrollo del presente plan de marketing.

LAS 12 IDEAS FUERZA DEL PLAN

- 1º. Construir un mensaje único con vocación de continuidad
- 2º. Orientar la estrategia hacia el consumidor final trasladando los esfuerzos de actuación en los canales hacia el consumidor.
- 3º. Incidir en acciones promocionales directas al consumidor final
- 4º. Potenciación de la promoción a través Internet
- 5º. Estrecha vinculación con los principales canales de distribución: hoteles, aeropuertos, empresas de alquileres de coches y oficinas de información turística.
- 6º. Incidencia en la promoción realizada en el segmento de turismo de negocios
- 7º. Desarrollo de programas de difusión de nuestros servicios en la CC.AA. de Madrid destinadas tanto a profesionales como a la población residente.
- 8º. Desarrollo de programas de fidelización
- 9º. Puesta en marcha de una campaña de marketing relacional
- 10º. Profundizar en el conocimiento sobre la oferta y la demanda, a través de análisis estratégicos y estudios de mercado continuos.
- 11º. Benchmarking continuado de mercados competidores analizando las buenas prácticas de la competencia
- 12º. Apuesta por la captación de nuevos mercados emergentes

Para la consecución de los objetivos definidos anteriormente, hemos identificado 5 líneas estratégicas que sustentan la política de marketing mix adoptada por Tour4you:

ESTRATEGIAS DE MERCADOS

- Esfuerzo promocional en un primer momento en el segmento de turistas nacionales y extranjeros y posterior extensión a los excursionistas
- Desarrollo de políticas de captación de grupos de consumidores de máxima rentabilidad (usuarios con móvil GPS y tarifa plana)
- Aumentar las relaciones con los clientes mediante las actuaciones post venta y la gestión de políticas de fidelización, (programas de puntos, base de datos, **boletín electrónico**)

ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

- Apostar por aumentar la línea de servicios que presenta un target más rentable, y que a la vez poseen un alto factor desestacionalizador (turismo de negocios)
- Poner en marcha una estrategia de diferenciación basada en la imagen innovadora y de calidad de nuestros servicios.
- Papel de la Administración como dinamizadora de nuestra oferta
- Clara apuesta por la satisfacción del cliente
- Crecimiento mediante el desarrollo de nuevos servicios y mercados (web 2.0, comunidades de turistas, reservas de entradas...)

ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

- Potenciación de los canales de distribución directos: hoteles, aeropuertos, IFEMA, Ferias y congresos que se celebren en la CCAA de Madrid
- Colaboración de la Administración Pública a través de las Oficinas de Información Turística como canal estratégico para llegar al consumidor final
- Aplicación de políticas de promoción y fidelización también a los canales de distribución, fomentando la interactividad con los intermediarios y/o prescriptores.
- Potenciar el marketing conjunto buscando alianzas con distribuidores que puedan aportar una imagen de calidad y que estén bien posicionados ante el consumidor final
- Apoyo permanente a nuestra red de ventas

ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

- Apuesta decidida por la promoción a través de Internet y de las nuevas tecnologías
- Profundizar en la promoción por segmentos de mercados
- Participación en ferias, asistiendo sólo a las rentables desde el punto de vista de promoción o de imagen
- Puesta en marcha de acciones promocionales directas al consumidor
- Programas de colaboración con otros agentes del sector, buscando la venta cruzada mediante publicidad en el punto de interés

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

- Proyectar una imagen moderna y de calidad
- Resaltar en los mensajes de comunicación los siguientes atributos:
 - *personalización, información, orientación* → **“experiencia”**
- Portal web de tour4you centrado en los contenidos y en el diseño (acorde con la imagen de innovación que queremos transmitir) con múltiples contenidos, atractivos e innovadores que consigan atraer tráfico a nuestra web.
- Diseño y desarrollo de material promocional adaptado a las nuevas tecnologías, apostando por formatos innovadores y creativos.
- Campaña de agradecimiento a nuestros usuarios
- Acciones de comunicación en los medios offline para potenciar la marca Tour4you asociándola a una oferta plural de calidad e innovación
- Adecuación de los mensajes promocionales a las motivaciones por mercados y segmentos
- Campañas de comunicación dirigida a la población residente de Madrid
- Programa de fidelización (extensión de la comunicación después de la visita a Madrid) para los usuarios de Tour4you

descripción del mercado

Análisis del mercado

Las principales conclusiones extraídas del análisis del mercado turístico de la CCAA de Madrid se presentan en la siguiente tabla. Información que adecuadamente analizada y matizada con los patrones de comportamiento de los turistas que visitan la ciudad de Madrid y la estimación de la intención de compra de nuestros servicios nos va a permitir fijar unos objetivos de mercado y previsiones de ventas dentro de un marco indiscutiblemente realista y con certeras probabilidades de éxito.

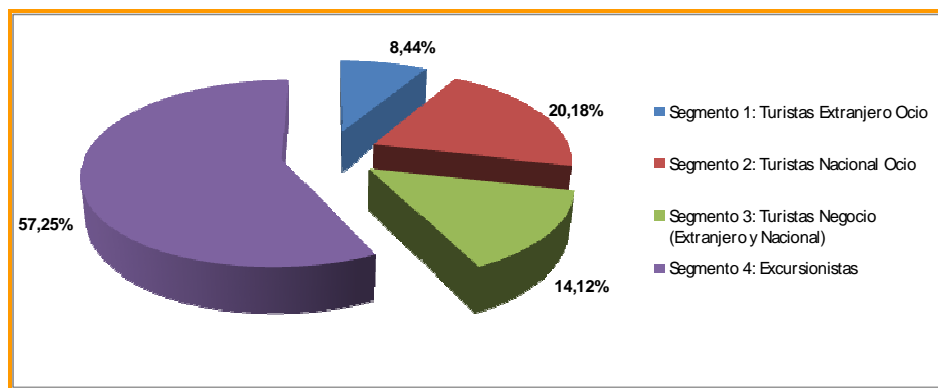
PERFIL TURISTAS CC.AA. MADRID año 2007											
	TURISTAS						EXCURSIONISTAS (viajes sin pernoctación)	VISITANTES (turist.+exc.)			
	EXTRANJEROS			NACIONALES (4)				TOTAL		TOTAL	
	nº	%	Δ	nº	%	Δ		nº	%	nº	%
Total turistas	4.400.000	28,76%	11,90%	10.900.000	71,24%	-1,20%	15.300.000		20.795.600	36.095.600	
Estancia media	5,1 días		7%	3,9 días					1		
Sexo y Edad											
Varón				6.049.500	55,50%						
Mujer				4.850.500	44,50%						
Edad (> 25 < 44 años)				4.545.300	41,70%						
Estudios 2º grado				4.806.900	44,10%						
Ocupado				6.834.300	62,70%						
Origen											
Francia	655.000	15%	8,50%				655.000	4%		655.000	2%
Italia	462.000	10,50%	25,8%				462.000	3%		462.000	1%
Portugal	440.000	10%	27%				440.000	3%		440.000	1%
Otros países	2.843.000	65%					2.843.000	19%		2.843.000	8%
CC.AA. Madrid				2.932.100	26,9%		2.932.100	19%	20.795.600	23.727.700	66%
CC.Andalucía				1.569.600	14,4%		1.569.600	10%		1.569.600	4%
Castilla la Mancha				1.318.900	12,1%		1.318.900	9%		1.318.900	4%
Otras CCAA				5.079.400	46,6%		5.079.400	33%		5.079.400	14%
Vía de acceso											
Aerea	3.600.000	81%	18,80%	991.900	9,1%		4.591.900	30%		4.591.900	13%
Carretera	796.400	18,10%	-10%	7.303.000	67,00%		8.099.400	53%		8.099.400	22%
tren				904.700	8,30%		904.700	6%		904.700	3%
Uso de internet (para gestionar el viaje)											
UTILIZAN INTERNET	2.406.800	54,70%		1.809.400	16,60%		4.216.200	28%		4.216.200	12%
Búsqueda de información				1.592.272	88,00%						
Efectuar una reserva				1.331.718	73,60%						
Realizar el pago final				450.541	24,90%						
Tipo de Alojamiento											
hotelero	3.216.400	73,10%	12,60%	2.779.500	25,50%		5.995.900	39%		5.995.900	17%
vivienda familiar / amigos	1.064.800	24,20%	9,80%	3.727.800	34,20%		4.792.600	31%		4.792.600	13%
Vivienda propia				1.591.400	14,60%		1.591.400	10%		1.591.400	4%
Forma de organización											
Sin paquete turístico	3.559.600	80,90%	16,10%				3.559.600	23%		3.559.600	10%
Con paquete turístico	721.600	16,40%	-5,20%	119.900	1,10%		841.500	6%		841.500	2%
Sin reserva previa				9.090.600	83,40%		9.090.600	59%		9.090.600	25%
Motivo del Viaje											
Negocios	1.447.600	32,90%		3.607.900	33,10%		5.055.500	33%		5.055.500	14%
Ocio, recreo, vacaciones		44,33%		3.477.100	31,90%		3.477.100	23%	20.795.600	24.272.700	67%
Visita a familiares y Amigos		10,12%		1.506.326	24,90%		1.506.326	10%		1.506.326	4%
Otros		4,83%		1.111.800	10,20%		1.111.800	7%		1.111.800	3%

FUENTE: informe anual FRONTUR Y FAMILITUR 2007 Instituto Estudios Turísticos. Mº Industria, turismo y comercio

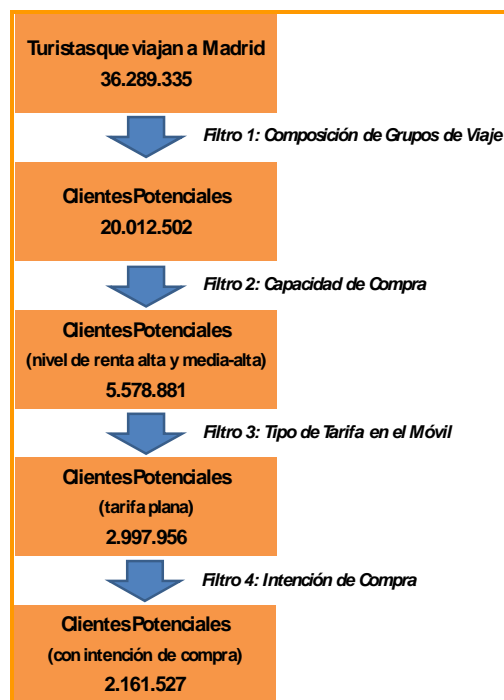
Mercado potencial

Así pues, tomando como punto de partida los 36.289.335 turistas que visitaron Madrid el pasado año, tanto extranjeros como nacionales, e independientemente del motivo del viaje (ocio o negocio), hemos aplicado una serie de filtros sobre este mercado inicial para obtener el volumen de mercado potencial de tour4you.

Total Turistas que viajan a Madrid	36.289.335
Segmento 1: Turistas Extranjero Ocio	3.062.928
Segmento 2: Turistas Nacional Ocio	7.324.623
Segmento 3: Turistas Negocio (Extranjero y Nacional)	5125784
Segmento 4: Excursionistas	20.776.000



A continuación se muestra esquemáticamente este proceso de filtrado y los resultados obtenidos en cada uno de los pasos, y posteriormente se detalla el proceso seguido.

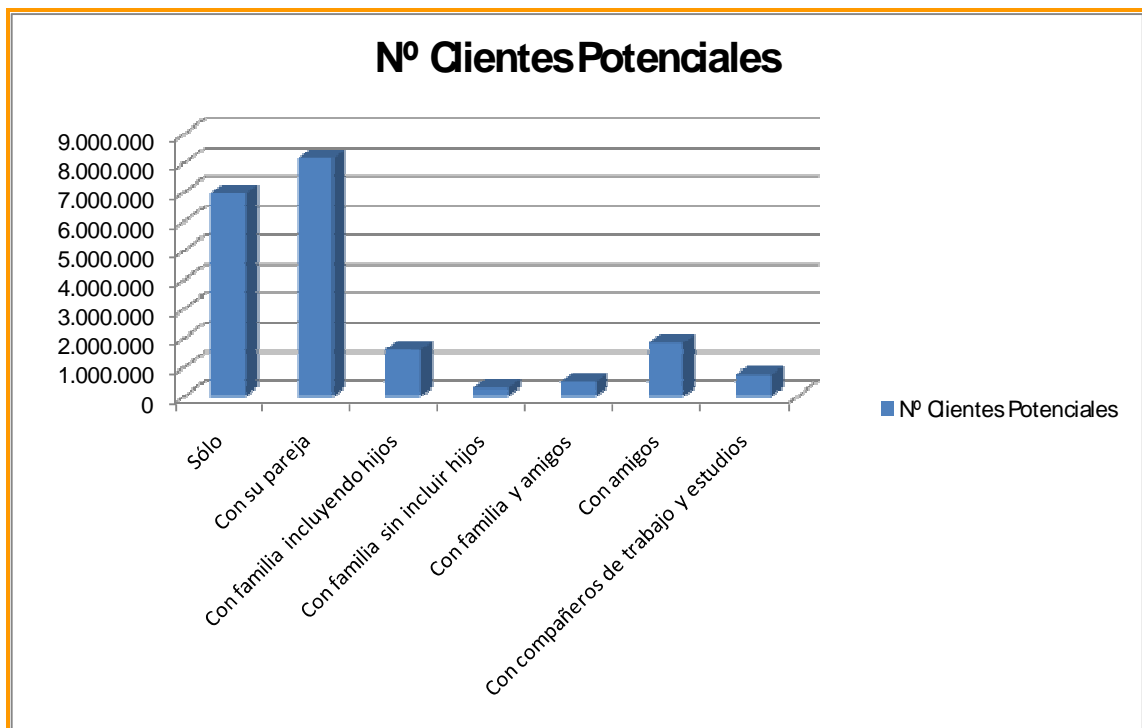


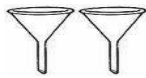


Filtro 1: Composición de turistas.

En función de cómo viaja a Madrid cada turista (sólo, con pareja, etc.) y el nº de personas que componen cada uno de esos grupos (sólo = 1 persona; pareja = 2 personas...), el nº de clientes potenciales sería el nº de grupos (no personas individuales), que representan 20.012.485 sobre el total de turistas que llegan a Madrid, ya que entendemos que, por ejemplo, en caso de viajar en pareja, sólo contratarían una vez el servicio para los dos.

Filtro 1: Composición de turistas			
Tipo de Grupo (Personas)	Nº Personas	Nº personas por grupo	Nº Clientes Potenciales
Sólo	6.948.596	1	6.948.596
Con su pareja	16.321.039	2	8.160.520
Con familia incluyendo hijos	6.325.537	4	1.581.384
Con familia sin incluir hijos	1.074.437	4	268.609
Con familia y amigos	987.154	2	493.577
Con amigos	3.659.246	2	1.829.623
Con compañeros de trabajo y estudios	973.324	1,333	730.176
Total Clientes Potenciales aplicando Filtro Composición Grupos			20.012.502

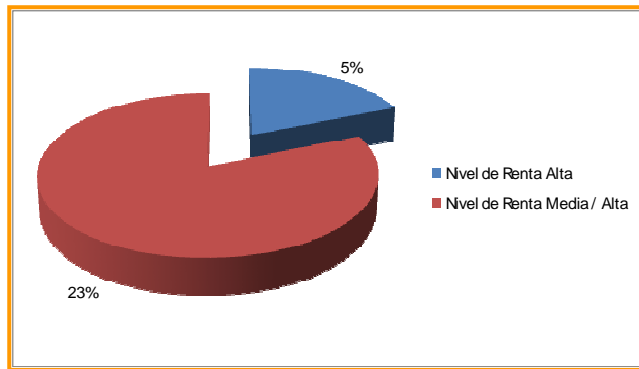




Filtro 2: Capacidad de Compra.

De los 20 millones de clientes potenciales resultantes de aplicar el filtro 1, en función de la capacidad de compra de dichos clientes potenciales, y asumiendo que los clientes proclives a comprar este tipo de servicios serán de clase alta o media-alta (con mayor capacidad de disponer de un dispositivo móvil con GPS integrado, posibilidad de invertir en este tipo de servicios...), el mercado potencial se reduce a 5.578.881.

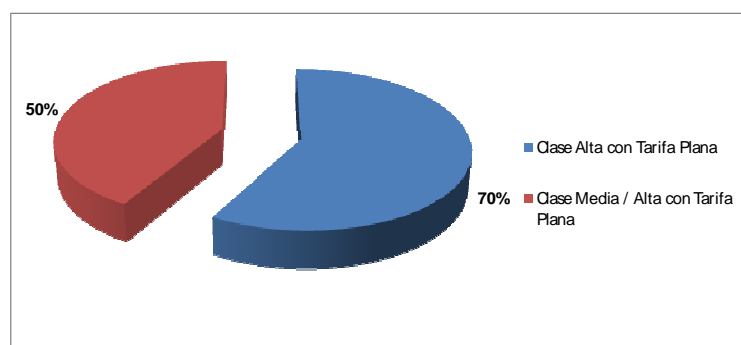
	Nº Personas
Nivel de Renta Alta	1.042.580
Nivel de Renta Media / Alta	4.536.301

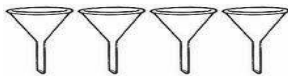


Filtro 3: Tipo de Tecnología (Tarifa Plana o no)

Por último, de los más de 5 millones resultantes de la aplicación del filtro 2, y considerando que los clientes potenciales de este tipo de servicios deberían tener Tarifa Plana, ya sea por disponer de GPS (y que el precio de conexión en el caso de rutas guiadas no sea demasiado elevado) o para poder interactuar constantemente con tour4you a través de la aplicación (conexión de datos), el volumen de clientes potenciales se reduce a 2.997.956.

		Nº Personas
Clase Alta con Tarifa Plana	70%	729.806
Clase Media / Alta con Tarifa Plana	50%	2.268.151
Total Cites. Pot. Con Tarifa Plana		2.997.956

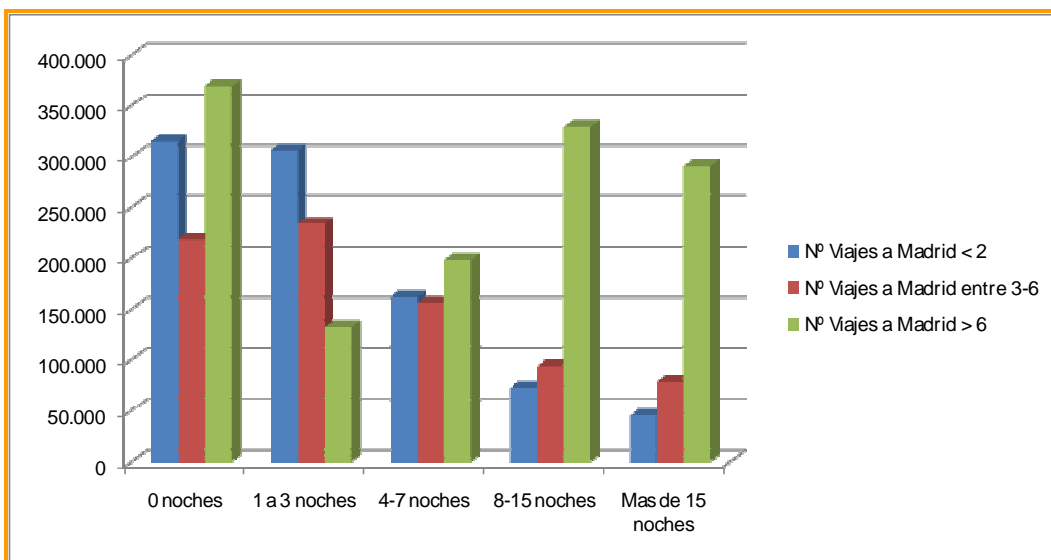




Filtro 4: Necesidad de Compra

Por último, sobre el mercado potencial calculado tras aplicar los filtros anteriores, 2.997.956 clientes, estimamos una necesidad de compra de servicios similares a los de tour4you en base a dos asunciones:

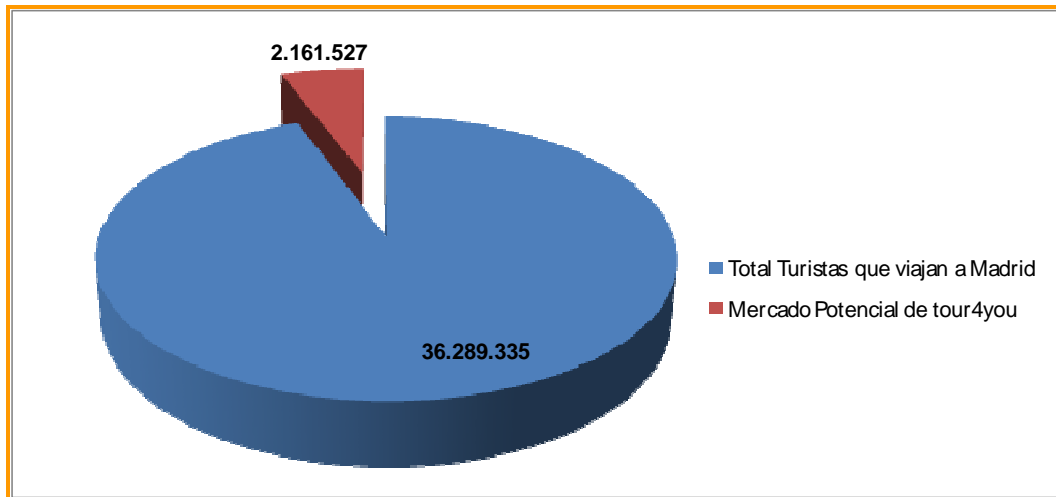
- Hay mayor probabilidad de que el cliente esté interesado en servicios de rutas turísticas a través de dispositivos móviles en aquellos grupos cuya frecuencia de viaje a Madrid es menor (ya que se supone que si viaja muchas veces a la ciudad, es más probable que la conozca y no necesite una guía).
- Hay mayor probabilidad de que el cliente esté interesado en servicios de rutas turísticas a través de dispositivos móviles en aquellos grupos en que la estancia es menor (dado que si pasan un alto nº de días en la ciudad es probable que tengan familia o conocidos, y por tanto, menos probable que requieran una guía).



Por lo tanto, asumiendo que los turistas que han viajado a Madrid más de 3 veces con duración de más de 8 días, y aquellos que pasan más de 15 noches, independientemente del nº de veces que hayan visitado la ciudad, no estarán especialmente interesados en contratar este tipo de servicios, el mercado potencial resultante para tour4you es de 2.161.527 clientes.

	0 noches	1 a 3 noches	4-7 noches	8-15 noches	Más de 15 noches
Nº Viajes a Madrid < 2	314.785	305.792	161.890	71.951	44.969
Nº Viajes a Madrid entre 3-6	218.251	233.841	155.894	93.536	77.947
Nº Viajes a Madrid > 6	369.348	131.910	197.865	329.775	290.202
Total Cites. Pot. aplicando Intención de Compra	902.385	671.542	515.648	71.951	0

En definitiva, dado que no existe actualmente ninguna compañía que ofrezca exactamente el mismo servicio “core” de tour4you (rutas turísticas personalizadas y guiadas a través de dispositivos móviles) estimamos **el mercado potencial de tour4you en un 5,96% del total de los turistas que viajan a Madrid**, dado que por su perfil socioeconómico y por sus patrones de comportamiento cualquiera de ellos podría contratar nuestros servicios.



Encuestas o estudios de mercado

“Conocer al cliente”

Ahora bien, con el fin de corregir y matizar los datos del mercado anteriormente expuestos de modo que los objetivos de cuota de mercado fijados por tour4you sean en todo momento coherentes con las peculiaridades del sector en el que vamos a desenvolvemos, hemos realizado una encuesta entre 422 personas con una triple finalidad:

- Determinar la intención de compra de los potenciales clientes
- Establecer cuáles son los factores que presentan mayor influencia en la decisión de compra de los clientes
- Conocer qué características de nuestro servicio presentan mayores ventajas o beneficios para nuestro público objetivo

Las principales conclusiones del estudio nos muestran una intención de compra cercana al 95% y una estimación aproximada de penetración de los teléfonos móviles con GPS en el 2010 próxima al 63%. En cualquier caso, al tratarse de una muestra no lo suficientemente significativa dirigida especialmente a analizar la intención de compra de los servicios Premium de tour4you y en todo caso teniendo en consideración las peculiaridades de un sector en constante evolución, nos vemos obligados a extrapolar los resultados anteriores con excesiva prudencia y aplicarles los factores correctores necesarios al objeto de establecernos unos objetivos de cuota de mercado y unas previsiones de ventas realistas y con garantías de éxito.

El estudio detallado se puede consultar en el anexo I. No obstante, presentamos a continuación las conclusiones más relevantes que como podemos observar

confirman la oportunidad latente de crecimiento del mercado y el valor indiscutible de nuestros servicios.

Perfil del encuestado:

- ≡ Hombre/Mujer (63%/37%), con una edad entre los 31 y 40 años (52,4%) y que reside en una ciudad de más de 500.000 habitantes (nueve de cada diez encuestados).
- ≡ 5 de cada 10 personas encuestadas viajan más de 4 veces al año por motivos de ocio pero sin embargo sólo 2 de cada 10 viaja más de 4 veces al año por motivos profesionales.
- ≡ Nivel de renta: Media / Media-alta / Alta

Posesión y características de los dispositivos móviles

- Prácticamente todos los encuestados disponen de un dispositivo móvil (98%)
- De estos dispositivos, 4 de cada 10 (42%) están equipados con un sistema de posicionamiento
- 4 de cada 10 encuestados cuyos dispositivos no disponen de sistema de posicionamiento, tienen pensado adquirir uno en un plazo no superior a doce meses



Grado de penetración 2010 de teléfonos móviles con GPS: 63%

Uso del servicio

- 9 de cada 10 encuestados estarían dispuestos a utilizar el Servicio



Intención de compra: 94,7%

Planificación del viaje (por ocio o motivos profesionales)

- 3 de cada 10 siempre lo planifican anteriormente (usando para ello internet como canal mayoritario de planificación con un 40% de preferencia), mientras que 7 de cada 10 no suelen planificarlo
- En cuanto a los que planifican sus viajes, una tercera parte de los mismos buscan alojamiento, otra tercera parte lugares de intereses turísticos y una última tercera se reparte entre actividades a realizar en destino y servicios de restauración (bares, restaurantes, etc.)



Planificación previa del viaje: Internet y Recomendaciones

Importe del Servicio

- De los que usarían el Servicio, y ante la pregunta de si lo seguirían utilizando aunque supusiera un coste, más de 7 encuestados contestan que dependería del precio
- El 40% los encuestados pagarían más de 5€ por el Servicio, y casi 2/3 partes de éstos abonarían más de 10 €



Asunción de coste: 90,6%

Valoración de los servicios

- Guía por GPS: el 73% de los encuestados lo considera útil o muy útil
- Personalización: el 74% de los encuestados lo considera útil o muy útil
- Información: el 79% de los encuestados lo considera útil o muy útil



Valor añadido: >73%

Abono y facturación del Servicio

- La mitad de los encuestados preferiría que se le cobrara por descarga frente a un 40% que preferiría tener una tarifa plana (independientemente del número de descargas)
- De cada 10 encuestados, 4 de ellos usarían la tarjeta de crédito como forma de abono (44,3%), y otros cuatro el SMS (37%). El resto preferiría usar una pasarela de pago (PayPal)
- Respecto a la facturación, casi 5 encuestados de cada 10 (45,7%) preferiría que se le facturara a través de su operador móvil frente a un 36% que se decantaría por una factura independiente

Público objetivo

“Distinto público – distintos intereses”

Partiendo de la información anterior y del estudio de los patrones de comportamiento de los visitantes de la ciudad de Madrid, diferenciamos nuestro público objetivo en dos grandes grupos:

- clientes
- Prescriptores

Cada uno de estos grupos presenta características e intereses distintos a los que abordaremos de manera diferente con el fin de desarrollar una política de marketing exitosa y cumplir nuestros objetivos cualitativos, cuantitativos y estratégicos previstos.

clientes:

El comprador de nuestros servicios puede ser tanto el consumidor final hacia el que orientaremos nuestra estrategia de marketing y comunicación, como los compradores de publicidad en cualquiera de las modalidades ofrecidas por Tour4you (publicidad on-line en la web o publicidad directa en el teléfono móvil del usuario) en los que centraremos nuestra fuerza de ventas.

Cientes B2C: Visitantes de la ciudad de MADRID

→ Usuario / Consumidor / Comprador

Los usuarios finales de nuestros servicios como hemos visto son los visitantes de la ciudad de Madrid, ya sean turistas nacionales o extranjeros o los propios residentes en nuestra comunidad.

Entendiendo que el sector turístico está integrado por turistas con perfiles, hábitos de consumo, necesidades y expectativas muy distintas entre sí, hemos segmentado a nuestro público objetivo en 4 grandes grupos atendiendo a su procedencia, preferencias turísticas, hábitos de consumo y necesidades.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Segmento	Descripción
Segmento 1: Turista Ocio Extranjeros	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Procedencia principal: Francia, Italia, Portugal y EE.UU. ▶ Adultos entre 25 y 44 años ▶ Viajan normalmente acompañados por su pareja o amigos ▶ Nivel de renta: alta, media-alta, media ▶ Empleados por cuenta ajena ▶ Planifican con tiempo su visita, utilizando Internet como principal fuente de información. ▶ Viajan de forma individual (no utilizan paquete turístico) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vía de acceso: avión ▪ Alojamiento: hotel 4 ó 5 estrellas ▪ Estancia Media: 5,1 noches ▪ Actividad principal: ocio, recreo o vacaciones (44,33%) ▪ Fidelidad al destino (85,10% repiten visita) ▪ Altamente satisfechos con su visita a Madrid

<p>Segmento 2:</p> <p>Turista Ocio Nacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Procedencia: CCAA Madrid, Andalucía y Castilla la Mancha, Catalanes y Valencianos » Nivel de renta: Alta, media-alta o media » No planifican su visita » Visitan la ciudad sin reserva previa <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vía de acceso: Carretera ▪ Alojamiento: hotel 4 ó 5 estrellas ▪ Estancia Media: 3,9 noches ▪ Principales actividades durante su estancia en Madrid: <ul style="list-style-type: none"> ✓ ocio (39,65%) ✓ Compras o motivos personales (30,42%) ▪ Fidelidad al destino (95,6% repiten visita) ▪ Altamente satisfechos con su visita a Madrid
--	--

<p>Segmento 3:</p> <p>Turistas de Negocios</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Procedencia: Francia, Reino Unido, Alemania y España » Viajan normalmente con compañeros o colegas » Adultos entre 26 y 45 años » Nivel de renta: Alta, media-alta, media » Planificación del viaje a cargo de la empresa » No utilizan Internet para planificar el viaje » Reserva del viaje a través de la agencia concertada con la empresa » Profesionales liberales, directivos y empleados » Escasa estacionalidad » Principales actividades extraprofesionales: <ul style="list-style-type: none"> ✓ entretenimiento nocturno ✓ compras ✓ visitas a monumentos y museos » Gasto medio superior al turista de ocio <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vía de acceso: avión ▪ Alojamiento: hotel 4 ó 5 estrellas ▪ Estancia Media: 1 noche ▪ Actividad principal: negocios (32,90%) ▪ Grado de satisfacción inferior al turista de ocio (7,69) ▪ Frecuencia del viaje: trimestral o semestral
---	--

<p>Segmento 4:</p> <p>Excursionistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Origen: CC.AA. Madrid » No planifican su visita » No pernoctan en la ciudad de Madrid » Viajan sin reserva previa <ul style="list-style-type: none"> ■ Vía de acceso: carretera ■ Actividad principal: ocio, compras y visitas a familiares y amigos ■ Fidelidad al destino (85,10% repiten visita) ■ Grado de satisfacción alto
---	---

Finalmente, hemos identificado un 5º grupo constituido por los **turistas emergentes**, que no debemos perder de vista a medio plazo si queremos ser una empresa sostenible en el tiempo.

<p>Segmento 5:¹</p> <p>Viajeros Emergentes (2020)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mayores Activos (entre 50 y 75 años) ■ Clanes Mundiales (individuos que visitan a sus amigos y familiares dispersos por el mundo) ■ Profesionales Itinerantes (residen en una región y se desplazan a trabajar a otra) ■ Ejecutivos Internacionales (viajeros de negocios "de élite" de muy alto poder adquisitivo)
---	--

Una vez segmentado nuestro mercado, hemos concretado el perfil de consumidor de Tour4you con el fin de que el diseño de nuestros servicios y de nuestra página web acierte de pleno en las expectativas de nuestros consumidores de modo que nuestro cliente reciba en todo momento las estrategias de posicionamiento y comunicación más adaptadas a su perfil, y por tanto, más eficaces.

¹ FUENTE: Estudio Future Traveller Tribes 2020, Henley Centre HeadlightVision y Amadeus

Perfil del consumidor Tour4you

Necesidades: información y movilidad

- ▶ Familiarizado con las nuevas tecnologías
- ▶ Heterogéneo
- ▶ Flexible
- ▶ Independiente
- ▶ Exigente
- ▶ Experimentado
- ▶ Coleccionista de experiencias
- ▶ Cambia frecuentemente de teléfono móvil
- ▶ Nivel de renta alta o media-alta
- ▶ Utiliza frecuentemente Internet para buscar información
- ▶ Le gustan los productos innovadores y de calidad
- ▶ Autosuficiente en la elección de productos y servicios
- ▶ Aficionado a viajar
- ▶ Acumulador de conocimientos: Le gusta conocer la cultura de las ciudades que visita
- ▶ Visita la ciudad a su aire sin paquetes turísticos ni excursiones programadas

Clientes B2B: Agentes sector turístico

→ Comprador

El servicio ofrecido por tour4you se ofrece como una alternativa de promoción realmente atractiva para aquellos sectores de actividad interesados en hacer llegar su oferta de productos o servicios al consumidor final de nuestro negocio, permitiéndoles a través de la inserción de publicidad online en nuestra página web o directamente en el móvil de los usuarios llegar a un número ilimitado de potenciales clientes.

Dentro de los diversos sectores de actividad con intereses coincidentes en nuestro servicio podemos distinguir a su vez los siguientes grupos de agentes:

a. Proveedores de contenidos:

- Hoteles 4 y 5 estrellas
- Restaurantes
- Bares
- Pubs
- Museos

- Tiendas
- Centros Comerciales ...

b. Integradores de contenidos de dispositivos móviles:

Son los actores que elaboran una oferta adaptada a terminales móviles basándose en la agrupación y elaboración de contenidos suministrados por los productores individuales.

- Páginas Amarillas
- Viamichelin
- Lanetro
- Cityneo
- Maptel
- Map4
- City Guide
- Geoplaneta ...

De la relación anterior, por el especial interés que puedan tener en insertar publicidad en nuestra página web al encontrarnos en condiciones de poder ofrecerles un servicio de indiscutible valor añadido para su actividad, centraremos inicialmente nuestros esfuerzos comerciales en los siguientes grupos:

- ≡ Restaurantes
- ≡ Lugares de tapas (con especial significación para la *ruta de tapas*)
- ≡ Discotecas
- ≡ Cafeterías
- ≡ Pastelerías
- ≡ Tiendas de ropa y moda

Para la estimación de los posibles anunciantes hemos tomado en consideración dos factores fundamentales:

- Establecimientos localizados en un radio de 5 Km alrededor de la Puerta del Sol por su proximidad con las zonas turísticas de Madrid.
- Distancia entre anunciantes. Inicialmente consideraremos que al tener menor cuota de mercado, los anunciantes interesados en aparecer en una de nuestras rutas, si son del mismo sector, preferirán que haya cierta distancia con otro establecimiento de su mismo sector. En la medida en que vayamos ganando cuota de mercado es previsible que esa distancia entre anunciantes pueda ser menor, y encontrarnos en condiciones de ir aumentando paulatinamente los ingresos por publicidad al aumentar paralelamente el número de potenciales empresas interesadas en alcanzar con sus inserciones publicitarias a nuestro público objetivo.

De este modo la cifra inicial estimada de potenciales empresas interesadas en insertar publicidad en nuestra web o directamente en el móvil del usuario quedaría como se muestra a continuación:

	2010	2011	2012	2012	2014
lugares de tapas	392	404	416	428	441
Discotecas	117	117	117	117	117
Restaurantes	3.295	3.460	3.633	3.814	4.005
Cafeterías	1.378	1.433	1.490	1.550	1.612
Pastelerías	382	382	382	382	382
Tiendas de ropa y moda	3.805	3.919	4.193	4.487	4.801
Total	9.369	9.715	10.231	10.778	11.358

Previsiones de crecimiento:

Según las estimaciones de crecimiento en el canal Horeca:

- ✓ Los lugares de tapas esperan crecer un 3% anualmente de media durante el período 2010-2014
- ✓ En los restaurantes se espera un crecimiento del 5% en el número de establecimientos
- ✓ Un 4% para las cafeterías
- ✓ Un 3% para las tiendas de ropa y de moda
- ✓ Y finalmente para las discotecas y las pastelerías no se ha encontrado una previsión de crecimiento, por lo que hemos contado con una cifra constante a lo largo del período proyectado.

Segmentación:

Analizando con mayor detalle los lugares de tapas, los restaurantes y las tiendas de ropa y moda, mostramos la segmentación disponible para estos tres tipos de establecimientos.

- Los 3.295 restaurantes se clasifican por precio medio del cubierto según la siguiente tabla:

Precio medio	nº establecimientos
< 12 €	786
>12 € < 24 €	1.079
>24 € < 40 €	1.054
>40 € < 60 €	179
>60 €	29

Centraremos los esfuerzos con los restaurantes que tienen un precio medio del cubierto entre 12 y 40 €, partiendo de 2.133 establecimientos en 2010 y con un crecimiento medio previsto del 5%, obtenemos la siguiente proyección de establecimientos:

Restaurantes	2010	2011	2012	2012	2014
precio medio entre 12 € y 40 €	2.133	2.218	2.307	2.399	2.495

- Las 3.805 tiendas de ropa y moda se clasifican según la siguiente tabla:

Boutique de señora y caballero	327
Género de punto	28
Exclusivas de caballero	784
Exclusivas de señora	1.650
Ropa tejana	36

- Los 392 bares de tapas se clasifican por precio medio según la siguiente tabla:

BARES DE TAPAS	
Precio medio	nº establecimientos
< 12 €	204
>12 € < 24 €	139
>24 € < 60 €	49

- Para las 382 Pastelerías, 1387 cafeterías y 117 discotecas no se dispone de segmentación adicional

Adicionalmente, en una II Fase de desarrollo de nuestro negocio, prevemos también la posibilidad de ampliar nuestras relaciones comerciales a las siguientes modalidades:

- » **Compradores del knowhow de tour4you:** clientes provenientes de ingresos por alianza estratégica. Por ejemplo, fabricantes de terminales móviles u operadores móviles.
 - ≡ Los tres operadores de servicios móviles que operan actualmente en España aunque comercializan un conjunto de servicios que pueden entenderse especialmente útiles en las circunstancias particulares de un turista o visitante no disponen sin embargo de una oferta específicamente dirigida al mercado turístico como tal. Por ello, creemos que estamos en condiciones de presentar Tour4you como un servicio complementario de valor añadido para sus usuarios.
 - ≡ Lo mismo ocurre con los fabricantes de móviles, respecto de los cuales nos proponemos cerrar acuerdos de colaboración para que integren nuestro software en sus terminales y poder llegar así a un mayor número de usuarios.
- » **Compradores de datawarehouse (minería de datos):** La previsión de visitas a nuestra página web, nos permite ofrecer a los actores del sector turístico interesados en conocer las necesidades y preferencias de sus clientes otro tipo de servicios de indiscutible valor añadido relacionados con la minería de datos (por ejemplo, en el sector hotelero manteniendo registros de las preferencias de sus huéspedes y respondiendo mejor a ellas en las próximas ocasiones). En tour4you sabemos que en las empresas de servicio, los pequeños detalles pueden ser muy importantes, de modo que el simple hecho de recordar algún gusto específico de los clientes puede marcar la diferencia de que mantenga su preferencia por la empresa o cambie a la competencia.

Prescriptores

→ Instituciones turísticas (Alianzas estratégicas)

Los prescriptores constituyen nuestro principal grupo de referencia, y en ellos intentaremos centrar nuestras alianzas estratégicas, ya que al operar dentro de un sector fuertemente atomizado la colaboración de los agentes involucrados en la promoción del turismo en la Comunidad de Madrid es fundamental para Tour4you para conseguir llegar al usuario final.



ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Así intentaremos centrar nuestras alianzas estratégicas en la Administración pública ofreciendo nuestros servicios como un servicio complementario para la promoción del turismo de Madrid.

- Ayuntamiento de Madrid (www.madrid.es)
- Comunidad Autónoma de Madrid. Consorcio de Turismo de Madrid (www.turismomadrid.org)
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
- Consorcios de transportes

OTRAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

- Cámara de Comercio de Madrid (www.descubremadrid.com)
- Asociación Empresarial Hotelera de Madrid
- Asociación Madrileña de Empresas de Restauración
- Asociaciones de comerciantes
- Instituto Tecnológico Hotelero
- Confederación Empresarial de Madrid
- Federación Española de Asociaciones de Empresas Organizadoras Profesionales de Congresos

Análisis de la competencia

“Benchmarking: analizando buenas prácticas de la competencia”

En este negocio de la localización están inmersos muchos protagonistas y hay muchos intereses en juego puesto que puede suponer importantes ingresos futuros. Entre estos protagonistas se encuentran los **operadores móviles de red** (que quieren aprovechar el potencial que ofrece la red móvil para situar personas), **buscadores como Google y Yahoo** (que ven gran potencial en ofrecer publicidad personalizada), **desarrolladores de software** y **fabricantes de terminales**.

En el sector turístico, la utilización de estos servicios móviles supone un enorme potencial para los diferentes actores que participan, principalmente para la **Administración Pública**, ya que les permite fomentar el turismo en las diferentes ciudades a través de servicios de valor añadido para los usuarios finales. Aunque también el resto de agentes del sector pueden obtener grandes beneficios de ellos. Una de las razones por la que todo el mundo quiere estar en el negocio es que la localización, el poder saber dónde se encuentra una persona, es la llave para un nuevo mundo que es el de la publicidad localizada y personalizada.

Por lo tanto, nuestros más directos competidores se encontrarían en este último grupo de empresas que están desarrollando servicios móviles de navegación y localización, enfocados al sector turístico.

Como resultado del análisis de competencia realizado, obtenemos dos conclusiones fundamentales:

1. **No existe actualmente ninguna empresa que ofrezca exactamente el mismo servicio que el que tour4you considera su servicio “core”:** rutas guiadas personalizadas en base a las preferencias y necesidades de cada cliente.

Existe un importante número de iniciativas, sustentadas fundamentalmente por los Ayuntamientos de diferentes ciudades de España, que ponen a disposición de sus turistas servicios de rutas guiadas a través de dispositivos GPS (aunque se trata de rutas preestablecidas o de navegación libre a modo de mapa digital para el usuario).

2. Dado que se trata de **servicios muy nuevos, no se dispone de análisis de resultados** sobre la aceptación y utilización de dichos servicios por parte de los usuarios finales, y por tanto, no se puede concluir el grado de éxito de este tipo de negocios en base a cifras y volúmenes “reales”. Esto, a pesar de poner a tour4you en la dificultad de tener que estimar los objetivos de cuota de mercado, número de clientes, etc. sin disponer de información “probada” en la que apoyarse, supone que no existe actualmente ninguna empresa posicionada como un claro “líder” en el mercado, y por tanto, una mayor oportunidad de negocio.

A continuación se incluye un cuadro resumen de empresas existentes actualmente que proporcionan servicios de navegación y localización, similares a los servicios de tour4you.

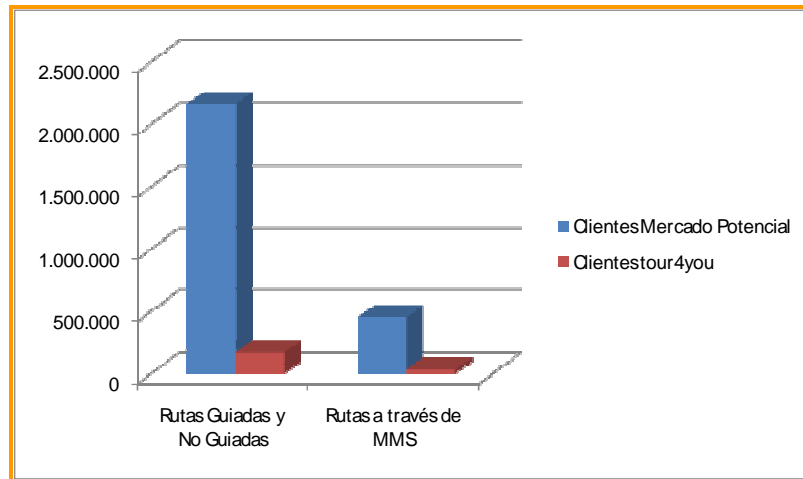
Todas las empresas incluidas en este resumen están enfocadas al sector turístico, excepto Google y Nokia. Hemos querido mantener estas dos en nuestro análisis, por la importancia en el mercado de las mismas, su imagen de marca y el gran potencial de desarrollo de nuevos servicios que poseen.

Compañía	Descripción del Servicio	Servicios Ofrecidos	Comentarios	Coste
Nokia	NOKIA MAPS : herramienta para dispositivos móviles que permite al usuario descargar mapas para ayudarlo a localizar lugares interesantes o ubicar el lugar al que quiere ir.	Visualización de mapas y sistema de navegación (si el móvil tiene GPS). Permite configurar rutas para ir de un sitio a otro (en coche o a pie), así como realizar búsquedas de lugares geográficos. • Funcionalidades: Conducir, Caminar y Explorar • Incorporación de búsquedas de lugares concretos • Guías de ciudades, incluyendo lugares turísticos, comercios y establecimientos.	• Buen servicio, con muy buena precisión. • Coste (es un poco caro, no sólo el servicio, sino también las tarifas telefónicas que implica). • Comodidad que brinda al usuario (uno puede estar viajando por ahí y sólo llevando el teléfono encontrar lo que busca).	Licencias Caminar: • 1 mes: 4,99 euros • 3 meses: 14,99 euros • 12 meses: 24,99 euros Las guías de viaje se han de adquirir aparte (precio aprox. 7,99€ por ciudad)
Google	GOOGLE MAPS: mapas que puedes descargar al móvil, y servicios de localización y ubicación.	- Mi Ubicación (beta): utiliza el GPS para mostrar la ubicación en el mapa (si la lectura del GPS no está disponible temporalmente, se muestra la ubicación aproximada). - Mapa de satélite y puntos de vista: puntos de vista por satélite de la zona que se está mirando - Vista de la calle: imágenes de la ubicación que está buscando, con el modo de brújula - De empresas: búsqueda de empresas por su nombre o por tipo - En coche: direcciones durante la conducción - Tráfico: base de tráfico en tiempo real de datos.	Requiere el Sistema Operativo Android en el móvil, y de momento sólo esta disponible un móvil en el mercado con este Sistema Operativo.	
Blugua	Dispositivo GPS que se alquila, y ofrece una guía turística portable, un dispositivo multimedia con geoposicionamiento vía satélite que guía al usuario por rutas predefinidas (turística, gastronómica, cultural...). Fecha de lanzamiento: ago-08.	- Guía al usuario a través de la ciudad siguiendo la ruta elegida, a través del dispositivo GPS. - Al pasar por los puntos de interés, edificios, esculturas, parques... ofrece al usuario información multimedia (audio, video, texto) con los aspectos relevantes del lugar.	Por el momento están en Vigo y Cartagena. En proceso de expansión para tratar de establecerse en otras ciudades de España	Precio por día = 14€
Ayuntamiento de Madrid	eMadrid Movil: todo el contenido de Esmadrid (la web del Ayuntamiento de Madrid) en el móvil		No se dispone de información, ya que está en fase de lanzamiento	
Ayuntamiento de Zaragoza	GUIMO: Guía de viaje en soporte PDA (dispositivo GPS que se alquila) que facilita de forma continua al usuario información completa y actualizada sobre los puntos de interés turísticos que va encontrando durante su visita, así como sobre la oferta comercial y de ocio de la ciudad.	- Localización y servicios de valor añadido por GPS que incluye visualización de información contextual, puntos de interés y callejero. - Rutas turísticas y de interés en la ciudad y alrededores - Puntos de interés cultural, museos, monumentos, edificios emblemáticos, comercios... - Agenda cultural, tanto del ayuntamiento como de otras instituciones - Guías de ayuda, consejos, costumbres... - Información multimedia y adaptada en varios idiomas - Entorno medioambiental: previsión meteorológica, transporte, etc.	Se lanzó para la Expo de Zaragoza de 2008. Ha tenido muchas quejas por parte de los usuarios sobre el servicio ofrecido, la disponibilidad del mismo, etc.	Por Internet, precio por día = 10€ (IVA incl.) Alquilarlo directamente en un punto de distribución, precio diario = 14€ (IVA incl.).
Ayuntamiento de Granada	TDA (gmaps): Navegador turístico con localizador GPS y en formato PDA (dispositivo que se alquila), que ofrece a los visitantes recorridos guiados y personalizados, tanto a pie como en automóvil, por los principales recursos turísticos de Granada.	- Monumentos, museos, elementos naturales, costas, barrios turísticos... - Sistema de navegación GPS "Giro a Giro®" de TDA. - Restaurantes, actividades turísticas, lugares de compras o puntos de información turística - Formatos de audio, para la interpretación de cada lugar, texto y fotografías; videos de la ciudad o de cada destino - Actualización de la información de los principales destinos. Horarios, precios o nuevos lugares serán incorporados de forma automática desde los servicios de información de TDA.	Se ha lanzado en Enero-2009, por lo que no se dispone de información sobre la disponibilidad y funcionamiento del servicio.	Precio: 1 día = 15,90€ Tercer día y siguientes = 10,90€ Precio por hora = 0,70€

Compañía	Descripción del Servicio	Servicios Ofrecidos	Comentarios	Coste
Ayuntamiento de Córdoba	CORDUBALIA: dispositivos GPS alquilables en hoteles, establecimientos turísticos y en un punto de información, que proporcionan a los usuarios rutas por diferentes recorridos de Córdoba.	<ul style="list-style-type: none"> - 5 rutas interactivas preestablecidas: - Adéntrate en la Córdoba Romana - Córdoba, capital de Al-Andalus - Descubre la vida en la Baja Edad Media - Un viaje al Renacimiento y Barroco - Córdoba Imaginada 	No se dispone de información sobre si el servicio está ya operativo.	Precio 24 h. = 18€
Ayuntamiento de Sevilla	CITYSHOW: Audio guía con locuciones y un sistema GPS (dispositivo que se alquila). Destinado para rutas a pie, y turistas individuales. El soporte es un dispositivo GPS que se alquila.	<ul style="list-style-type: none"> - Plano GPS de Sevilla con localización inmediata. - Monumentos, Ocio, Restaurantes, Tiendas, en un entorno de 500 metros. - Fotos de Sevilla, descarga gratuita de un mapa, y una guía de Sevilla; video de muestra y ejemplo de las locuciones. 	Es un sistema que viene de EEUU, y por el momento sólo está disponible en Inglés.	Precio 24 h. = 20€
Mauguide (Discovery)	MAUGUIDE: servicio a través de GPS (dispositivo que se alquila) que ofrece rutas por Berlín, mostrando la parte histórica de la ciudad.	<ul style="list-style-type: none"> - GPS para peatones y ciclistas. - Información de interés (histórica y política). - Fotos históricas, videos y audios 	Se lanzó en Mayo-08, pero no se ha conseguido información sobre aceptación y funcionamiento del servicio.	Prices: 4 h - 8€ / per day - 10€
Digiguide	Guía turística multimedia con GPS. Disponible actualmente para las ciudades de Sevilla, Lille, Lyon, Paris y Zaragoza.		No se ha encontrado información sobre la implantación del servicio en aquellas ciudades para las que disponen de mapas.	
Gallegos y Cienfuegos	SMIT: sistema móvil de Información Turística SMIT. Es un asistente para el turista durante su estancia en el destino, que le informa y ayuda a través de su propio teléfono móvil. SMIT se instala con gran facilidad, accediendo a Internet desde el móvil (está preparado para instalarse automáticamente en más del 85% de los modelos de teléfono que actualmente están en el mercado) y se maneja mediante menús fácilmente comprensibles.	<ul style="list-style-type: none"> - Información sobre monumentos, museos, edificios singulares, parques y jardines, hoteles, restaurantes, farmacias, transporte público, sanidad, seguridad... - Rutas turísticas definidas - Información multimedia (texto explicativo, audio, foto, video) y actualizada. - Localizar preferencias (búsqueda por nombre, por distancia a su posición, por preferencias de usuario) - Mapas dinámicos en 3D - Compatible con cualquier GPS portátil en conexión por bluetooth con el móvil 	Desarrollaron, bajo contrato con la Xunta de Galicia, un primer proyecto en la ciudad de Santiago de Compostela y en el tramo gallego del Camino de Santiago. A partir de este momento y hasta la actualidad, la empresa desarrolla, por sus propios medios, el proyecto para todas las ciudades españolas que son Patrimonio de la Humanidad. En curso el establecimiento de acuerdos con empresas y administraciones locales para lanzar SMIT en las principales ciudades españolas, e incluso en el extranjero.	
Audioguías Online	THIS IS: Audioguía online de muchas ciudades del mundo, entre ellas Madrid. A través de la descarga de archivos MP3 y planos, se puede reproducir la guía de la ciudad en un reproductor de MP3 o en cualquier otro aparato que reconozca este sistema: móviles, agendas electrónicas, I-Pod, etc.	Audioguía que proporciona información sobre la historia y leyendas de Madrid.	No se ha conseguido información sobre la implantación del servicio	Precio: 15€

Cuota de mercado

En conclusión, con los datos resultantes de la investigación de mercado realizada y a pesar de no existir actualmente una competencia directa que ofrezca "exactamente" el servicio "core" de tour4you (rutas turísticas guiadas y personalizadas a través de dispositivos móviles), nos hemos fijado unos objetivos de **cuota de mercado** el año de lanzamiento del **8% del mercado potencial**, lo que traducido en número de usuarios alcanzaría la cifra de **172.922 clientes** (tanto para rutas guiadas como para no guiadas) y **36.290 clientes** (para rutas a través de MMS). Esto nos daría un **total de 209.213 clientes**.



Para la estimación de dicha cuota hemos tenido en consideración adicionalmente los siguientes factores:

- La falta de notoriedad de marca
- El movimiento del mercado y que muchos participantes están ofreciendo servicios similares que podrían derivar en el nuestro
- Las dificultades encontradas para estimar la intención de compra real
- El grado de penetración de los teléfonos móviles con GPS
- Las dificultades para llegar al mercado internacional
- La situación actual de la economía

objetivos de cuota de mercado



8% mercado clientes potenciales rutas turísticas en dispositivo móvil

0,58% mercado turístico de Madrid

políticas de marketing mix

producto

TOUR4YOU guía de viaje en tu móvil adaptada a tus preferencias

Tour4you es una guía de viaje **personalizada y guiada** en **soporte móvil** que facilita de forma continua al visitante de la ciudad, **en función de sus preferencias y disponibilidad de tiempo**, información completa y actualizada sobre los puntos de interés turísticos que va encontrando durante su visita, así como sobre la oferta comercial y de ocio de la ciudad.

TOUR4YOU se alinea con las tendencias del turismo cultural y de experiencias y concretamente, con un turista que cada vez planifica con menor antelación su viaje, que lo hace a través de internet, y que desea aprovechar al máximo su tiempo.

TOUR4YOU es un soporte multiidioma (español, inglés y francés), que da servicio al turista global y que comienza su andadura en la ciudad de Madrid.

Funcionalidades

TOUR4YOU proporciona rutas turísticas personalizadas y guiadas adaptadas a las preferencias de los usuarios facilitando al visitante orientación y localización junto con información multimedia sobre actividades culturales, monumentos, agenda de la ciudad, edificios singulares, así como sobre los servicios que ofrece la ciudad, horarios de museos, comercios y establecimientos de restauración, entre otros. Además, nuestra plataforma dispone de un área para empresas y comerciantes para informar sobre su negocio a los usuarios de nuestros servicios.

TOUR4YOU ofrece las siguientes funcionalidades:

- » **Personalización** de las rutas turísticas en función de las preferencias de los usuarios.
- » **Localización y servicios de valor añadido por GPS** que incluye visualización de información contextual.
- » **Callejero** que acompaña al turista señalando los puntos de interés con imágenes, vídeos y audio.
- » **Rutas turísticas preconfiguradas** y de interés de la ciudad de Madrid.
- » **Puntos de interés** cultural, museos, monumentos, restaurantes, comercios...
- » Información multimedia adaptada en **varios idiomas**.

- ▶ La página web proporciona **información adicional** como agenda cultural, guías de ayuda, consejos, costumbres, previsión meteorológica, transporte público, etc...

Un dinamizador del turismo

TOUR4YOU es un producto que se presenta como un dinamizador del turismo de Madrid en el que confluyen intereses de los principales agentes implicados en el sector.

- ▶ **Posicionamiento del turismo en el siglo XXI.** TOUR4YOU ofrece servicios avanzados de localización geográfica, cuyo modelo de prestación se basa en un interfaz de acceso a través del teléfono móvil con conectividad en función de las funcionalidades disponibles en el terminal móvil del usuario.
- ▶ **Más valor en menos tiempo.** TOUR4YOU permite al turista optimizar su viaje en destino, reconfigurándolo de forma dinámica en función de su interés particular al obtener una visión online de las posibilidades culturales y de la agenda de la ciudad, y facilitándole una selección y priorización en base al tiempo del que dispone para que pueda disfrutar al máximo de su visita.
- ▶ **Guía interactiva.** TOUR4YOU nace como una guía interactiva para el gran público, que presenta información útil para sus viajes, necesidades, gustos, etc., de forma proactiva, por lo que constituye un dinamizador del turismo, en destino y no en origen, al ser un complemento de las guías tradicionales.
- ▶ **Difusión de la cultura autónoma.** TOUR4YOU, complementa el turismo cultural con la vertiente de ocio, incorpora servicios que contribuyen a la difusión del patrimonio cultural y social de la ciudad, posicionándose como una empresa que rompe el paradigma del turismo clásico.
- ▶ **Fomento del tejido empresarial de la ciudad.** Además TOUR4YOU ofrece al visitante información sobre comercios, ocio y gastronomía, información que reposiciona el tejido empresarial como parte de la acción turística.
- ▶ **Atención personal:** Tour4you se completa con un servicio de atención personal telefónica o vía correo electrónico para cualquier incidencia o imprevisto que pueda surgir durante su utilización.

Modalidades de Servicios

“diseño centrado en el usuario”

La orientación de todas nuestras actividades profesionales parte de una descripción de los servicios centrada en el diseño para el usuario.



La definición de los servicios de tour4you tiene como principal objetivo ofrecer al usuario final el **máximo grado de personalización posible, centrándonos en su posición, su perfil, su contexto, el tiempo disponible y sus intereses culturales y de ocio.**

Adicionalmente los hemos configurado teniendo presente en todo momento las funcionalidades de que dispongan nuestros clientes en sus teléfonos móviles, de modo que **a mayor tecnología disponible por parte del usuario mayor valor aportado por tour4you.**

El menú de navegación de nuestra página web y de la aplicación descargada en el terminal móvil se presenta de una manera atractiva para el usuario de modo que de una forma intuitiva y “friendly” pueda, en función de sus preferencias, configurar su propia ruta turística a la carta.

Finalmente, en función de las opciones elegidas la aplicación le **calculará el precio definitivo** del servicio. De una manera muy sencilla y rápida, el usuario antes de confirmar la compra tendrá la posibilidad de modificar las opciones elegidas para recalculer el precio cuantas veces quiera.

IDIOMAS DISPONIBLES: español – inglés - francés

Tour⁴me → Turismo "a la carta"

Rutas turísticas personalizadas: diseñadas exclusivamente para cada cliente, en función de su punto de localización, el tiempo de que dispone y sus preferencias turísticas (por ejemplo: si le gusta visitar iglesias o museos, parques, conocer la historia de Madrid, o incluso el dinero que se quiere gastar). De modo que nunca habrá dos rutas turísticas iguales.

El usuario introduce su perfil cumplimentando un formulario web y el sistema le calculará la mejor ruta adaptada a sus preferencias, en base a 2 tipos de parámetros:

1. **Preferencias e intereses:** "Qué quiero (o no quiero) hacer o ver".

Las preferencias se utilizan para determinar qué recursos son los más relevantes para el perfil:

- Tipo de recursos preferidos: "museos", "parques públicos", etc.
- Propiedades de los recursos: "estilo artístico", "tipo de restaurante", etc.
- Tipo de actividades: "comprar", "caminar", etc.
- Interés en un recurso específico: "El museo del Prado..."

2. **Restricciones Contextuales:** *Parámetros para calcular la ruta*

- Tiempo disponible
- Localización del usuario (si dispone de GPS) / o punto de partida
- Motivo de la visita
- Con quién viaja
- Restricciones económicas
- Fechas de la visita

Ruta interactiva dinámica y guiada: tour4you y el usuario estarán conectados continuamente desde el momento en el que el usuario inicie la ruta. De este modo, le acompañaremos a lo largo de toda su visita, facilitándole la información seleccionada a medida que se vaya acercando a los puntos de interés.

El usuario podrá también **dinamizar la ruta**, de modo que si a lo largo del trayecto se producen cambios en los tiempos inicialmente estimados, la propia aplicación, teniendo en cuenta la localización del usuario, le irá recalculando los tiempos e introduciendo cambios en las sugerencias iniciales para que se ajuste en todo momento al tiempo de que dispone y a sus preferencias.

Este servicio está condicionado a la disponibilidad de un dispositivo móvil con conexión GPRS (con tarifa plana) y con GPS.

Ruta interactiva no guiada: El usuario podrá interactuar con la aplicación de tour4you, pinchar en el mapa facilitado para acceder a la información y actualizar la información conectando con el servidor de tour4you a través de la conexión de datos de su teléfono móvil.

Este servicio está condicionado a la disponibilidad de un dispositivo móvil con conexión GPRS (con tarifa plana) y sin GPS.

OPCIONES DISPONIBLES:

- ✓ El turista podrá elegir cómo desea recibir esa información:
 - Texto
 - Audio
 - Texto y audio

Tour⁴us → Turismo “en tu bolsillo”

Rutas temáticas: Para aquellos usuarios que, en vez de definir sus preferencias, prefieran dejarse guiar por la experiencia de los profesionales del sector turístico que conocen la ciudad a fondo, este servicio es una alternativa muy interesante que consiste en una ruta predefinida, estándar, sobre un tema concreto (por ejemplo, el Madrid Medieval, el Madrid de los Austrias, o incluso rutas de tapas para disfrutar de un rato de ocio a media mañana o a última hora de la tarde).

El usuario introduce su perfil cumplimentando un sencillo formulario web y el sistema le mostrará la **lista de rutas existentes**, para que elija la deseada, variando únicamente en base a las características de su dispositivo móvil:

Ruta interactiva guiada: tour4you y el usuario estarán conectados continuamente desde el momento en el que el usuario inicie la ruta. De este modo le acompañaremos a lo largo de toda su visita facilitándole la información seleccionada a medida que se vaya acercando a los puntos de interés.

Este servicio está condicionado a la disponibilidad de un dispositivo móvil con conexión GPRS (con tarifa plana) y con GPS.

Ruta interactiva no guiada: El usuario podrá interactuar con la aplicación de tour4you, pinchar en el mapa facilitado para acceder a la información y actualizar la información conectando con nuestro servidor a través de la conexión de datos de su teléfono móvil.

Este servicio está condicionado a la disponibilidad de un dispositivo móvil con conexión GPRS (con tarifa plana) y sin GPS.

OPCIONES DISPONIBLES:

- ✓ El turista podrá elegir cómo desea recibir esa información:
 - Texto
 - Audio
 - Texto y audio

Tour⁴all → Turismo “a un click”

Rutas personalizadas no interactivas: Por último, los usuarios de móviles con menores prestaciones tendrán también la posibilidad de personalizar su ruta a través de la página web y de recibir la información directamente en su teléfono móvil vía MMS. Aunque las restricciones técnicas de su teléfono móvil le impedirán cualquier tipo de interactividad con nuestro servidor.

El usuario al igual que en el caso de las rutas personalizadas introduce su perfil cumplimentando un sencillo formulario web y el sistema le calculará la mejor ruta adaptada a sus preferencias.

MultimediaTour: El usuario podrá recibir a través de su teléfono móvil en un principio, solamente imágenes, posteriormente sonidos reales, vídeos y en el futuro virtualmente cualquier tipo de contenido que pueda mostrarse en un teléfono móvil.

Este servicio está condicionado a la disponibilidad de un dispositivo móvil con capacidad de recibir MMS.

Tour⁴web → Turismo “en la red”

Rutas personalizadas gratuitas: Por último, tour4you ofrecerá también a través de su página web rutas personalizadas no interactivas visibles solo en pantalla, sin posibilidad de descarga al teléfono móvil.

Servicios de publicidad

Para los anunciantes ofrecemos dos modalidades de inserciones publicitarias:

Inserciones publicitarias en la página web de tour4you

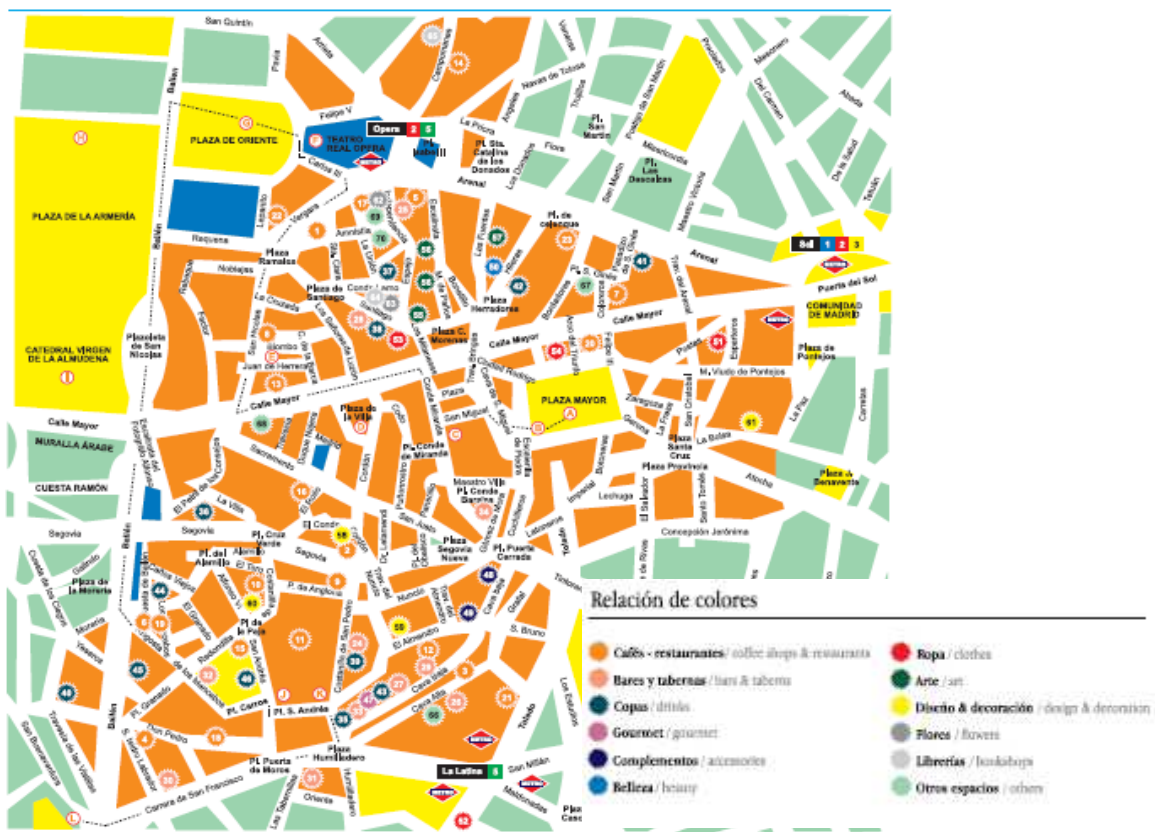
- ▶ Tarifa plana anual para los anunciantes diferenciado tres tarifas en función del valor que les aportamos:
 - Tapas
 - Restaurantes
 - Resto

Inserciones publicitarias en el dispositivo móvil del usuario:

- ▶ Precio por mil impresiones con dos modalidades:
 - Anunciantes en la home
 - Anunciantes en páginas interiores

En cuanto a los formatos de contratación hemos pensado en contrataciones mensuales, trimestrales, semestrales y anuales, para ofrecer flexibilidad a los anunciantes y que puedan ver de primera mano, la evolución de esta acción publicitaria en su cuenta de resultados.

A continuación, se muestra a modo de ejemplo, los anunciantes que aparecerían en una ruta personalizada que uno de nuestros clientes se hubiera descargado en el barrio histórico de los Austrias.



precio

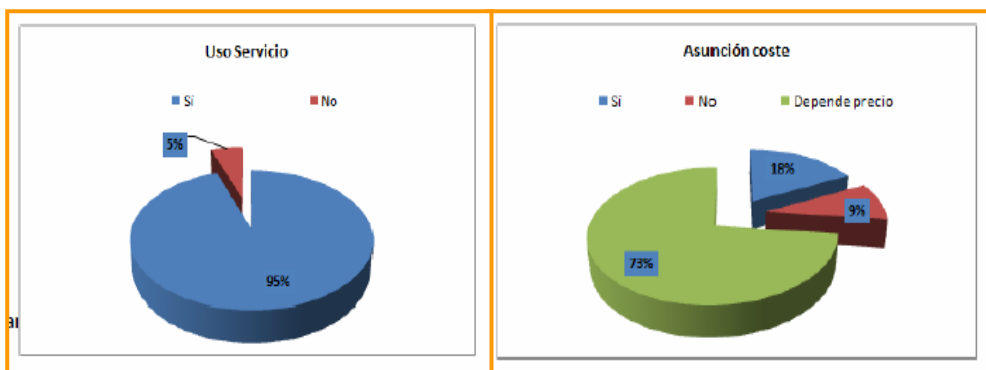
Modelo FREEMIUM (servicios Free + servicios Premium)

Una vez analizados los modelos de negocios actualmente existentes en Internet y las tendencias futuras, hemos optado por un modelo de negocio Freemium (Free+Premium) que se alinea perfectamente con los objetivos de Tour4you. De este modo funcionaremos ofreciendo la personalización de los servicios con carácter gratuito a través de nuestra pagina web, mientras que **cobraremos únicamente por aquellas modalidades que permitan la descarga de la ruta en el teléfono móvil** del usuario, de modo que a través de la conexión con el usuario durante su viaje, Tour4you se encuentre en condiciones de poder aportarle un verdadero valor añadido durante su estancia en Madrid. La competencia core de nuestro negocio reside sin lugar a dudas en las rutas guiadas y personalizadas y es ahí hacia donde queremos dirigir todos nuestros esfuerzos.

El modelo adoptado nos va a permitir rentabilizar a largo plazo los servicios básicos gratuitos con publicidad online. Entendemos que la conjugación del uso del móvil, los MMS y la web cobra bastante sentido en este modelo de negocio de cara a complementar ingresos en nuestro proyecto.

La fijación de los precios la hemos basado fundamentalmente en los siguientes factores:

- La tendencia imperante en la red a la gratuidad de los servicios
- El coste que las distintas modalidades supondrá para Tour4you
- Los resultados obtenidos de la encuesta de investigación de mercados realizada: el 95% de los encuestados utilizaría nuestro servicio y un 75% estaría dispuesto a asumir un coste por ellos (información detallada en el anexo I)



Rango precio (€)	1-3	3-5	5-10	10-25	>25	Sin definir
Porcentaje encuestados	35%	13%	16%	12%	11%	14%

- La percepción que los clientes tendrán sobre los servicios, estableciendo diferentes rangos en función del valor aportado por cada uno de ellos
- Los precios de la competencia

En base a los anteriores criterios Tour4you saldrá al mercado con una **franja de precios entre 6 y 0 € en función de la personalización del servicio y de las restricciones técnicas** que presente el teléfono móvil del usuario.

A continuación se muestran las tarifas fijadas para el año de lanzamiento de tour4you:

Rutas Premium Tour⁴me

Ruta interactiva dinámica y guiada	+ Audio	6 €
Ruta interactiva dinámica y guiada	+ texto	5 €
Ruta interactiva no guiada	+ Audio	4 €
Ruta interactiva no guiada	+ texto	3 €

Rutas temáticas Tour⁴us

Ruta interactiva guiada	+ Audio	5 €
Ruta interactiva guiada	+ texto	4 €
Ruta interactiva no guiada	+ Audio	3 €
Ruta interactiva no guiada	+ texto	2 €

Rutas estáticas Tour⁴all

MultimediaTour (MMS)	1,20 €
----------------------	--------

Rutas free Tour⁴web

Rutas personalizadas no interactivas	gratis
--------------------------------------	--------

Tarifas publicitarias

■ Inserciones publicitarias en la web

Tarifas publicidad www.tour4you.es			
Tipo de anuncio (Banner)	Peso	Situación	Coste por Mil impresiones (CPM) (*)
Dimensión 120 x 240	15 k	Vertical- lateral derecho home	10 Euros
Dimensión 180 x 150	10 k.	Vertical lateral derecho páginas interiores	6 Euros

(*) CPM: En un sistema de establecimiento de precios en los que los anunciantes pagan por las impresiones recibidas (cada vez que se muestra el anuncio en la página de tour4you).

■ Inserciones publicitarias en el móvil del usuario

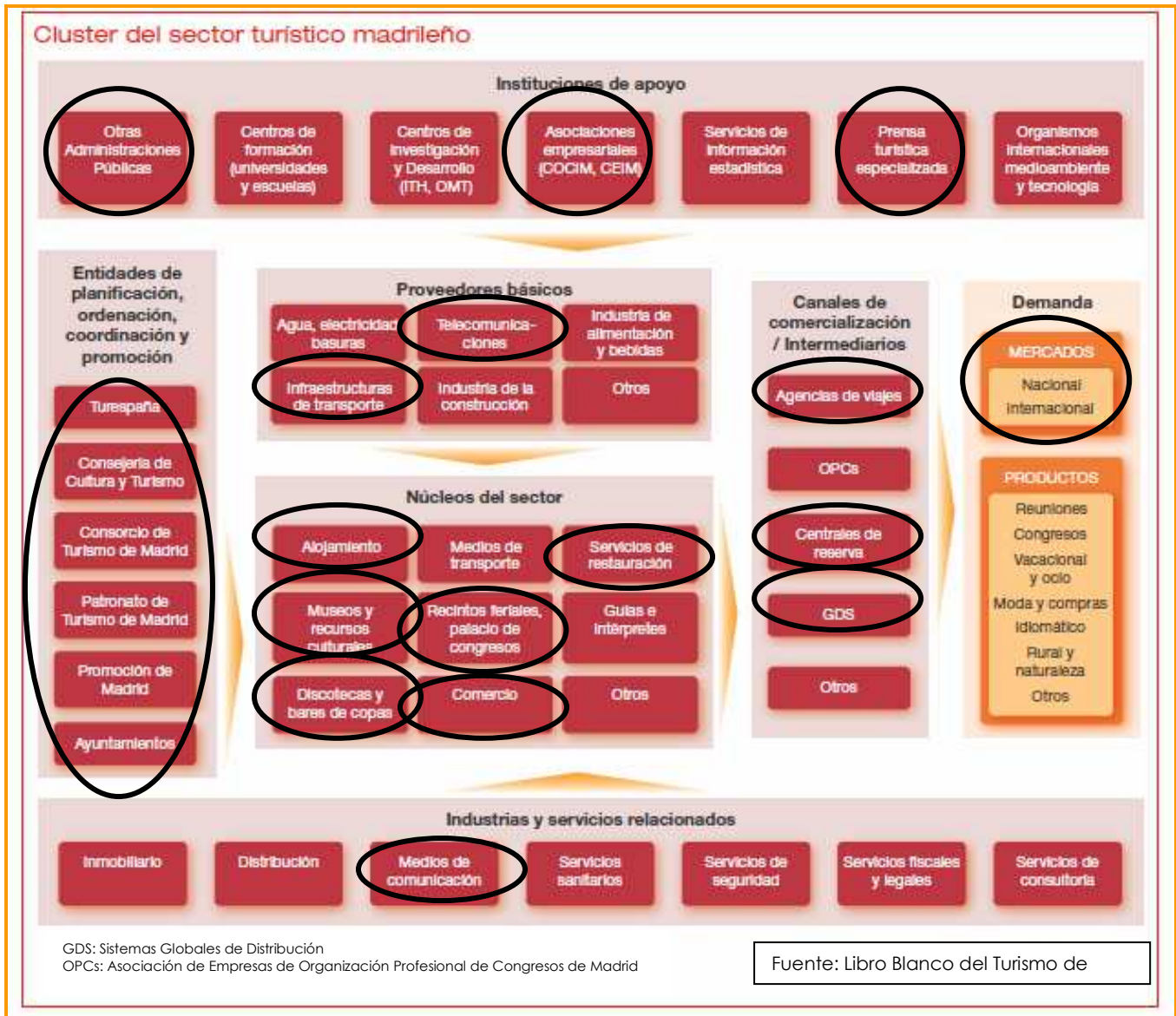
En este caso hemos optado por una tarifa plana anual por anuncio con independencia del número de impresiones.

TARIFAS INSERCIÓN ANUNCIO EN LA RUTA PERSONALIZADA	2010
lugares de tapas	300 €
Restaurantes	150 €
Discotecas	100 €
Cafeterías	100 €
Pastelerías	100 €
Tiendas de ropa y moda	100 €

Cluster sector turístico madrileño

“Confluencia de intereses ⇒ Sinergias de cooperación”

Tomando como punto de partida el estudio de nuestro público objetivo y el perfil del consumidor de Tour4you y al objeto de establecer una adecuada política de distribución y promoción de nuestros servicios hemos analizado el papel que desempeñan los diferentes agentes que intervienen el sector turístico madrileño, estudiando sus intereses y necesidades en relación con las nuestras, al objeto de determinar el grado de influencia que su intervención, de una u otra forma, tiene en el éxito de nuestro negocio.



Este análisis previo nos ha permitido determinar las diferentes relaciones comerciales que debemos establecer con cada uno de ellos con el fin de elaborar nuestras principales líneas estratégicas de marketing con garantía de éxito.

Las conclusiones resultantes del estudio del cluster del sector turístico se presentan esquemáticamente en el siguiente cuadro y constituyen la base para la elaboración de la estrategia de promoción y distribución de nuestros servicios:

Agentes sector turístico	Relación comercial	Objetivo Estratégico: Acción de marketing
Turistas y Visitantes de la ciudad de Madrid	USUARIO / COMSUMIDOR (descargas)	GENERAR TRÁFICO Posicionamiento Promoción Marketing Viral Campaña Social Media Marketing (SMM) Campañas de fidelización
Cadenas de hoteles Hoteles 4 y 5*	Cliente (publicidad online y móvil) Canal Distribución	ALIANZA DE NEGOCIO Inversión en Publicidad Intercambio de banners Campañas de promoción Red de Ventas
Restaurantes Bares, Discotecas ... Comercios	Clientes (publicidad online y móvil)	RED DE VENTAS
Aeropuerto Estación AVE	Canal Distribución	INVERSIÓN EN PROMOCIÓN Publicidad off line Anuncios en revistas especializadas Punto de información (PLV)
Administración Pública Impulsores/ Promotores Turismo	Prescriptor Canal de Distribución Proveedor de Contenidos	ALIANZA ESTRATÉGICA Sinergias de cooperación PATROCINIO/SUBVENCIONES Punto de información (OIT)
Agencias de Viajes Centrales de Reservas GDS	Canal Distribución	INVERSIÓN EN PUBLICIDAD ON-LINE Banners Campañas de promoción
Congresos y Ferias IFEMA	Canal Distribución	INVERSIÓN EN PROMOCIÓN Publicidad off line Punto de información (PLV)
Internet	Canal Distribución	Inversión en posicionamiento en buscadores
Medios de Comunicación	Prescriptor	Inserción de artículos/reportajes de opinión Notas de prensa
Museos y recursos culturales	Proveedor de Contenidos	Sinergias de cooperación
Operadores Móviles	Proveedor de Servicios	Alianza de Negocio: FASE II
Fabricantes Móviles	Canal de Distribución	Alianza de Negocio: FASE II

Así por ejemplo:

- ✓ En aquellos casos en los que hemos apreciado coincidencia de intereses nos proponemos cerrar una alianza de negocio con ellos (ej: hoteles: al dirigirnos al mismo público objetivo pueden desempeñar un doble papel: por una parte cliente interesado en insertar publicidad en nuestra web y al mismo tiempo se presentan como un canal de distribución importante para que consigamos llegar a los turistas extranjeros y nacionales)
- ✓ En los supuestos en los que su intervención es determinante como canal de distribución y sin embargo no detectamos una coincidencia de intereses con nuestros servicios, debemos realizar importantes inversiones en publicidad, o promoción (ej. Buscadores de Internet, o Aeropuertos).
- ✓ Y por último tiene especial trascendencia, el papel que desempeña la administración pública que en su función de impulsores del turismo pueden facilitarnos la difusión de nuestros servicios a través de las Oficinas de Información Turística o mediante la concesión de subvenciones que nos ayuden a financiar y a desarrollar nuestro negocio.

Canales de distribución

Entendiendo los canales de distribución como el vector de exposición, venta o entrega de los servicios ofrecidos por nuestra compañía identificamos como canales con especial significación en nuestro negocio los siguientes:

» *Internet*

PÁGINA WEB: Tour4you

Nuestra página web (www.tour4you.es) es el principal canal de distribución con que el que ofrecemos nuestros Servicios. A través de ella, el cliente puede darse de alta en el Servicio rellenando un sencillo cuestionario indicando sus preferencias en cuanto a las diferentes posibilidades turísticas que le puede ofrecer una ciudad (museos, monumentos, iglesias, parques, etc.)

Además, en esta página podrá consultar tanto las diferentes posibilidades de rutas turísticas prediseñadas por parte de nuestra empresa como las opiniones de otros clientes que ya las hayan utilizado.

BUSCADORES GENERALES

Aparte del conocimiento directo por parte de nuestros clientes de la página Web de nuestra empresa (por promoción y publicidad), hay que destacar que un porcentaje elevado de visitas a nuestra página se deberá a la búsqueda de información en los principales buscadores existentes (Google, yahoo, MSN...) de palabras claves que hagan referencia al turismo, a las rutas o a las visitas.

Para incentivar el éxito de este canal, incidiremos especialmente en posicionar adecuadamente nuestra página en dichos buscadores, utilizando tanto el posicionamiento orgánico o natural como el posicionamiento patrocinado (SEM/PPC).

BUSCADORES/PORTALES SECTORIALES

Como hemos visto en el análisis previo del sector los principales portales sectoriales (**centrales de reservas, mayoristas y agencias de viajes, portales de información de Madrid**), se presentan también como un canal especialmente significativo para la distribución de nuestros servicios ya que desarrollan una importante función de influenciadores en el sector turístico al centralizar las necesidades de los usuarios (consulta de información, disponibilidad de plazas, comparación entre establecimientos, valoración y comentarios)

Dado el alto volumen de visitas que reciben, entendemos que una adecuada segmentación y posicionamiento en estos buscadores y el establecimiento de acuerdos de colaboración son también imprescindibles para alcanzar la masa crítica de usuarios necesaria para el éxito de nuestro negocio.

» Hoteles 5* y 4* y cadenas hoteleras

Los hoteles de 5 y 4* y las principales cadenas hoteleras que operan en Madrid se presentan como el principal canal de distribución de nuestros servicios al estar directamente en contacto con un volumen especialmente significativo de nuestro público objetivo.

Actualmente la oferta hotelera en Madrid es una de las mejores de Europa, con un incremento de dos dígitos desde el año 2003 al año 2007, tanto en el número de hoteles como en el de las plazas por categoría, especialmente en hoteles de cuatro y cinco estrellas. Nos dirigimos especialmente a estos dos últimos grupos ya que como hemos visto el perfil del consumidor de Tour4you responde fundamentalmente a un turista de renta alta o media-alta.

Categoría	Nº Hoteles	Nº Plazas	% respecto total plazas
Hoteles 5*	22	8769	11,90%
Hoteles 4*	146	40.226	54,6%
Total 4 y 5*	168	48.993	66,5%

Fuente: Informe de Resultados 2007 Consejería de Cultura y Turismo Comunidad de Madrid.

Dada la especial trascendencia que presenta el canal hotel para el éxito de nuestro negocio centraremos los esfuerzos de nuestra fuerza de ventas en posicionarnos en este canal y en desarrollar una relación duradera orientada a celebrar convenios de colaboración o alianzas estratégicas con ellos. Así por ejemplo, ofreciéndoles la posibilidad de contratar el Servicio para sus clientes cuando éstos se hospedan en sus instalaciones como "algo" adicional, ya sea en el propio proceso de reserva a través de Internet (al modo de un pack de estancia + turismo), o bien presencialmente en el propio destino (hotel) cuando el cliente hiciera el check in.

» Aeropuerto de Madrid-Barajas

En 2007 viajaron por el aeropuerto de Madrid 52,1 millones de pasajeros de los que aproximadamente un 9% pernoctaron en la ciudad de Madrid.

Aproximadamente el 81% de los turistas extranjeros que visitan nuestra Comunidad acceden por vía aérea convirtiendo así al aeropuerto de Madrid-Barajas en uno de los principales canales de distribución de nuestros servicios ya sea a través de las oficinas turísticas situadas en las terminales (solo en 2008 se

atendieron a 385.000 personas en las oficinas turísticas situadas en la T-4) o bien a través de inversión directa en publicidad en el propio aeropuerto o a través de la intermediación de las compañías aéreas.

» Oficinas de información Turística

El Ayuntamiento de Madrid atendió el año pasado a más de 1.600.000 personas en sus 8 puntos de información turística. Como vemos en las tablas que se muestran a continuación, tanto el perfil general del turista encuestado como el tipo de pregunta solicitada se identifica plenamente con el perfil del turista del Tour4you, de modo que los S.A.I.T. se muestran así, como un canal también especialmente significativo para la distribución de nuestro negocio.

Adicionalmente estos servicios de Atención e Información turística se presentan como un complemento importante al resto de los canales anteriormente mencionados, para llegar al propio turista de la CC.AA. de Madrid que accede a través de carretera o no pernocta en la ciudad de Madrid. El 54% de las consultas de turistas nacionales que recibieron los SAIT pertenecían precisamente a este último grupo.

A través de la colaboración con los SAIT de Madrid pretendemos posicionarnos como el sustituto imprescindible de las guías y planos tradicionales.

PERFIL GENERAL TURISTA ENCUESTADO:	1.649.325
motivo de la visita: Ocio	58,59%
Extranjeros	62,38%
Empleados por cuenta ajena	52,02%
Entre 3 y 7 noches	32,43%
Solicitaron información sobre orientación	24,06%
Edad >25 < 44 años	50%

Nacionalidad	Total	%
Espanoles	620.476	37,62%
Madrid	340.207	54,83%
Catalanes	68.190	10,99%
Otras comunidades	212.079	34,18%
Extranjeros	1.028.849	62,38%
Francia	131796	12,81%
Italianos	114717	11,15%
Estadounidenses	105971	10,30%
Argentinos	77987	7,58%
Británicos	73254	7,12%
Otras nacionalidades	525125	51,04%
total	1.649.325	100%

tipo de pregunta solicitada:	% sobre el total de preguntas
Petición de plano y orientación	24,06%
Cultura	13,96%
Transporte	11,38%
Ocio	8,97%
Preguntas relacionadas con el entorno del puesto	8,01%
Consultas sobre correo electrónico	5,08%
Madrid visión (autobus turístico)	3,88%
Descubre Madrid (visitas guiadas)	3,79%
Alojamientos	3,52%
Alrededores	3,21%
Restaurantes	2,08%
Tiendas	1,31%
Madrid Card (tarjeta turística)	1,19%
Semana Santa	0,93%
Toros	0,89%
Deportes	0,66%
San Isidro	0,57%
2 de mayo	0,20%
Navidad	0,14%
Otros	6,17%

Fuente: Estadísticas de los SAIT 2008. Patronato de Turismo de Madrid

» *Empresas de alquileres de coches*

Las empresas de alquiler de coches se presentan también como un punto importante de localización de turistas extranjeros o nacionales que visitan nuestra ciudad ya que es frecuente que los turistas que entran en nuestra ciudad por vía aérea o por tren acudan a este tipo de servicios para satisfacer no solamente sus necesidades profesionales sino también su tiempo de ocio.

MADRID	Nº
Nº empresas alquiler coches	338
Nº empresas alquiler coches de lujo	16

Acciones de promoción

“Alcanzar la masa crítica de usuarios”

Para el lanzamiento de Tour4you al mercado todas las acciones de promoción se han seleccionado partiendo de 6 ideas fundamentales con el fin de generar notoriedad y alcanzar la cuota de mercado deseada:

- Centrar la inversión en el posicionamiento en Internet
- Focalizar nuestros esfuerzos comerciales en los canales especialmente significativos (hoteles, aeropuerto y oficinas de turismo)
- Intensa campaña de promociones dirigidas específicamente al consumidor final de nuestro servicio y al canal local
- Acciones de promoción flexibles con posibilidad de adaptación periódica en función de los resultados obtenidos
- Fuerte inversión inicial para alcanzar la cuota de mercado necesaria lo más rápidamente posible
- Incidencia en el segmento de los turistas nacionales y extranjeros ya que presentan mayores probabilidades de convertirse en clientes dada que su necesidad de información y orientación es más acuciante al no estar familiarizados con el entorno en el que se encuentran

La relación de acciones iniciales previstas con indicación del público al que se dirigen y el objetivo que pretendemos conseguir con cada una de ellas se detallan en la siguiente tabla.

NOTA: Se incorporan también algunas acciones de promoción previstas inicialmente a medio plazo para generar marca, que lanzaremos el primer año como actividades de refuerzo sólo si la medición periódica de los resultados obtenidos no se ajusta a las previsiones de ventas marcadas.

ACCIONES DE PROMOCIÓN TOUR4YOU		
Acción	Target	Objetivos
Publicidad on line		
Posicionamiento en buscadores generales (google, yahoo)	TURISTAS NACIONALES Y EXTRANJEROS	Generar masa crítica de visitas/usuarios: Buscar el contacto del cliente
Posicionamiento en portales Sectoriales (Turísticos y de viajes)		
Campaña de refuerzo durante eventos significativos en Madrid		
Campaña 2012 ↘ Inserciones ocasionales de anuncios en periódicos digitales (elpais.com / elmundo.es)	TURISTA NACIONAL	

Acción	Target	Objetivos
Campaña de marketing viral		
Posicionamiento en la blogosfera	TURISTA NACIONAL Y EXTRANJERO	Generar en los clientes potenciales la necesidad de utilizar nuestros servicios
Campaña de Marketing viral (Recomendaciones / Opiniones / Concursos ...)		Atraer visitantes hacia nuestra página web
Página web Tour4you: Campaña intensiva de promociones destacadas		
Lanzamiento inicial de promociones rutas Premium 2X1: "descarga tu ruta hoy, y no pagues la de mañana"	VISITANTES PÁGINA WEB TOUR4YOU	Convertir a los visitantes de nuestra página web en usuarios e incrementar el volumen de descargas Premium
Campaña anual de promoción Rutas Standard (destacar mensualmente una ruta gratis): "¿Qué visito hoy?... el Madrid de los Austrias"		
Campaña estacional "Elige acompañante (posibilidad de descargarse la misma ruta en 2 teléfonos móviles"		
Campaña 2012/3 ↘ Campaña sensibilización social: "Turismo solidario"		
Presencia en Ferias/Congresos del sector		
FITUR 2010	PROFESIONALES DEL SECTOR Y RESIDENTES CC.AA. MADRID	Posicionamiento en el sector y generación de marca
Congreso Madrid Travelthink 2010	PROFESIONALES DEL SECTOR	
Creación de relaciones con organismos públicos		
Ayuntamiento de Madrid	TODOS	Obtención del apoyo y colaboración de las entidades públicas en la difusión de nuestros servicios
Comunidad Autónoma de Madrid		
Ministerio de Industria, Turismo y Comercio		
Cámara de Comercio		
Campaña de Fidelización		
Newsletter mensual e-mail marketing informando de las nuevas promociones	USUARIOS TOUR4YOU	Aumentar el nivel de satisfacción de nuestros usuarios y fomentar la reiteración en la contratación de nuestros servicios incentivando la venta de los servicios premium
Campaña de agradecimiento "qué poco te va a costar volver" (vuelve a Madrid, gratis)		
Campaña 2011 ↘ regalo sin coste apreciable para nosotros pero que le sorprenda:, por. Ejemplo: Vales descuentos en restaurantes y hoteles ..		

Acción	Target	Objetivos
Acciones de promoción PLV		
<p>Aeropuerto de Madrid</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reparto de despleables en oficina de información turística del Aeropuerto ✓ Contratación de un mupi en terminal T-4 ✓ Campaña de promoción específicamente diseñada para la Oficina de Información Turística del Aeropuerto: "Qué suerte que llegaste ..." 	<p>TURISTA NACIONAL Y EXTRANJERO</p>	<p>Impulsar activamente la decisión de compra en el momento exacto en el que surge la necesidad de información</p>
<p>Estación AVE Atocha</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contratación de un mupi 		
<p>Oficinas de Información Turística de Madrid</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reparto de folletos ✓ Campaña de promoción específicamente diseñada para el resto de las oficinas de información turística en función de su punto de localización 		
Campaña de prensa		
<p>Impulsar y mantener las relaciones con los medios</p>	<p>RESIDENTES CCAA MADRID</p>	<p>Generar notoriedad y establecer una relación fluida con los medios de comunicación locales al objeto de aumentar nuestra visibilidad entre el público objetivo de la CCAA de Madrid</p>
<p>Elaboración de un dossier de presentación, notas de prensa periódicas, identificación de los periodistas especializados en nuestro sector...</p>		

Acción	Target	Objetivos
Material promocional		
Elaboración de 100.000 folletos (dúpticos/desplegables) de información	HOTELES Y SAIT	Difusión directa entre el público objetivo a través del canal de comercialización
Merchandising		Generar un impacto positivo y fomentar el recuerdo de Tour4you en las visitas comerciales (hoteles, restaurantes, empresas..) y en oficinas de información turística
Expositores / portafolletos		Facilitar la visibilidad de Tour4you en los canales hoteles y Oficina de Turismo
Video promocional	HOTELES, SAIT Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Disponer de material gráfico para presentaciones comerciales y a los medios de comunicación
Display institucional (ferias, presentaciones...)	FERIAS DEL SECTOR	
Publicidad offline Campaña 2011/12/13 ↴		
Inserción de 3 anuncios en la revista Ronda Iberia magazine (periodicidad mensual)	TURISTAS NACIONALES Y EXTRANJEROS	Generar un impacto de calidad directamente en nuestro público objetivo, mediante una lectura muy cercana al momento de compra
Inserción de 3 anuncios página interior en la revista Iberia Excelente (Business Plus y Business Class)	TURISTA DE NEGOCIOS	
Inserción de 2 anuncios en la revista MadridStyle - tirada: 100.000 ejemplares - (guía turística gratuita de formato bolsillo y periodicidad semestral que se distribuye en hoteles de Gran Lujo, 5 y 4 estrellas)	TURISTA NACIONAL Y EXTRANJERO	Reforzar la venta en el canal hotel

Para la puesta en marcha de las acciones anteriormente descritas contrataremos los servicios de una **central de medios** que nos dé soporte en el desarrollo de la campaña de publicidad online y con la **colaboración externa** (free-lance) para la elaboración de las creatividades y diseño gráfico inicial necesaria para establecer la identidad gráfica de tour4you y consolidar la imagen de marca de tour4you.

No obstante, es importante señalar que las acciones anteriormente previstas se configuran como acciones flexibles que marcan las líneas generales de actuación pero que en cualquier caso dentro del presupuesto global asignado podrán y deberán sufrir modificaciones y ajustes periódicos en función de la evolución de la campaña.

Acciones de comercialización

En tour4you sabemos que gran parte del éxito futuro de nuestro negocio se basa en completar las acciones de promoción anteriormente descritas con una adecuada política comercial que nos permita llegar tanto al canal de distribución como a futuros anunciantes en nuestra página web.

De este modo, los técnicos en marketing y ventas liderados por el director comercial han de ser capaces de establecer relaciones comerciales duraderas con los principales canales de distribución de las rutas turísticas y los clientes de publicidad y crear con ellos vínculos de unión e interés mutuo a largo plazo más allá de una visión mercantilista a corto realizando visitas periódicas y presentaciones de nuestros servicios.

Acción	Target	Objetivos
Acción comercial con el canal de distribución		
Hoteles y Empresas de alquiler de coches		
✓ Intercambio de banners	TURISTA NACIONAL Y EXTRANJERO TURISTA NACIONAL Y EXTRANJERO	Posicionarnos en el canal como una empresa innovadora y de calidad de indiscutible valor añadido para complementar los servicios que ellos ofrecen
✓ Campaña de información y comercialización (visitas red comercial)		
✓ Reparto de desplegados en hoteles 4 y 5* y localización de expositores		
✓ Campaña personalizadas de promoción para sus clientes		
Campaña 2011 ↘ Agencias de Viajes de Madrid		
✓ Campaña de información y comercialización (visitas red comercial)	Residentes CCAA Madrid	Generar notoriedad
✓ Reparto de desplegados / dípticos		
Campaña 2012 ↘ Campaña de comunicación a las principales multinacionales con sede en Madrid		
Visitas / llamadas / Mailing/emailing presentación Tour4you y envío de información	TURISTAS DE NEGOCIOS EXTRANJEROS	Difusión en el ámbito profesional y generación de marca
✓ Campañas personalizadas de promoción para sus directivos		
Comercialización: Anunciantes		
✓ Campaña de información y comercialización (visitas/llamadas presentando Tour4you)	RESTAURANTES, BARES, LUGARES DE TAPAS PASTELERIAS, COMERCIOS	Alcanzar un % de inserciones publicitarias
✓ Regalos de promoción para los dueños		
✓ Emailings periódicos		
✓ Seguimiento y reportes periódicos de las impresiones de los anunciantes		

Comunicación

1 mensaje único con vocación de continuidad"

En Tour4you cuidamos muy especialmente el mensaje que queremos colocar en el mercado y que es el que nos va a posicionar y a diferenciarnos de la competencia.

Hemos elegido un mensaje y una imagen acorde con la idea de modernidad, personalización y experiencia global que queremos transmitir a nuestros usuarios.

Logotipo

Trasmite una imagen de modernidad, jugando con palabras, número y un símbolo que representa tanto una conexión vía GPS, como el estándar RSS (Really Simple Syndication).

Refleja el nombre de la empresa, explotado en tres niveles, dos de ellos, el primero y el tercero, constituidos por palabras ("tour", "you"), y un segundo nivel descrito por un número ("4").



Dichas palabras están en el idioma inglés porque una gran parte de nuestros clientes potenciales son de habla inglesa, y porque son dos palabras mundialmente conocidas, independientemente del desconocimiento que se tenga de ese idioma.

La primera palabra, **tour**, indica a qué nos dedicamos, que no es otra cosa, en una primera fase, que al turismo. La segunda palabra, "**you**", personaliza nuestra dedicación a cada cliente, haciendo del disfrute de nuestro Servicio una experiencia única e individual.

El segundo nivel, el formado por el número "**4**" juega con la similitud fonética de su pronunciación, "for".

El símbolo RSS, que es una forma de facilitar contenidos desde cualquier sitio en la red para su inserción fácil en una página web, refleja nuestra vocación tecnológica y además se asemeja a las ondas de conexión GPS, sirviendo ortográficamente como punto final al logo, subrayando y dando realce a la marca

Color

Tour4you es **naranja** y lo es porque:

- ▶ Somos el resultado de mezclar la energía del rojo con la felicidad del amarillo, somos alegres, y éste último color lo asociamos al sol que siempre brilla.
- ▶ Representa nuestro entusiasmo, nuestra creatividad, el estímulo de querer crecer.

- ▶▶ Somos sanos, jóvenes, vitales, dinámicos, y proyectamos esta sensación a todos nuestros clientes
- ▶▶ Da la sensación de un mayor aporte de oxígeno al cerebro y estimula la actividad mental, favoreciendo por tanto la búsqueda de nuevas soluciones que ofrecer al mercado.
- ▶▶ Nos proporciona una visibilidad profunda que nos ayuda a llamar la atención y a resaltar los elementos más importantes nuestros Servicio.

Tour4you es **gris** y lo es porque:

- ▶▶ Aporta serenidad, racionalidad y estabilidad
- ▶▶ Representa el cumplimiento de nuestros objetivos.
- ▶▶ Es la mezcla del todo (blanco) y la nada (negro)
- ▶▶ Es el mejor compañero del naranja

Somos naranjas, somos grises, y estamos seguros de nuestro éxito

Claim

“Déjate llevar! tu sexto sentido”

Encarna para todos nuestros clientes todo lo que supone disfrutar de la experiencia tour4you:

- **“Déjate llevar”** combina en solo 2 palabras un doble mensaje: por una parte el concepto de guía y compañero de viaje (Tour4you hace las funciones de guía del turista acompañándole en su viaje e indicándole el camino y por otro recoge también la ausencia de preocupaciones ya que esté donde esté, esté con quién esté o el tiempo de que disponga, le adaptamos una ruta según sus gustos y preferencias.
- **“Sexto sentido”** se identifica con conocimiento, con la capacidad de saber dónde estás, de no sentirse perdido en una ciudad, saber qué hacer, intuición... ya que cuando visite una ciudad tendrá, gracias a nuestros servicio de localización e información la sensación de que se siente como en casa, de que “ya la conoce” incluso antes de llegar al lugar que quiera visitar.

Estrategias futuras de marketing

"Siempre a la vanguardia"

Nuestro negocio se va a posicionar en un entorno cambiante que evoluciona constantemente, por lo que el éxito de nuestra empresa dependerá, en gran parte, de nuestra capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios. Debemos ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a nuestra empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en nuestro beneficio.

Por ello, dedicaremos especial atención a los siguientes aspectos:

- Conocer en todo momento las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes
- Localizar nuevos nichos de mercado e identificar segmentos de mercado potenciales
- Orientación continua de nuestra empresa en busca de nuevas oportunidades
- Análisis continuo de las diferentes variables del DAFO, no sólo de nuestra empresa sino también de la competencia en el mercado
- Medición continua de los resultados de las acciones realizadas a través de un adecuado **Plan de seguimiento**
- Control del grado de cumplimiento de los objetivos previstos
- elaboración de un **Plan de Contingencias** que nos permita adoptar medidas correctoras si se producen desviaciones importantes respecto de los objetivos inicialmente marcados

En todo caso, las futuras acciones de marketing de tour4you se alinean con las ya indicadas principales líneas estratégicas marcadas a largo plazo para posicionarnos como un negocio sostenible en el tiempo:

- Desarrollo de nuevos servicios
- Complemento de nuestro modelo de negocio con ingresos por publicidad
- Apertura de nuevos mercados
- Evolución hacia la web 2.0

Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que nuestra empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

Presupuestos comerciales y de marketing

"Rentabilizar esfuerzos"

Siendo conscientes de la importancia que tiene alcanzar la masa crítica de usuarios necesaria para el éxito de Tour4you, hemos estimado una inversión inicial en acciones de promoción en el primer año cercana al 30% del total de las previsiones de ingresos del primer año. A medida que nuestro negocio vaya ganando cuota de mercado y siempre que los resultados se correspondan con los objetivos de ventas marcados, el porcentaje de inversión en gastos de marketing lo iremos ajustando hasta situarlo en el año 2014 en torno al 10% anual de los ingresos totales de cada ejercicio.

Dadas las peculiaridades del sector en el que operará Tour4you y el grado de influencia que un adecuado posicionamiento en Internet tendrá para el éxito de nuestro negocio los principales esfuerzos de marketing los centraremos en el posicionamiento en internet, canal considerado crítico para alcanzar los objetivos cuantitativos y cualitativos de nuestro negocio, con especial esfuerzo en el 2º año de lanzamiento, año que consideramos especialmente significativo para conseguir el posicionamiento deseado.

El presupuesto se completa con la puesta en marcha de un plan de campañas de promoción dirigido directamente al consumidor final al objeto de ir ganando cuota de mercado aún a costa de ver reducido nuestro nivel de ingresos. A tal fin hemos presupuesto 10.000 rutas gratis a distribuir a lo largo del año en diferentes campañas de promoción que lanzaremos con especial incidencia en los meses de mayor afluencia de turismo a Madrid.

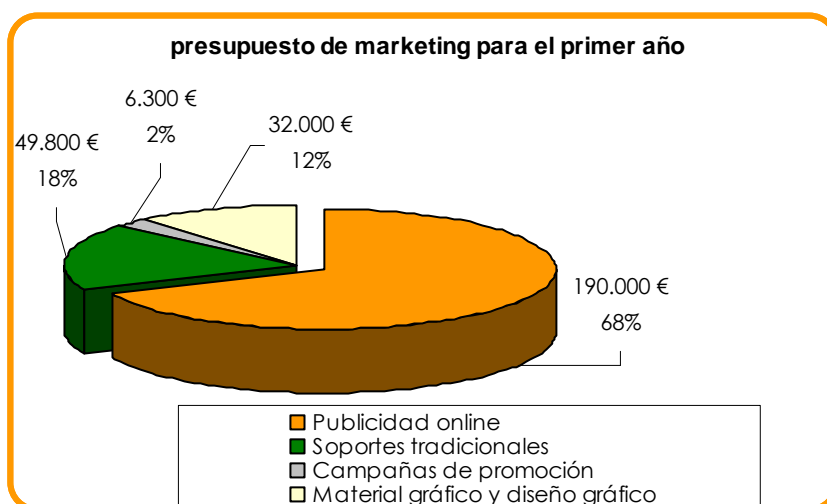
Ambas decisiones (campaña de promociones +inversión en Internet) presentan la gran ventaja de su flexibilidad y la posibilidad de adaptar periódicamente el plan de medios en función de los resultados obtenidos. Consideramos que a partir del 2º o 3er mes ya dispondremos de información suficiente para ajustar la inversión inicialmente prevista.

Finalmente estimamos que una vez realizada la primera inversión inicial necesaria para la puesta en marcha de tour4you los costes de creatividades, material promocional y diseños gráficos se reducirán notablemente. Para el resto de los gastos presupuestados se ha estimado un crecimiento anual del IPC.

A medida que vaya evolucionando el negocio completaremos las acciones de promoción iniciales con publicidad offline e intensificación de las acciones comerciales de nuestra red de ventas al objeto de generar notoriedad en el sector y reforzar la marca.

Presupuestos de marketing

Gastos de Publicidad	2010	2011	2012	2013	2014
% sobre ingresos	27%	20%	16%	11%	9%
% crecimiento anual		4%	9%	-2%	1%
Publicidad online	190.000 €	220.000 €	200.000 €	190.000 €	190.000 €
Publicidad offline	0 €	0 €	45.000 €	46.350 €	47.741 €
Presencia en Ferias del sector	3.500 €	3.605 €	3.713 €	3.825 €	3.939 €
Acciones de promoción Aeropuerto de Madrid	36.300 €	37.389 €	38.511 €	39.666 €	40.856 €
Mupy Estación AVE Atocha	10.000 €	10.300 €	10.609 €	10.927 €	11.255 €
Apoyo diseño gráfico	20.000 €	7.000 €	7.210 €	7.426 €	7.649 €
Material promocional	12.000 €	5.000 €	5.150 €	5.305 €	5.464 €
10.000 rutas en promoción	6.300 €	6.458 €	6.619 €	6.784 €	6.954 €
Total	278.100 €	289.752 €	316.812 €	310.283 €	313.858 €
Presupuestos comerciales	2010	2011	2012	2013	2014
1 Director Comercial	91.660 €	93.952 €	96.300 €	98.708 €	101.175 €
2 Técnicos en Marketing y Ventas	115.820 €	118.716 €	121.683 €	124.725 €	127.844 €
Gestor de Contenidos Turísticos	47.160 €	48.339 €	49.547 €	50.786 €	52.056 €
Total	254.640 €	261.007 €	267.530 €	274.219 €	281.075 €



Previsiones de ventas

Previsión de ventas por descargas

recurrencia de ventas

Tomando como punto de partida los 172.922 turistas que forman el mercado potencial para Rutas Guiadas y No Guiadas (calculado como se describe anteriormente), se pretende a continuación estimar las ventas de tour4you en dicho mercado, considerando dentro de ellas las generadas por recurrencia de ventas al mismo cliente.

Para estimar la recurrencia de ventas, consideramos el nº de servicios de tour4you que podría contratar cada cliente potencial, en función del nº de días de su estancia en Madrid. De esta forma, obtenemos el nº total de rutas que podríamos vender a los clientes del mercado potencial calculado.

Recurrencia: Nº medio de Rutas que puede contratar cada cliente potencial				
	0 noches	1 a 3 noches	4-7 noches	8-15 noches
Nº Viajes a Madrid < 2	1	2	3	2
Nº Viajes a Madrid entre 3-6	1	1	2	0
Nº Viajes a Madrid > 6	1	1	1	0

	0 noches	1 a 3 noches	4-7 noches	8-15 noches
Nº Viajes a Madrid < 2	25.183	48.927	38.854	11.512
Nº Viajes a Madrid entre 3-6	17.460	18.707	24.943	0
Nº Viajes a Madrid > 6	29.548	10.553	15.829	0
Total Rutas que puede contratar el Mdo. Pot.	72.191	78.187	79.626	11.512

Esto nos da un total de **241.515 rutas guiadas o no guiadas** que podrían venderse a los clientes potenciales de tour4you. De este número de rutas, consideramos que el 40% corresponderá a Rutas Guiadas y el 60% a Rutas No Guiadas, debido a que el número de dispositivos móviles con GPS actualmente no es demasiado elevado. Nuestra intención es invertir esta distribución en los próximos años, y conseguir aumentar el número de rutas guiadas a medida que incrementa la penetración en el mercado de dispositivos móviles con GPS, ya que este servicio es nuestro "core".

Adicionalmente, estimamos que las personas que no disponen de tarifa plana y contratan **rutas a través de MMS** (sin interactividad ni guía) no contratan más de 1 ruta cada vez que están en Madrid, por lo que suponen **36.290 rutas**.

Nº Rutas Total que puede contratar el Mdo. Pot.	277.806	
Rutas Guiadas	96.606	40%
Rutas No Guiadas	144.909	60%
Rutas a través de MMS	36.290	

estimación de evolución de ventas

La estimación de la evolución de las ventas de tour4you la hemos basado en las siguientes hipótesis de crecimiento:

hipótesis de crecimiento	2010	2011	2012	2013	2014
Crecimiento Turistas	5%	5%	5%	5%	5%
Crecimiento Turistas con Tarifa Plana	2%	2%	2%	2%	2%
Interés en MMS	1%	1%	1%	1%	1%
Recurrencia (nº de rutas que contrata cada turista potencial)	2,00	2,25	2,50	3,00	3,25
Estimación Crecimiento Mercado Potencial	0,50%	0,50%	0,75%	0,75%	1,00%
% Rutas Guiadas sobre el total de Rutas Vendidas	40%	40%	45%	53%	60%
% Rutas No Guiadas sobre el total de Rutas Vendidas	60%	60%	55%	47%	40%
Precio Medio Rutas Guiadas	5,00	5,13	5,25	5,38	5,52
Precio Medio Rutas No Guiadas	3,00	3,08	3,15	3,23	3,31
Precio Medio Rutas por MMS	1,20	1,23	1,26	1,29	1,32
Coste Medio Rutas Guiadas	0,65	0,67	0,68	0,70	0,72
Coste Medio Rutas No Guiadas	0,61	0,63	0,64	0,66	0,67
Coste Medio Rutas por MMS	0,60	0,62	0,63	0,65	0,66
Cuota de mercado	8%	10%	12%	14%	16%

Nota: en el caso de excursionistas, la recurrencia se considera 1, ya que únicamente pasan un día en Madrid, por lo que la probabilidad de que contraten más de uno de nuestros servicios es mínima.

En base a las cuales, la estimación de ventas derivadas de las Rutas ofrecidas por tour4you son los siguientes:

INGRESOS POR DESCARGAS	2010	2011	2012	2013	2014
Rutas Guiadas	496.161 €	686.718 €	1.024.057 €	1.642.375 €	2.326.550 €
Turistas	297.175 €	430.492 €	666.846 €	1.135.496 €	1.647.633 €
Excursionistas	198.986 €	256.225 €	357.211 €	506.879 €	678.917 €
Rutas No Guiadas	446.545 €	618.046 €	750.975 €	873.867 €	930.620 €
Turistas	267.458 €	387.443 €	489.020 €	604.170 €	659.053 €
Excursionistas	179.087 €	230.603 €	261.955 €	269.698 €	271.567 €
Rutas por MMS	43.984 €	56.918 €	70.709 €	85.402 €	101.043 €
Turistas	18.803 €	24.332 €	30.228 €	36.509 €	43.196 €
Excursionistas	25.181 €	32.586 €	40.481 €	48.893 €	57.847 €
Ingresos Totales por Rutas tour4you	986.690 €	1.361.681 €	1.845.741 €	2.601.644 €	3.358.212 €

Previsión de ingresos por inserciones publicitarias

Calculo del volumen de inserciones publicitarias

A. En soporte móvil

Teniendo en cuenta que tour4you es una marca desconocida como determinamos en el análisis estratégico, junto con el escaso poder de negociación, consideramos que los primeros años la demanda de anunciantes será menor que durante el tercer, cuarto y quinto año.

Para los lugares de tapas, estimamos que al ser el anunciante en el que mayor foco vamos a realizar por ser la ruta temática estrella de tour4you, llegaremos al 20% de establecimientos durante los dos primeros años, con un crecimiento sostenido del 30%, 35% y 40% respectivamente para los tres años siguientes, Una captación estable del 5% de las discotecas para la opción de ocio nocturno de nuestros clientes, un 3% de los restaurantes, un 2% de las cafeterías y pastelerías y un 1% de las tiendas de ropa y de moda.

Teniendo en cuenta estas hipótesis, se presenta a continuación la tabla con la previsión de anunciantes que contratarán con tour4you publicidad orientada a los dispositivos móviles:

Previsión nº anunciantes	2010	2011	2012	2012	2014
lugares de tapas	78	81	125	150	176
Discotecas	6	6	6	6	6
Restaurantes	64	67	69	72	75
Cafeterías	28	29	30	31	32
Pastelerías	8	8	8	7	8
Tiendas de ropa y moda	38	39	42	45	48
Total	222	230	280	311	297

B. En la página web

Teniendo en cuenta que el 50% de los turistas planifican su viaje con antelación a través de Internet, estimamos que ese mismo porcentaje es trasladable a los usuarios de tour4you. Para estimar el resto del mercado potencial, tendríamos que asumir que por cada cliente que captamos hay 7 clientes que no captamos. Es decir, que habría que multiplicar la cifra de clientes que contratan los servicios a través de la web por 8.

Puesto que preferimos ser conservadores en este sentido, dado que los ingresos por publicidad dependen mucho del grado de aceptación del servicio por parte del público objetivo, hemos decidido quedarnos solamente con los clientes que contratan a través de la página web y descartar el resto (aunque eso suponga 7/8).

De los 850.000 clientes que potencialmente contratarían rutas a través de la página web de tour4you, estimamos en un 25% la efectividad de la publicidad en la web. Esto significa que uno de cada 4 clientes van a hacer clic en los enlaces de nuestros anunciantes en la página web.

Por esta razón, los clientes de tour4you que harán clic en los anuncios son 215.000.

Teniendo en cuenta la proyección de anunciantes que estimamos tendremos en nuestra página web, 5 en la home y 5 en páginas anteriores para el primer año:

Anunciantes tour4you en la web	2010	2011	2012	2013	2014
anunciantes en la home	5	7	12	12	15
anunciantes en páginas interiores	5	10	10	10	10

Las impresiones totales siguen la siguiente proyección, calculadas por multiplicación de los 215.000 clientes por el número de anuncios. Preferimos seguir siendo conservadores sin variar la cifra de clientes, con un ligero incremento de anunciantes el segundo año y con mayor incremento sostenido para los tres siguientes, debido a nuestra mayor notoriedad de marca a partir del tercer año. No se incrementa el número de 12 anunciantes del tercer año debido a que la página web tiene un espacio limitado:

Impresiones por anunciante	2010	2011	2012	2013	2014
anunciantes en la home	1.062.500	1.487.500	2.550.000	2.550.000	3.187.500
anunciantes en páginas interiores	1.062.500	2.125.000	2.125.000	2.125.000	2.125.000

Previsión de ingresos por publicidad

A. Publicidad en el móvil

Teniendo en cuenta la tabla de precios en modalidad tarifa plana anual para los anunciantes que quieran publicitar sus servicios a través de tour4you

TARIFAS INSERCIÓN ANUNCIO EN LA RUTA PERSONALIZADA	2010	2011	2012	2012	2014
lugares de tapas	300 €	300 €	600 €	618 €	637 €
Restaurantes	150 €	150 €	300 €	309 €	318 €
Discotecas	100 €	100 €	103 €	106 €	109 €
Cafeterías	100 €	100 €	103 €	106 €	109 €
Pastelerías	100 €	100 €	103 €	106 €	109 €
Tiendas de ropa y moda	100 €	100 €	103 €	106 €	109 €

Donde se sigue la estrategia de hacer un mayor foco en los bares de tapas, primer y segundo año: 300 €. Tercer año: se doblan por mayor notoriedad y a partir de cuarto año suben el IPC.

Misma política de precios que para cafeterías, pastelerías y tiendas de ropa y moda. 100 € al año con incrementos del IPC del 3%.

Para los restaurantes, segundo anunciante en el que haremos mayor foco, partiendo de 150 € los dos primeros años. Tercer año: se doblan por mayor notoriedad y a partir de cuarto año suben el IPC.

Obtenemos la siguiente tabla de ventas proyectada:

Ingresos publicidad en el móvil	2010	2011	2012	2013	2014
Lugares de tapas	23.520 €	24.226 €	74.857 €	92.652 €	112.336 €
Discotecas	585 €	585 €	603 €	621 €	639 €
Restaurantes	9.599 €	9.982 €	20.763 €	22.242 €	23.825 €
Cafeterías	2.756 €	2.866 €	3.070 €	3.289 €	3.523 €
Pastelerías	764 €	764 €	787 €	811 €	835 €
Tiendas de ropa y moda	3.805 €	3.919 €	4.319 €	4.760 €	5.246 €
TOTAL	41.029 €	42.342 €	104.400 €	124.374 €	146.405 €

B. Publicidad en la web

Teniendo en cuenta la siguiente estructura de precio por cada mil impresiones. 10 € para anunciantes en la HOME y 6 € para anunciantes en páginas interiores, por cada mil impresiones en ambos casos.

Precio por mil impresiones (€)

	2010	2011	2012	2013	2014
Banner en la home	10	10	10	10	10
Banner páginas interiores	6	6	6	6	6

Estos precios combinados con la demanda presentada en el apartado anterior, nos da la siguiente tabla de ventas proyectada:

Ingresos publicidad en la web	2010	2011	2012	2013	2014
Anunciantes en la home	10.625 €	14.875 €	25.500 €	25.500 €	31.875 €
Anunciantes en páginas interiores	6.375 €	12.750 €	12.750 €	12.750 €	12.750 €
TOTAL	17.000 €	27.625 €	38.250 €	38.250 €	44.625 €

Sumando los ingresos por publicidad en el móvil y los ingresos por publicidad en la web, obtenemos los ingresos totales por publicidad según la siguiente tabla proyectada:

Modalidad	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos por publicidad en la web	17.000 €	27.625 €	38.250 €	38.250 €	44.625 €
Ingresos por publicidad en el dispositivo móvil	41.029 €	42.342 €	104.400 €	124.374 €	146.405 €
Total	58.029 €	69.967 €	142.650 €	162.624 €	191.030 €

5 Plan de operaciones

Arquitectura de servicios

La cadena de valor

Estructura de proveedores

Estructura de costes operativos

Emplazamiento, localización y terrenos

Personal para el área de operaciones

Arquitectura de Servicios

Los servicios ofrecidos por tour4you dependen de:

- Tipo de dispositivo móvil (con o sin GPS incorporado).
- Disponibilidad de conexión a Internet.
- Tipo de tarifa de conexión a datos.

En base a estas condiciones, se planean 3 escenarios posibles bajo los que ofrecer los servicios de tour4you definidos en el plan de marketing:

- ▶ **Escenario 1:** Dispositivo móvil con conexión GPRS (sin tarifa plana) y con/sin GPS.
- ▶ **Escenario 2:** Dispositivo móvil con conexión GPRS (con tarifa plana) y sin GPS.
- ▶ **Escenario 3:** Dispositivo móvil con conexión GPRS (con tarifa plana) y con GPS.

Dispositivo móvil con conexión GPRS (sin tarifa plana)

Un usuario que tiene conexión de GPRS. (Puede navegar por Internet a través del móvil y se puede conectar a un WAP link).

¿Como encuentra el usuario el servicio de tour4you?

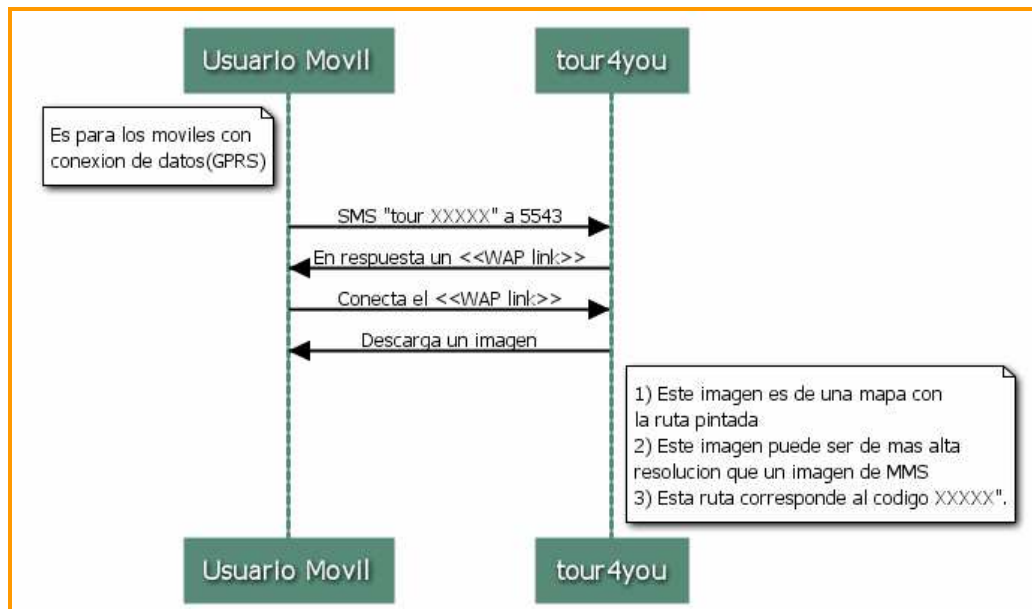
- 1º. Navegando por Internet desde su casa en un PC
- 2º. El usuario se conecta a la página web www.tour4you.es e introduce los siguientes datos:
 - ≡ Preferencias personales.
 - ≡ Su número de móvil
- 3º. tour4you le envía un SMS confirmando su registro y con un código XXXXX de la ruta configurada basándose en sus preferencias personales indicadas.

También puede hacerlo de la siguiente forma:

- 1º. Navegando por Internet desde su móvil a través del conexión WAP (GPRS)
- 2º. El usuario se conecta a la página web www.tour4you.es e introduce los siguientes datos:

- ≡ Preferencias personales.
 - ≡ Su número de móvil.
- 3º. tour4you.es le envía un SMS confirmando su registro y con un código XXXXX de la ruta configurada basándose en sus preferencias personales indicadas.

El flujo de interacción entre usuario y tour4you:



Requisitos:

- ✓ El móvil tiene conexión de GPRS.
- ✓ No se descarga ninguna aplicación en el móvil.
- ✓ La ruta descargada es sólo una imagen con la ruta pintada.

Coste para tour4you: Mandar el SMS de confirmación gratis.

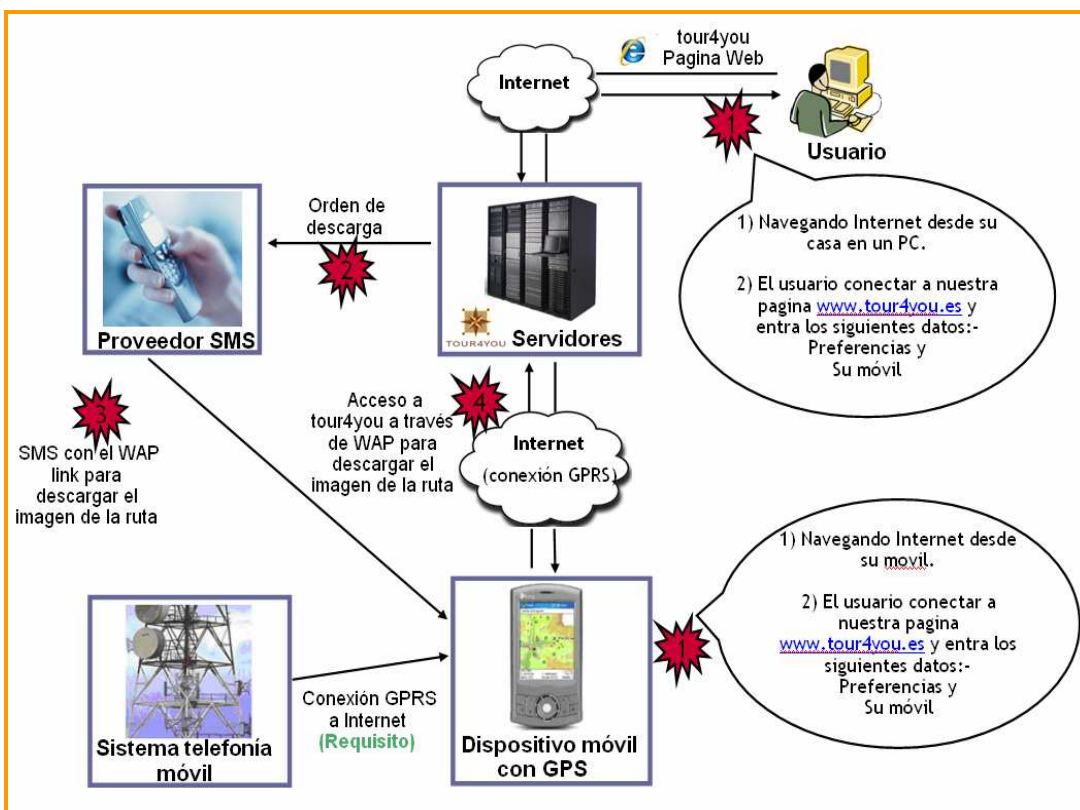
Coste para Usuario móvil:

- ✓ Navegar por la pagina Web de tour4you en su móvil (en caso de que navegue)
- ✓ Conexión al WAP link para descargar la imagen de la ruta (3-4 segundos de conexión).
- ✓ Si el usuario tiene el código de información turística puede enviar el SMS para descargar la información textual de SMS de 167 caracteres o un MMS con imagen y algo más.

Diagrama de arquitectura:

Es importante señalar que cuando el usuario se descarga la ruta en su dispositivo móvil, esta no puede compartirse con ningún usuario debido a que se activa un código de seguridad que impide poder ejecutarse en otro Terminal.

Paso	Acción
1	Navegando por Internet desde su casa o navegando por Internet a través de su dispositivo móvil, el usuario entra en la web de tour4you e introduce sus preferencias y su número de móvil
2	El usuario realiza la orden de descarga de la ruta
3	Se le envía el WAP link en un SMS para descargar la imagen MMS de la ruta
4	Desde el dispositivo móvil se está realizando el acceso a través de WAP a los servidores de tour4you para realizar la descarga de la imagen de la ruta



Dispositivo móvil con conexión GPRS (con tarifa plana) sin GPS

Un usuario que tiene conexión de GPRS y paga a su operador la tarifa plana. (Puede navegar a Internet a través del móvil y se puede conectar a un WAP link).

¿Cómo encuentra el usuario el servicio de tour4you?:

- 1º. Navegando por Internet desde su casa en un PC
- 2º. El usuario se conecta a la página web www.tour4you.es e introduce los siguientes datos:
 - ≡ Preferencias personales.
 - ≡ Su número de móvil.
- 3º. [tour4you.es](http://www.tour4you.es) le envía un SMS confirmando su registro y con un WAP link para descargar la aplicación "tour4you". El WAP link tiene el identificador de la ruta con las preferencias del usuario.

También puede hacerlo de la siguiente forma:

- 1º. Navegando por Internet desde su móvil a través del conexión WAP (GPRS)
- 2º. El usuario se conecta a la página web www.tour4you.es e introduce los siguientes datos:
 - ≡ Preferencias personales.
 - ≡ Su número de móvil.
- 3º. tour4you.es le envía un SMS confirmando su registro y con un WAP link para descargar la aplicación "tour4you". El WAP link tiene el identificador de la ruta con las preferencias del usuario.

Requisitos:

- ✓ El móvil tiene conexión de GPRS con tarifa plana.
- ✓ La aplicación tiene que estar descargada en el móvil.
- ✓ La ruta descargada en la aplicación es interactiva.
- ✓ La aplicación se comunica con los servidores de "tour4you" a través de la conexión de datos.

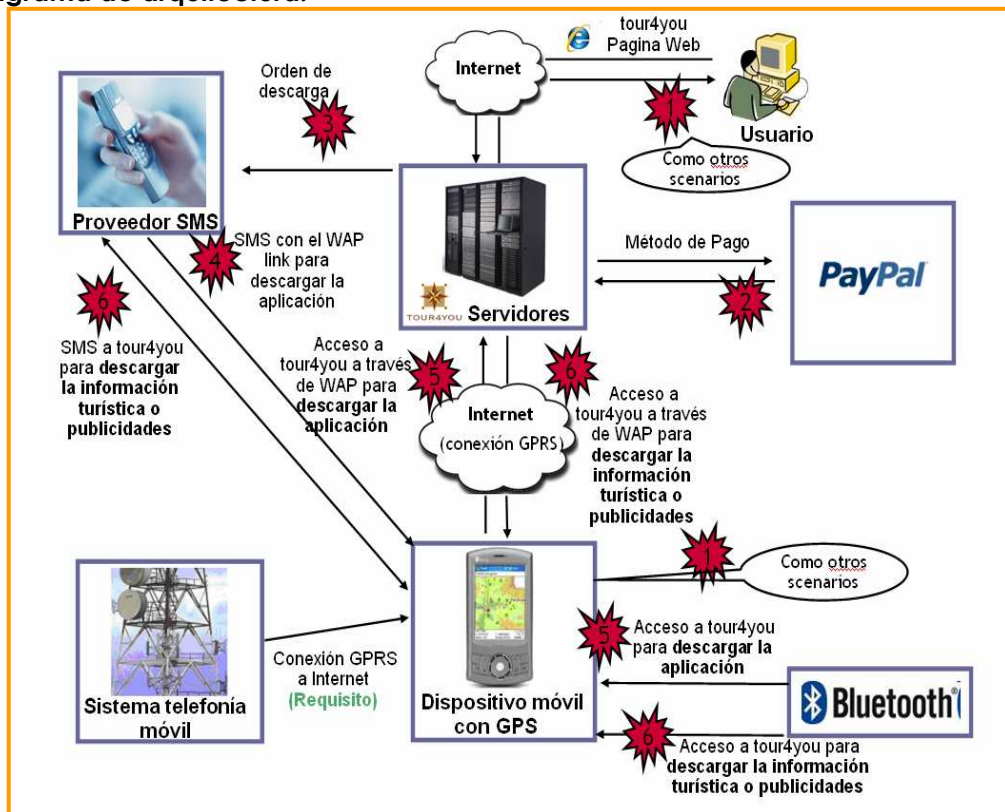
Coste para tour4you: Mandar el SMS de confirmación y con el WAP link gratis.

Coste para Usuario móvil:

- ✓ El precio del servicio de tour4you y nada mas porque el usuario tiene tarifa plana de datos con su operador.

Bluetooth o USB (conexión de teléfono a ordenador): Puede ser utilizada para descargar la aplicación.

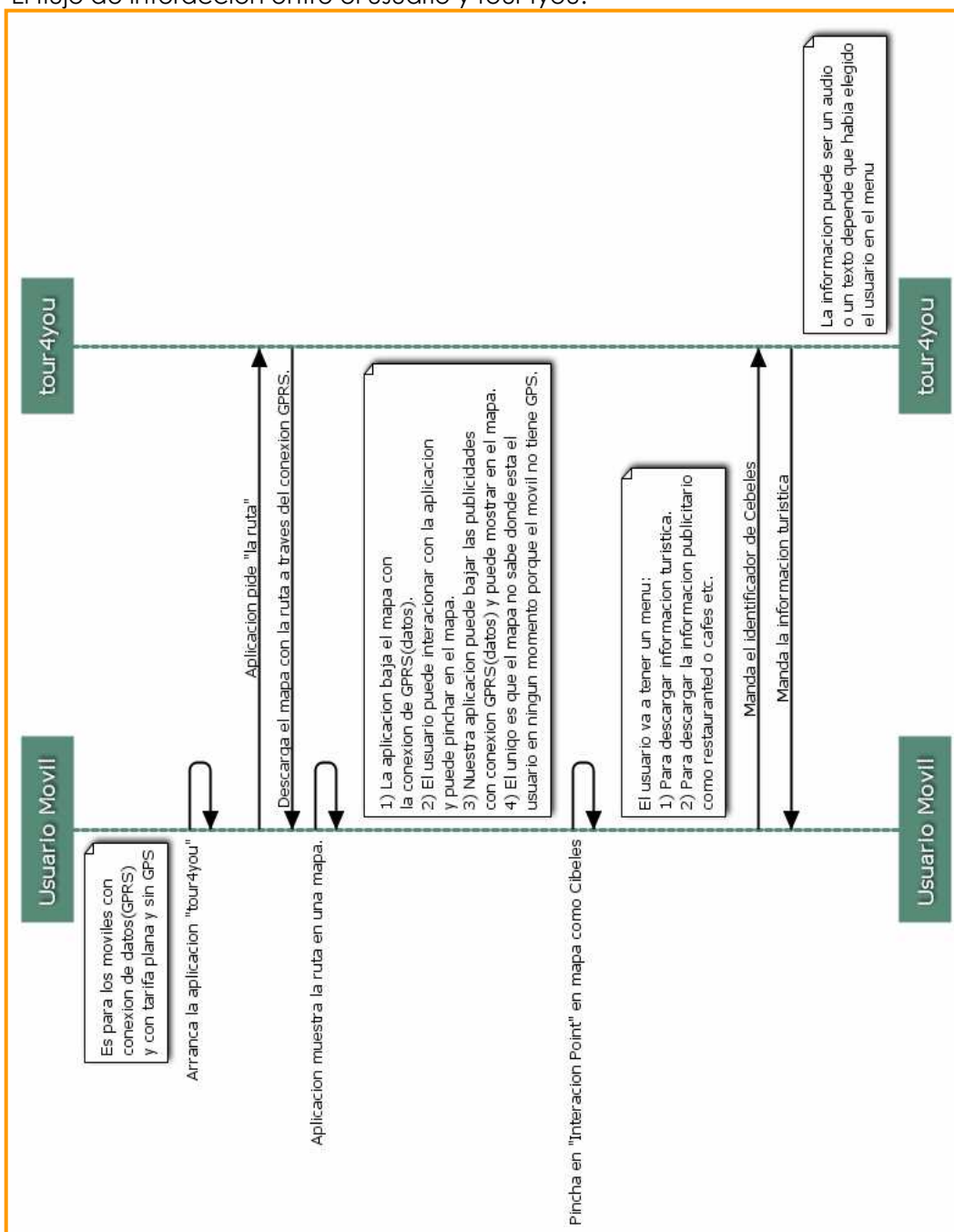
Diagrama de arquitectura:



Paso	Acción
1	Navegando por Internet desde su casa o navegando por Internet a través de su dispositivo móvil, el usuario entra en la web de tour4you e introduce sus preferencias y su número de móvil
2	El usuario selecciona la modalidad de pago
3	Se le envía el WAP link en un SMS al que se tendrá que conectar para descargarse la aplicación en su dispositivo móvil
4	Se le envía el WAP link en un SMS para descargarse la aplicación en su dispositivo móvil
5	El usuario accede a los servidores de tour4you a través de WAP para descargarse la aplicación
6	El usuario accede a los servidores de tour4you para descargarse la ruta que desee así como los contenidos turísticos que le interesen, además de utilizar esta conexión para enviarle los contenidos publicitarios

Es importante señalar que cuando el usuario se descarga la ruta en su dispositivo móvil, esta no puede compartirse con ningún usuario debido a que se activa un código de seguridad que impide poder ejecutarse en otro Terminal.

El flujo de interacción entre el usuario y tour4you:



Dispositivo móvil con conexión GPRS (con tarifa plana) con GPS

Un usuario que tiene conexión de GPRS y paga a su operador tarifa plana. (Puede navegar por Internet a través del móvil y se puede conectar a un WAP link). También tiene un dispositivo GPS integrado en su móvil.

¿Como encuentra el usuario el servicio de tour4you?:

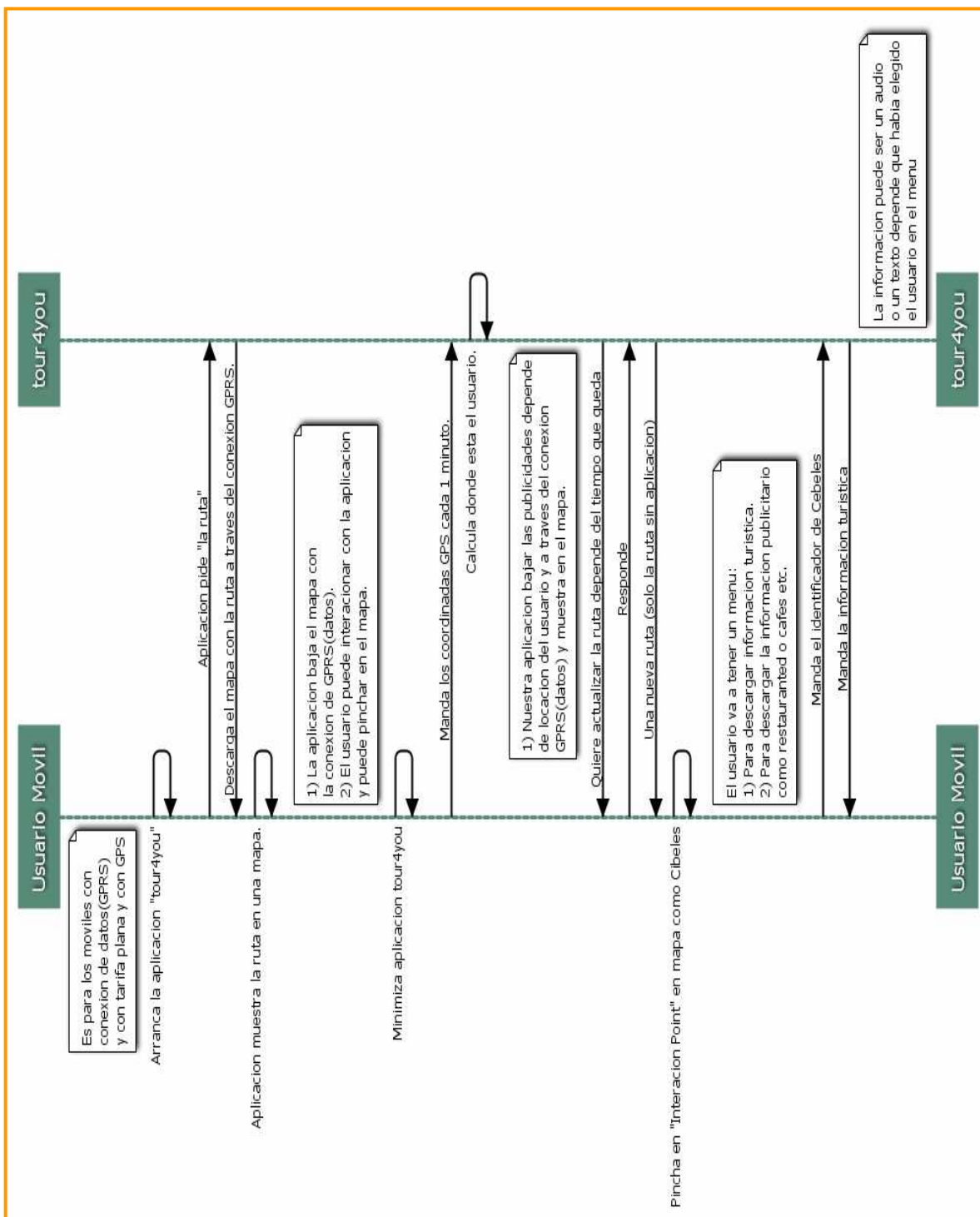
- 1º. Navegando por Internet desde su casa en un PC
- 2º. El usuario se conecta a la página web www.tour4you.es e introduce los siguientes datos:
 - ≡ Preferencias personales.
 - ≡ Su número de móvil.
- 3º. tour4you.es le envía un SMS confirmando su registro y con un WAP link para descargar la aplicación "tour4you". El WAP link tiene el identificador de la ruta con las preferencias del usuario.

También puede hacerlo de la siguiente forma:

- 1º. Navegando por Internet desde su móvil a través de la conexión WAP (GPRS)
- 2º. El usuario se conecta a la página web www.tour4you.es e introduce los siguientes datos:
 - ≡ Preferencias personales.
 - ≡ Su número de móvil.
- 3º. tour4you.es le envía un SMS confirmando su registro y con un WAP link para descargar la aplicación "tour4you". El WAP link tiene el identificador de la ruta con las preferencias del usuario.

Es importante señalar que cuando el usuario se descarga la ruta en su dispositivo móvil, esta no puede compartirse con ningún usuario debido a que se activa un código de seguridad que impide poder ejecutarse en otro Terminal.

El flujo de interacción entre el usuario y tour4you:



Requisitos:

- ✓ El móvil tiene conexión de GPRS con la tarifa plana.
- ✓ La aplicación tiene que estar descargada en el móvil
- ✓ La ruta descargada en la aplicación es interactiva.

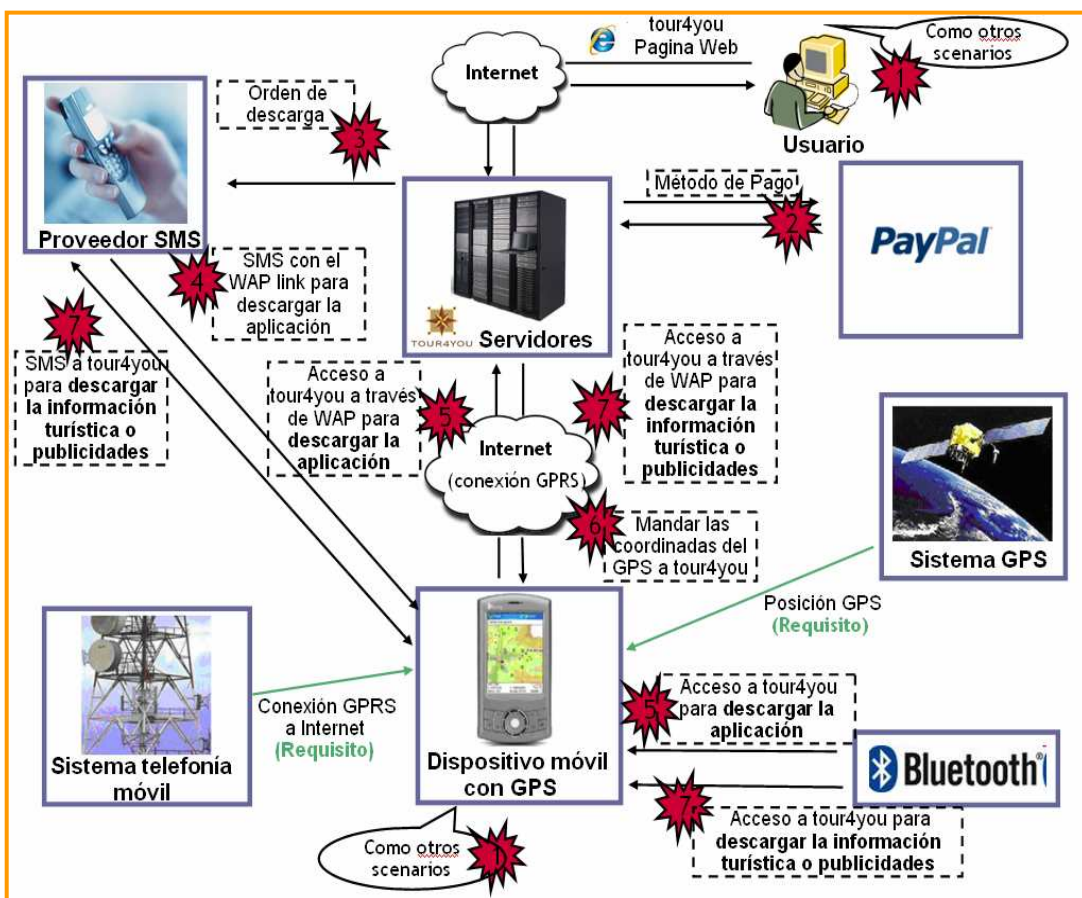
- ✓ La aplicación se comunica con los servidores de "tour4you" a través de la conexión de datos
- ✓ Para que tour4you sepa en todo el momento donde está el usuario, la aplicación tiene que estar encendida constantemente en el dispositivo móvil del usuario.

Coste para tour4you: Mandar el SMS de confirmación con el WAP link gratis.

Coste para Usuario móvil:

- ✓ El precio del servicio de tour4you.
- ✓ **Bluetooth o USB (conexión de teléfono a ordenador):** Puede ser utilizada para descargar la aplicación.

Diagrama de arquitectura:



Paso	Acción
1	Navegando por Internet desde su casa o navegando por Internet a través de su dispositivo móvil, el usuario entra en la web de tour4you e introduce sus preferencias y su número de móvil
2	El usuario selecciona la modalidad de pago
3	Se le envía el WAP link en un SMS al que se tendrá que conectar para descargarse la aplicación en su dispositivo móvil
4	Se le envía el WAP link en un SMS para descargarse la aplicación en su dispositivo móvil
5	El usuario accede a los servidores de tour4you a través de WAP para descargarse la aplicación
6	Se envían los coordenadas del GPS a tour4you
7	El usuario accede a los contenidos turísticos que encuentra en su ruta gracias a su conexión de datos

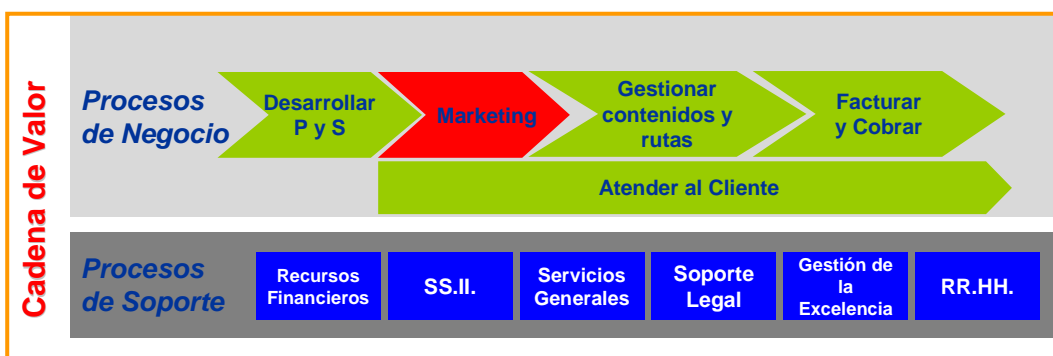
La cadena de valor

Los **procesos de negocio** que forman la cadena de valor de tour4you son:

- ▶▶ Desarrollar Productos y Servicios.
- ▶▶ Marketing.
- ▶▶ Gestionar contenidos y rutas guiadas.
- ▶▶ Facturar y Cobrar contenidos y rutas guiadas.
- ▶▶ Atender Clientes.

Además, existen los siguientes **procesos de soporte**:

- Recursos financieros.
- Sistemas de Información.
- Servicios Generales.
- Soporte Legal.
- Gestión de la Excelencia.
- Gestión del Talento.



Una de las claves que permiten diferenciar a tour4you de la competencia es la función de innovación, englobada en el proceso de Desarrollar Productos y Servicios.

"tour4you" alinea sus procesos de negocio con la visión, cultura y valores de la compañía destacando diferentes procesos de negocio en función de la fase del ciclo de vida en la que se encuentre.

En la **fase de introducción** de los servicios de tour4you, serán de especial relevancia los procesos de marketing y el de prestación de servicios (que se concreta en el proceso de gestión de contenidos turísticos y rutas guiadas).

En la **fase de madurez** de la compañía:

- ✓ En el proceso de gestionar contenidos turísticos y rutas guiadas: Queremos ofrecer a los clientes contenidos actualizadas y rutas temáticas variadas, además de rutas personalizadas acordes a sus expectativas.
- ✓ En Atender Clientes: crearemos y especificaremos aplicaciones informáticas de gestión lo más simples posible para que su relación con tour4you sea una experiencia agradable, cuando tengan que contactar con el centro de atención al cliente.
- ✓ En Desarrollo de Servicios: Teniendo en cuenta que una de las claves de éxito de tour4you es ofrecer servicios diferenciadores, desde este proceso se harán constantes contribuciones al catálogo de servicios ofrecido.

Desarrollar Productos y Servicios

Proceso de negocio que define los diferentes pasos desde que se concibe una idea viable en tour4you hasta que se convierte en un producto o servicio listo para comercializarse.

Formado por las siguientes actividades:

- ▶▶ Generar ideas
- ▶▶ Evaluar ideas
- ▶▶ Definir requisitos de productos y servicios
- ▶▶ Desarrollar software
- ▶▶ Testar Productos y Servicios

Generar ideas

Una de las claves estratégicas de tour4you es la de potenciar la función de I+D+i y gracias a la organización en red de que se dispone, es muy fácil el flujo de ideas entre las diferentes personas de la organización. Pero para que esas ideas no se pierdan, existe la base de datos **incubadora de ideas**, en el que cualquier empleado de tour4you puede proponer una idea de un nuevo producto o servicio o incluso una modificación de los existentes en el catálogo de servicios.

Además del fomento de la innovación interna, desde tour4you se presta atención a factores externos como:

- Nuevas oportunidades tecnológicas que puedan surgir.
- Atención a benchmarkings nacionales e internacionales en materia de servicios de localización e información turística.
- Análisis de la demanda o necesidades detectadas en el mercado de los servicios de localización e información turística.
- Propuestas de los proveedores

Evaluar ideas

Una vez al mes se reúne el **comité de innovación**, en el que están representadas las funciones de la dirección comercial, dirección financiera, dirección de operaciones y gestión del talento y donde se estudian y analizan las ideas (internas y externas) propuestas con sus correspondientes planes de negocio. En

este comité se decide la viabilidad de las ideas presentadas. En cualquier caso, no es necesario esperar a la celebración del comité de innovación y desde marketing se puede convocar a dicho comité de manera extraordinaria (especialmente cuando el lanzamiento de la idea no pueda esperar ese período bien por querer adelantarse a la competencia o bien porque se quiera acompañar de una determinada campaña).

Definir requisitos de productos y servicios

Una vez que el comité de innovación ha decidido que la idea seleccionada se convierta en un producto o en un servicio, comienza la fase de especificación de requisitos del servicio y se asigna a un jefe de proyecto como responsable de seguir y asegurar que se cumplen todos los hitos desde este momento y hasta que el producto o servicio se lanza al mercado y entra en producción.

En la fase de especificación del servicio se detalla funcional y tecnológicamente el producto o servicio mediante la elaboración del **documento de especificación de requisitos**.

En esta fase también se detalla la planificación con los hitos y actividades a realizar hasta que se consiga lanzar el nuevo producto o servicio al mercado.

Desarrollar SW

Puesto que los servicios de tour4you se basan en gran medida en el desarrollo de aplicaciones software para dispositivos móviles, las diferentes fases del ciclo de vida del desarrollo software son cruciales para soportar a un negocio diferenciador e innovador como es tour4you.

Es en esta actividad en la que se **construye el software** que soportará el servicio de tour4you.

La entrega del software debe ir acompañada de los documentos de pruebas y de producción. El primero para llevar a cabo la siguiente e importante fase de testeo y el segundo documento de vital importancia para que los grupos de soporte puedan administrarla.

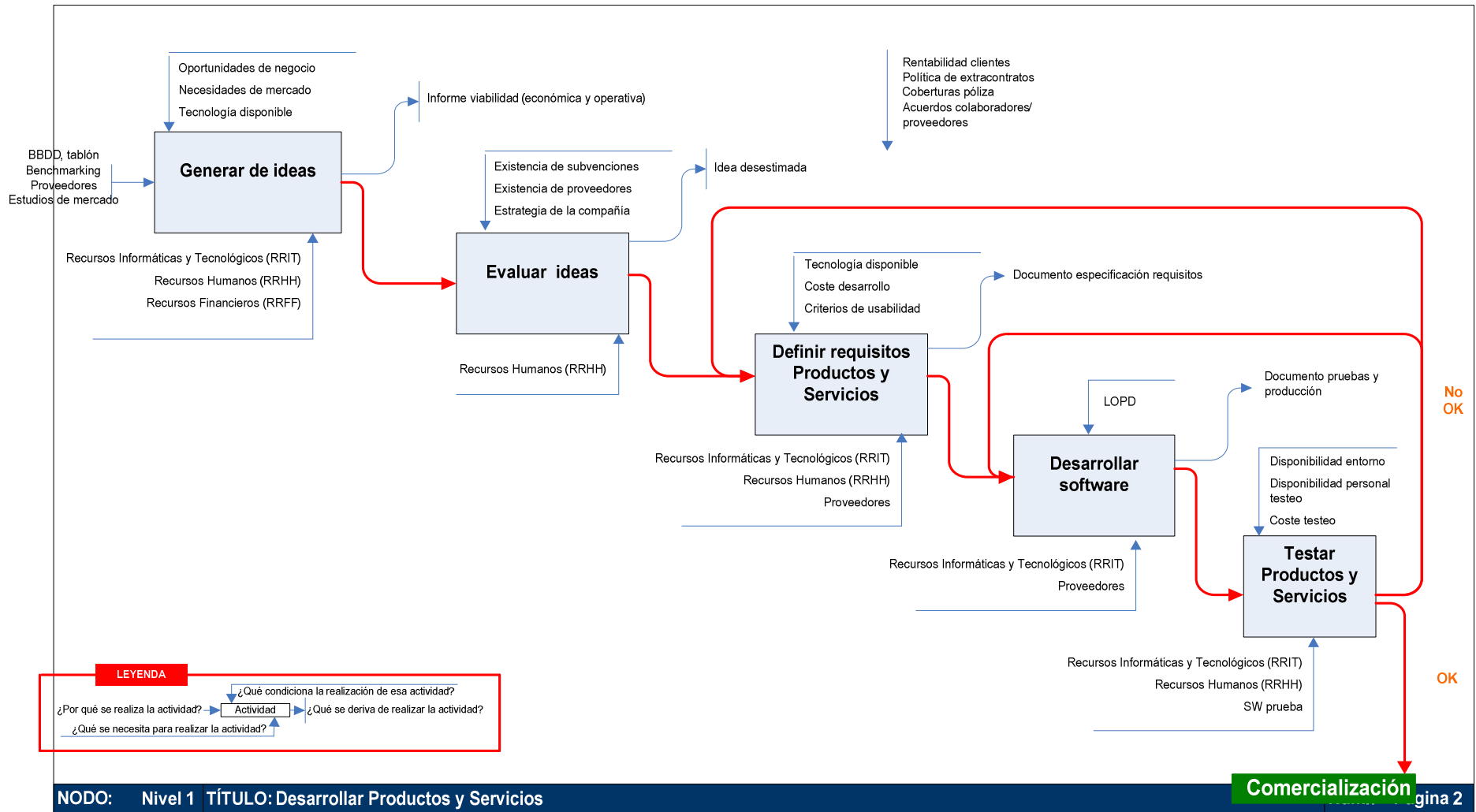
Pruebas de productos y servicios

Antes de dar el visto bueno al paso a producción del SW en el que se basa el nuevo servicio desarrollado por tour4you se asegura que se **realizan las siguientes pruebas** y comprobaciones sobre el SW desarrollado:

- Las pruebas unitarias que aseguran el correcto funcionamiento de los diferentes módulos que contiene el SW frente a todas las condiciones que se puedan presentar en el entorno productivo de prestación del servicio.
- Las pruebas integradas han de garantizar que la interacción del nuevo SW con el resto de sistemas y aplicaciones de tour4you es el adecuado para el correcto flujo entre los diferentes procesos de negocio.
- Las pruebas de carga o de stress deben asegurar que la infraestructura tecnológica (HW y comunicaciones) en la que se instala el SW en el entorno productivo permite gestionar el volumen de información prevista en el escenario optimista realizado en el plan de negocio de este nuevo servicio.

Una vez que se superan con éxito estas pruebas, el nuevo producto o servicio está preparado para poder comercializarse.

Diagrama de flujo del proceso DESARROLLAR PRODUCTOS Y SERVICIOS



Fichas de actividad

Generar ideas

FICHA DE ACTIVIDAD			
Actividad	Generar ideas	Nivel actividad	1.1
		Proceso	Desarrollar Productos y Servicios
		Nivel proceso	1
Objetivo Actividad	Generar posibles desarrollos de nuevos productos y Servicios en tour4you a todos los niveles para que sean posteriormente evaluados por parte del comité de innovación de la organización		Propietario actividad
			Responsable de I+D+i
Descripción actividades			
<ul style="list-style-type: none"> • Todos los empleados de tour4you tiene libertad para proponer nuevos productos y servicios de aplicación a la Organización • Cada empleado de tour4you que quiera proponer una idea debe acceder a una base de datos ("incubadora de ideas") donde puede registrarla. Junto a la idea debe adjuntar un breve documento explicativo (informe previo de viabilidad) que contenga la descripción de la misma, así como las posibles ventajas e inconvenientes de su aplicación • Todas las ideas registradas son evaluadas trimestralmente por parte del comité de innovación (actividad: evaluar ideas) 			
KPI actividad			
Resultados Consultar cuadro mandos			
<ul style="list-style-type: none"> • %ideas generadas por área. Elaboración: Responsable I+D+i. Periodicidad: Trimestral. Análisis: Comité de innovación. Periodicidad: Semestral • %ideas implantadas por área. Elaboración: Responsable I+D+i. Periodicidad: Trimestral. Análisis: Comité de innovación. Periodicidad: Semestral • %inversión I+D+i. Elaboración: Responsable Financiero. Periodicidad: Anual. Análisis: Comité de innovación. Periodicidad: Anual 			

Evaluar ideas

FICHA DE ACTIVIDAD			
Actividad	Evaluar ideas	Nivel actividad	1.1
		Proceso	Desarrollar Productos y Servicios
		Nivel proceso	1
Objetivo Actividad	Estudiar y analizar la viabilidad de las ideas presentadas al comité de innovación		Propietario actividad
			Responsable de I+D+i
Descripción actividades			
<ul style="list-style-type: none"> • Convocar al comité de innovación una vez al trimestre de forma regular y/o de forma extraordinaria. • Analizar las propuestas presentadas junto con sus planes de negocio aproximados. • Decidir si se implementa o no esa idea en un nuevo producto o servicio o en una modificación de uno existente 			
KPI actividad			
Resultados Consultar cuadro mandos			
<ul style="list-style-type: none"> • %ideas aprobadas/presentadas. Elaboración: Responsable I+D+i. Periodicidad: Trimestral. Análisis: Comité de innovación. Periodicidad: Semestral • %desviación presupuestaria (coste planificado implantación idea presentada vs. al coste real de la implantación). Elaboración: Responsable Financiero. Periodicidad: Anual. Análisis: Comité de innovación. Periodicidad: Anual. Este indicador se presenta tanto en porcentaje como en miles de euros • Beneficios obtenidos por la idea frente al coste de implantación de la idea I+D+i. Elaboración: Responsable Financiero. Periodicidad: Anual. Análisis: Comité de innovación. Periodicidad: Anual 			

Definir requisitos de productos y servicios

FICHA DE ACTIVIDAD

Actividad	Definir Requisitos Productos y Servicios	Nivel actividad	1.1	Proceso	Desarrollar Productos y Servicios	Nivel proceso	1
------------------	--	------------------------	-----	----------------	-----------------------------------	----------------------	---

Objetivo Actividad

- Definición y especificación documental de los requisitos funcionales del nuevo producto o servicio
- Definición y especificación documental de los requisitos no funcionales o técnicos, generalmente de infraestructura, que van a soportar el producto o servicio

Propietario actividad

Jefe de Proyecto

Descripción actividades

- Asignación de un Jefe de Proyecto
- Elaboración de documento de especificación funcional
- Elaboración de documento de especificación técnica de infraestructura
- Elaboración de los documentos de análisis y diseño del producto o servicio
- Planificación de hitos y fechas desde que se entregue la especificación de requisitos a la empresa que lo va a desarrollar hasta que se pueda empezar a comercializar.

KPI actividad

Resultados [Consultar cuadro mandos](#)

- Desviación entrega prevista requisitos vs. entrega real (expresado en número de días por proyecto y de forma global) . **Elaboración:** Jefe de Proyecto. **Periodicidad.** Trimestral. **Análisis:** Comité de innovación. **Periodicidad:** Semestral

Desarrollar Software

FICHA DE ACTIVIDAD

Actividad	Desarrollar Software	Nivel actividad	1.1	Proceso	Desarrollar Productos y Servicios	Nivel proceso	1
------------------	----------------------	------------------------	-----	----------------	-----------------------------------	----------------------	---

Objetivo Actividad

Desarrollo de la aplicación software en la que se basa el servicio de rutas guiadas

Propietario actividad

Jefe de Proyecto

Descripción actividades

- Construcción y desarrollo del software a partir de la documentación entregada (análisis de requisitos y documento de diseño).
- Elaboración de documentación de funcionamiento y de instalación en los entornos productivos y preproductivos
- Elaboración del manual de producción de la aplicación.

KPI actividad

Resultados [Consultar cuadro mandos](#)

- Desviación entrega prevista software vs. entrega real (expresado en número de días por proyecto y de forma global) . **Elaboración:** Jefe de Proyecto. **Periodicidad.** Trimestral. **Análisis:** Comité de innovación. **Periodicidad:** Semestral

Pruebas de Productos y Servicios

FICHA DE ACTIVIDAD			
Actividad	Testar P y S	Nivel actividad	1.1
		Proceso	Desarrollar Productos y Servicios
		Nivel proceso	1
Objetivo Actividad	Asegurar que el software desarrollado cumple con la calidad necesaria para ser ofrecido a los usuarios		Propietario actividad
			Jefe de Proyecto
Descripción actividades			
<ul style="list-style-type: none"> Realización de las pruebas unitarias: Aseguran el correcto funcionamiento de los diferentes módulos que contiene el SW frente a todas las condiciones que se puedan presentar en el entorno de producción. Realización de las pruebas integradas: Han de garantizar que la interacción del nuevo SW con el resto de sistemas y aplicaciones de tour4you es el adecuado para el correcto flujo entre los diferentes procesos de negocio. Realización de las pruebas de carga o de stress: Deben asegurar que la infraestructura tecnológica (HW y comunicaciones) en la que se instala el SW en el entorno productivo permite gestionar el volumen de información prevista en el escenario optimista realizado en el plan de negocio de este nuevo servicio. Construcción y desarrollo del software a partir de la documentación entregada (análisis de requisitos y documento de diseño). 			
KPI actividad			
Resultados Consultar cuadro mandos			
<ul style="list-style-type: none"> Desviación entrega prevista software vs. entrega real (expresado en número de días por proyecto y de forma global) . Elaboración: Jefe de Proyecto. Periodicidad: Trimestral. Análisis: Comité de innovación. Periodicidad: Semestral 			

Marketing

Proceso de negocio que recoge las siguientes actividades:

- ▶▶ Planificación estratégica
- ▶▶ Investigación de mercado
- ▶▶ Análisis estratégico
- ▶▶ Establecimiento de objetivos y estrategias
- ▶▶ Preparación del presupuesto y proyección de ventas y beneficios

Planificación estratégica

Esta actividad está íntimamente relacionada con la **misión y la visión de tour4you**. Esta actividad inicial ancla y fija el desarrollo del proceso puesto que se actualizan variables tales como:

- ¿Quiénes son los clientes y usuarios finales de tour4you?
- ¿Cuáles son los productos y servicios que forman el catálogo de servicios?
- ¿Es necesario actualizar el catálogo de servicios?
- ¿Qué necesidades satisfacen nuestros servicios a nuestros clientes?
- ¿Cuáles son los principales mercados de tour4you?
- ¿Cómo se realiza la distribución de servicios?
- ¿Qué evolución ha seguido la compañía?

Esta actividad se realiza por la Dirección Comercial.

Investigación de mercado

Actividad fundamental en el proceso de marketing, puesto que el **éxito o el fracaso de los planes de marketing** asociados a los productos lanzados por tour4you dependen en gran medida de lo bien o mal que se realice la investigación de mercado.

La investigación comercial debe respondernos las siguientes preguntas:

- ¿Por qué se descargarían rutas guiadas y/o contenidos turísticos los clientes de tour4you?
- ¿Quién se descarga las rutas y contenidos?
- ¿Quién podría influir en esa compra de servicios?
- ¿Cuáles son las actitudes de los consumidores de rutas y contenidos?
- ¿Cuáles son los patrones de consumo de contenidos en formato audio o texto?
- ¿Cuáles son los patrones de descarga de las rutas temáticas y de las personalizadas?
- ¿Cuál es la demanda potencial en el mercado?
- ¿Cuál es la tendencia en el mercado?
- Identificar las mejores zonas de descarga de contenidos y de rutas.

Esta actividad realiza por parte del personal de la Dirección de Comercial, aunque en muchos casos el origen de datos será un tercero especializado en investigaciones de mercado.

Análisis estratégico

En esta actividad se realiza un profundo **estudio interno** además de un **análisis del sector** en el que opera tour4you para componer finalmente un análisis DAFO.

El resultado de este análisis dará con las Debilidades y Fortalezas de tour4you así como con las Amenazas a las que está expuesto por el entorno en el que se encuentra y de las Oportunidades que tiene para desarrollarse.

Además de producir un clásico análisis DAFO, se pondera en base a evaluar el efecto que tienen las Amenazas y Oportunidades del entorno en las Fortalezas y Debilidades intrínsecas a la compañía, obteniendo en DAFO ponderado.

Esta actividad se realiza por parte de la Dirección Comercial.

Establecimiento de objetivos y estrategias

Tras la realización del análisis estratégico, la Dirección de Comercial formula los **objetivos** a conseguir con el lanzamiento del nuevo producto o Servicio así como la forma de conseguir estos objetivos mediante la formulación de las estrategia (que para el caso de tour4you es de innovación y diferenciación).

Estos objetivos se comunican en el Plan de Marketing al resto de áreas de tour4you.

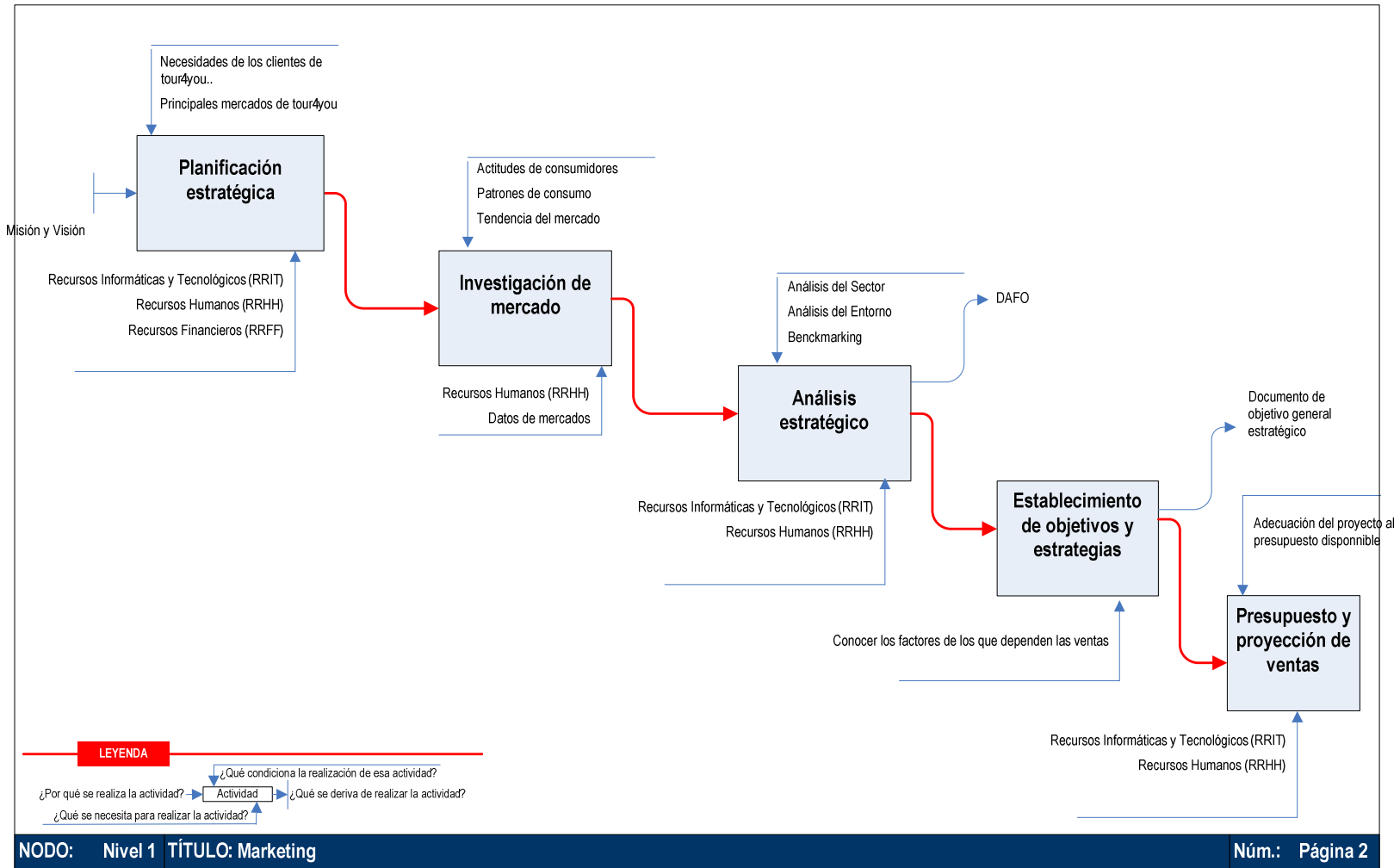
Preparación del presupuesto y proyección de ventas y beneficios

Tras la formulación de las estrategias a seguir en el mix de producto o servicio (Por el precio, características del producto, forma de distribución y como se va a promocionar), hay que tener en cuenta que todo menos el precio supone un gasto que hay que contemplar. En esta actividad participa también la dirección financiera, primero para dar viabilidad según presupuesto asignado y segundo, para asesorar de las mejores fórmulas de financiación de determinados gastos.

La proyección de ventas se realiza en función de tres escenarios: pesimista, base y optimista así como los beneficios generados con la comercialización del producto o servicio.

En esta fase se tiene en cuenta si se dispone de histórico o de si se trata de un nuevo producto o servicio.

Diagrama de flujo del proceso MARKETING



Fichas de actividad

Planificación estratégica

FICHA DE ACTIVIDAD

Actividad	Planificación estratégica	Nivel actividad	1.1	Proceso	Marketing	Nivel proceso	1
Objetivo Actividad	Desarrollar el catálogo de servicios de tour4you de acuerdo a su visión y misión				Propietario actividad	Director de Marketing	

Descripción de actividad

- Análisis y planificación de las variables del mix de productos
- Trazar el roadmap de los productos y servicios que componen el catálogo de servicios
- Análisis de las necesidades que satisfacen los productos y servicios de tour4you
- Identificación de necesidades no satisfechas
- A partir de la evolución histórica de tour4you, trazar su evolución prevista

KPI actividad

Resultados [Consultar cuadro mandos](#)

- %desviación productos y servicios planificados respecto a lanzados y comercializados en catálogo.. **Elaboración:** Responsable MK. **Periodicidad.** Anual. **Análisis:** Comité de Dirección.

Investigación de mercado

FICHA DE ACTIVIDAD

Actividad	Investigación de mercado	Nivel actividad	1.1	Proceso	Marketing	Nivel proceso	1
Objetivo Actividad	Explicar tendencias y comportamientos en el mercado de servicios de localización e información turística				Propietario actividad	Director de Marketing	

Descripción actividad

- La investigación de mercados debe realizar las siguientes actividades.
- Razones por las que los usuarios se descargan los contenidos y las rutas de tour4you.
- Perfil del usuario que realiza la descarga.
- Quién puede influir en la descarga.
- Identificar patrones de consumo, de descarga y de zonas clave en descarga de contenidos y rutas.
- Tendencias del mercado de servicios de localización e información turística

KPI actividad

Resultados [Consultar cuadro mandos](#)

- Tiempo medio dedicado a la investigación demercado antes del lanamiento de un nuevo servicio. **Elaboración:** Técnico de MK. **Periodicidad.** Trimestrall. **Análisis:** Dirección de Marketing

Análisis estratégico

FICHA DE ACTIVIDAD

Actividad **Nivel actividad** **Proceso** **Nivel proceso**

Objetivo Actividad **Propietario actividad**

Descripción actividad

- Identificar debilidades y fortalezas de tour4you
- Identificación de las amenazas y de las oportunidades que se presentan en el sector y en el entorno
- Realización de DAFO ponderado para determinar posteriormente acciones estratégicas

KPI actividad

Resultados [Consultar cuadro mandos](#)

- % desviación del comportamiento real de las mayores fortalezas y debilidades frente a las amenazas y oportunidades identificadas respecto a su planificación inicial. **Elaboración:** Técnico de MK. **Periodicidad:** Anual. **Análisis:** Dirección de Marketing.
- %variación de fortalezas y debilidades. **Elaboración:** Técnico de MK. **Periodicidad:** Anual. **Análisis:** Dirección de Marketing.

Formulación de objetivos y estrategias

FICHA DE ACTIVIDAD

Actividad **Nivel actividad** **Proceso** **Nivel proceso**

Objetivo Actividad **Propietario actividad**

Descripción actividad

- Establecimiento de objetivos cualitativos.
- Cuantificación de objetivos cuantitativos contemplando escenarios base, pesimista y optimista.
- Formulación de las estrategias a seguir para la consecución de los objetivos planteados.
- Comunicación de objetivos al resto de áreas

KPI actividad

Resultados [Consultar cuadro mandos](#)

- % de cumplimiento de objetivos reales conseguidos respecto a objetivos planteados. **Elaboración:** Técnico de MK. **Periodicidad:** Trimestral. **Análisis:** Comité de Dirección.
- # de veces que los objetivos reales conseguidos producto y/o servicio se corresponden con el escenario base previsto en la actividad. **Elaboración:** Técnico de MK. **Periodicidad:** Trimestral. **Análisis:** Comité de Dirección.

Presupuesto y proyección de ventas y beneficios esperados

FICHA DE ACTIVIDAD			
Actividad	Presupuestación y proyección de ventas y beneficios	Nivel actividad	1.1
		Proceso	Marketing
		Nivel proceso	1
Objetivo Actividad	Proyección de las ventas y de los beneficios esperados según el producto o servicio que se vaya a lanzar		Propietario actividad
			Director de Marketing
Descripción actividad			
<ul style="list-style-type: none"> • Proyectar las ventas a conseguir según las hipótesis de mercado en los tres escenarios (base, optimista y pesimista) • Identificar los gastos incurridos y las inversiones necesarias. • Calcular los porcentajes sobre ventas que suponen los gastos operacionales. • Proyectar la cuenta de resultados en los tres escenarios. • Analizar los ajustes presupuestarios que ha y que realizar. 			
KPI actividad			
Resultados Consultar cuadro mandos			
<ul style="list-style-type: none"> • % desviación de ventas reales frente a previstas. Elaboración: Técnico de MK. Periodicidad: Mensual. Análisis: Dirección de Marketing. • % de gastos no previstos sobre gastos totales. Elaboración: Técnico financiero. Periodicidad: Mensual. Análisis: Dirección Financiera. 			

Gestionar Contenidos y rutas guiadas

Proceso de negocio que describe las actividades llevadas a cabo desde que se crea un contenido en tour4you hasta que un usuario se lo descarga en su dispositivo móvil. Además, describe las actividades necesarias desde que el usuario solicita una ruta guiada (temática o personalizada) hasta que la recibe en su dispositivo móvil.

Este proceso consta de dos subprocesos:

- ▶ Gestionar contenidos turísticos y rutas guiadas.
- ▶ Gestionar contenidos publicitarios

El subproceso Gestionar contenidos turísticos y rutas guiadas contempla las siguientes actividades:

- Crear contenidos turísticos y rutas temáticas
- Publicar contenidos turísticos y rutas temáticas
- Revisar y actualizar contenidos turísticos y rutas temáticas
- Probar descarga de contenidos turísticos y rutas guiadas
- Provisión de contenidos turísticos y rutas guiadas

El subproceso Gestionar contenidos publicitarios contempla las siguientes actividades:

- Adquisición de contenidos publicitarios
- Publicación de contenidos publicitarios
- Revisión y actualización de contenidos publicitarios
- Probar descarga de contenidos publicitarios
- Descarga de contenidos publicitarios

Gestionar contenidos turísticos y rutas guiadas

Como se muestra en el modelo de negocio, una parte de los ingresos de tour4you vendrán de las descargas de contenidos y de rutas guiadas (temáticas y personalizadas) que harán los usuarios.

Crear contenidos turísticos y rutas temáticas

A partir de las fuentes de contenidos originales que tour4you adquirirá, el gestor de contenidos será el encargado de dar formato en texto y en audio a las fuentes adquiridas para producir los contenidos que posteriormente tour4you ofrecerá a sus clientes que podrán descargarse en función del escenario de arquitectura en el que se encuentren según su dispositivo móvil.

Tras dar el formato oportuno, el gestor almacenará los contenidos en la Base de Datos de contenidos del entorno de preproducción.

Además, el gestor creará las rutas temáticas que tour4you ofrece en su catálogo de servicios.

Publicar contenidos turísticos y rutas temáticas

Una vez creados los contenidos turísticos y las rutas temáticas, se almacenan en la base de datos de contenidos de preproducción. En esta Base de Datos se registran con una clave primaria para su rápida localización una serie de campos, entre los que cabe destacar el nombre del contenido, el propio contenido en formato audio y en formato texto y las coordenadas geográficas en las que está ubicado. Antes de dar el visto bueno para su paso a producción, se realizan las pruebas de control de calidad.

A partir de este momento, los contenidos turísticos están listos para ser publicados tanto en la página web de tour4you como para ser descargados a los clientes que lo soliciten en sus dispositivos móviles según el escenario de arquitectura en el que se encuentren.

La ruta temática es un conjunto de contenidos turísticos con un campo adicional en la Base de Datos. Este campo adicional es el que liga los diferentes contenidos y pasos que el usuario tiene que seguir. Del mismo modo, una vez que las rutas temáticas pasan las pruebas del control de calidad, están listas para ser descargadas por los usuarios.

Antes de hacer visibles los contenidos turísticos y la ruta temática en la página web y de permitir su descarga en los dispositivos móviles, el gestor de contenidos informará al Área de Operaciones para obtener su visto bueno.

Una vez obtenido el visto bueno por parte del Jefe de operaciones, los contenidos turísticos y las rutas temáticas están preparados para visualizarse en la página web y para ser descargados en los dispositivos móviles de los usuarios según los diferentes escenarios de arquitectura descritos anteriormente.

Revisar y actualizar contenidos turísticos y rutas turísticas

El dinamismo del sector en el que se encuentra tour4you hace necesario que se tengan que revisar constantemente los contenidos turísticos ofrecidos así como las diferentes rutas temáticas que forman parte del catálogo de servicios.

Además, las políticas comerciales y de marketing influyen directamente en esta actividad. El gestor de contenidos tiene varias tareas fundamentales en esta actividad:

- ✓ Revisión de los contenidos turísticos publicados, según la política de obsolescencia. Con esta tarea se controlarán las fechas asociadas a los contenidos para evitar ofrecer algún tipo de información que se corresponda con un suceso de ocio o diversión ya pasado. (Realizará esta tarea una vez al mes y bajo petición de las áreas de operaciones y comercial).
- ✓ Se mantendrá al tanto de nuevos contenidos que puedan surgir para proponer a la dirección comercial su publicación.
- ✓ Mantendrá una reunión mensual con la dirección comercial para actualizar los contenidos turísticos o rutas temáticas que dicho departamento determine en función de la evolución del catálogo de servicios.

Probar descarga de contenidos turísticos y rutas guiadas

Con el objetivo de garantizar la máxima calidad en los servicios ofrecidos por tour4you otra actividad a desempeñar por el gestor de contenidos es asegurar periódicamente que los contenidos solicitados por los usuarios se corresponden con los contenidos turísticos o rutas temáticas realmente solicitadas por ellos.

Las rutas personalizadas se basan en el principio de la localización del usuario en los escenarios 3 y 4 de arquitectura. Por esta razón, para asegurar una alta calidad de servicio, el Área de operaciones se encargará de realizar salidas para probar la descarga de rutas personalizadas de prueba y comprobar "sobre el terreno" que la ruta se descarga correctamente y que la aplicación software que proporciona el servicio de guiado funciona correctamente. Adicionalmente se realizará la descarga aleatoria de algún contenido en formato texto y algún contenido en formato audio. Estas descargas se realizarán con una numeración especial para poder distinguirlas de las descargas realizadas por los usuarios.

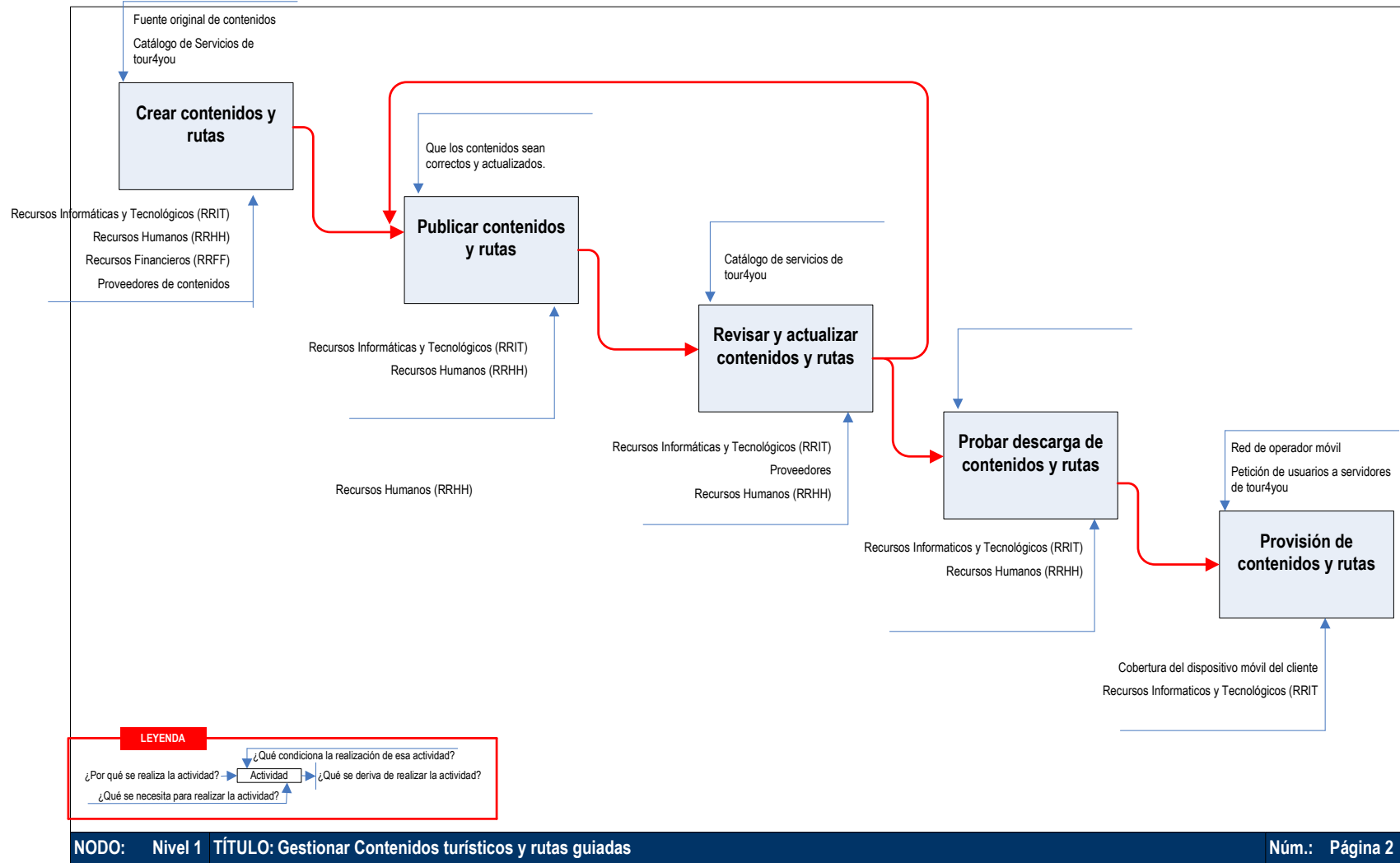
Provisión de contenidos turísticos y de rutas guiadas

Con esta actividad el usuario obtiene, previa petición a tour4you, el contenido turístico o la ruta guiada que haya solicitado.

Diagrama de flujo del subproceso

A continuación se muestra el diagrama de flujo para las actividades del subproceso Gestionar contenidos turísticos y rutas guiadas.

Diagrama de flujo del subproceso GESTIONAR CONTENIDOS Y RUTAS GUIADAS



Fichas de actividad

Crear contenidos

FICHA DE ACTIVIDAD			
Actividad	Crear contenidos	Nivel actividad	1.1.1
		Proceso	Gestionar contenidos
		Nivel proceso	1.1
Objetivo Actividad	Crear los contenidos turísticos en formato audio y texto que serán descargados por los clientes bajo petición. Creación de las rutas temáticas.		Propietario actividad
			Gestor de contenidos
Descripción proceso			
<ul style="list-style-type: none"> A partir de la fuente de contenidos, el gestor de contenidos crea y formatea los contenidos turísticos en audio y texto según el tamaño ideal para su descarga en el dispositivo móvil del cliente. En algunas ocasiones, tour4you adquirirá estos contenidos a empresas especializadas. Creación de las rutas temáticas que tour4you ofrece en su catálogo de servicios 			
KPI actividad			
Resultados Consultar cuadro mandos			
<ul style="list-style-type: none"> Tiempo medio para la creación de un contenido o ruta temática. Elaboración: Gestor de contenidos. Periodicidad: Trimestral. Análisis: Dirección de MK. Periodicidad: Semestral Tiempo medio para la adquisición de nuevas colecciones de contenidos. Elaboración: Gestor de contenidos. Periodicidad: Trimestral. Análisis: Dirección de MK y de operaciones (Compras). Periodicidad: Semestral 			

Publicar contenidos

FICHA DE ACTIVIDAD			
Actividad	Publicar contenidos	Nivel actividad	1.1.1
		Proceso	Gestionar contenidos
		Nivel proceso	1.1
Objetivo Actividad	Poner en la BB.DD de contenidos los nuevos contenidos creados. Sincronizar la web de tour4you con la publicación de los nuevos contenidos creados		Propietario actividad
			Gestor de contenidos
Descripción actividad			
<ul style="list-style-type: none"> Una vez formateados los contenidos y las rutas, el gestor de contenidos siguiendo la normativa de nomenclatura los almacena en la base de datos de contenidos. Asegurar que la versión del contenido es la última controlando adecuadamente las versiones de contenidos. Confeccionar la ruta temática siguiendo las indicaciones de la dirección de marketing. Informar a la Dirección de operaciones. 			
KPI actividad			
Resultados Consultar cuadro mandos			
<ul style="list-style-type: none"> % contenidos en formato texto frente a total de contenidos. Elaboración: Gestor de contenidos. Periodicidad: Mensual. Análisis: Dirección de Operaciones. Periodicidad: Trimestral. % contenidos disponibles para rutas frente a contenidos totales. Elaboración: Gestor de contenidos. Periodicidad: Trimestral. Análisis: Dirección de Marketing. Periodicidad: Semestral 			

Revisar contenidos

FICHA DE ACTIVIDAD

Actividad **Nivel actividad** **Proceso** **Nivel proceso**

Objetivo Actividad **Propietario actividad**

Descripción de actividad

- Revisión de contenidos según política de obsolescencia de contenidos.
- Prospección de nuevas oportunidades de contenidos que pueden ser sugeridas por personal de la dirección de marketing o por la función de gestión de contenidos.

KPI actividad
Resultados [Consultar cuadro mandos](#)

- % de contenidos retirados sobre el total de los publicados en la web y en las rutas guiadas. **Elaboración:** Gestor de contenidos. **Periodicidad:** Trimestral. **Análisis:** Dirección de MK. **Periodicidad:** Semestral

Probar descarga de contenidos

FICHA DE ACTIVIDAD

Actividad **Nivel actividad** **Proceso** **Nivel proceso**

Objetivo Actividad **Propietario actividad**

Descripción de actividad

- Asegurar que la solicitud de contenidos turísticos se corresponde con el contenido descargado realmente.
- Asegurar que la ruta temática solicitada se corresponde con la ruta temática descargada realmente.
- Asegurar que la petición de rutas personalizadas indicando previamente con numeración de prueba y con preferencias aleatorias se corresponde con una ruta personalizada válida. Para asegurar que se trata de una ruta válida, se comprobará la ruta descargada con las posibles rutas que la aplicación sw puede proporcionar. Esta última tarea se realizará por parte del área de operaciones.

KPI actividad
Resultados [Consultar cuadro mandos](#)

- Disponibilidad de los contenidos turísticos y de rutas guiadas. **Elaboración:** Técnico de Operaciones. **Periodicidad:** Diaria. **Análisis:** Dirección de Operaciones. **Periodicidad:** Semanal.
- Tiempo de respuesta en la descarga de contenidos turísticos o rutas guiadas. **Elaboración:** Técnico de Operaciones. **Periodicidad:** Diaria. **Análisis:** Dirección de Operaciones. **Periodicidad:** Semanal.
- # fallos en contenidos o rutas guiadas descargadas. **Elaboración:** Técnico de Operaciones. **Periodicidad:** Diaria. **Análisis:** Dirección de Operaciones. **Periodicidad:** Semanal.

Provisión de contenidos turísticos y rutas guiadas

FICHA DE ACTIVIDAD			
Actividad	Provisión de contenidos y rutas	Nivel actividad	1.1.1
		Proceso	Gestionar contenidos
		Nivel proceso	1.1
Objetivo Actividad	Prestación del servicio		Propietario actividad
			Dirección de Operaciones
Descripción de actividad			
<ul style="list-style-type: none"> • Provisionar los contenidos turísticos solicitados por los usuarios en sus dispositivos móviles. • Provisionar las rutas temáticas solicitadas por los usuarios en sus dispositivos móviles. • Provisionar las rutas personalizadas solicitadas por los usuarios en sus dispositivos móviles. 			
KPI actividad			
Resultados Consultar cuadro mandos			
<ul style="list-style-type: none"> • # incidencias técnicas abiertas por los usuarios ante mal funcionamiento o deficiente prestación del servicio (provisión de contenidos, rutas temáticas o rutas personalizadas). Elaboración: Técnico de Operaciones. Periodicidad: Diaria. Análisis: Dirección de Operaciones. Periodicidad: Semanal. 			

Gestionar contenidos publicitarios

Otro de los motores de ingresos para tour4you es la publicidad.

Se subcontrata al proveedor de contenidos publicitarios como agregador de publicidad en la página web y en el dispositivo móvil de los anunciantes con los que tour4you llegue a un acuerdo de colaboración.

La publicidad en Internet se mide en cpm (coste por mil impresiones), es decir, se paga por cada mil clics una cantidad de € y si la publicidad se sirve en el móvil, esta cantidad es ligeramente superior.

Adquisición de contenidos publicitarios

Desde la función de aprovisionamiento y compras del proceso de soporte servicios generales se realiza la adquisición de contenidos publicitarios de los socios o "partners" con los que tour4you establece acuerdos y alianzas.

Aunque la empresa que agrega de publicidad recibe los mensajes originales de los anunciantes y "partners" de tour4you, las pautas de formato y estándares de mensajes publicitarios que agrega la empresa de publicidad son regulados por el gestor de contenidos de tour4you.

Antes de publicar estos contenidos, los anunciantes y "partners" le dan el visto bueno al gestor de contenidos de tour4you, que finalmente es el que publica el contenido tanto en la página web como en la base de datos de contenidos con las coordenadas geográficas donde debe aparecer.

Publicación de contenidos publicitarios

Una vez creados los contenidos publicitarios por la empresa que agrega la publicidad, se almacenan en la base de datos de contenidos de preproducción. En esta Base de Datos se registran con una clave primaria para su rápida localización una serie de campos, entre los que cabe destacar el nombre del anunciante, el contenido del anuncio publicitario y las coordenadas geográficas en las que está ubicado. Antes de dar el visto bueno para su paso a producción, se realizan las pruebas de control de calidad.

A partir de este momento, los contenidos publicitarios están listos para ser publicados tanto en la página web de tour4you como para ser descargados a los clientes que se descarguen rutas temáticas o rutas personalizadas según el escenario de arquitectura en el que se encuentren. Es necesario matizar, que en las rutas temáticas el contenido publicitario se descarga con alguna referencia de proximidad o afinidad al tipo de ruta que se descargue el cliente, mientras que en las rutas personalizadas, existe la posibilidad de descargar más información sobre el anunciante, siempre que encaje en las preferencias elegidas por el cliente en su interacción inicial con la aplicación.

Antes de hacer visibles los contenidos publicitarios en la página web y de habilitar su descarga en los dispositivos móviles, el gestor de contenidos informará al Área de Operaciones para obtener su visto bueno.

Una vez obtenido el visto bueno por parte del Jefe de operaciones, los contenidos publicitarios están preparados para visualizarse en la página web y para ser descargados en los dispositivos móviles de los usuarios según los diferentes escenarios de arquitectura descritos anteriormente.

Revisar y actualizar contenidos publicitarios

Debido al presumible incremento de anunciantes que irán colaborando con tour4you y la probable baja de anunciantes, el gestor de contenidos debe informar puntualmente de cualquier nuevo anunciante que decida colaborar con tour4you así como de aquel anunciante que decida dejar de colaborar con tour4you.

Además de tener actualizado el conjunto de anunciantes, el gestor de contenidos informará a la empresa que agrega la publicidad de los cambios que los anunciantes quieran introducir en sus contenidos.

Tras la revisión y actualización por parte de la empresa que agrega la publicidad, esta actividad tiene como salida la publicación de los contenidos.

Probar correcta visualización de contenidos publicitarios

Con el objetivo de mantener muy alta la satisfacción de los anunciantes que colaboran con tour4you, otra actividad a desempeñar por el gestor de contenidos es asegurar periódicamente que los contenidos mostrados en la página web se corresponden con sus respectivos anunciantes y que la información publicada está actualizada según visto bueno dado por el anunciante. Igualmente, el gestor de contenidos realizará esta tarea de comprobación de contenido actualizado y anunciante en las rutas temáticas.

Las rutas personalizadas se basan en el principio de la localización del usuario en los escenarios 3 y 4 de arquitectura. Por esta razón, para asegurar la máxima satisfacción de los anunciantes, el Área de operaciones se encargará de realizar

salidas para probar la descarga de contenidos adecuados a las preferencias introducidas inicialmente en la aplicación de rutas. Estas descargas se realizarán con una numeración especial para poder distinguirlas de las descargas realizadas por los usuarios.

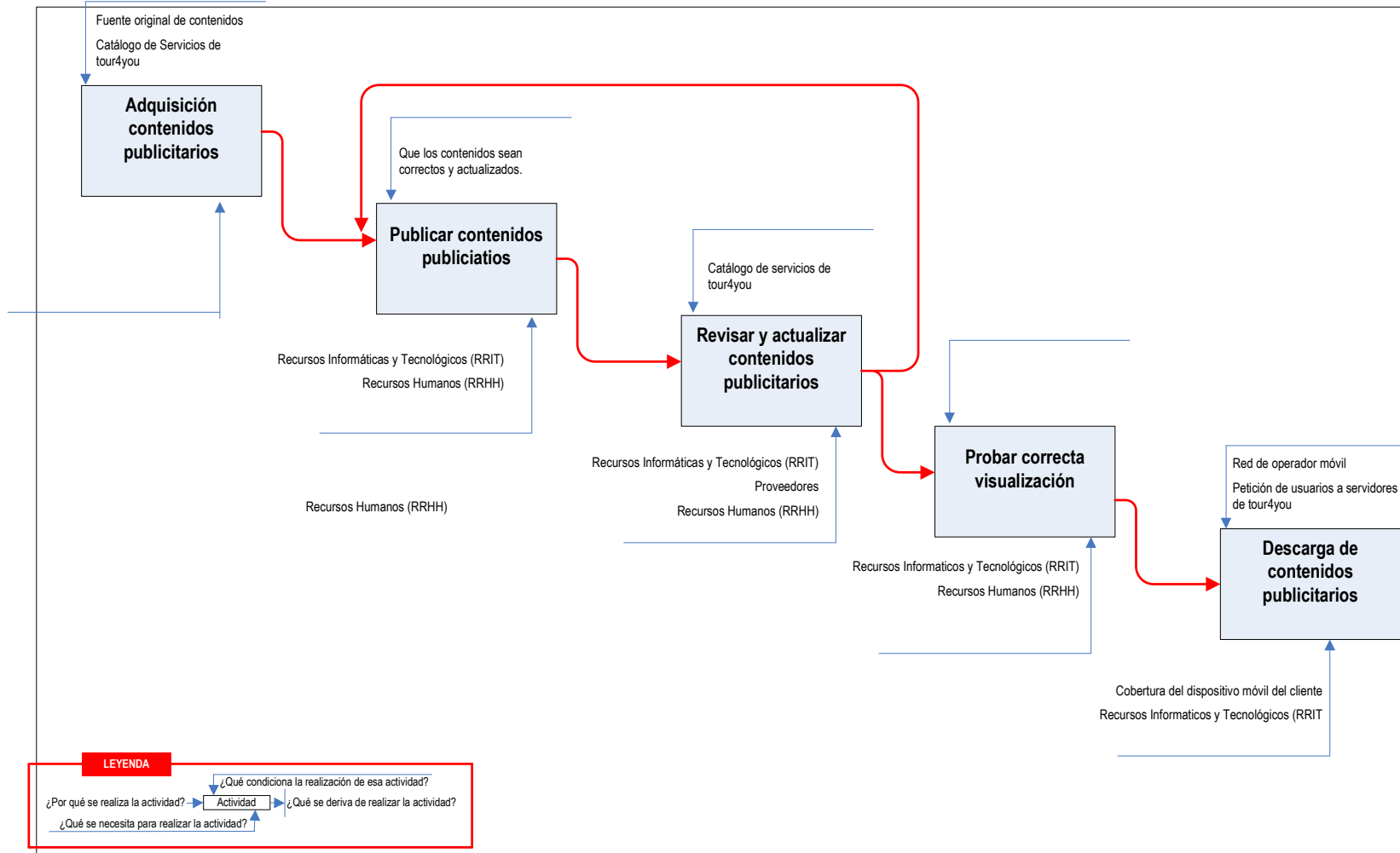
Descarga de contenidos publicitarios

Los contenidos publicitarios se descargan en el dispositivo móvil del usuario asociados a la ruta temática seleccionada.

Cuando el usuario decide descargarse la ruta personalizada, existen dos posibilidades:

- ✓ Descargarle los mismos contenidos de las rutas temáticas, cuando en su ruta personalizada haya algún contenido de nuestros anunciantes en las rutas temáticas.
- ✓ Descargarle mayor información del contenido del anunciante cuando éste coincida con las preferencias que introduce al contratar este servicio.

Diagrama de flujo del subproceso GESTIONAR CONTENIDOS PUBLICITARIOS



Facturar y cobrar contenidos y rutas guiadas

Mediante las actividades de este proceso se obtienen los cobros de clientes que se descargan rutas guiadas o contenidos turísticos de tour4you.

Consta de las siguientes actividades:

- ▶ Recogida de eventos de facturación.
- ▶ Valoración de los servicios ofrecidos.
- ▶ Conciliación con terceros.
- ▶ Emisión de factura.

Recogida de eventos de facturación

La aplicación software que provee el servicio solicitado por el cliente y que se ejecuta en su dispositivo móvil está diseñada para intercambiar con los servidores de tour4you datos transparentes al usuario y que, por tanto, no ve, pero que son básicos para saber que contenidos o rutas se descarga en que momento el usuario.

De esta manera, cuando el usuario introduce su número de teléfono móvil en cualquier escenario de arquitectura de servicio, se genera un registro en la base de datos de la aplicación de facturación en el que se irán guardando las trazas de lo que va solicitando y la fecha de cuando lo solicita.

Valoración de los servicios ofrecidos

Una vez que el cliente ha terminado de utilizar el servicio contratado, se cierra el registro en la base de datos de la aplicación de facturación y está preparado para ser valorado.

En función de las tarifas y precios vigente en el momento de uso y disfrute del servicio, se procede a calcular el coste del servicio ofrecido que debe asumir el cliente, desglosando 3 conceptos:

- ✓ Rutas temáticas descargadas.
- ✓ Rutas guiadas solicitadas
- ✓ Contenidos descargados, distinguiendo cuantos han sido en formato:
 - Texto
 - Audio

Aunque como se dijo al describir la arquitectura de servicio, dependiendo del tipo de móvil de usuario se podían realizar ciertas operaciones o no, para el caso de la confección de la factura se considerarán siempre esos tres conceptos, aunque haya escenarios en los que la facturación de ciertos servicios sea 0 €, para no aumentar costes operacionales en este proceso por tener que hacer un formato de factura en función del tipo de escenario de arquitectura que aplica a cada cliente.

Conciliación con terceros

Puesto que en la facturación tour4you depende de terceros, es necesario realizar una conciliación con el operador móvil o de pago por tarjeta de crédito o PayPal, para que cuando este intermediario proceda a realizar la liquidación a tour4you descontando la comisión que se lleva, se tenga las descargas reales que se han realizado para comparar con el número de operaciones de pago que se han tramitado a través de estos intermediarios.

Los datos de soporte para esta actividad se guardan en otro registro de la base de datos de la aplicación de control de la facturación y los campos almacenados serán:

- ✓ Número móvil del cliente
- ✓ Fecha y hora, minuto segundo en la que se descarga ruta temática.
- ✓ Fecha y hora, minuto segundo en la que solicita una ruta personalizada.
- ✓ Preferencias completadas por el propio usuario (con estas preferencias registradas, aseguramos que el usuario las introdujo y que posteriormente solicita la ruta guiada).
- ✓ Fecha y hora, minuto y segundo en la que solicita contenidos en formato audio y/o texto así como el código interno asociado a los contenidos que se descarga.

Emisión de factura

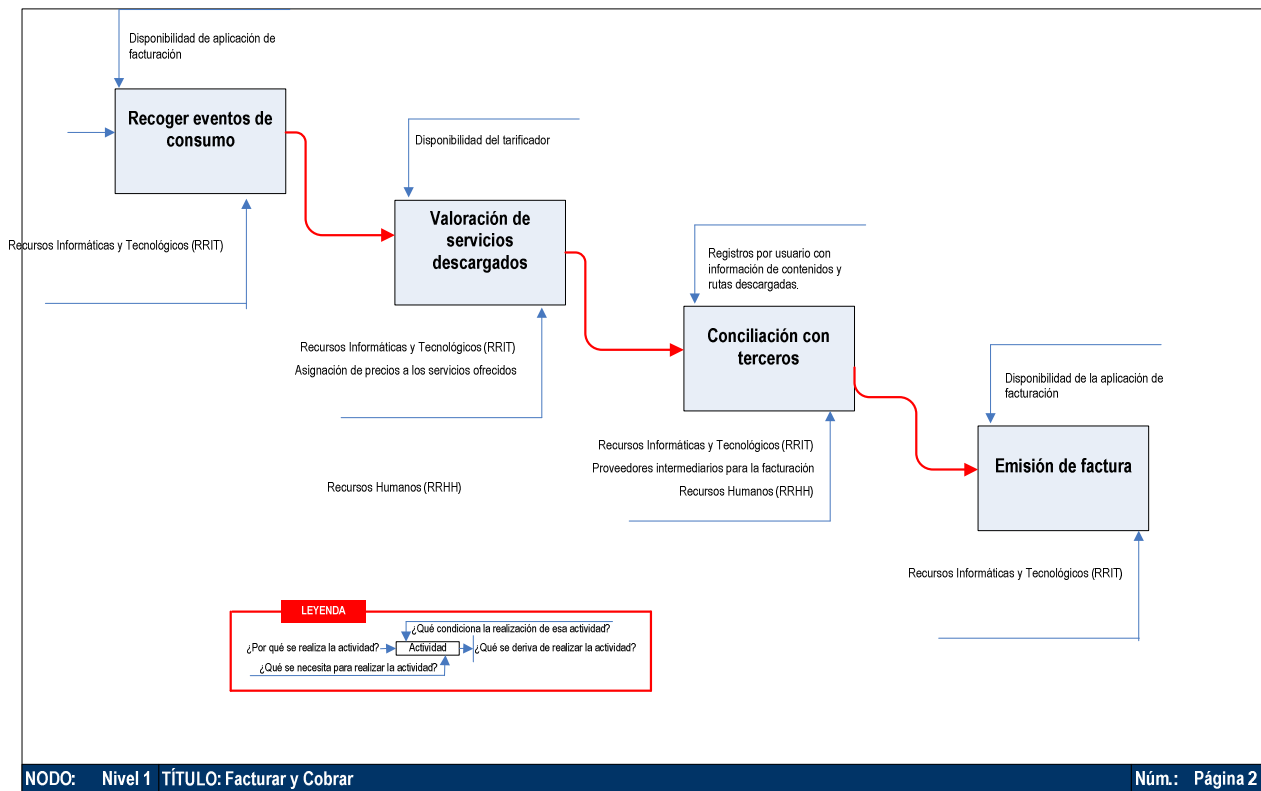
A los clientes que contratan nuestros servicios a través de la página web, se les genera una factura electrónica que es enviada a su dirección de correo electrónico o se le da la posibilidad de descargársela en formato pdf a su disco local.

Para los clientes que obtienen nuestros servicios en sus dispositivos móviles, puesto que la facturación se realiza a través del intermediario, tour4you no emite factura alguna al cliente, aunque sí se genera en los registros indicados anteriormente.

Se genera un conjunto de facturas agrupadas por proveedor intermediario para ayudar a la actividad anterior de conciliación con terceros.

Esto tiene implicación en los ingresos ya que, no hay entrada en caja hasta que no pasa un mes tras realizar la actividad de conciliación con el tercero.

Diagrama de flujo del subproceso FACTURAR Y COBRAR



Fichas de actividad

Recoger eventos de consumo

FICHA DE ACTIVIDAD

Actividad Recoger eventos de consumo	Nivel actividad 1.1	Proceso Facturar y Cobrar	Nivel proceso 1
Objetivo Actividad Obtener los datos que reflejan el consumo realizado por el usuario	Propietario actividad Dirección de Operaciones		
Descripción de actividad			
<ul style="list-style-type: none"> Capturar los eventos que implican uso y disfrute de contenidos y de rutas por parte de los usuarios. Registrar estos eventos en base de datos de facturación 			
KPI actividad			
Resultados Consultar cuadro mandos			
<ul style="list-style-type: none"> # contenidos y de rutas descargadas por usuario. Elaboración: Técnico de Operaciones. Periodicidad: Mensual. Análisis: Dirección de Operaciones. Periodicidad: Mensual. 			

Valoración de servicios ofrecidos

FICHA DE ACTIVIDAD

Actividad **Nivel actividad** **Proceso** **Nivel proceso**

Objetivo Actividad **Propietario actividad**

Descripción de actividad

- Desglose de los servicios utilizados por cliente en función de tres categorías: contenidos (audio y/o texto), rutas temáticas y rutas personalizadas.

KPI actividad
 Resultados [Consultar cuadro mandos](#)

- # contenidos y de rutas descargadas por usuario., **Elaboración:** Técnico de Operaciones. **Periodicidad:** Mensual. **Análisis:** Dirección de Operaciones. **Periodicidad:** Mensual.

Conciliación con terceros

FICHA DE ACTIVIDAD

Actividad **Nivel actividad** **Proceso** **Nivel proceso**

Objetivo Actividad **Propietario actividad**

Descripción de actividad

- Cálculo de consumo realizado por usuario de contenidos y de rutas.
- Descontar la comisión que se lleva el proveedor intermediario de facturación.
- Calcular el coste global que se liquida al proveedor y el ingreso total que debe recibir tour4you.

KPI actividad
 Resultados [Consultar cuadro mandos](#)

- # contenidos y de rutas descargadas por usuario., **Elaboración:** Técnico de Operaciones. **Periodicidad:** Mensual. **Análisis:** Dirección de Operaciones. **Periodicidad:** Mensual.

Emisión de factura

FICHA DE ACTIVIDAD			
Actividad	Emisión de factura	Nivel actividad	1.1
		Proceso	Facturar y Cobrar
		Nivel proceso	1
Objetivo Actividad	Generación de la factura por los servicios prestados		Propietario actividad
			Dirección de Operaciones
Descripción de actividad			
<ul style="list-style-type: none"> • Generación en pantalla y/o envío a dirección de correo electrónico a los usuarios que obtienen los servicios a través de la web de tour4you. • Generación en base de datos de la factura por usuario que paga los servicios de tour4you a través del proveedor intermediario. 			
KPI actividad			
Resultados Consultar cuadro mandos			
<ul style="list-style-type: none"> • # contenidos y de rutas descargadas por usuario. Elaboración: Técnico de Operaciones. Periodicidad: Mensual. Análisis: Dirección de Operaciones. Periodicidad: Mensual. 			

Atender clientes

Proceso fundamental en tour4you, ya que de acuerdo a las líneas estratégicas trazadas, el cliente está en el centro del negocio.

Por esta razón, y para diferenciar a tour4you de la competencia, las actividades clave que se realizarán son:

- ▶ Formación a operadores.
- ▶ Información a clientes y no clientes.
- ▶ Resolución de incidencias técnicas.
- ▶ Satisfacción de cliente.

Formación a operadores

Antes de la comercialización y lanzamiento de un nuevo servicio, como se decía en la actividad de Desarrollar SW, una de los entregables necesarios es el manual de producción de la aplicación. En este manual, vienen una serie de operativas y descripciones sobre los servicios ofrecidos por tour4you con unas claves que facilitan el conocimiento a cualquier operador que tenga que ofrecer información sobre cualquier servicio de tour4you.

Este manual se entrega al área de Operaciones que extrae las claves del servicio, operativas de servicio y descripciones enriquecidas a los operadores del centro de relación con el cliente que será subcontratado por tour4you.

Información a clientes y no clientes

Los operadores del centro de relación con el cliente que da servicio a tour4you pueden recibir peticiones de información por dos canales:

- ✓ Correo electrónico enviado a través de la página web de tour4you.
- ✓ Llamada telefónica al centro de relación con el cliente.

En tour4you se tienen en cuenta las peticiones de información de los que no son clientes en el momento de solicitar la información.

Resolución de incidencias y atención de reclamaciones

Una actividad clave en este proceso es la de saber solucionar las incidencias técnicas y de atender las reclamaciones formuladas por los usuarios de tour4you. En caso de no poder solucionarlas de forma autónoma, se deberán encaminar al área de operaciones en el menor tiempo posible, puesto que cuanto antes se escale la incidencia, antes se podrá resolver y por tanto, más satisfecho estará el cliente.

Satisfacción de cliente

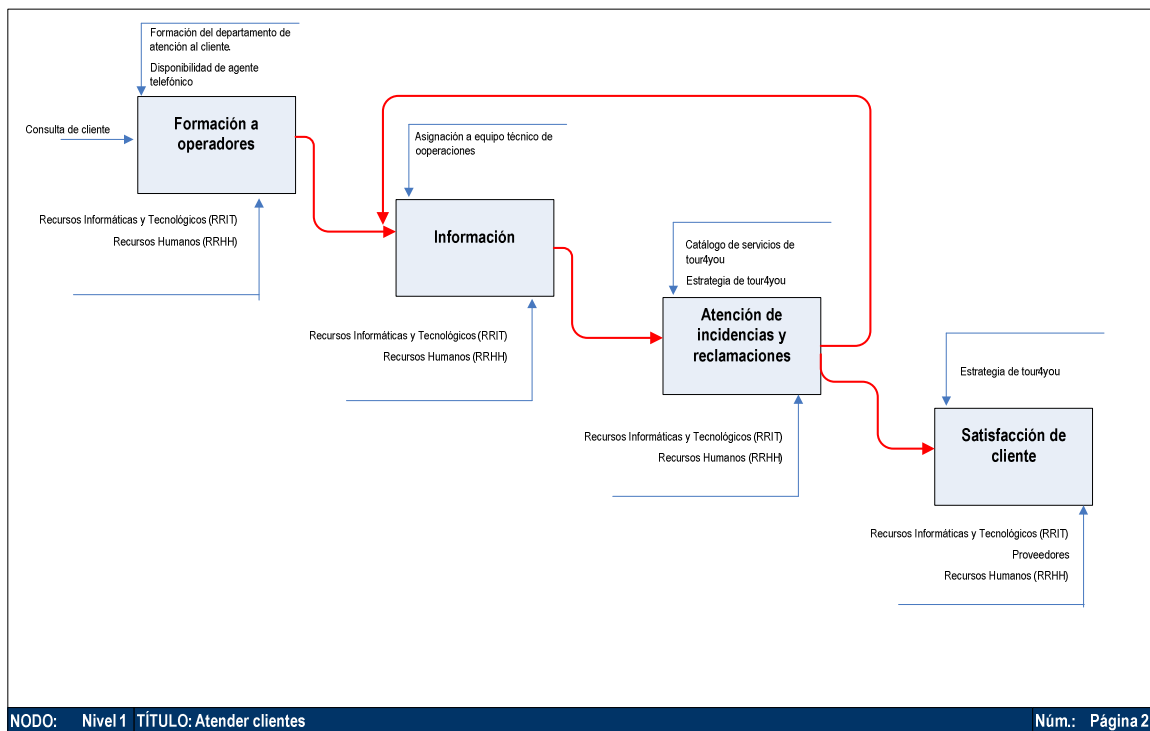
Desde esta actividad se pretende controlar el grado de satisfacción que tienen los clientes de tour4you no solo con los servicios ofrecidos sino también con el trato recibido por parte de los operadores del centro de relación que le atienden en caso de abrir alguna incidencia técnica o de formular alguna reclamación.

Esto último es además importante para saber como de bien lo está haciendo el proveedor subcontratado para este proceso de negocio.

Se realizarán por tanto dos tipos de control de la satisfacción de clientes:

- ✓ Encuestas de satisfacción tras el uso y descarga de los contenidos y rutas de tour4you. Para tour4you es fundamental la opinión de los usuarios sobre el grado de ajuste de la ruta personalizada ofrecida con respecto a las expectativas que tenían antes de descargarla. Esta información supone una entrada importante para el proceso de "Desarrollar productos y servicios".
- ✓ Encuestas de satisfacción con el trato recibido por el operador del centro de relación del cliente en caso de solicitar información o de abrir alguna incidencia técnica o formular alguna reclamación por el servicio ofrecido.

Diagrama de flujo del proceso



Fichas de actividad

Formación a operadores

FICHA DE ACTIVIDAD			
Actividad	Formación a operadores	Nivel actividad	1.1
		Proceso	Atender Clientes
		Nivel proceso	1
Objetivo Actividad	Asegurar que los operadores del centro de relación con el cliente conocen los servicios ofrecidos por tour4you.		Propietario actividad
			Dirección de Operaciones
Descripción de actividad			
<ul style="list-style-type: none"> Formación sobre las operativas comerciales en función de los servicios ofrecidos. Asegurar que el centro de relación con el cliente tiene el catálogo de servicios actualizado. Actualización del argumentario de atención en función de los nuevos servicios que se introduzcan. 			
KPI actividad			
Resultados Consultar cuadro mandos			
<ul style="list-style-type: none"> # operativas comerciales necesarias para la correcta atención de usuarios.. Elaboración: Jefe de Proyecto. Periodicidad: Mensual. Análisis: Dirección de Operaciones. Periodicidad: Trimestral 			

Información a clientes y no clientes

FICHA DE ACTIVIDAD							
Actividad	Información	Nivel actividad	1.1	Proceso	Atender Clientes	Nivel proceso	1
Objetivo Actividad	Dar información a clientes y a no clientes sobre los servicios ofrecidos por tour4you así como de las condiciones de contratación y de uso.			Propietario actividad	Dirección de Operaciones		
Descripción de actividad							
<ul style="list-style-type: none"> Atender peticiones de información realizadas por los clientes. Atender peticiones de información realizadas por no clientes señalando esos registros con un identificador propio que ayudará en la investigación de mercado. 							
KPI actividad							
Resultados Consultar cuadro mandos							
<ul style="list-style-type: none"> # peticiones de información solicitadas por clientes. Elaboración: Técnico de Operaciones. Periodicidad: Mensual. Análisis: Dirección de Marketing. Periodicidad: Trimestral # peticiones de información solicitadas por no clientes. Elaboración: Técnico de Operaciones. Periodicidad: Mensual. Análisis: Dirección de Marketing. Periodicidad: Trimestral 							

Atención de incidencias y reclamaciones

FICHA DE ACTIVIDAD							
Actividad	Atención de incidencias y reclamaciones	Nivel actividad	1.1	Proceso	Atender Clientes	Nivel proceso	1
Objetivo Actividad	Resolver incidencias técnicas y atención de las reclamaciones que hagan los usuarios para garantizar su máxima satisfacción en todo aquello que dependa de tour4you			Propietario actividad	Dirección de Operaciones		
Descripción de actividad							
<ul style="list-style-type: none"> Atención y resolución de incidencias técnicas siempre y cuando el operador del centro de relación con el cliente pueda hacerlo de manera autónoma. Escalado a la Dirección de operaciones cuando no pueda resolver la incidencia técnica en el menor tiempo posible. Escalado a la Dirección de operaciones cuando se trate de una reclamación por la facturación del servicio. 							
KPI actividad							
Resultados Consultar cuadro mandos							
<ul style="list-style-type: none"> # incidencias técnicas y #reclamaciones entrantes en el centro de relación con el cliente. Elaboración: Técnico de Operaciones. Periodicidad: Mensual. Análisis: Dirección de Operaciones. Periodicidad: Trimestral. Tiempo medio de atención de incidencias técnicas y de reclamaciones. Elaboración: Técnico de Operaciones. Periodicidad: Mensual. Análisis: Dirección de Operaciones. Periodicidad: Trimestral. Tiempo medio de resolución de incidencias técnicas. Elaboración: Técnico de Operaciones. Periodicidad: Mensual. Análisis: Dirección de Operaciones. Periodicidad: Trimestral. 							

Satisfacción de cliente

FICHA DE ACTIVIDAD			
Actividad	Satisfacción de cliente	Nivel actividad	1.1
		Proceso	Atender Clientes
		Nivel proceso	1
Objetivo Actividad	Monitorizar el grado de satisfacción que tienen los clientes de tour4you para tomar las acciones correctivas oportunas en caso de que caiga el grado de satisfacción y mantener las acciones en caso de que mejor el grado de satisfacción		Propietario actividad
			Dirección de Operaciones
Descripción de actividad			
<ul style="list-style-type: none"> Control del grado de satisfacción de los usuarios tras utilizar los servicios de tour4you Medir el grado de satisfacción de los usuarios tras contactar con el centro de relación con el cliente para obtener algún tipo de información o para resolver alguna incidencia técnica o reclamación. 			
KPI actividad			
Resultados Consultar cuadro mandos			
<ul style="list-style-type: none"> % Satisfacción por el uso de los servicios de tour4you. Elaboración: Técnico de Operaciones. Periodicidad: Mensual. Análisis: Dirección de Operaciones y de MK. Periodicidad: Trimestral % Satisfacción con la atención recibida por el centro de relación con el cliente. Elaboración: Técnico de Operaciones. Periodicidad: Mensual. Análisis: Dirección de Operaciones. Periodicidad: Trimestral 			

Recursos Financieros

Primer proceso de soporte al negocio que se describe en el plan de operaciones y en el ámbito de la dirección financiera para dar soporte en todas las actividades económico financieras de tour4you. Entre las actividades más destacables del proceso, cabe indicar las siguientes:

- ▶▶ Análisis de inversiones.
- ▶▶ Gestión de tesorería.
- ▶▶ Control de gestión.
- ▶▶ Gestionar y ejecutar pagos.
- ▶▶ Gestionar el presupuesto.

Sistemas de Información

Proceso encargado de poner al servicio del negocio los sistemas y aplicaciones necesarios para el correcto funcionamiento de tour4you. Los sistemas de información están alineados completamente con las necesidades de tour4you y con el diseño de la cadena de valor. Es importante destacar que los sistemas de información no condicionarán los procesos de negocio de tour4you.

Servicios Generales

Con este proceso de soporte se gestionan las relaciones con los proveedores y el aprovisionamiento necesario para integrar la oferta de servicios. Una persona de plantilla.

Este proceso incluye la provisión de todas las infraestructuras generales, servicios internos, seguridad y la coordinación de las actividades comunes de compra. Las actividades principales que incluye este proceso son:

- » Gestión del inmobiliario
- » Gestión de espacios y edificios
- » Servicios internos

Soporte Legal

Proceso de soporte encargado de aportar la información necesaria a tener en cuenta en toda la operativa del negocio de tour4you. Desde el diseño, desarrollo y lanzamiento de servicios hasta la facturación del mismo.

Proceso de asesoramiento necesario para cumplir con la legislación vigente y actualización de la misma.

Gestión de la Excelencia

La Gestión de la excelencia en tour4you es elemento clave que influye en todos los aspectos del negocio. Por esta razón, optamos por ir implantando progresivamente el sistema de calidad Seis Sigma.

Seis Sigma es un sistema de calidad cuyo objeto principal de preocupación son las necesidades del cliente, que necesita llegar a todas las áreas de la empresa para ser verdaderamente eficaz y que busca la eliminación absoluta de los defectos en sus procesos.

Además, Seis Sigma es un sistema completo y flexible para conseguir, mantener y maximizar el éxito en los negocios mediante una comprensión total de las necesidades del cliente, el uso disciplinado del análisis de los hechos y de los datos y la atención constante a la gestión, mejora y reinención de los procesos empresariales.

Las claves del sistema de calidad Seis Sigma son:

- Auténtica orientación al cliente: en Seis Sigma, el cliente es la prioridad número 1.
- Gestión con datos y hechos: Seis Sigma empieza por esclarecer qué medidas son las fundamentales para valorar el rendimiento del negocio: luego aplica los datos y el análisis para comprender las variables clave y optimizar los resultados.
- Gestión por procesos y mejora de procesos: Seis Sigma sitúa al proceso como vehículo clave hacia el éxito.

- **Gestión preventiva:** ser preventivo significa anticiparse a los acontecimientos, estar atento para adelantarse a ellos y actuar antes de que se produzcan, es lo contrario a ser reactivo. Seis Sigma ayuda a cambiar los hábitos reactivos por un estilo de gestión dinámico, sensible y preventivo.
- **Colaboración sin fronteras:** Seis Sigma ayuda a romper las barreras y mejorar el trabajo en equipo, hacia arriba, hacia abajo y a través de las líneas de la organización. Cada día se desperdician oportunidades por la desconexión y la competencia entre grupos que deberían trabajar para una causa común: proporcionar valor a los clientes.
- **Búsqueda de la perfección y tolerancia a los errores:** Seis Sigma proporciona una excelente gestión del riesgo, que siempre es inevitable en la búsqueda de la perfección, término, por otra parte, de significado cambiante para el cliente

Gestión del Talento

Proceso encargado de la gestión y desarrollo de los recursos humanos tal y como se describe en el apartado del plan de Recursos Humanos.

Estructura de proveedores

Los proveedores de tour4you provienen necesariamente de los sectores de las telecomunicaciones e informática, cartográfico, contenidos y de "call-centre".

Proveedor de desarrollo de software

En la medida de lo posible utilizaremos herramientas "Open Source", para ser compatibles con las directrices de las administraciones públicas (En el marco europeo, el Plan de Acción eEurope 2005 dicta que "El Marco Europeo de Interoperabilidad se basará en normas abiertas y fomentará el uso de programas de fuente abierta").



www.qualityobjects.com

Constituida en el año 1998, esta empresa presta servicios de consultoría, desarrollo y outsourcing de Sistemas de Información.

Algunos de los proyectos que Quality Objects ha realizado:

- ✓ Sistemas de gestión de redes de telecomunicaciones, tanto redes fijas como móviles.
- ✓ Desarrollo de servicios de valor añadido sobre redes de comunicaciones, tal como Voz IP, Video IP, Televisión.
- ✓ Presencia global en Internet a través de portales empresariales.
- ✓ Servicios de integración de sistemas.
- ✓ Soluciones Móviles.
- ✓ Sistemas de gestión de fuerza de venta, soluciones de gestión comercial, soluciones de gestión de recursos y fuerza de trabajo.

También Quality Objects es un "Enterprise Professional partner" de Google en España y esto nos ha dado una confianza sobre su conocimiento técnico de la informática.

Esta empresa esta elegido para desarrollar la aplicación completa de tour4you y el portal web del tour4you.

Hosting de Servidores



www.ovh.es

En tour4you hemos elegido esta empresa para hacer hosting de servidores y del portal web. A la medida que vayamos creciendo vamos a ir ajustando nuestros requisitos de los servidores y de almacenamiento.

OVH fundado en 1997 propone servicios ligados al alojamiento de sitios internet, y más generalmente a los medios de presencia en internet.

El servicio elegido para cumplir los requisitos de tour4you es HG 2009 BestOF.

Características del servicio:

Procesador:	Intel Bi Xeon Quad 8x 2.33+ GHz 12 MB L2 - MHz 1333 MHz
Arquitectura:	64 bits
Memoria:	RAM 16 GB FBDIMM DDR2
Disco duro:	2x 1000 GB
Tipo de disco:	SAS - RAID 1/10 HARD
Copia de seguridad FTP	1 TB
Disponibilidad:	99.95 %
Intervención Nivel 1	1 hora

Proveedores de m-commerce

El tema de los pagos por los servicios prestado a través de los móviles es un área muy sensible a los fallos y tiene una relación directa con la reputación de la empresa. Por eso hemos elegido los proveedores ya conocidos por su calidad de servicio y la confidencialidad de los datos en el mercado.



www.paypal.es

PayPal es una empresa perteneciente al sector del comercio electrónico por Internet que permite la transferencia de dinero entre usuarios que tengan correo electrónico, una alternativa al tradicional método en papel como los cheques o giros postales. PayPal también procesa peticiones de pago en comercio electrónico y otros servicios webs, por los que cobra un porcentaje.

Los servicios que contratamos son de **Pago estándar**:

- Acepte pagos con tarjeta de crédito o débito y cuenta bancaria.
- Los titulares de cuentas PayPal también pueden pagarle con su saldo de PayPal.
- No se requieren cuenta de vendedor ni solicitud: empiece a aceptar pagos inmediatamente.

- Sin tarifas mensuales, de establecimiento o cancelación. Únicamente unas tarifas de transacción reducidas.



Acepte:

es.alopass.com

Alopass forma parte del Grupo Hi-Media y es el líder Europeo del micro pagó en Internet desde 2001. En Tour4you contrataremos el servicio de SMS+ de alopass para que los clientes de tour4you tengan posibilidad de pagar por nuestro servicio a través de los mensajes SMS. La ventaja mayor de alopass sobre otros proveedores es que el servicio de SMS+ de la empresa esta disponible en 16 países de Europa y eso facilita a nuestros clientes que no son de España.

El servicio que contrataremos se llama **La fórmula Alopass**

- entregar un código que da acceso a la zona de pago de su página web.

El funcionamiento de Alopass consiste en facilitar un código que da acceso a una zona no gratuita de la página web. Las varias modalidades de pago son

- ✓ con una llamada de teléfono (número de tarificación especial)
- ✓ por SMS SMS+

Proveedor de Call Centre



Para personalizar la relación con nuestros clientes, seleccionamos a Atento, como un proveedor de referencia. Atento cuenta con una de las estrategias más eficientes en la prospección, satisfacción y mantenimiento de clientes rentables. Como aliado estratégico de nuestros clientes, creemos que la solución que ofrece Atento en CRM para su estrategia de relación a lo largo del ciclo de vida del cliente es muy recomendable. Atento actúa al lado de las empresas en la estructuración de un modelo de relación, independientemente de donde esté su cliente.

La propuesta de valor de Atento para CRM se basa en:

- ✓ Satisfacción del cliente
- ✓ Resolución en el primer contacto (FCR - First Call Resolution)
- ✓ Informaciones para la toma de decisión
- ✓ Incremento de las ventas
- ✓ Efectividad en el uso de canales
- ✓ Reducción del coste por venta
- ✓ Mayor wallet share

Los valores diferenciales de Atento respecto a otros proveedores de call centre:

- ✓ Estructura operativa adecuada a las necesidades de cada servicio
- ✓ Inversión en capacitación y cualificación de los empleados
- ✓ Conocimiento
- ✓ Infraestructura
- ✓ Automatización
- ✓ Modelos y metodologías internacionales y locales que garantizan la calidad de las soluciones

Los servicios que componen el CRM de Atento son:

- ✓ Servicios de Atención al Cliente – SAC
- ✓ Ventas Multicanal
- ✓ Crédito, Riesgo y Cobro
- ✓ Soporte Técnico / Service Desk

Operadores de telefonía móvil

Al descargar nuestros contenidos y rutas guiadas en los dispositivos móviles de nuestros clientes, indirectamente contaremos con la infraestructura de red de los operadores de telefonía móvil con los que suscribiremos acuerdos.

En estos acuerdos, el operador móvil ofrece su red para la descarga del contenido por cual además el operador móvil se queda con un porcentaje del coste del servicio. El porcentaje que tenemos que abonar al operador varía en la banda del 25% al 40%. Por ser tour4you una empresa de reciente creación, nos situamos en la franja alta de la comisión, es decir, del 40%. Para contrarrestar este efecto en un futuro firmaremos los acuerdos con los tres operadores móviles dominantes en el mercado español, a saber: movistar, vodafone y orange.

Proveedores de fuentes de contenidos

Además de contar con un gestor de contenidos en la plantilla, en tour4you creemos que es fundamental tener diferentes alternativas para esta función clave, razón por la cual contrataremos los servicios de tecnoblue, empresa especializada en la creación de contenidos turísticos multimedia.

Para una aplicación general de contenidos, el coste asciende a 1.800 €, y cada colección de contenidos como apartados de aplicación tiene un coste de 1.350 €.

Adquiriremos colecciones específicas para transporte, ocio, arte y museos, jardines y parques, la suma para el total de las colecciones será de 5.400 €.

En total, 7.200 € por la adquisición inicial de estos contenidos.

Tecnoblue (www.tecnoblue.es) es una empresa joven y dinámica, creada con el objetivo de suministrar innovadoras soluciones tecnológicas llave en mano a empresas y administraciones, experta en contenidos y aplicaciones para dispositivos móviles.

La misión de tecnoblue es resolver carencias tecnológicas y generar nuevas oportunidades de negocio clientes como tour4you, implantando soluciones de movilidad, facilitando el acceso a la información y creando nuevas formas de comunicar.

Estructura de costes operativos

En función de la arquitectura de servicio, los procesos de negocio y de soporte y de los proveedores seleccionados, se ha identificado los siguientes costes de operaciones:

» Gastos:

- Servicio externalizado de centro de relación con los clientes.
- Servicio de administración y mantenimiento de los sistemas de información y de hosting.
- Mantenimiento de aplicaciones software de rutas guiadas.
- Servicios de cartografía.

Con los valores indicados en la tabla para 2010 y con incrementos previstos anuales del 2,5% para cada una de estas partidas.

Call center	45.600
Mantenimiento web	2.100
Mantenimiento web movil	1.500
Cartografía	32.000
Gestion contenidos turisticos	7.200

» Plan de inversiones:

- Desarrollo software que proporciona las rutas turísticas (personalizadas y temáticas).
- Aplicación software para el control de la facturación.
- Aplicación web para el dispositivo móvil.
- Desarrollos web adicionales para la página web.
- Fuentes para la generación de contenidos turísticos.

	Inversión total	2010	2011	2012	2013	2014
INMOVILIZADO MATERIAL	32.003 €	20.867 €	1.015 €	6.061 €	3.045 €	1.015 €
Mejora s/ bienes arrendados	12.000 €	10.000 €		2.000 €		
Equipamiento informático	5.400 €	2.700 €	300 €	1.200 €	900 €	300 €
Mobiliario	14.603 €	8.167 €	715 €	2.861 €	2.145 €	715 €
INMOVILIZADO INMATERIAL	137.000 €	81.000 €	10.000 €	10.000 €	26.000 €	10.000 €
Desarrollo software	90.000 €	50.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
Software control facturación	15.000 €	15.000 €				
Desarrollo web movil (WAP)	12.000 €	6.000 €			6.000 €	
Desarrollo web	20.000 €	10.000 €			10.000 €	
Total	169.003 €	101.867 €	11.015 €	16.061 €	29.045 €	11.015 €

La amortización de estas inversiones se detalla en el plan financiero.

Costes de ventas directamente Imputables a las ventas:

- Costes de cartografía.
- Comisiones paypal.
- Comisiones operador móvil.

Los gastos de **cartografía** ascenderían a 32.000 euros anuales, ya que hemos consultado las tarifas de acceso de GoogleMaps y hemos considerado que no vamos a tener más de 10 millones de accesos. A continuación incluimos un detalle de las tarifas en función de los tramos:

De acuerdo al volumen de intermediación previsto de tour4you las tarifas a aplicar serían:

- GMAPS-2 MILLONES DE ACESOS € 7.800
- GMAPS-10 MILLONES DE ACCESOS € 32.000
- GMAPS-30 MILLONES DE ACCESOS € 78.000
- GMAPS ACCESOS ILIMITADOS € 195.000

Paypal es un mecanismo de pago más utilizado y seguro para las compras por internet, que nos permitirá cobrar de manera segura las descargas de rutas realizadas.

El detalle de las tarifas oficiales correspondientes a este servicio son las siguientes:

Ventas mensuales	Precio por transacción
€0,00 EUR-€2.500,00 EUR	3,4% + €0,35 EUR
€2.500,01 EUR-€10.000,00 EUR	2,9% + €0,35 EUR
€10.000,01 EUR-€50.000,00 EUR	2,7% + €0,35 EUR
€50.000,01 EUR-€100.000,00 EUR	2,4% + €0,35 EUR
> €100.000,00 EUR	1,9% + €0,35 EUR

De acuerdo al volumen de intermediación previsto de tour4you las tarifas a aplicar serían:

- ✓ 0,35 euros flat fee (Coste fijo por el uso de la plataforma)
- ✓ 1,9% del importe de la venta.

Costes de ventas directamente imputables a las descargas de rutas:

- **Rutas guiadas:** incluye el coste de un mensaje de bienvenida por importe de 0,20 €, así como la comisión de la tarjeta de crédito por compra en la plataforma PayPal que asciende a 0,45 € por descarga, es decir, 0,35 € por operación más un 1,9% de los ingresos por la descarga.
- **Rutas en aplicación:** el coste para tour4you se corresponde con el envío de un mensaje de bienvenida por importe de 0,20 €, y la comisión de tarjeta de PayPal por importe de 0,41 €, los 0,35 € por operación más el 1,9% de los ingresos de las rutas en aplicación que asciende a 3 €.
- **Rutas por MMS:** el coste para tour4you ascendería a 0,6 € por ruta, que se corresponden con los costes a pagar al operador por sms Premium.

Costes de operador telefonía móvil

Adicionalmente, y en base a las encuestas realizadas, un 46% de las personas prefieren que el pago de las descargas de su ruta se realice a través de su factura de teléfono.

Los costes del operador de telefonía móvil ascienden a un **40% de los ingresos por dichas descargas** en los dos primeros años, un 35% el tercer año y un 30% los años cuarto y quinto.

Esto se explica porque inicialmente el poder de negociación de tour4you con los operadores móviles será menor al principio y, por tanto, la comisión que se lleva el operador móvil se sitúa en el valor más alto de la franja (que es del 25% al 40%).

El detalle de los costes de ventas por ruta es el siguiente:

Costes	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Rutas Guiadas	0,65 €	0,66 €	0,68 €	0,69 €	0,71 €
Rutas en aplicación	0,61 €	0,62 €	0,64 €	0,65 €	0,67 €
MMS	0,60 €	0,62 €	0,63 €	0,65 €	0,66 €

Por tanto el coste total de las descargas incluidas anteriormente es el siguiente:

Base	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Rutas Guiadas	43.692 €	60.164 €	89.270 €	134.405 €	200.850 €
Rutas en aplicación	62.483 €	86.019 €	103.972 €	128.047 €	127.535 €
MMS	21.992 €	28.459 €	35.355 €	42.701 €	50.521 €
Costes de ventas	128.167 €	174.642 €	228.597 €	305.153 €	378.906 €

Hemos de considerar también los costes imputables para los usuarios que prefieren realizar el pago por medio de la factura telefónica, y que detallamos a continuación:

	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Rutas Guiadas	91.294	126.356	164.873	213.818	321.064
Rutas en aplicación	82.164	113.721	120.907	128.291	128.426
Costes operador	173.458	240.077	285.780	342.109	449.490

Emplazamiento, localización y terrenos

La oficina se encuentra situada en el Parque Científico Tecnológico "TECNOALCALA", dentro del campus de la Universidad de Alcalá de Henares, con conexiones directas a la A-2, R-2 y con estación de cercanías en el propio campus. Este complejo de oficinas posee servicios de guardería y cafetería en el propio parque empresarial, además está totalmente especializado en empresas de I+D+i.

Su ubicación, dentro del propio campus, hace que se potencie la relación entre la Universidad y las empresas, donde ofrecen también asesoramiento en la búsqueda de ayudas a la investigación.

Además existen varios servicios adicionales a todas las empresas del Parque como por ejemplo, salones de actos y salas de reuniones, salas de juntas, aparcamientos públicos, sala de prensa y comunicaciones, etc.

La oficina estará ubicada en la segunda planta del edificio, en el modulo 1 y consta de 126,62 m², el precio por metro cuadrado asciende a 11,5 euros por mes, lo que equivale a un alquiler mensual de 1.456,13 euros mensuales.



Dispone de excelentes vías de acceso a las principales redes de comunicación (R11, A2, M-45, apeadero de RENFE y a escasos kilómetros del AVE)

La cercanía con el Aeropuerto de Barajas proporciona conexiones directas con la inmensa mayoría de ciudades, no sólo españolas, sino también europeas y del resto del mundo.

A escasa distancia, también se encuentran el Puerto Seco de Madrid (con categoría de Plataforma Logística Intermodal y que cuenta con el mismo tratamiento aduanero que un puerto marítimo) y el Centro de Transportes de Coslada, donde se reciben las mercancías que llegan desde los cuatro puertos principales de España (Barcelona, Valencia, Bilbao y Algeciras).



Plano de acceso:



Hemos de indicar que las empresas objetivos del parque se encuentran dentro de nuestro ámbito empresarial, ya que uno de los requisitos para las empresas que se quieran instalar en TECNOALCALÁ es que deben ser innovadoras con un componente importante de (I+D).

Razones principales para instalarse en Tecnoalcalá

Ubicación

Comunicación: El Parque Científico-Tecnológico de la Universidad de Alcalá es el mejor emplazamiento por su ubicación en la Comunidad de Madrid, que es una región moderna, capital financiera, económica y cultural. Se encuentra muy bien comunicado por la Autovía A-2 (Madrid-Barcelona) y R-2, así como por RENFE-Cercanías y líneas regulares de autobuses.

Campus universitario: se encuentra situado dentro del propio Campus universitario, lo que intensifica su estrecha relación con la Universidad de Alcalá, disponiendo de todas sus instalaciones.

Urbanización

El Parque ofrece unas instalaciones con una importante dotación de infraestructuras y servicios entre las que destacan las siguientes:

Servicios e Infraestructuras:

- ✓ Gas natural, electricidad, agua potable
- ✓ Seguridad.
- ✓ Telecomunicaciones, con la posibilidad de contratar con más de un operador
- ✓ Amplios jardines y espacios zonas comunes.

Centro de Servicios y Vivero de Empresas

En el que se ofrecerán también los siguientes servicios accesibles a todas las empresas del Parque:

- ✓ Oficinas y locales comerciales en régimen de alquiler
- ✓ Salones de actos, salas de reuniones
- ✓ Salas de Juntas
- ✓ Aparcamientos públicos
- ✓ Sala de prensa y comunicaciones
- ✓ Centro Comercial y Guardería
- ✓ Cafetería y Restaurante

Infraestructuras con la Universidad de Alcalá

Situados en el propio campus, se cuenta con las infraestructuras de apoyo a la investigación siguientes:

- ✓ Centro de Alta Tecnología y Homologación


- ✓ Centro de apoyo a la investigación

Mobiliario y equipamientos

Hemos seleccionado al proveedor Ofita porque nos ofrece un mobiliario y soluciones para su ubicación adaptado a nuestras necesidades:

MESA CON ALA Y BLOQUE	Mobiliario de oficina
	<p>Número de puestos: 7</p> <p>Importe unitario: 715,16 euros</p> <p>Total: 5.006,12 euros.</p>

DESPACHO	Mobiliario de oficina
	<p>Número de puestos: 2</p> <p>Importe unitario: 1.133,41 euros</p> <p>Total: 2.266,82 euros.</p>

RECEPCION	Mobiliario de oficina
	<p>Número de puestos: 1</p> <p>Importe unitario: 894,10 euros</p> <p>Total: 894,10 euros.</p>

El precio total del equipamiento mobiliario principal ascendería a **8,167.04 euros**

Personal para el área de operaciones

Para el primer año de funcionamiento de tour4you, el personal del área de operaciones es el siguiente:

- ▶▶ 1 Director de Operaciones
- ▶▶ 1 Jefe de Proyecto
- ▶▶ 1 Técnico de I+D+i

Los perfiles necesarios y los salarios para estos puestos están descritos en el plan de Recursos Humanos así como la evolución prevista del personal para el área de operaciones durante el período 2010 – 2014 proyectado.

6

Plan de recursos humanos

Introducción

Cultura e imagen de tour4you

Funciones

Plantilla actual y previsión de crecimiento

Gestión del talento

Política de retribución

Prevención de riesgos laborales

Responsabilidad Social Corporativa

Costes de personal

Introducción

En Tour4you somos conscientes de que si queremos desarrollarnos en un contexto abierto, complejo, perdurable y cambiante, capaz de relacionarse con su entorno, debemos de disponer de una estructura organizativa clara y definida que nos permita mostrar nuestra organización en condiciones deliberadas o emergentes de cambio, transformación, incertidumbre y riesgo.

Entendemos que esto sólo es posible incorporando un **sistema organizativo global** capaz de transformar la fase actual de proyección en la que nos encontramos en una acción dinámica para la búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento. Sabemos que en un mundo tan relacionado y complejo como el actual ninguna empresa puede existir y crecer satisfactoriamente por sí misma. La complejidad del entorno empresarial demanda nuevos métodos de organización del trabajo y exige concentrar nuestra inversión en las personas, encontrando caminos para motivar a los miembros de nuestra comunidad a compartir su conocimiento creando un entorno de conocimiento colectivo para el trabajo en equipo.

Es lo que llamamos **pacto tour4you-Empleados**, apoyando el valor de la inteligencia y el aprendizaje para estimular cambios y mejoras. Entendiendo que la motivación de los que formamos Tour4you y la necesidad de formación en un contexto cambiante es un elemento de vital importancia donde es fundamental tener una planificación de capacitación y mejora continua de todo el personal de la organización. Estamos seguros de que el modelo adoptado nos permitirá individualizar oportunidades, reforzar fortalezas y salvar las debilidades, mejorando continuamente la gestión, posicionándonos en definitiva en mejor situación para enfrentar la competencia cada día más fuerte.

De este modo el objetivo del presente plan es alinear nuestras políticas de Recursos Humanos y Desarrollo de Negocio en una sola dirección, con el fin de conseguir una cultura organizativa de "red" caracterizada por la flexibilidad, agilidad y sincronización de recursos en el tiempo, centrando nuestra política organizativa en tres grandes áreas:

1. Arquitectura interna: relaciones entre los trabajadores de la compañía.
2. Arquitectura externa: relaciones entre la empresa y sus proveedores o clientes.
3. Arquitectura en red: entre la empresa y el grupo de empresas (partners o asociadas) involucradas en las actividades relacionadas con nuestra compañía.

Cultura e Imagen

Uno de los pilares básicos en el que se sustenta la cultura e imagen de la compañía es que todos sus integrantes compartan y asuman una misma filosofía de trabajo y de relación entre los mismos.

Esta filosofía es el pegamento que nos une en la consecución de la misión y visión de la empresa, basándose dicha filosofía en la “**diversión rentable**”, es decir, en la consecución de los objetivos empresariales sin perder el foco tanto en el disfrute por parte del cliente de la experiencia de usar nuestro Servicio, como en el de todos los que formamos la empresa en el desempeño de nuestra actividad laboral.

Esta “diversión rentable” sólo se podrá alcanzar si cada uno de nosotros encarna con los clientes y los propios compañeros los cuatro puntos cardinales de tour4you:

- **Alegría**, ya que sólo desde ésta podemos llegar a convertir el uso de nuestros servicios en una sensación irreplicable para con nuestros clientes.
- **Atrevimiento**, a través de la búsqueda sostenida en el tiempo de servicios innovadores y diferenciados.
- **Elasticidad**, adaptándonos en cada momento a lo que nuestros clientes y el mercado nos demanden.
- **Ilusión**, motor que cada día nos hace mirar al futuro con optimismo.

Funciones

Áreas Operativas

Como primer paso para conseguir un sistema organizativo global hemos adoptado un **modelo de organigrama en red**, que nos permita adaptarnos fácilmente al entorno, identificando y nombrando un líder para cada red, enfocando las interacciones que se producen en temas específicos y dotándolos de una infraestructura que estimule el intercambio de ideas. Como toda organización que trabaja en red, queremos que los equipos de Tour4you actúen como nodos independientes, formando vínculos múltiples, apoyándose los unos en los otros, de modo que todos los que formamos Tour4you compartamos valores comunes y rindamos cuentas a una matriz de líderes que actúen más como tutores que como directores de línea. De este modo, los individuos y equipos dentro de la red obtendrán su autoridad, no de la jerarquía, sino de su habilidad y conocimiento.

Las principales ventajas del modelo adoptado son:

- El principio de organización que rige la organización es el interés mutuo.
- Las relaciones externas tienen tanta importancia como las relaciones internas.
- Implica alto grado de compromiso y confianza del personal.
- La influencia es una cuestión de colaboración y liderazgo.
- La organización resultará más simple, natural y flexible.
- Sólo se producen las interacciones que son necesarias.
- La toma de decisiones se adopta de una forma mucho más fluida.
- El conocimiento es rápidamente localizable con flujos de información permanente.
- Se respeta el principio de unidad de mando, lo que reducirá el número de conflictos.

Dentro de este modelo comenzaremos nuestra actividad con las siguientes **áreas operativas**, constituyéndose como el marco de referencia para el posterior desarrollo y crecimiento de nuestra empresa:

- » Dirección General
- » Comercial
- » Operaciones
- » Finanzas
- » Gestión del Talento



» Gestión de la Excelencia

La **Dirección General Colegiada** será el órgano decisorio principal formado por los directores de área. Se reunirán periódicamente para discutir sobre los objetivos de la empresa y para compartir decisiones que afecten a más de un departamento.

Bajo la función de Dirección General se asumirán inicialmente las responsabilidades de **Gestión de la Excelencia** y **Gestión del Talento**.

En la fase de lanzamiento, los departamentos de **Marketing** y **Operaciones** constituyen los pilares básicos de nuestro negocio, renovados y ayudados por el resto del personal de la organización. En un comienzo, un mismo recurso o departamento podrá asumir varias de estas funciones. De la dirección de Operaciones dependerán los departamentos de **Servicios de Atención al Cliente**, **I+D+i** y **Proyectos** (Desarrollo de Software). El Director Comercial asumirá las funciones de **Marketing** y **Ventas**. El director general asumirá las funciones de Gestión del Talento y el director de Operaciones asumirá las de Gestión de la Excelencia.

El Staff estará formado por el personal de **Administración** de soporte a diferentes áreas.

Descripción de Funciones

A continuación se describen las funciones de las distintas áreas que componen el Organigrama de Tour4you, y que cubren todas aquellas funciones descritas en nuestro Plan de Operaciones.

Función de Dirección General

Dentro de las 4 funciones básicas (PLANIFICAR, ORGANIZAR, LIDERAR y CONTROLAR) las funciones asignadas en Tour4you a la dirección general son las siguientes:

- » Definición de la misión y visión de la compañía; así como los valores culturales de la misma.
- » Elaborar, junto con el resto de direcciones, la planificación estratégica y operativa de la compañía a corto, medio y largo plazo.
- » Planificar, dirigir y coordinar el funcionamiento general de la empresa, evaluando las operaciones y resultados obtenidos.
- » Analizar las desviaciones que se produzcan en los objetivos tanto corporativos como de las diferentes unidades, definiendo medidas correctoras oportunas y adaptando los planes estratégicos a dichas desviaciones.
- » Definir, junto con el resto de direcciones, los recursos presupuestarios, materiales y humanos necesarios para llevar a cabo las operaciones.
- » Aprobar los presupuestos.
- » Representar a la compañía en su ámbito de actuación ante organismos públicos, clientes y proveedores.
- » Definir, junto con el resto de direcciones, la política retributiva y las políticas de fidelización de los empleados.

- » Convocar el Consejo de Dirección.
- » Definir la política de Responsabilidad Social Corporativa de la empresa como parte fundamental de la cultura de la misma.

Función de Dirección Comercial

En la fase de lanzamiento del negocio la función de dirección comercial constituye un pilar fundamental de nuestro negocio dado que recoge todas aquellas actividades dirigidas a la planificación, definición, control y seguimiento de la actividad de ventas y marketing de la organización.

Sus principales actividades son:

- » Definir e implantar la estrategia comercial de la empresa.
- » Elaboración del Plan de Marketing anual (publicidad, comunicación, expansión de marca).
- » Promover la celebración de acuerdos de colaboración con terceros, tanto operadores de telefonía móvil como otros posibles actores del sector turístico y de las telecomunicaciones.
- » Elaborar los presupuestos del área comercial y controlar su cumplimiento, estableciendo medidas correctoras si es preciso.
- » Colaboración en las Auditorias de Calidad sobre la actividad comercial para su realización y conclusiones.
- » Establecimiento y asignación de objetivos de ventas a la red comercial y control de su cumplimiento, tomando las medidas precisas para corregir las desviaciones.
- » Establecimiento de necesidades presupuestarias, de RRHH y materiales para cubrir el plan de ventas propuesto.
- » Seguimiento de las acciones comerciales (marketing y ventas).
- » Dirigir la red comercial de la empresa: reclutamiento, formación, objetivos, incentivos, motivación...
- » Negociar y revisar los contratos comerciales con terceros velando para que se alcancen los niveles de márgenes y ventas fijados.
- » Supervisar la detección de necesidades y grado de satisfacción del cliente.

Función de Dirección de Operaciones

En esta función se recogen todas aquellas actividades dirigidas a la planificación, definición, control y seguimiento de la actividad del área técnica.

Las principales funciones de esta área son: diseño personalizado de los servicios para los usuarios finales, soporte a ventas, construcción, validación, y puesta en marcha de los mismos. En paralelo es fundamental la actividad de I+D+I y el soporte a la resolución de incidencias en los servicios ofrecidos.

Las principales actividades de la función de operaciones son las siguientes:

- » Definir la estrategia del área de operaciones, prestando especial atención a la definición de los procesos de personalización, construcción, validación, y puesta en marcha de los servicios ofrecidos a los usuarios finales y del servicio post-venta de atención al cliente.
- » Planificar las tareas y áreas del proceso de investigación y desarrollo (I+D) de nuevos servicios, tecnologías y posibilidades.
- » Puesta en marcha de los servicios ofrecidos bajo los niveles establecidos en el plan de calidad.
- » Realimentación al área Comercial con información de nuevos servicios desarrollados y mejorados.
- » Ejecución del proceso de gestión de incidencias y reclamaciones y realimentación al resto de áreas de negocio sobre la información recogida.
- » Mantenimiento de los sistemas e instalaciones tipo "hosting".
- » Colaboración en las Auditorias de Calidad sobre la actividad técnica y seguimiento de su realización y conclusiones.
- » Establecimiento de necesidades presupuestarias, de RRHH y materiales para cubrir los procesos del área técnica.
- » Control de presupuesto asignado.
- » Control y estandarización de los procesos encaminados a la reducción de costes.
- » Elaboración de la política de compras, subcontratación y outsourcing, estableciendo normas y procedimientos de acuerdo a los estándares de cantidad definidos por la compañía.
- » Definir los criterios de selección, homologación y evaluación de proveedores.
- » Prospección y examen de los posibles proveedores, para asegurar que tienen las condiciones necesarias y suficientes para satisfacer plenamente las necesidades de la empresa.
- » Negociación de los contratos con proveedores y establecimiento de relaciones de cooperación para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por Tour4you.
- » Gestión de instalaciones y aprovisionamiento necesario en la actividad de desarrollo de productos.
- » Seguimiento de las acciones relacionadas con los procesos del área técnica.
- » Supervisar los diferentes procesos del ciclo de vida del empleado en el área técnica: reclutamiento, formación objetivos, incentivos, motivación.

- » Controlar el cumplimiento de los objetivos de su unidad, tomando las medidas precisas para corregir las desviaciones.

Función de Dirección Financiera

En esta función se recogen todas las tareas dirigidas a la planificación, definición, ejecución, control y seguimiento de la actividad financiera de la organización.

Las principales actividades de la función de dirección financiera son las siguientes:

- » Establecer la política financiera de la empresa.
- » Establecer el procedimiento y la obtención de recursos externos para financiar las actividades del negocio presentes o futuras.
- » Preparación del presupuesto anual y control presupuestario global de la compañía.
- » Colaboración en las Auditorías Calidad sobre la actividad financiera y seguimiento de su realización y conclusiones.
- » Controlar el cumplimiento de los objetivos de su unidad, tomando las medidas precisas para corregir las desviaciones.
- » Control de la Contabilidad y Fiscalidad de la empresa.
- » Rendición de cuentas del ejercicio y preparación de informes de resultados para la dirección.
- » Ejecución y control de las funciones de tesorería, cobros y pagos.
- » Negociar, establecer y mantener las relaciones con los agentes financieros externos.
- » Realización de estudios de rentabilidad de los servicios ofrecidos.
- » Control de Gestión y Análisis de Negocio mediante la elaboración y emisión de informes técnicos-contables en relación con la situación económico-financiera de la empresa.

Función de Gestión del Talento

Gestión del Talento o Función de Recursos Humanos tiene por objeto fundamental atraer, motivar, desarrollar y retener al Talento con el fin de maximizar el valor que dicho talento aportará a nuestra empresa. Esta función engloba así todas las funciones aplicadas al incremento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización, en su propio beneficio.

Las principales actividades de la función de Dirección de Personas en Tur4you son:

- » Diseñar e implantar sistemas de Compensación innovadores que maximicen el Salario Emocional percibido por el Talento manteniendo la competitividad de la empresa.
- » Realización de estudios tendentes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores.
- » Descripción de perfiles profesionales y elaboración de los planes de formación y desarrollo de la plantilla de Tour4you.
- » Potenciar el equilibrio entre Vida Personal y Profesional, fomentando una cultura de Trabajo por Objetivos, donde trabajo es lo que uno hace y no un sitio al que se va.
- » Dar a conocer la empresa y hacer de ella un lugar donde el Talento objetivo, aquél que nos gustaría formara parte de nuestra empresa algún día, desee trabajar.
- » Supervisión del personal ayudando y guiándole de tal forma que todas las actividades de la organización se realicen adecuadamente.
- » Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en sí mismo.
- » Determinar las necesidades de personal en la empresa, determinando los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa.
- » Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.
- » Proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.
- » Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tiene mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización, tratando de conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más afín a sus características.
- » Formalizar de acuerdo con la legislación vigente la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.
- » Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a su puesto de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización.
- » Proponer la política de sueldos y salarios de la empresa con el fin de lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

- ▶ Definir las políticas de beneficios sociales de la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie.
- ▶ Satisfacer las necesidades de la plantilla de Tour4you y tratar de ayudarles en los problemas relacionados con su seguridad y bienestar personal.
- ▶ Implantar una adecuada política de higiene y seguridad en el trabajo para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Gestión de la Excelencia

Asume la definición (junto con la Dirección General), de la implantación, ejecución y mejora de la política de calidad de Tour4you.

Las principales actividades de la función de Gestión de la Excelencia en Tour4you son:

- ▶ Definir, junto con las áreas afectadas, de los niveles de servicio, al igual que con los proveedores de la organización.
- ▶ Coordinar la elaboración de los procedimientos por parte de las diferentes áreas de la organización.
- ▶ Asegurar la correcta implantación de los procedimientos necesarios para cumplir los estándares de calidad según normativa, en los diferentes procesos en los que se desea lograr una excelencia (comercial, técnico y atención a cliente).
- ▶ Establecer y ejecutar el plan anual de auditorías.
- ▶ Colaborar con Gestión del Talento en la difusión y formación a empleados sobre aspectos a cubrir en los procesos operativos.
- ▶ Realizar el seguimiento del desempeño de la organización mediante la implantación de indicadores en todos aquellos procesos considerados críticos.
- ▶ Establecer, junto con las áreas afectadas, planes de acciones correctivas y preventivas con el fin de evitar la aparición de no conformidades a lo largo de todo el proceso de prestación del servicio.
- ▶ Analizar las incidencias y reclamaciones recogidas en el área de atención a cliente.
- ▶ Proponer acciones de mejora que conlleven a una optimización y robustez de los procesos de la organización.

Función de Apoyo Administrativo

Esta función recoge todas aquellas funciones de soporte administrativo y operativo a las distintas áreas funcionales de la empresa.

Así, las actividades asociadas a esta función serán:

- » Realizar los trámites administrativos y las labores que se requieran para la ejecución de las actividades propias del área en el que se encuentre asignado.
- » Desarrollar la función secretarial del departamento en el que preste sus servicios.
- » Archivo y registro de documentación.
- » Se encargará de la logística del material de oficina.
- » Organización de los viajes del personal.

Funciones a Externalizar

Inicialmente para facilitar en la medida de lo posible la puesta en marcha y lanzamiento de nuestra actividad empresarial se ha previsto externalizar en los primeros años las siguientes actividades:

- » Administración: Asesoramiento Legal (generación, revisión de contratos), Gestión de Nóminas, Gestión de nóminas y contabilidad
- » Selección de personal
- » Formación externa
- » Servicios de Tecnologías de Información: mantenimiento de los equipos
- » Centro de Atención al Cliente
- » Servicios Generales:
 - ✓ Prevención de Riesgos Laborales
 - ✓ Seguros contra incendios, equipamiento (extintores)
 - ✓ Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades de la Seguridad Social
 - ✓ Empresa de Seguridad
 - ✓ Servicio de Mantenimiento y Limpieza de Oficina
 - ✓ Otros Servicios (agua, electricidad)

Una vez iniciadas nuestras actividades y a medida que Tour4you vaya creciendo y desarrollando nuevas líneas de negocio de acuerdo con las fases de desarrollo previstas en el presente plan de negocio incorporaremos las funciones de selección de personal y gestión de nóminas y contabilidad a la organización interna de nuestro negocio.

Las funciones de asesoramiento legal y formación externa se mantendrán externalizadas bajo la supervisión directa del responsable de Gestión del Talento.

El resto de funciones también permanecerán subcontractadas.

Plantilla actual y previsión de crecimiento

Las necesidades en recursos humanos vienen definidas a partir del presente plan de negocio y las perspectivas de crecimiento en un período de cinco años. Estas necesidades se han calculado para el escenario conservador (base) del plan de negocio.

En el plan de contingencia se han considerado las acciones a llevar a cabo en cuanto a contrataciones y plantilla en caso de desviación respecto a este escenario por diferentes motivos (riesgos que puedan materializarse).

En el siguiente cuadro se cuantifica la evolución de trabajadores de Tour4you. Como se puede observar, responde a tres fases, de las cuales las dos últimas están claramente solapadas:

AREA FUNCIONAL	Nº de Empleados				
	2010	2011	2012	2013	2014
DIRECCIÓN GENERAL	1	1	1	1	1
SopORTE a la dirección General			1	1	1
DIRECCION COMERCIAL	1	1	1	1	1
Técnico de Marketing y Ventas	2	2	2	2	2
Gestor de Contenidos	1	1	1	1	1
Administrativo				1	1
DIRECCIÓN DE OPERACIONES	1	1	1	1	1
Jefe de Proyectos	1	1	1	1	2
Técnico de Compras				1	1
Técnico en I+D+i	1	1	1	1	1
DIRECCIÓN FINANCIERA	1	1	1	1	1
Técnico financiero			1	1	1
Administrativo				1	1
GESTIÓN DEL TALENTO		1	1	1	1
Técnico en RR.HH.			1	1	1
GESTIÓN DE LA EXCELENCIA			1	1	1
TOTAL	9	10	14	17	18

“Cuando el número de nodos de una red crece en progresión aritmética, el valor de la red crece exponencialmente”. (Kevin Kelly)

Inicio de Actividad:

Tour4you iniciará sus actividades con un equipo de 9 recursos, compuesto por 4 directores que asumirán la Dirección General colegiada más las diferentes Direcciones Funcionales, 1 persona de I+D+i, 1 jefe de proyectos, 1 gestor de contenidos y 2 técnicos de marketing y ventas.

En esta primera etapa arranca la actividad de la organización, poniendo foco en las actividades de promoción y comunicación (para dar a conocer nuestra marca) y la celebración de acuerdos de colaboración con terceros.

También consideramos clave la inversión en I+D+i desde el inicio de nuestra actividad para garantizar el éxito en el desarrollo de nuestro negocio, manteniéndonos a la vanguardia de nuevas tecnologías, nuevos servicios, evolución del mercado, etc.

Desarrollo:

Durante los tres siguientes ejercicios se prevé un notable crecimiento, tanto en el equipo comercial, como en el equipo técnico, con el objeto de soportar el despegue en captación de clientes y lanzamiento de nuevas líneas de negocio.

Este despegue se ve apoyado con la consolidación de alianzas estratégicas con operadores de telefonía móvil y entidades públicas y privadas entre cuyos objetivos figure la promoción del turismo en todas sus facetas, que refuercen nuestra marca y eleven la efectividad de nuestra labor comercial y nos permita la consecución de los objetivos estratégicos marcados en captación de cliente y consecuentemente en ventas e ingresos.

Consolidación:

A partir del tercer ejercicio, además de seguir manteniendo un crecimiento fuerte de nuestra red comercial, se procura hacer hincapié en aspectos de consolidación y fidelización de nuestra cartera de clientes, reforzando los diferentes equipos para adaptarlos al crecimiento del negocio y a la evolución del mismo en función de nuestras directrices estratégicas.

Competencias por puesto

Para que el proceso de selección en cualquier Organización se desarrolle de la forma adecuada, es necesario **definir** con el máximo nivel de detalle las **características del perfil** a seleccionar. De este modo en el presente apartado se describen las habilidades y competencias que los trabajadores de Tour4you deben tener para ejercer eficientemente su puesto de trabajo.

Por cada una de las áreas funcionales definidas y de los perfiles propuestos se detalla a continuación el perfil académico y profesional exigido y el perfil competencial necesario para el puesto.

Dirección General

Director General	Experiencia Profesional	Más de 10 años de Experiencia Laboral en Dirección de Unidades de Negocio y Gestión de equipos en el sector de las Nuevas Tecnologías y Soluciones de Movilidad.
	Formación Académica	Licenciatura o Ingeniería Superior y MBA.
	Idiomas	Inglés.
	Competencias	Habilidades Directivas, Gestión, Innovación, Comunicación, Relaciones con Clientes y Partners.
Soporte a la dirección General	Experiencia Profesional	Más de 2 años de Experiencia Laboral en Asistencia a Dirección.
	Formación Académica	Administrativo
	Idiomas	Inglés.
	Competencias	Habilidades organizativas y de planificación, Buena comunicación verbal y escrita, utilización de aplicaciones de ofimática, habilidades sociales y de relación.

Dirección Comercial

Director Comercial	Experiencia Profesional	Más de 8 años de Experiencia Laboral en Dirección Comercial (Marketing y Ventas) y Gestión de equipos comerciales en el sector de las Nuevas Tecnologías y Soluciones de Movilidad y en el sector de Turismo.
	Formación Académica	Licenciatura o Ingeniería Superior y MBA.
	Idiomas	Inglés.
	Competencias	Habilidades Directivas, Gestión, Técnicas Comerciales, Innovación, Desarrollo de Nuevos Servicios, Comunicación, Relaciones con Clientes.
Técnico de Marketing y Ventas	Experiencia Profesional	Más de 3 años de experiencia en Unidades Comerciales (Marketing y Ventas) en el sector de las Tecnologías de la Información y Soluciones de Movilidad, y con conocimientos en el Sector de Turismo.
	Formación Académica	Ingeniería Superior o Técnica o Licenciatura.
	Idiomas	Inglés.
	Competencias	Habilidades y Técnicas Comerciales, Innovación, Desarrollo de Nuevos Servicios, Técnicas de Marketing, Estudios de Mercado, Comunicación, Relaciones con Clientes.
Gestor de Contenidos Turísticos	Experiencia Profesional	Más de 2 años de experiencia en Gestión de Contenidos en entornos de las Nuevas Tecnologías y en el Sector de Turismo.
	Formación Académica	Diseño Gráfico / Web
	Idiomas	Inglés.
	Competencias	Habilidades y Técnicas de Elaboración y Desarrollo de Contenidos (texto, audio y video), Innovación, Creatividad, Desarrollo de Contenidos para Internet y para Dispositivos Móviles.
Administrativo	Experiencia Profesional	Más de 1 año de experiencia en Áreas Comerciales.
	Formación Académica	Administrativo
	Idiomas	Inglés.
	Competencias	Estudios de Mercado, Técnicas de Marketing, Utilización de aplicaciones de ofimática.

Dirección de Operaciones

Director de Operaciones	Experiencia Profesional	Más de 8 años de Experiencia Laboral en Dirección de Operaciones y Gestión de equipos y proyectos en el sector de las Nuevas Tecnologías y Soluciones de Movilidad.
	Formación Académica	Licenciatura o Ingeniería Superior y MBA.
	Idiomas	Inglés.
	Competencias	Habilidades Directivas, Gestión, Dirección de Proyectos, Comunicación, Relaciones con Proveedores y Partners, Soporte a Clientes (gestión post-venta), Desarrollo y Mantenimiento de SSII, Externalización de Operaciones.
Jefe de Proyectos	Experiencia Profesional	Más de 4 años de Experiencia Laboral en Dirección de Proyectos en el sector de las Nuevas Tecnologías y Soluciones de Movilidad.
	Formación Académica	Ingeniería Superior o Técnica.
	Idiomas	Inglés.
	Competencias	Habilidades de Gestión de Proyectos, Comunicación, Relaciones con Proveedores y Partners, Soporte a Clientes (gestión post-venta), Desarrollo y Mantenimiento de SSII, Externalización de Operaciones.
Técnico de Compras	Experiencia Profesional	Más de 2 años de Experiencia Laboral en Áreas de Aprovisionamiento y Gestión de Proveedores.
	Formación Académica	Administrativo
	Idiomas	Inglés.
	Competencias	Técnicas de Compras, Habilidades de Negociación con Proveedores, Comunicación.
Técnico en I+D+i	Experiencia Profesional	Más de 4 años de Experiencia Laboral en Áreas de I+D+i en el sector de las Nuevas Tecnologías y Soluciones de Movilidad.
	Formación Académica	Ingeniería Superior o Técnica.
	Idiomas	Inglés.
	Competencias	Innovación, Comunicación, Iniciativa, Investigación de Mercado, Desarrollo y Lanzamiento de Servicios.

Dirección Financiera

Director Financiero	Experiencia Profesional	Más de 8 años de Experiencia Laboral en Dirección Financiera y Gestión de equipos.
	Formación Académica	Licenciatura o Ingeniería Superior y MBA.
	Idiomas	Inglés.
	Competencias	Habilidades Directivas, Gestión, Dirección Económica-Financiera (Financiación, Contabilidad, Control de Gestión), Comunicación.
Técnico financiero	Experiencia Profesional	Más de 2 años de experiencia en Áreas Económico-Financieras.
	Formación Académica	Licenciatura en Administración de Empresas.
	Idiomas	Inglés.
	Competencias	Habilidades Financieras, Contabilidad, Control de Gestión, Utilización de aplicaciones de ofimática.
Administrativo	Experiencia Profesional	Más de 1 año de experiencia en Administración Financiera.
	Formación Académica	Administrativo
	Idiomas	Inglés.
	Competencias	Contabilidad, Control de Gestión, Utilización de aplicaciones de ofimática.

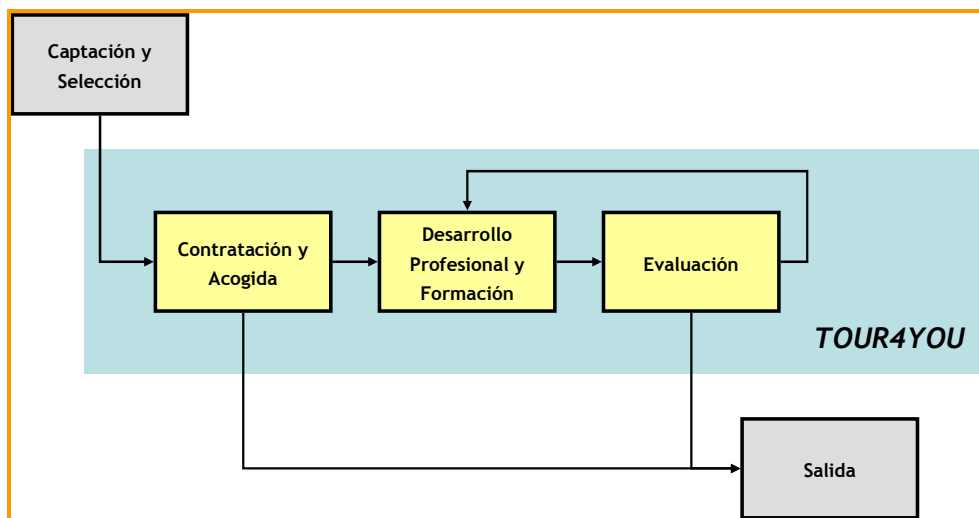
Dirección de Gestión del Talento

Director de Gestión del Talento	Experiencia Profesional	Más de 8 años de Experiencia Laboral en Dirección de Gestión de Talento (Políticas de RRHH, Formación, Selección, Retención) y Gestión de equipos.
	Formación Académica	Licenciatura o Ingeniería Superior y MBA.
	Idiomas	Inglés.
	Competencias	Habilidades Directivas, Gestión, Dirección Económica-Financiera (Financiación, Contabilidad, Control de Gestión), Comunicación.
Técnico en RR.HH.	Experiencia Profesional	Más de 2 años de Experiencia Laboral en Áreas de RRHH.
	Formación Académica	Licenciatura.
	Idiomas	Inglés.
	Competencias	Habilidades de Comunicación, Funciones RR.HH (Administración, Reclutamiento, Selección, Motivación, Remuneración, Formación)

Dirección de Gestión de la Excelencia

Director de Gestión de la Excelencia	Experiencia Profesional	Más de 8 años de Experiencia Laboral en Dirección de Gestión de la Excelencia y Gestión de equipos.
	Formación Académica	Licenciatura o Ingeniería Superior y MBA.
	Idiomas	Inglés.
	Competencias	Habilidades Directivas, Gestión, Comunicación, Metodologías y Procedimientos de Gestión de Calidad, Organización y Procesos, Sistemas de Certificación, Auditorías de Calidad, Normativas.

Gestión del Talento



Política de captación y selección

El enfoque estratégico del Área de Recursos Humanos de Tour4you se basa en tres pilares básicos:

- la atracción e incorporación del mejor talento de candidatos a nuestra compañía.
- la gestión activa del talento a través del desarrollo y carrera profesional.
- la retención de profesionales en una cultura de innovación y mejora continua, que está alineada con la visión de nuestra compañía.

Por este motivo, nuestros profesionales son considerados como nuestro principal activo, siendo el Área de Captación y Selección, un área clave y estratégica para la selección de las capacidades, competencias y conocimientos de los candidatos, buscando la correcta adecuación del perfil al puesto, según las necesidades de los diferentes perfiles a incorporar, para dar el mejor servicio a nuestros clientes y conseguir la evolución y desarrollo profesional de los candidatos.

En relación a la atracción y selección de los mejores candidatos, todos estos procesos se gestionan con una metodología de alto nivel de calidad y rigurosa apoyada en

diferentes fases, buscando la excelencia constante y adaptada a las necesidades de los distintos perfiles de las diferentes áreas.

Los canales en los que focalizamos la búsqueda de los mejores talentos son los siguientes:

- ▶ Universidades, a través de acuerdos con las mismas y presentaciones de la compañía que incrementen nuestra visibilidad en los estudiantes)
- ▶ Foros de Empleo
- ▶ Cursos de Orientación Profesional
- ▶ Anuncios en prensa
- ▶ Portales de empleo (Infoempleo, Infojobs, Monster...)
- ▶ Nuestra web corporativa, que permite a los candidatos enviarnos su C.V. directamente

En función del perfil a cubrir y el nivel del puesto, el proceso de selección constará de diferentes etapas, entre ellas:

- pruebas de selección en grupo
- entrevista con RRHH
- entrevista con el director o responsable del área de negocio correspondiente

RRHH completará un informe tras las pruebas de selección en grupo y/o la entrevista personal, con una breve descripción de la persona, los resultados de los tests, perfil, etc., y su recomendación sobre si cumple los requisitos mínimos exigidos por la empresa. Si los cumple, se enviará el informe del candidato al director o responsable del área de negocio para su consideración. Si fuera necesaria entrevista por parte de éste, se realizará y se completará el informe con su conclusión de la misma. La decisión de contratación será responsabilidad del responsable de negocio (aunque será validada con RRHH).

Política de Contratación y Acogida

Una vez superadas las pruebas y entrevistas se confecciona la carta oferta con las condiciones que determina el director o responsable del área correspondiente, en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos, que inmediatamente procede a entregarla al candidato.

El día de la incorporación cada nuevo empleado comienza con un plan de acogida en el cual, firma un contrato, se le introduce en las áreas de la compañía y normas de ética y valores, recibe formación sobre las aplicaciones informáticas básicas, etc.

Para comprobar la calidad de nuestros procesos, y con el objetivo de una mejora continua se envía al responsable del área correspondiente, tras cinco semanas de la incorporación del nuevo empleado, un cuestionario de calidad en el que podrá valorar la calidad del proceso y su satisfacción. Si no fuera el caso, se consideraría

entre RRHH y el responsable de negocio la alternativa más adecuada (nueva oportunidad, salida de la compañía por no haber superado el periodo de prueba...).

Políticas de Desarrollo Profesional y Formación

La carrera profesional implica construir un entorno en el que las personas puedan realizar sus metas personales a largo plazo. Un objetivo de nuestra compañía es la creación de oportunidades para el desarrollo de las personas que la integran; lo cual, a su vez, es parte de los valores esenciales de nuestra organización.

En Tour4you pretendemos ofrecer a nuestros empleados un esquema de carrera que dé respuesta a los objetivos de las personas y de la compañía, en un entorno de mercado cambiante, global y dinámico que demanda flexibilidad, innovación y un estudio individualizado de las capacidades de cada persona y de su potencial de crecimiento profesional.

Asimismo, queremos impulsar un ambiente de comunicación sincera entre los miembros de las diferentes áreas de trabajo, de manera que en todo momento se conozcan las aspiraciones de cada persona (feedback) y se puedan poner en marcha (acción) planes de carrera y de formación adecuados para que la progresión y contribución de cada persona sean del más alto nivel.

La formación es un aspecto clave que queremos cuidar al máximo en nuestra nueva organización. Consideramos que un equipo motivado es mucho más eficiente, y gran parte de la motivación de una persona en una compañía tiene que ver con el desarrollo profesional a futuro que vea en ella, y con la formación recibida (como parte de dicho desarrollo).

En este sentido, hemos definido un Plan de Formación que permita la total adaptación a las diferentes necesidades de los distintos grupos de personas de Tour4you, en función de las competencias esenciales que deban adquirir. Este plan pretende integrar todo lo que sea considerado formación (interna, externa, presencial, e-learning, etc.), intentando conseguir de esta manera la mayor eficacia del plan global.

Este plan de formación global es único e incluye aquellos programas específicos de formación por cada área, departamento, especialidad o competencia, donde se contemplan sus particularidades bajo unos parámetros comunes que responden a la estrategia de nuestra compañía.

Dicho plan se estructura en dos categorías:

- **Básico Tour4you:** Cursos comunes a todos los empleados independientemente de su área, competencia o especialización, donde se transmite nuestra cultura y valores, nuestras políticas y procedimientos, nuestra organización, nuestra estrategia, etc. Además, se incluyen también programas de formación generales como curso en herramientas ofimáticas comunes, idiomas, etc.
- **Especialización:** Dirigidos a los profesionales de las diferentes áreas de la empresa, que les ayudarán a mejorar en su actividad diaria y competencias. Son cursos especializados en diferentes temas, adaptados a cada área de nuestra compañía.

Programa de Evaluación

El objetivo fundamental del Programa de Evaluación del Desempeño de Tour4you es gestionar la calidad del desempeño y contribución de todos los profesionales de nuestra compañía, así como identificar sus puntos fuertes, áreas de mejora y potencial de desarrollo.

Dentro de este programa, se evaluarán anualmente las competencias requeridas por cada uno de nuestros empleados en base a su categoría dentro de la compañía, así como sus objetivos planificados.

La gestión por competencias aporta muchas ventajas, entre ellas:

- ▶ Permite conocer con exactitud el perfil competencial de cada profesional, la calidad del trabajo realizado y su potencial de desarrollo.
- ▶ Identifica puntos fuertes y áreas susceptibles de mejora, tanto a nivel individual como colectivo. Asimismo, ayuda a definir las acciones de formación y desarrollo necesarias en aquellas competencias que los profesionales deben desarrollar.
- ▶ Permite definir las capacidades requeridas en cada puesto, lo que ayuda a ser más eficaces en la gestión general de los equipos.

Nuestro objetivo es que todo nuestro personal reciba al menos una evaluación al año por parte de su responsable directo.

Una vez realizada la evaluación, esta se comunicará personalmente a cada evaluado, aprovechando la oportunidad para fomentar la comunicación en ambos sentidos y generar un clima de confianza a todos los niveles de la compañía. Los evaluadores aprovecharán la comunicación de estas evaluaciones para:

- Felicitar y reforzar a cada empleado en sus puntos fuertes identificados, y animarle a que los siga manteniendo.
- Transmitirle los puntos de mejora identificados, junto con un plan de acción para trabajar sobre ellos y solventarlos. Este plan de acción incluirá, entre otras cosas, la formación conveniente que debería recibir.

Si el resultado de evaluación de una persona no cumpliera los mínimos exigidos por nuestra compañía, se buscará la alternativa más adecuada a tomar en cada caso (nueva oportunidad fijándole objetivos concretos a demostrar a corto plazo, reubicación dentro de la empresa si hubiera otras vacantes en las que pudiera encajar su perfil, salida de la compañía por no haber superado el desempeño necesario...).

Políticas de Salida

En Tour4you entendemos que, por diferentes motivos personales y profesionales, cualquier empleado puede decidir abandonar nuestra compañía para probar otros retos y experiencias. No es nuestra intención retener a nadie en nuestro equipo que no esté realmente convencido de querer formar parte de él. Por ello, el objetivo de nuestro proceso de salida es facilitar al empleado su despedida.

Durante el proceso de salida, el empleado tendrá una entrevista personal con RRHH, durante la cual se le preguntarán los motivos por los que abandona nuestra compañía, de forma que podamos hacer un seguimiento de las causas de rotación y analicemos qué podemos hacer por nuestra parte para disminuir este hecho y evitar perder profesionales de valor.

Las condiciones económicas asociadas a la salida de un empleado de la compañía se regirán por el convenio y la legislación aplicable a cada caso.

En un mundo tan cambiante en el que las relaciones y alianzas son claves para el éxito de los negocios, consideramos importante mantener las relaciones con antiguos empleados que pueden ser futuros socios y colaboradores. Por este motivo, fundaremos un club de antiguos empleados, que ayude a fomentar estas relaciones.

Política de retribución

El sistema de retribución de tuor4you se basa en tres pilares fundamentales:

- Atraer a los mejores profesionales a la compañía
- Retener a los mismos
- Motivar a los empleados con el fin de que aporten todo su potencial en la consecución de los objetivos de la empresa

La definición de la estructura retributiva de la compañía se ha realizado teniendo en cuenta los siguientes factores:

- ▶ Alineamiento con los objetivos de la compañía, buscando sistemas de retribución que apoyen la estrategia de negocio de la compañía (crecimiento inicial y maduración posterior).
- ▶ Identificación con idiosincracia de la compañía, con el fin de que el sistema de retribución subraye y potencie los puntos cardinales de la compañía (alegría, atrevimiento, elasticidad e ilusión) y que sirva como vector de consecución de los mismos.
- ▶ Equidad interna, en donde a través de un análisis de los puestos de trabajo se han identificado los "factores retribuibiles" (responsabilidad, capacidad de resolución, etc.), determinándose, por medio de un grupo de trabajo formado por los directivos, empleados y consultores externos la contribución de cada puesto a la compañía, estableciéndose de esta manera los niveles retributivos equitativos.
- ▶ Equidad externa, mediante prospecciones de mercado llevadas a cabo por empresas especializadas que han permitido establecer cuáles son los niveles retributivos en otras compañías con el fin de conocer el gap existente, bien minimizándolo, bien maximizándolo siempre que se crea posible y conveniente.
- ▶ Aporte de los empleados, dirigiendo la retribución a modelos no basados en méritos, sino en conocimientos o habilidades.

En base a estos factores, el sistema retributivo para todos los empleados de tour4you se despliega en tres niveles:

- Retribución (salario) base
- Retribución variable
- Prestaciones indirectas

La **retribución base** se revisará anualmente incrementándose ésta en al menos el IPC correspondiente.

La proporción de la **retribución variable** sobre el total de la retribución de los empleados de tour4you es diferente dependiendo del puesto, estableciéndose en un 30% para los Directores de Área y un 10% para el resto de empleados de tour4you, a excepción de los Comerciales, que tendrán un 20%.

La obtención de esta retribución variable (periodificada semestralmente) está supeditada a dos aspectos:

- Cumplimiento de objetivos (globales y de área): supone el 75% del total de la retribución variable. Se establecerán cada seis meses determinados objetivos, unos correspondientes a la compañía (globales) y otros al área en cuestión, de tal forma que la retribución a percibir estará relacionada con el número de objetivos alcanzados.
- Evaluación "Cardinal": supone el 25% restante de la retribución variable, y está sujeta al cumplimiento semestral de un mínimo en una evaluación 360° de los puntos cardinales (alegría, atrevimiento, elasticidad e ilusión) por parte de todos los empleados.

En cuanto a las **prestaciones indirectas**, todos los empleados de tour4you tienen la posibilidad de disfrutar, sin coste para ellos, tanto de seguro médico privado como de tickets restaurante (para aquellas personas que tengan jornada continua esta prestación indirecta se abonará en metálico en su nómina).

Tipos de Contratos

Todos los contratos se ajustarán al convenio social que tenga establecido la categoría profesional correspondiente.

La motivación de los trabajadores se reforzará a través de las siguientes políticas:

- Las contrataciones de personal se harán con contratos de duración indefinida desde el primer día, con un periodo de prueba de 3 meses.
- Se buscará en la medida de lo posible que los trabajadores dispongan de la tarde de los viernes libres, salvo causa de fuerza mayor, o condiciones específicas del puesto (soporte al cliente, etc.).
- Se celebrarán reuniones regulares con la participación de todo el personal en un ambiente relajado para favorecer el clima laboral.

Prevención de Riesgos Laborales

Tour4you considera que sólo desde la seguridad nuestros empleados podrán desempeñar su actividad de forma eficiente. Por ello, y bajo el mensaje "Deja descansar a tu ángel de la guarda", tiene implantada una política de Seguridad y Salud de acuerdo a la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales.

Según esta ley y sus modificaciones posteriores, al contar nuestra empresa con más de 6 empleados tendremos que subcontratar a una empresa especializada y autorizada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

La responsabilidad de la prevención de los Riesgos Laborales de Tour4you recaerá sobre la Dirección de Gestión del Talento y sobre la empresa subcontratada a tal efecto, la cual se encargará de desarrollar e implantar en Tour4you el programa de Prevención de Riesgos Laborales en sus cuatro vertientes: Ergonomía y Psicosociología, Seguridad en el Trabajo, Higiene Industrial y Medicina del Trabajo. Asimismo, el equipo de Tour4you será responsable de cumplir las indicaciones y recomendaciones provenientes del personal técnico de dicha empresa.

Responsabilidad Social Corporativa

En el contexto actual en el que están inmersas las empresas, donde la sociedad demanda a las organizaciones un mayor compromiso, y con los nuevos modelos de calidad y excelencia empresarial exigidos, la organización que busca la excelencia debe, no sólo ofrecer productos o servicios, sino orientar sus actuaciones a la satisfacción de las necesidades y expectativas, tanto de sus clientes como de todos los grupos de interés relevantes relacionados con la empresa.

Esta filosofía es compartida por los socios de tour4you, que somos absolutamente conscientes de que podemos contribuir al desarrollo sostenible orientando nuestras operaciones a fin de favorecer el crecimiento económico y aumentar su competitividad, al tiempo que contribuimos a garantizar la protección del medio ambiente y fomentar la responsabilidad social.

Está demostrado que la empresa que asume una gestión socialmente responsable, más allá de la maximización del beneficio para el accionista, obtiene mejores resultados económicos a largo plazo y aporta mayor valor económico y social, ya que cada vez más los activos y recursos intangibles son determinantes para construir el valor total de la empresa.

A pesar de que, hasta ahora, el fomento de la responsabilidad social ha correspondido fundamentalmente a algunas grandes empresas o sociedades multinacionales, ésta es importante en todos los tipos de empresa y todos los sectores de actividad. El aumento de su puesta en práctica en las pequeñas y medianas empresas, incluidas las microempresas, es fundamental, porque son las que más contribuyen a la economía y a la creación de puestos de trabajo.

Con tal fin, en tour4you nos comprometemos con la implantación de las políticas y los procedimientos que nos permitan integrar estos valores "sostenibles" en la estrategia global de nuestra compañía de forma eficiente y rentable:

- Dedicando el tiempo y la inversión necesaria para que todas las personas que formen parte de tour4you se adecuen a los nuevos parámetros requeridos por una empresa en la que la responsabilidad social se integra en la gestión diaria de toda nuestra cadena de producción.
- Fomentando entre todos nuestros empleados, clientes y proveedores el papel fundamental que tiene cada uno de ellos en los aspectos relacionados a las condiciones laborales, el medio ambiente o los derechos humanos, contribuyendo a que las empresas adopten prácticas responsables sobre el comportamiento social y ecológico.
- Enfocando todos los procesos incluidos en nuestra cadena de valor tratando de satisfacer algunas de las cuestiones que más preocupan a los consumidores y trabajadores, como la protección de la salud y la seguridad laboral, el respeto

de los derechos humanos en el funcionamiento de la empresa y en toda la cadena de suministro y la protección general del medio ambiente.

- Priorizando la inversión socialmente responsable, porque las políticas responsables en los ámbitos social y ecológico son para los inversionistas un indicador de buena gestión interna y externa. La adopción de estas políticas, además, contribuirá a minimizar los riesgos, ayudándonos a anticipar y prevenir crisis que pueden dañar nuestra reputación y provocar el fracaso de nuestra compañía.

Costes de Personal

Debido al tipo de actividad de tour4you y a la evolución prevista de crecimiento de la plantilla, esta partida es una de las más importantes para nuestra empresa. Como se ha comentado, iniciamos nuestra actividad con 9 empleados, llegando a los 18 en el quinto año de vida de tour4you.

Los sueldos se revisarán anualmente, siendo el incremento de los mismos como mínimo igual al IPC. Teniendo en cuenta esto, hemos considerado un aumento anual del 2,5 %.

A este coste fijo, hay que sumarle el importe correspondiente a la retribución variable (que en la previsión se ha considerado la máxima que puede conseguir cada empleado), así como los costes de seguridad social y beneficios sociales (tickets restaurante y seguro médico privado).

Teniendo en cuenta lo anterior, los costes de personal por puesto laboral en tour4you "a este año" (si todo el personal se incorporara a la vez) serían los mostrados a continuación:

Puesto	Salario Fijo	% Variable	Salario Bruto Total	Coste SS.	Tickets Rest.	Seguro Médico	Salario Total
Dirección General	58.000	30%	75.400	12.600	1.980	1.100	91.080
Soporte a la dirección General	21.000	10%	23.100	8.085	1.980	1.100	34.265
Dirección Comercial	55.000	30%	71.500	12.600	1.980	1.100	87.180
Técnico de Marketing y Ventas	30.000	20%	36.000	12.600	1.980	1.100	51.680
Gestor de Contenidos Turísticos	28.000	10%	30.800	10.780	1.980	1.100	44.660
Administrativo	21.000	10%	23.100	8.085	1.980	1.100	34.265
Dirección de Operaciones	55.000	20%	66.000	12.600	1.980	1.100	81.680
Jefe de Proyectos	30.000	10%	33.000	11.550	1.980	1.100	47.630
Técnico de Compras	28.000	10%	30.800	10.780	1.980	1.100	44.660
Técnico en I+D+i	30.000	10%	33.000	11.550	1.980	1.100	47.630
Dirección Financiera	55.000	20%	66.000	12.600	1.980	1.100	81.680
Técnico financiero	28.000	10%	30.800	10.780	1.980	1.100	44.660
Administrativo	21.000	10%	23.100	8.085	1.980	1.100	34.265
Dirección Gestión del Talento	55.000	20%	66.000	12.600	1.980	1.100	81.680
Técnico en RR.HH.	24.000	10%	26.400	9.240	1.980	1.100	38.720
Dirección Gestión de la Excelencia	55.000	20%	66.000	12.600	1.980	1.100	81.680
			701.000	177.135	31.680	17.600	927.415

Dado que la incorporación de los empleados será escalonada, partiendo de la plantilla prevista para el primer año y la previsión de crecimiento de la misma (como se mostraba en el apartado 4 de este plan), los costes de personal Teniendo en cuenta lo anterior, los costes de personal estimados para los 5 primeros años de operación de tour4you, considerando un incremento salarial anual del 2,5% correspondiente al IPC, serían los siguientes:

AREA FUNCIONAL	Estimación de Salarios Totales				
	2010	2011	2012	2013	2014
DIRECCIÓN GENERAL	91.080	93.357	95.691	98.083	100.535
Soporte a la dirección General	0	0	36.000	36.900	37.822
DIRECCION COMERCIAL	87.180	89.360	91.593	93.883	96.230
Técnico de Marketing y Ventas	103.360	105.944	108.593	111.307	114.090
Gestor Contenidos Turísticos	44.660	45.777	46.921	48.094	49.296
Administrativo	0	0	0	36.900	37.822
DIRECCIÓN DE OPERACIONES	81.680	83.722	85.815	87.960	90.159
Jefe de Proyectos	47.630	48.821	50.041	51.292	105.149
Técnico de Compras	0	0	0	48.094	49.296
Técnico en I+D+i	47.630	48.821	50.041	51.292	52.575
DIRECCIÓN FINANCIERA	81.680	83.722	85.815	87.960	90.159
Técnico financiero	0	0	46.921	48.094	49.296
Administrativo	0	0	0	36.900	37.822
GESTIÓN DEL TALENTO	0	83.722	85.815	87.960	90.159
Técnico en RR.HH.	0	0	40.680	41.697	42.740
GESTIÓN DE LA EXCELENCIA	0	0	85.815	87.960	90.159
TOTAL	584.900	683.245	909.741	1.054.378	1.133.312

7

Plan financiero

Estructura legal de la empresa

Previsión de ingresos

Presupuesto de inversión

Presupuesto de gastos

Necesidades de financiación

Cuenta de resultados

Balance de situación

Estado de tesorería

Análisis de rentabilidad

Escenarios

Conclusiones

Estructura legal de la empresa

La estructura legal de la empresa es la de Sociedad Anónima. Su regulación figura recogida en el Texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, Real Decreto Ley 1564/199 y en el Reglamento del Registro Mercantil RD 1784/1996.

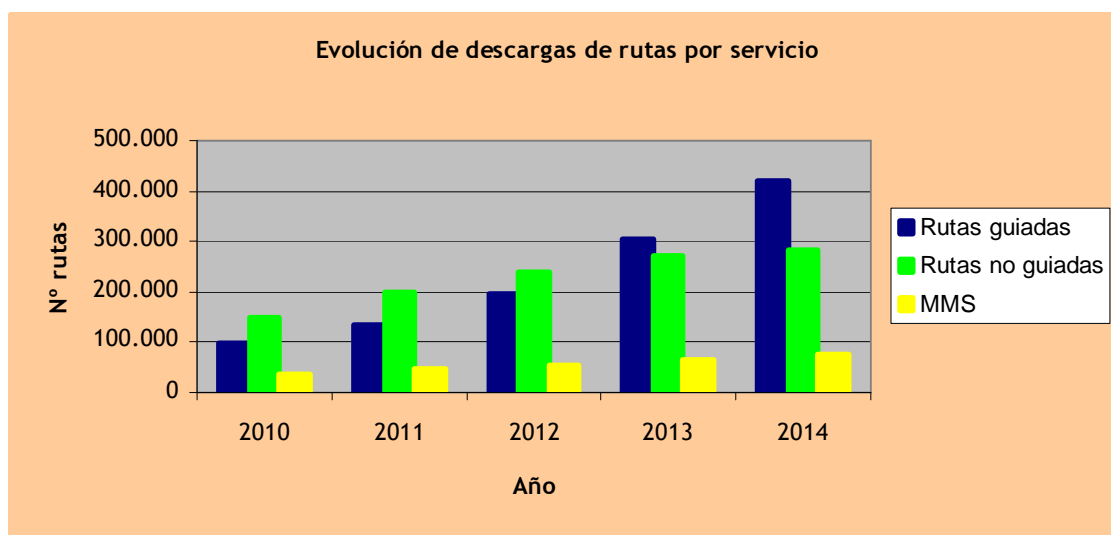
La duración de la Sociedad será indefinida, tendrá su domicilio social en Alcalá de Henares (Madrid), y su denominación social será Tour4you, S.A.

Previsión de ingresos

Las previsiones de ventas de rutas turísticas han sido realizadas en base a los análisis de mercado realizado, donde hemos considerado las descargas de rutas detalladas a continuación:

	2010	2011	2012	2013	2014
Rutas guiadas	99,232	133,994	194,942	305,022	421,548
Rutas no guiadas	148,848	200,991	238,263	270,491	281,032
MMS	36,653	46,275	56,085	66,087	76,283
Usuarios finales	284,734	381,259	489,290	641,600	778,863

La evolución de las descargas e rutas se muestra en el siguiente gráfico



En base a estas descargas y los precios anuales estipulados,

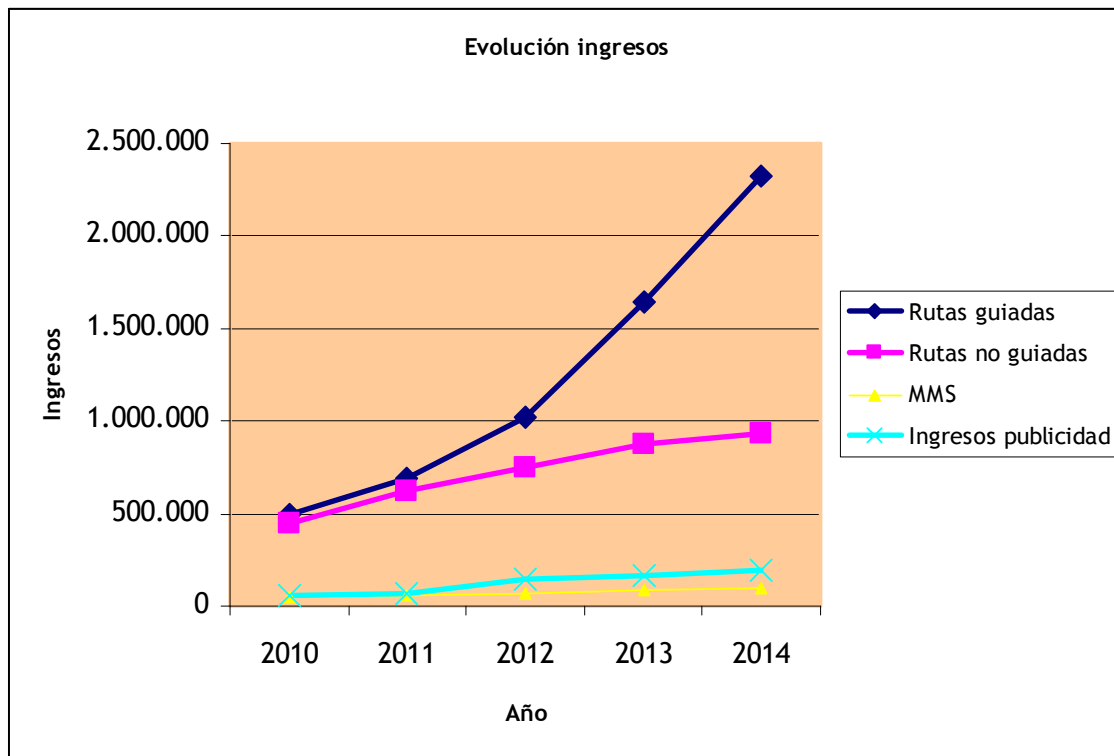
Precios	2010	2011	2012	2013	2014
Rutas guiadas	5.00 €	5.13 €	5.25 €	5.38 €	5.52 €
Rutas no guiadas	3.00 €	3.08 €	3.15 €	3.23 €	3.31 €
MMS	1.20 €	1.23 €	1.26 €	1.29 €	1.32 €

*Los precios utilizados se corresponden con la media ponderada

Obtenemos los siguientes ingresos:

	2010	2011	2012	2013	2014
Rutas guiadas	496,161 €	686,718 €	1,024,057 €	1,642,375 €	2,326,550 €
Rutas no guiadas	446,545 €	618,046 €	750,975 €	873,867 €	930,620 €
MMS	43,984 €	56,918 €	70,709 €	85,402 €	101,043 €
Ingresos	986,690 €	1,361,681 €	1,845,741 €	2,601,644 €	3,358,212 €

La evolución de los ingresos de la compañía se detalla en el siguiente gráfico adjunto:



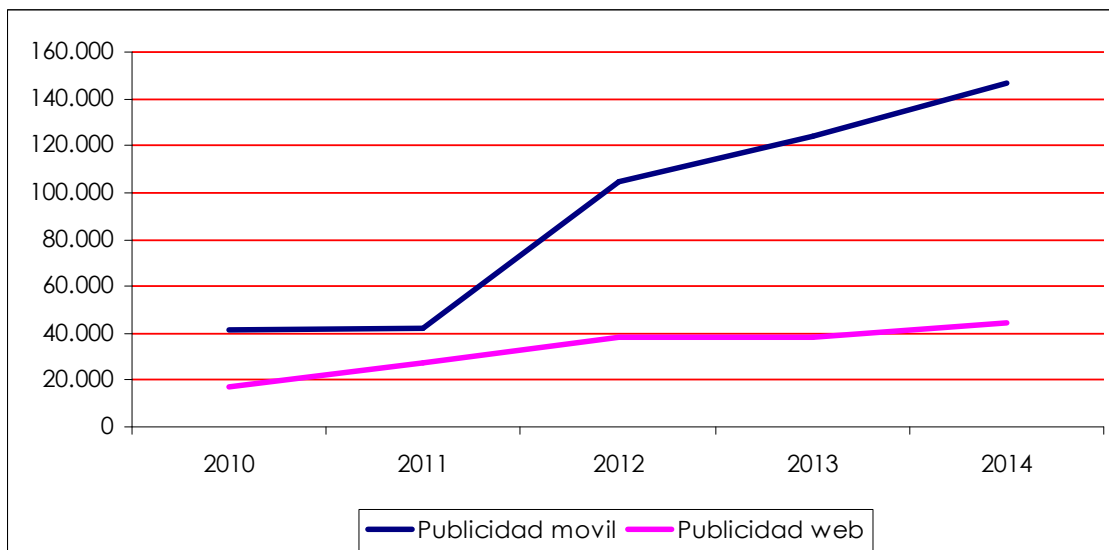
Observamos en la evolución de los ingresos un fuerte incremento de las rutas guiadas más significativo a partir del año 2012, respecto a las rutas no guiadas, gracias al crecimiento y posicionamiento de los móviles con GPS, incluso en los años 2013 y 2014 el crecimiento es aún superior gracias a la mayor disponibilidad de dispositivos móviles con GPS y el incremento de la frecuencia de uso de nuestras aplicaciones. El crecimiento global de los ingresos por rutas guiadas alcanza un CAGR del 47%.

Respecto a los ingresos por rutas no guiadas, existe un crecimiento moderado de los ingresos gracias al crecimiento de la utilización de la tarifa plana en los dispositivos móviles que no disponen de GPS. El crecimiento global de los ingresos por rutas no guiadas presenta un CAGR del 20%.

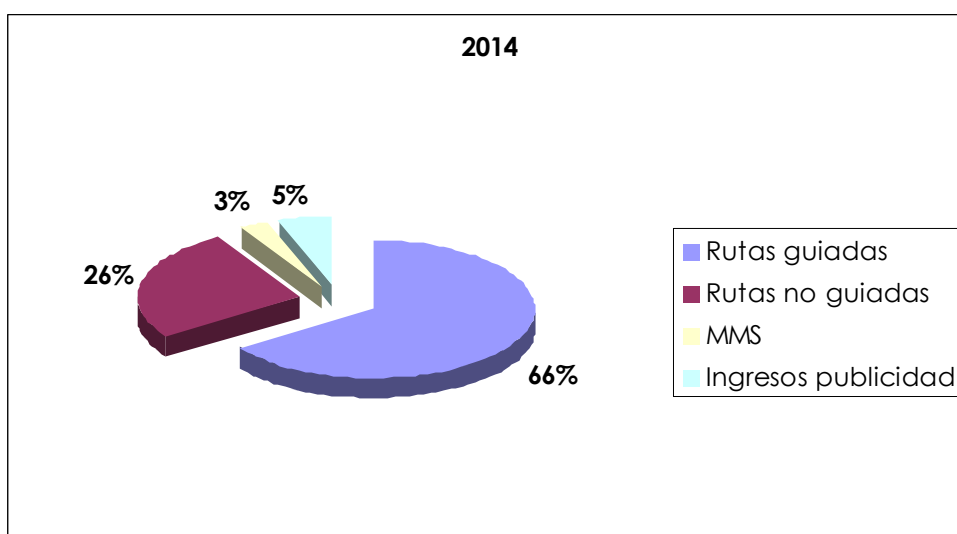
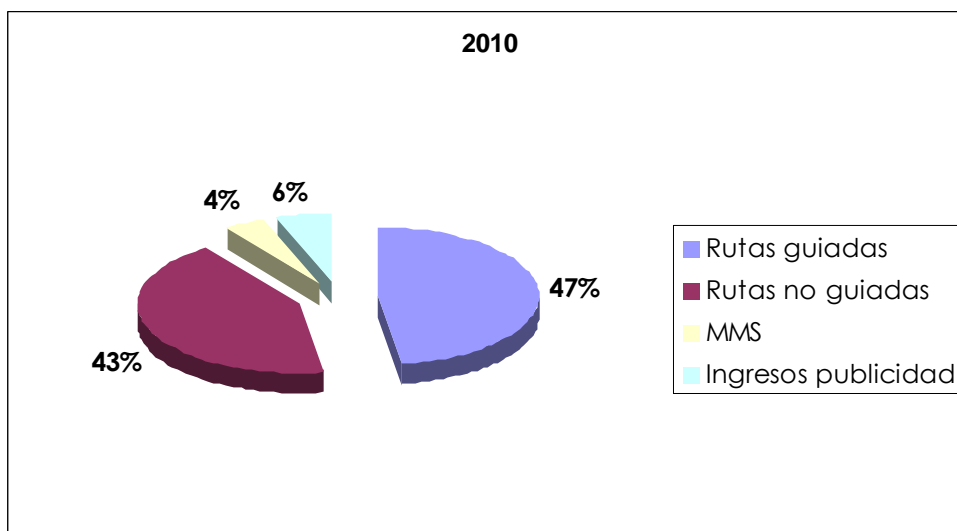
Los ingresos por descargas de rutas por MMS, se mantienen casi constantes a lo largo de los 5 años.

Los ingresos por publicidad crecen exponencialmente al grado de notoriedad de la marca y la utilización de las descargas de rutas. Estos ingresos no son muy significativos respecto del conjunto del total, pero consideramos que es una fuente adicional de ingresos, que podría ser muy notable en el futuro. El crecimiento estimado para los cinco años alcanzaría un CAGR de un 35%, partiendo de unos ingresos iniciales de 58 miles de euros en el año 2010, y alcanzando los 191 miles de euros en el año 2014 crecimiento, tal y como figura incluido en el plan de marketing.

Los ingresos por publicidad siguen la siguiente evolución:



Respecto a la evolución del porcentaje de los ingresos por línea entre los años 2010 y 2014 observamos la siguiente evolución:



Observamos que en el año 2014 el peso mas significativo de los ingresos se corresponde con las "rutas guiadas", al considerar la evolución mencionada anteriormente de los dispositivos móviles con GPS, y al ser este el negocio principal en el que se centrará la compañía. El año 2010 el porcentaje de los ingresos ascendía a un 47% y el año 2014 alcanza el 66% de los ingresos totales.

Respecto a las "rutas no guiadas" observamos que sufre una variación significativa en el peso de los ingresos de la compañía, pasando de un 43% en el primer ejercicio a un 26% en el 2014.

En las descargas de "rutas por MMS", donde observamos un descenso del 4% al 3%, debido a los avances en el crecimiento de la tecnología de los dispositivos móviles, y por ello la menor utilización de los usuarios de dicho dispositivo. Sin embargo tour4you quiere mantener a dichos usuarios que serán usuarios de dispositivo móvil con GPS en un futuro no muy lejano, por tanto esta línea de ingresos tiende a ser cada vez más residual.

El porcentaje de los ingresos por publicidad es inferior en el año 2014 dado el gran incremento sufrido por las "rutas guiadas".

Presupuesto de inversión

La inversión inicial para acometer el proyecto asciende a 300.000 euros aportados por los socios, que se corresponde en un 30% a inversión en inmovilizado, y el resto a necesidades de tesorería, donde las partidas más significativas se corresponden con los gastos de marketing, sueldos y salarios y costes directos de ventas.

Las inversiones a realizar en inmovilizado son las siguientes:

Inmovilizado material

- » Mejoras sobre bienes arrendados: corresponde a la reforma de la oficina para poner la misma en condiciones para su uso. La inversión inicial ascendería a 10.000 euros, y hemos considerado una partida de 2.000 euros en el tercer año para realizar algunas mejoras por la ampliación del personal. El periodo de amortización de esta partida ascendería a 5 años.
- » Equipamiento informático: se corresponde con los ordenadores necesarios para cada uno de los empleados, considerando un coste de 300 euros por ordenador. El crecimiento en esta partida se encuentra relacionado con el crecimiento del personal. La amortización de los ordenadores será realizada en 5 años.
- » Mobiliario: El epígrafe del mobiliario se corresponde con los despachos, recepción, sillas, mesas, etc. de cada uno de los puestos de trabajo, y teniendo en cuenta la evolución de la plantilla. La amortización del mobiliario será realizada en 10 años.

Inmovilizado inmaterial

- » Desarrollo de software: los costes de desarrollo de software se corresponden con el desarrollo de la aplicación móvil de tour4you. El coste inicial asciende a 50.000 euros, y hemos considerado 10.000 euros adicionales anuales para actualizaciones de la aplicación y nuevos desarrollos.
- » Desarrollo web móvil: para el desarrollo de la web móvil hemos estimado unos costes de 12.000 euros, 6.000 el primer año, y el resto el cuarto año para tener cubiertas las actualizaciones y mejoras en la aplicación de tecnología WAP.
- » Desarrollo web: para el desarrollo web hemos estimado unos costes de 20.000 euros, 10.000 el primer año y otros 10.000 el cuarto año, con lo que estimamos cubrir desarrollos adicionales y mejoras en la web realizada.
- » Software control de facturación: la adquisición de un software para el control de facturación, análisis de ingresos, perfil usuarios, etc. ha sido estimada en 15.000 euros, con un periodo de amortización de 3 años.

	Inversión total	2010	2011	2012	2013	2014	Periodo amortización
INMOVILIZADO MATERIAL	32.003 €	20.867 €	1.015 €	6.061 €	3.045 €	1.015 €	
Mejora s/ bienes arrendados	12.000 €	10.000 €		2.000 €			5
Equipamiento informático	5.400 €	2.700 €	300 €	1.200 €	900 €	300 €	5
Mobiliario	14.603 €	8.167 €	715 €	2.861 €	2.145 €	715 €	10
INMOVILIZADO INMATERIAL	137.000 €	81.000 €	10.000 €	10.000 €	26.000 €	10.000 €	
Desarrollo software	90.000 €	50.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	3
Software control facturación	15.000 €	15.000 €					3
Desarrollo web movil (WAP)	12.000 €	6.000 €			6.000 €		3
Desarrollo web	20.000 €	10.000 €			10.000 €		3
Total	169.003 €	101.867 €	11.015 €	16.061 €	29.045 €	11.015 €	

El detalle de las amortizaciones figura recogido en el apartado 4.3).

Presupuesto de gastos

A continuación incluimos un detalle de las partidas de gastos, entre las que se encuentran como más significativos los sueldos y salarios y gastos de marketing.

Gastos de constitución

Para la constitución de la Sociedad se ha considerado inicialmente un 1% del Capital Social, ascendiendo esta partida a 6.000 euros, necesarios para constituir legalmente la empresa al tener que abonar el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, que se asciende al 1% del capital social. Además incluye una partida adicional de 1.000 euros que incluiría los gastos de Notaría, Registro Mercantil y Publicación en Boletín Oficial.

Gastos de personal

Debido al tipo de actividad de Tour4you, los sueldos y salarios es una de las partidas más significativa.

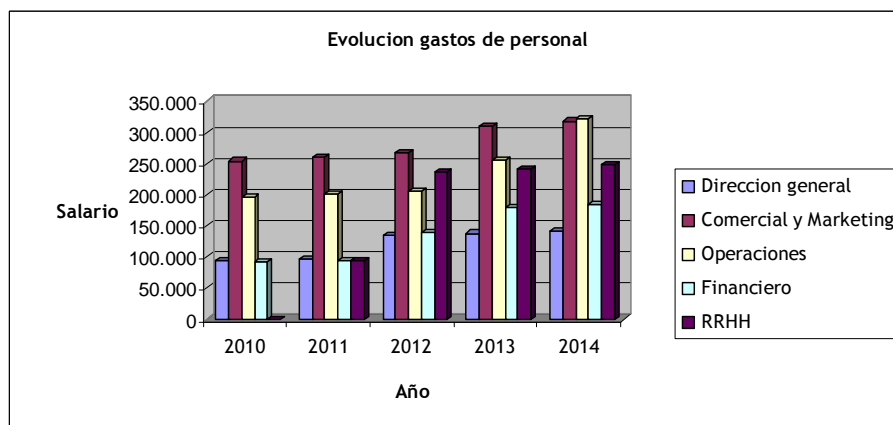
Tal y como se describe en el plan de recursos humanos, la empresa iniciará su actividad con 9 personas y en cinco años doblará su plantilla alcanzando 18 personas.

El incremento salarial considerado asciende a 2,5% anual, correspondiente al incremento medio anual del IPC.

Adicionalmente hemos considerado los gastos de seguridad social, que figuraran incluidos en la partida de seguridad social, así como un seguro medico y tickets restaurante, que figuraran en la partida de otros gastos sociales.

Adicionalmente, y para cumplir con la filosofía de la empresa y el plan de formación, hemos estimado 5.000 euros anuales para cursos de formación de los empleados y 5.000 euros como gastos de locomoción y transporte.

A continuación incluimos un detalle gráfico de los gastos de personal por departamento para observar su evolución:



Publicidad y marketing

Los gastos de marketing son la segunda partida más significativa de los gastos de explotación. Las acciones de publicidad de la empresa han sido desarrolladas en profundidad en el plan de marketing, a continuación incluimos un detalle de los costes de las mismas para los próximos cinco años:

Gastos de Publicidad	2010	2011	2012	2013	2014
Publicidad online	190.000 €	220.000 €	200.000 €	190.000 €	190.000 €
Publicidad offline	0 €	0 €	45.000 €	46.350 €	47.741 €
Presencia en Ferias del sector	3.500 €	3.605 €	3.713 €	3.825 €	3.939 €
Acciones de promoción					
Aeropuerto de Madrid	36.300 €	37.389 €	38.511 €	39.666 €	40.856 €
Mupy Estación AVE Atocha	10.000 €	10.300 €	10.609 €	10.927 €	11.255 €
Apoyo diseño gráfico	20.000 €	7.000 €	7.210 €	7.426 €	7.649 €
Material promocional	12.000 €	5.000 €	5.150 €	5.305 €	5.464 €
10.000 rutas en promoción	6.300 €	6.458 €	6.619 €	6.784 €	6.954 €
Total	278.100 €	289.752 €	316.812 €	310.283 €	313.858 €

Suministros

La partida de suministros se corresponde con los consumos de agua, electricidad y alarma de la oficina que detallamos a continuación:

Suministros	2010	2011	2012	2013	2014
Electricidad	1.032	1.172	1.671	2.071	2.122
Agua	1.500	1.704	2.428	3.010	3.085
Alarma	432	443	454	465	477
Total	2.964	3.319	4.553	5.545	5.684

Otros servicios

En esta partida se incluye el servicio de comunicaciones de la compañía, donde hemos considerado que los gastos de telefonía fija ascenderían a unos 4.200 euros anuales, y los gastos de telefonía móvil a 19.200 euros anuales. En el incremento anual de los gastos de comunicaciones ha sido considerada la evolución de la plantilla.

El detalle de otros servicios para los cinco años es el siguiente:

Comunicaciones	2010	2011	2012	2013	2014
Telefonía fija	4.200	4.772	6.800	8.427	8.637
Telefonía móvil	19.200	21.813	31.084	38.522	39.485
Total	23.400	26.585	37.884	46.949	48.122

Arrendamientos

Esta partida se corresponde con el alquiler de la oficina de Alcalá de Henares, que asciende a 17.474 euros anuales, es decir, 1.456 euros mensuales. Adicionalmente figura el alquiler de dos plazas de garaje para el Director General y el Director Comercial, que ascendería a 2.400 euros anuales.

Los detalles de la oficina y su localización figuran incluidos en el plan de operaciones, y los gastos a incurrir en los próximos cinco años son los siguientes:

Arrendamientos	2010	2011	2012	2013	2014
Inmuebles	17.474	17.910	18.358	18.817	19.288
Alquiler plaza garaje 2	2.400	2.460	2.522	2.585	2.649
Total	19.874	20.370	20.880	21.402	21.937

Servicios profesionales

Los servicios profesionales se corresponden con todos aquellos servicios subcontratados, tales como asesoría fiscal, laboral, contable, call center y los costes de cartografía principalmente. Todos estos costes han sido detallados en profundidad en el plan de operaciones. A continuación incluimos un detalle de los servicios profesionales considerados en el plan de negocio y el coste estimado de cada uno de ellos:

Servicios externos	2010	2011	2012	2013	2014
Asesores fiscales	1.200	1.230	1.261	1.292	1.325
Asesores laborales	1.800	1.845	1.891	1.938	1.987
Audidores y consultores financieros	1.800	1.845	1.891	1.938	1.987
Asesores contables	1.200	1.230	1.261	1.292	1.325
Call center	45.600	46.740	47.909	49.106	50.334
Mantenimiento web	2.100	2.153	2.206	2.261	2.318
Mantenimiento web movil	1.500	1.538	1.576	1.615	1.656
Gestion contenidos turisticos	7.200	7.380	7.565	7.754	7.947
Costes de cartografía	32.000	32.800	33.620	34.461	35.322
Total	94.400	96.760	99.179	101.658	104.200

Respecto a los gastos de subcontratación del Call Center necesitará a dos personas con idiomas, para poder cubrir las necesidades de tour4you.

Gastos de amortización

A continuación incluimos un resumen de los gastos de depreciación anual del inmovilizado material e inmaterial, considerando la vida útil de cada una de las partidas:

Cuenta de Pérdidas y ganancias	Total	2010	2011	2012	2013	2014
Mejora s/ bienes arrendados	11.200 €	2.000 €	2.000 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €
Equipamiento informático	4.080 €	540 €	600 €	840 €	1.020 €	1.080 €
Mobiliario	5.728 €	817 €	888 €	1.174 €	1.389 €	1.460 €
Amortizacion I. Material	21.008 €	3.357 €	3.488 €	4.414 €	4.809 €	4.940 €
Software control facturación	15.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €		
Desarrollo software	90.000 €	16.667 €	20.000 €	23.333 €	10.000 €	10.000 €
Desarrollo web movil (WAP)	6.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
Desarrollo web	10.000 €	3.333 €	3.333 €	3.333 €	3.333 €	3.333 €
Amortizacion I. Inmaterial	121.000 €	27.000 €	30.333 €	33.667 €	15.333 €	15.333 €
Total	142.008 €	30.357 €	33.822 €	38.081 €	20.142 €	20.274 €

Gastos financieros

Los gastos financieros se corresponden con las comisiones de una póliza de crédito solicitada por importe de 150.000 euros por si existiesen necesidades de tesorería en algún momento puntual. Las comisiones ascienden al 1% del importe solicitado, es decir 1.500 euros anuales, y en función del crédito dispuesto el importe a abonar por intereses ascendería al Euribor + 300 puntos básicos.

Otros gastos

Existen otros gastos menores, no significativos, como son primas de seguros y otros que no son suficientemente significativas para incluir un desglose de los mismos.

Necesidades de financiación

Capital social

El capital social de tour4you ascenderá a 300.000 euros, para la constitución de la sociedad anónima, y serán aportados por los socios de la compañía.

Entidades financieras

Se solicitará una póliza de crédito por importe de 150.000 euros al inicio del proyecto, el interés anual será del EURIBOR + 300 puntos básicos del crédito dispuesto, y los intereses se pagarán de forma mensual, con devoluciones trimestrales del principal en caso de disposición del mismo, ya que, en función de las previsiones realizadas, la compañía genera suficiente tesorería para hacer frente a sus obligaciones

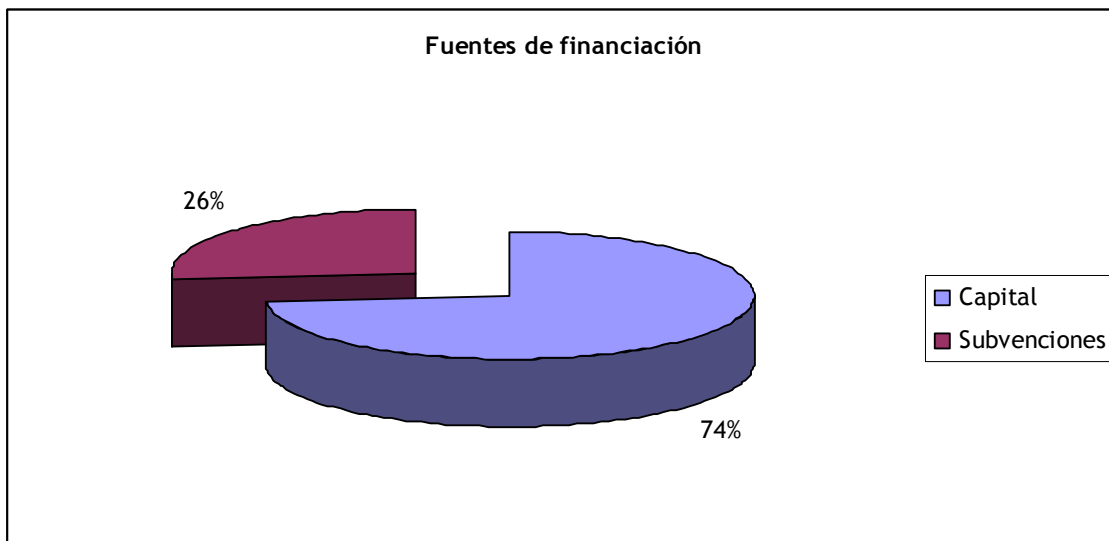
La comisión de apertura del préstamo ascenderá a un 1% del capital solicitado, lo que equivale a 1.500 euros, incluido en el epígrafe de intereses y comisiones.

Subvenciones

Solicitaremos una subvención a Comunidad de Madrid, dentro de la partida de "Ayudas para la innovación empresarial de la Comunidad de Madrid" que figura en la orden de 30 de diciembre de 2008 BOCM del 26-01-2009, ya que consideramos que nuestro perfil de empresa encaja con los requisitos de dicha subvención, al ser una empresa de nueva creación, de desarrollo de servicios innovadores, y que desarrolla su actividad dentro de la Comunidad de Madrid. La cuantía a subvencionar ascendería al 50% de los gastos de personal dedicados a investigación (investigadores, técnicos, auxiliares, etc) y los costes de los servicios de asesoría y similares utilizados exclusivamente para la actividad de investigación. A continuación incluimos un detalle de los costes subvencionables y la cuantía de la subvención:

Gastos de personal	2010		
	Sueldos	Seg Social	Total costes
Jefe de operaciones	66.000,00	12.600,00	78.600,00
Gestor contenidos turísticos	30.800,00	10.780,00	41.580,00
Tecnico en I+D+i	33.000,00	11.550,00	44.550,00
Total sueldos subvencion	129.800,00	34.930,00	164.730,00
Gastos de subcontratacion desarrollo			
Desarrollo software	50.000,00		50.000,00
Total gastos subvencionables			214.730,00
Subvencion 50%			107.365,00

Al corresponder a partidas presupuestarias trianuales, y renovables consideramos la subvención para todos los ejercicios de actividad de la compañía.



Cuenta de Resultados

Costes variables

Los costes directamente imputables a las ventas son los siguientes:

- Comisiones paypal.
- Comisiones operador móvil.

Paypal es un mecanismo de pago más utilizado y seguro para las compras por internet, que nos permitirá cobrar de manera segura las descargas de rutas realizadas. El detalle de las tarifas oficiales correspondientes a este servicio son las siguientes:

Ventas mensuales	Precio por transacción
€0,00 EUR-€2.500,00 EUR	3,4% + €0,35 EUR
€2.500,01 EUR-€10.000,00 EUR	2,9% + €0,35 EUR
€10.000,01 EUR-€50.000,00 EUR	2,7% + €0,35 EUR
€50.000,01 EUR-€100.000,00 EUR	2,4% + €0,35 EUR
> €100.000,00 EUR	1,9% + €0,35 EUR

De acuerdo al volumen de intermediación previsto por tour4you las tarifas a aplicar serían:

- a) 0,35 euros flat fee (Coste fijo por el uso de la plataforma)
- b) 1,9% del importe de la venta.

Respecto a los costes de ventas directamente imputables a las descargas de rutas serían los siguientes:

- Rutas guiadas: incluye el coste de un mensaje de bienvenida por importe de 0,20 euros, así como la comisión de tarjeta de crédito por compra en la plataforma Paypal que asciende a 0,45 euros/ descarga, es decir, 0,35 euros por operación mas un 1,9% del precio de las rutas guiadas que asciende a un precio medio de 5 euros.

- Rutas no guiadas: el coste para tour4you se corresponde con el envío de un mensaje de bienvenida por importe de 0,20 euros, y la comisión de tarjeta de Paypal por importe de 0,41 euros, los 0,35 euros por operación más el 1,9% de los ingresos de las rutas no guiadas que asciende a un precio medio de 3 euros.
- Rutas por MMS: el coste para tour4you ascendería a 0,6 euros por descarga de ruta, estos 0,60 euros son los costes a pagar al operador por sms Premium.

Adicionalmente, y en base a las encuestas realizadas, un 46% de las personas prefieren que el pago de las descargas de su ruta se realice a través de su factura de teléfono. Los costes del operador ascenderían a un 40% de los ingresos por dichas descargas en los dos primeros años, un 35% el tercer año, y un 30% el cuarto y quinto año.

El detalle de los costes de ventas por ruta es el siguiente:

Costes	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Rutas guiadas	0,65 €	0,66 €	0,68 €	0,69 €	0,71 €
Rutas no guiadas	0,61 €	0,62 €	0,64 €	0,65 €	0,67 €
MMS	0,60 €	0,62 €	0,63 €	0,65 €	0,66 €

Por tanto el coste total de las descargas incluidas anteriormente es el siguiente:

Base	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Rutas guiadas	43.692 €	60.164 €	89.271 €	142.470 €	200.850 €
Rutas no guiadas	62.484 €	86.019 €	103.972 €	120.364 €	127.534 €
MMS	21.992 €	28.459 €	35.355 €	42.701 €	50.521 €
Costes de ventas	128.168 €	174.642 €	228.597 €	305.535 €	378.906 €

Hemos de considerar también los costes imputables para los usuarios que prefieren realizar el pago por medio de la factura telefónica, y que detallamos a continuación:

	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Rutas guiadas	91.294	126.356	164.873	226.648	321.064
Rutas no guiadas	82.164	113.720	120.907	120.594	128.426
Costes operador	173.458	240.076	285.780	347.241	449.489

Márgenes

Los márgenes establecidos por tipos de ruta han sido calculados en base a los costes variables directamente imputables a las descargas descritos anteriormente, y los precios de venta fijados. Así, los márgenes fijados son los siguientes:

	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos	986.690	1.361.681	1.845.741	2.601.644	3.358.212
Ingresos rutas guiadas	496.161	686.718	1.024.057	1.642.375	2.326.550
Ingresos rutas no guiadas	446.545	618.046	750.975	873.867	930.620
Ingresos MMS	43.984	56.918	70.709	85.402	101.043

	2010	2011	2012	2013	2014
Costes directos de ventas	301.625	414.718	514.377	652.776	828.395
Rutas guiadas	134.986	186.520	254.144	369.118	521.914
Rutas no guiadas	144.648	199.739	224.879	240.958	255.960
MMS	21.992	28.459	35.355	42.701	50.521

	2010	2011	2012	2013	2014
MARGEN BRUTO	685.065	946.963	1.331.364	1.948.868	2.529.817
Ingresos rutas guiadas	361.176	500.197	769.913	1.273.257	1.804.636
Ingresos rutas no guiadas	301.897	418.307	526.096	632.910	674.660
Ingresos MMS	21.992	28.459	35.355	42.701	50.521

	2010	2011	2012	2013	2014
Margenes directos de ventas	69%	70%	72%	75%	75%
Rutas guiadas	73%	73%	75%	78%	78%
Rutas no guiadas	68%	68%	70%	72%	72%
MMS	50%	50%	50%	50%	50%

Observamos que los márgenes medios se incrementan anualmente, principalmente gracias a la mejora de las condiciones de negociación con los operadores de telefonía móvil descritos anteriormente. Además, aunque los márgenes parezcan muy elevados, estos ingresos son necesarios para cubrir los costes de explotación.

Incluimos un detalle de los costes de explotación por tipo de ruta distribuidos en función del porcentaje de los ingresos de cada uno, que detallamos a continuación:

	2010	2011	2012	2013	2014
Gastos de explotación	974.098	1.038.393	1.354.809	1.506.717	1.594.027
Rutas guiadas	489.829	523.678	751.677	951.165	1.104.332
Rutas no guiadas	440.846	471.310	551.230	506.092	441.733
MMS	43.423	43.405	51.902	49.460	47.962

Así, los márgenes obtenidos en cada tipo de ruta son los siguientes:

	2010	2011	2012	2013	2014
Margenes netos	(339.033)	(141.430)	(73.445)	392.152	885.790
Rutas guiadas	(153.796)	(48.697)	(9.505)	290.528	665.664
Rutas no guiadas	(161.577)	(75.698)	(45.477)	110.024	219.071
MMS	(23.660)	(17.036)	(18.463)	(8.400)	1.055

	2010	2011	2012	2013	2014
Margenes netos	-34%	-10%	-4%	15%	26%
Rutas guiadas	-31%	-7%	-1%	18%	29%
Rutas no guiadas	-36%	-12%	-6%	13%	24%
MMS	-54%	-30%	-26%	-10%	1%

Observamos ahora, que los márgenes durante los primeros años son negativos, y que a medida que la compañía adquiere notoriedad en el mercado estos se vuelven positivos cubriendo dichos ingresos las necesidades de costes de la compañía.

Cuenta de resultados

	2010	% Ingresos	2011	% Ingresos	2012	% Ingresos	2013	% Ingresos	2014	% ventas	CAGR
Ingresos rutas	986.690	85,64%	1.361.681	89,52%	1.845.741	88,74%	2.601.644	91,03%	3.358.212	92,13%	35,83%
Ingresos publicidad	58.029	5,04%	69.967	4,60%	142.650	6,86%	162.624	5,69%	191.030	5,24%	34,70%
TOTAL VENTAS NETAS	1.044.719	90,68%	1.431.649	94,12%	1.988.391	95,60%	2.764.269	96,72%	3.549.243	97,37%	35,76%
Otros ingresos (subvenciones)	107.365	9,32%	89.424	5,88%	91.535	4,40%	93.698	3,28%	95.916	2,63%	-2,78%
TOTAL INGRESOS	1.152.084	100,00%	1.521.073	100,00%	2.079.926	100,00%	2.857.967	100,00%	3.645.158	100,00%	33,37%
Coste de ventas	301.625	26,18%	414.718	27,26%	514.377	24,73%	652.776	22,84%	828.395	22,73%	28,73%
MARGEN BRUTO S/ INGRESOS	850.458	73,82%	1.106.355	72,74%	1.565.549	75,27%	2.205.190	77,16%	2.816.763	77,27%	34,90%
Gastos de personal	594.900	51,64%	646.925	42,53%	920.248	44,24%	1.065.147	37,27%	1.144.350	31,39%	17,77%
Reparaciones	2.460	0,21%	2.522	0,17%	2.585	0,12%	2.649	0,09%	2.715	0,07%	2,50%
Arendamientos	19.874	1,73%	20.370	1,34%	20.880	1,00%	21.402	0,75%	21.937	0,60%	2,50%
Suministros	2.964	0,26%	3.319	0,22%	4.553	0,22%	5.545	0,19%	5.684	0,16%	17,68%
Comunicaciones	23.400	2,03%	26.585	1,75%	37.884	1,82%	46.949	1,64%	48.122	1,32%	19,75%
Gastos diversos	1.000	0,09%	1.136	0,07%	1.619	0,08%	2.006	0,07%	2.057	0,06%	19,75%
Primas de seguros	1.000	0,09%	1.025	0,07%	1.051	0,05%	1.077	0,04%	1.104	0,03%	2,50%
Publicidad	278.100	24,14%	289.752	19,05%	316.812	15,23%	310.283	10,86%	313.858	8,61%	3,07%
Servicios profesionales	94.400	8,19%	96.760	6,36%	99.179	4,77%	101.658	3,56%	104.200	2,86%	2,50%
Tributos	6.000	0,52%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	-100,00%
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN	1.024.098	88,89%	1.088.393	71,55%	1.404.809	67,54%	1.556.717	54,47%	1.644.027	45,10%	12,56%
EBITDA	-173.639	-15,07%	17.961	1,18%	160.740	7,73%	648.474	22,69%	1.172.736	32,17%	
Dotación amortización	30.357	2,63%	33.822	2,22%	38.081	1,83%	20.142	0,70%	20.274	0,56%	-9,60%
EBIT	-203.996	-17,71%	-15.860	-1,04%	122.659	5,90%	628.332	21,99%	1.152.463	31,62%	
Gastos financieros	1.500	0,13%	1.500	0,10%	1.500	0,07%	1.500	0,05%	1.500	0,04%	0,00%
RESULTADO ORDINARIO ANTES DE IMPUESTOS	-205.496	-17,84%	-17.360	-1,14%	121.159	5,83%	626.832	21,93%	1.150.963	31,58%	
Resultados extraordinarios	14.800	1,28%	20.425	1,34%	27.686	1,33%	39.025	1,37%	50.373	1,38%	35,83%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-220.296	-19,12%	-37.786	-2,46%	93.473	4,49%	587.807	20,57%	1.100.590	30,19%	
Provisión de impuestos	-66.089	-5,74%	-11.336	-0,75%	28.042	1,35%	17.342	0,61%	330.177	9,06%	
RESULTADO DEL PERIODO	-154.207	-13,39%	-26.450	-1,74%	65.431	3,15%	411.465	14,40%	770.413	21,14%	

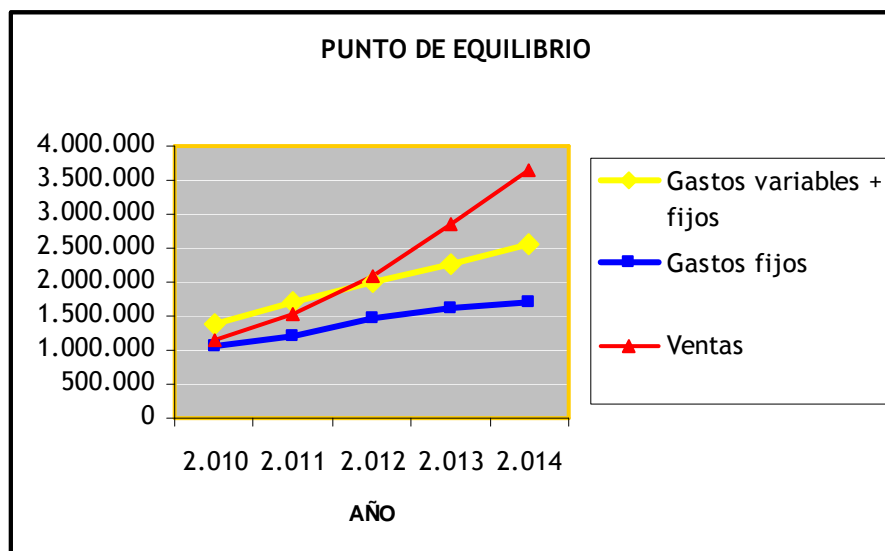
Las ventas de la compañía registran una evolución muy positiva, observamos que las ventas crecen de forma muy significativa a ritmos del 37%-39%, y en el año 2014 las ventas dejan de crecer al mismo ritmo, previendo una consolidación futura en el crecimiento de las ventas. Los costes directos de ventas empiezan a disminuir exponencialmente a partir del ejercicio 2012 gracias al incremento del poder de negociación con proveedores que nos permitirá reducir dicho crecimiento.

La evolución del EBITDA es bastante razonable, en función de la evolución de los ingresos y costes de la compañía alcanzando el 32% sobre ventas el ejercicio 2014.

Respecto a los gastos extraordinarios se ha considerado una provisión de un 1,5% del volumen total de ventas para posibles imprevistos.

punto de equilibrio

A continuación incluimos un gráfico sobre la evolución de los costes y los ingresos de la compañía durante los próximos cinco años:



Observamos que la compañía alcanzará el punto de equilibrio en el tercer año. El punto muerto o umbral de rentabilidad será alcanzado por la compañía con 450.000 descargas de rutas, que será el umbral necesario para cubrir la totalidad de los costes fijos de la compañía.

A continuación se presenta el resumen del balance de situación previsto para los 5 primeros años de lanzamiento.

Balance de situación

ACTIVO	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Activo fijo	71.510	48.704	26.684	35.587	26.328
Inmovilizado material	20.867	21.882	27.943	30.988	32.003
Amortización acumulada	-	6.845	-	16.068	21.008
Inmovilizado inmaterial	81.000	91.000	101.000	127.000	137.000
Amortización acumulada	-	57.333	-	106.333	121.667
Activo circulante	398.965	533.604	767.337	1.462.434	2.412.148
Clientes	188.739	259.492	356.359	498.586	641.750
Tesorería	36.772	107.264	270.060	870.150	1.674.482
Hªpa a cobrar	173.454	166.849	140.918	93.698	95.916
TOTAL ACTIVO	470.475	582.308	794.021	1.498.021	2.438.476
PASIVO	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Capital	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Reserva legal	-	-	-	-	29.624
Reserva voluntaria	-	26.450	65.431	411.465	66.614
Beneficio / pérdida del ejercicio	154.207	-	-	-	770.413
Resultados acumulados de ejercicios anteriores	-	154.207	180.657	115.227	-
Total fondos propios	145.793	119.343	184.773	596.238	1.166.651
Pasivo exigible a corto plazo	324.682	462.966	609.247	901.782	1.271.825
Proveedores	216.666	254.653	298.156	343.612	400.184
Remuneraciones pendientes de pago	76.700	121.510	160.018	183.154	196.139
Deuda tributaria IS	-	-	-	126.959	330.177
Deuda tributaria IVA	31.317	86.803	151.073	248.056	345.325
TOTAL PASIVO	470.475	582.308	794.021	1.498.021	2.438.476

Balance de situación y análisis

■ Activo

En el activo fijo figura el inmovilizado de la compañía y la depreciación acumulada de los activos en su conjunto. Observamos que en el año 2014 el saldo neto de dicho inmovilizado asciende a 26 miles de euros, por lo que el 78% de su inmovilizado figura totalmente amortizado.

En el activo circulante podemos destacar la evolución de la tesorería durante todos los años de actividad, iniciado gracias los 300 miles de euros aportados por los socios. La partida de Hacienda Pública a cobrar se corresponde con el crédito fiscal generado por las pérdidas de la sociedad en los dos primeros años de actividad, y el importe de las subvenciones que se cobrarán a año vencido.

■ Pasivo

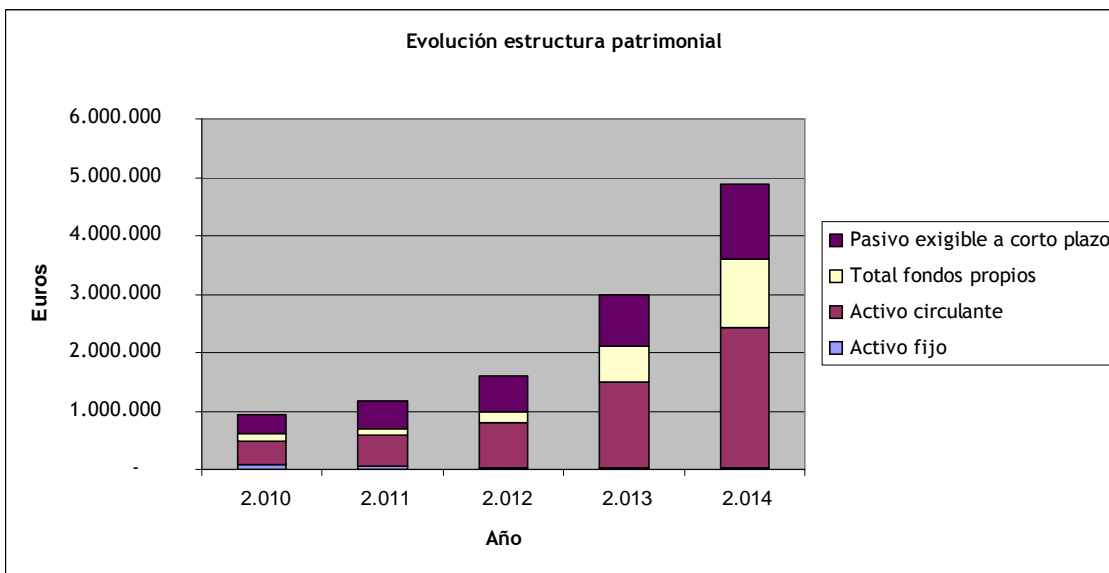
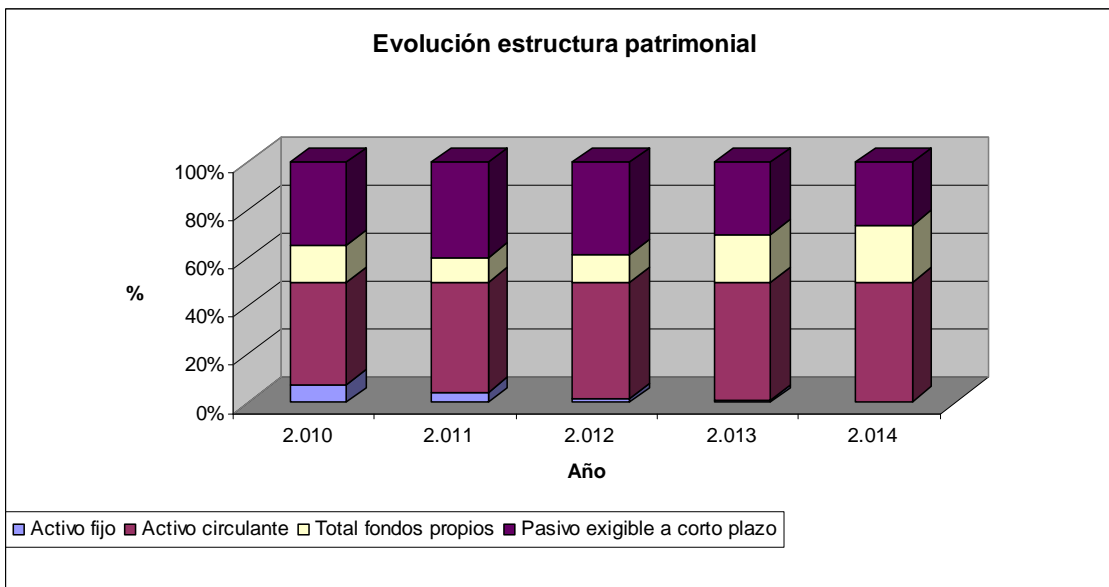
El pasivo a corto plazo figuran las deudas con proveedores principalmente. Destacar también que el importe de las remuneraciones pendientes de pago que se corresponde con el Bonus anual de los empleados que será pagadero durante el primer trimestre del siguiente ejercicio.

■ Fondos propios

Destacamos la evolución de de los fondos propios de la compañía, que representan el primer año el 30% del pasivo total, y finalmente alcanza el 48% gracias a la notable mejora de los resultados, incluso después de haber repartido dividendos a los accionistas de 200 miles de euros en el año 2014.

Observamos en el balance que la compañía presenta un fondo de maniobra positivo durante todos los años, lo que garantiza la solvencia financiera y disponibilidad de liquidez para todos los ejercicios.

Las siguientes gráficas muestran la evolución de la estructura patrimonial de la compañía:



Observamos, de forma gráfica, la evolución de la estructura patrimonial de tour4you durante los cinco primeros años de actividad de la compañía, donde podemos observar un notable incremento de los fondos propios gracias a los resultados positivos de la compañía a partir del tercer año de actividad, y observamos un fondo de maniobra positivo en todos los ejercicios.

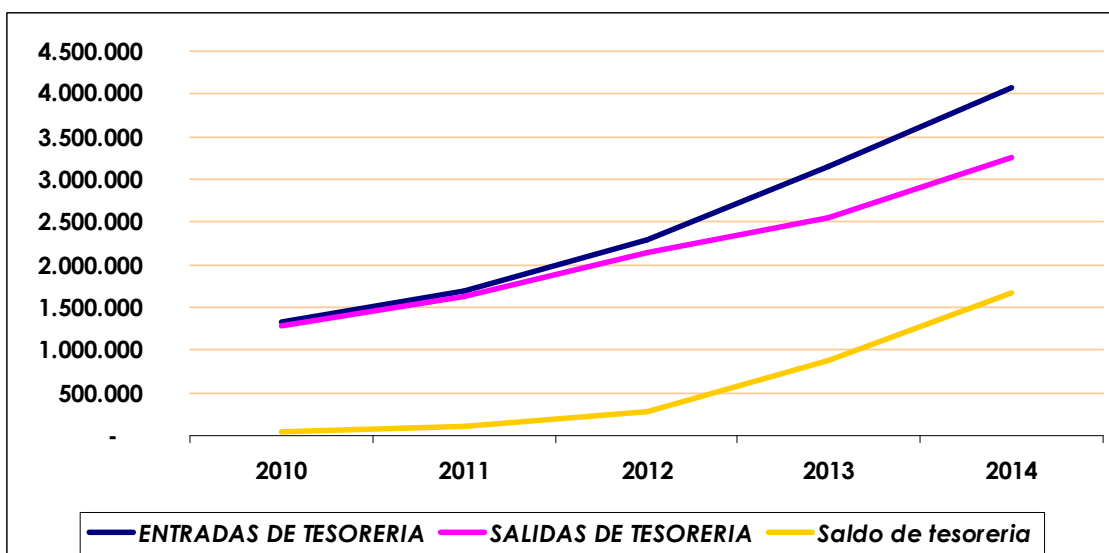
Estado de tesorería

A continuación incluimos un estado de los flujos de efectivo de la compañía durante los próximos cinco años:

	2010	2011	2012	2013	2014
ENTRADAS DE TESORERIA	1.323.135	1.697.325	2.299.090	3.155.860	4.067.654
Ingresos	1.023.135	1.589.960	2.209.666	3.064.325	3.973.956
Subvenciones		107.365	89.424	91.535	93.698
Capital social	300.000				
SALIDAS DE TESORERIA	1.286.363	1.626.833	2.136.294	2.555.770	3.263.323
Gastos de explotación	649.997	980.624	1.149.121	1.328.993	1.544.164
Inversiones	118.166	12.778	18.630	33.693	12.778
Sueldos y salarios	518.200	602.115	881.739	1.042.011	1.131.366
H ^ª P ^ª IVA		31.317	86.803	151.073	248.056
H ^ª P ^ª Impuesto sociedades					126.959
Dividendos					200.000
NETO MOVIMIENTOS DE CAJA	36.772	70.493	162.796	600.090	804.331
Saldo de tesorería	36.772	107.264	270.060	870.150	1.674.482

Excepto el primer año donde es necesaria la aportación de capital de los socios y recurrir a la deuda externa, a partir del segundo año la empresa se autofinancia por completo, lo que permite también la distribución de dividendos en el año 2014 con cargo a los resultados del ejercicio 2013.

El siguiente gráfico muestra la evolución de la tesorería para los próximos cinco años, mostrando el flujo de caja positivo para todos los años de actividad:



Análisis de rentabilidad

Análisis de ratios

	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Ratios de Rentabilidad					
1. (Retorno sobre recursos propios) ROE (Return On Equity)	(105,77)%	(22,16)%	35,41%	69,01%	66,04%
2. (Retorno sobre Inversión) ROI (Return On Investment)	(68,00)%	(5,29)%	40,89%	209,44%	384,15%
3. Margen sobre Ventas netas	(14,76)%	(1,85)%	3,29%	14,89%	21,71%
Ratios de Eficiencia					
1. Rotación del Activo	2,21	2,45	2,49	1,84	1,45
2. Rotación de Activos fijos	14,61	29,39	74,52	77,68	134,81
Ratios Financieros					
1. Liquidez	1,23	1,16	1,27	1,63	1,90
2. Endeudamiento o Apalancamiento	2,23	3,88	3,30	1,51	1,09
3.- Ratio de solvencia o garantía	1,45	1,26	1,31	1,67	1,92
4. Plazo Medio de Cobro	59 días	61 días	62 días	63 días	63 días
5. Plazo Medio de Pago	92 días	93 días	95 días	96 días	97 días
6.- Fondo de Maniobra	75.782	73.639	162.590	566.651	1.147.823

Ratios de rentabilidad

- **Retorno sobre recursos propios (ROE):** exceptuando los dos primeros años, el retorno de la inversión alcanza niveles muy significativos a partir del tercer año de actividad, donde la compañía empieza a generar beneficios, alcanzando porcentaje del 96% lo que indica que el resultado neto de la compañía cubriría casi la totalidad de los fondos propios de ese mismo año. El resto de los años presenta porcentajes muy positivos.
- **Retorno sobre inversión (ROI):** porcentajes positivos, a partir del tercer año de actividad, lo que indica que la rentabilidad neta de la inversión realizada.
- **Margen sobre ventas netas:** Exceptuando el primer año por ser negativo, los ratios obtenidos muestran el porcentaje sobre ventas del resultado antes de intereses y de impuestos (EBIT)

Ratios de eficiencia

- **Rotación de activo:** Refleja las veces que se ha utilizado el activo fijo en la obtención de ventas, es un índice de la eficiencia en la gestión de los bienes de activo fijo. Observamos que este ratio es mayor que uno, y va creciendo anualmente, lo que significa un buen aprovechamiento de los recursos disponibles de la compañía.
- **Rotación de activo fijo:** Significa las veces que se ha utilizado el activo fijo de la compañía en la generación de ingresos. Observamos que el ratio es bastante elevado lo que indica un buen aprovechamiento del activo fijo de la compañía.

Ratios financieros

- **Liquidez:** ratio muy positivo al presentar valores siempre por encima de 1, lo que indica que el activo circulante llega a ser suficiente para cubrir el pasivo a corto plazo.
- **Endeudamiento:** apalancamiento elevado los primeros años debido a las pérdidas generadas en estos ejercicios, pero disminuyendo considerablemente en los años siguientes.
- **Ratio de solvencia o garantía:** muestra el grado en que el activo total de la compañía podría hacer frente al exigible total en un momento dado. Observamos que en todos los años este ratio es superior a uno, lo que indica una buena cobertura del exigible.
- Los **periodos de cobro y de pago** contemplados corresponden a la realidad actual del mercado en el que opera Tour4you y su sector. Así, hemos establecido que el periodo medio de pago sea de 90 días, y el periodo medio de cobro sea de 90 días para el cobro a operadores de telefonía móvil y 30 días para los cobros por Paypall. El cobro a los anunciantes será realizado a 30 días.
- **Fondo de maniobra:** observamos como ya desde el primer año es positivo, 74 miles de euros, lo que refleja la capacidad de la compañía para poder hacer frente a sus compromisos futuros. Además observamos como el margen es mayor en años sucesivos.

Exceptuando los dos primeros años donde la compañía genera pérdidas debido a las fuertes inversiones a realizar y a la falta de notoriedad de marca, pero a partir del ejercicio 2012 los ratios muestran una solidez financiera de la compañía.

El **Valor Actual Neto (VAN)**, para una tasa de descuento del tasa de actualización del 5,45%, que corresponde al 2,95% tipo de interés establecido a 5 años mas un 2,50% que se corresponde con la prima de riesgo calculada en base a la última emisión de bonos de Telefónica hasta el año 2014, asciende a **496 miles de euros, que corresponde a una Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) del 29%**.

Valoración tour4you

En la valoración de tour4you hemos considerado los siguientes parámetros:

	Valor	Descripción
Beta	1,1	Beta de riesgo del sector tecnológico, compañías como Google poseen una Beta de un 1,1.
Rf	4,20%	Rentabilidad bonos a 10 años
Rf-Rm(prima riesgo)	5,00%	Rentabilidad de riesgo, basada en un informe de IESE de consenso de analistas.
Prima tamaño	3,00%	Consideramos 3% adicional al ser empresa de nueva creación
Prima de liquidez	3,00%	Consideramos 3% adicional al ser empresa de nueva creación
Capitalización	300.000 €	Capital tour4you
Growth rate	3,00%	Crecimiento tour4you a partir año 2014

Con todos estos datos obtenemos un coste de capital (Ke) de 15,70%, y un WACC (Weighted Average Cost of Capital) de 15,70% que detallamos a continuación:

WACC Tour4you		%
E (Capitalización)	300.000	100%
Deuda neta	0	0%
Valor empresa	300.000	
Intereses/Deuda		
Beta	1,1	
Rf	4,20%	
Rm-Rf	5,00%	
Prima de tamaño	3,00%	
Prima de iliquidez	3,00%	
Ke (coste de capital)	15,70%	
Kdat (coste deuda desp. Impuestos)	0,00%	
Growth Rate	3,00%	
WACC	15,70%	

	2010	2011	2012	2013	2014
EBIT	- 203.995,93	- 15.860,48	122.658,69	628.331,64	1.152.462,74
Impuestos	- 66.088,88	- 11.335,71	28.041,77	176.342,09	330.176,87
NOPAT	- 137.907,04	- 4.524,77	94.616,92	451.989,55	822.285,88
+ Amortizaciones	30.356,70	33.821,55	38.080,95	20.142,16	20.273,68
-Inversiones inmovilizado	101.867,00	11.015,16	16.060,64	29.045,48	11.015,16
Activo corriente - Pasivo a Corto	74.282,30	70.638,58	158.089,96	560.651,42	1.140.322,59
-Incremento fondo de maniobra	74.282,30	- 3.643,73	87.451,38	402.561,47	579.671,16
FCL	- 283.699,65	21.925,35	29.185,85	40.524,76	251.873,23
NPV					-65.882,71

Valor Residual	2.042.751,40
Valor residual actualizado	985.255,17
Valor total Tour4you	919.372,46
Deuda	
Valor total Equity Value	919.372,46

Realizamos un **análisis de sensibilidad**, y observamos que en función de las variaciones obtenidas la valoración de tour4you podría figurar entre los 820 miles de euros y 1.200 miles de euros.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD					
		Growth rate			
		2,50%	3,00%	3,50%	4%
WACC	14,20%	1.077.514	1.134.018	1.195.804	1.263.646
	14,70%	1.004.882	1.055.857	1.111.382	1.172.097
	15,20%	938.432	984.583	1.034.678	1.089.246
	15,70%	877.451	919.372	964.731	1.013.965
	16,20%	821.329	859.527	900.732	945.314
	16,70%	769.546	804.449	841.996	882.499
	17,20%	721.649	753.626	787.937	824.847

Escenarios

Escenario optimista

Las hipótesis en este escenario serían las siguientes:

- **Mejora en la captación de clientes**, gracias a una gran notoriedad de marca desde el inicio que hace que nuestros servicios tengan muy buena aceptación entre los turistas y visitantes en general, **incrementándose además la recurrencia de los usuarios** gracias a dicha aceptación. Todo esto provocará que se incrementen los ingresos por descargas de rutas y sus costes asociados.

Las descargas de rutas por años serían las siguientes:

	2,010	2,011	2,012	2,013	2,014
Rutas guiadas	160,390	216,061	296,351	395,191	590,700
Rutas no guiadas	240,586	324,092	362,207	395,191	393,800
MMS	54,980	69,412	79,454	84,969	100,122
Usuarios finales	455,956	609,565	738,011	875,351	1,084,622

Los ingresos asociados a dichas descargas:

	2,010	2,011	2,012	2,013	2,014
Rutas guiadas	801,952 €	1,107,314 €	1,556,768 €	2,127,889 €	3,260,112 €
Rutas no guiadas	721,757 €	996,582 €	1,141,630 €	1,276,733 €	1,304,045 €
MMS	65,976 €	85,377 €	100,171 €	109,803 €	132,619 €
Ingresos	1,589,685	2,189,273	2,798,569	3,514,425	4,696,776

Los costes directamente imputables a las ventas serían los siguientes:

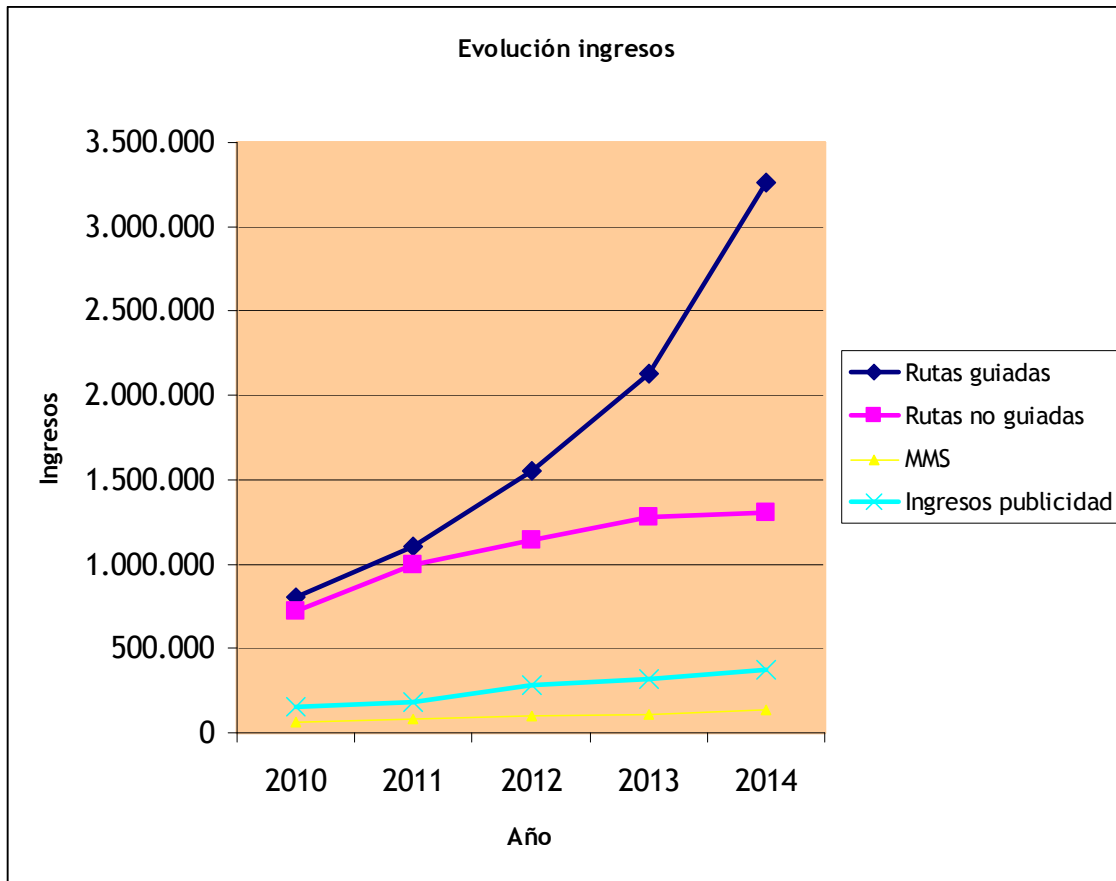
Base	2,010	2,011	2,012	2,013	2,014
Rutas guiadas	218,179 €	300,759 €	386,348 €	478,235 €	731,339 €
Rutas no guiadas	233,796 €	322,074 €	341,860 €	352,043 €	358,668 €
MMS	32,988 €	42,689 €	50,086 €	54,901 €	66,309 €
Costes de ventas	484,963 €	665,521 €	778,294 €	885,179 €	1,156,316 €

- **Incremento de las ventas por publicidad**: la notoriedad de marca hace que los ingresos por publicidad se multipliquen, y para ello hemos considerado que dos comerciales se unan a nuestra plantilla desde el año 2011. La compañía cobra más por la publicidad insertada en sus medios y además tendría mas clientes.

Los ingresos de publicidad seguirían la siguiente evolución:

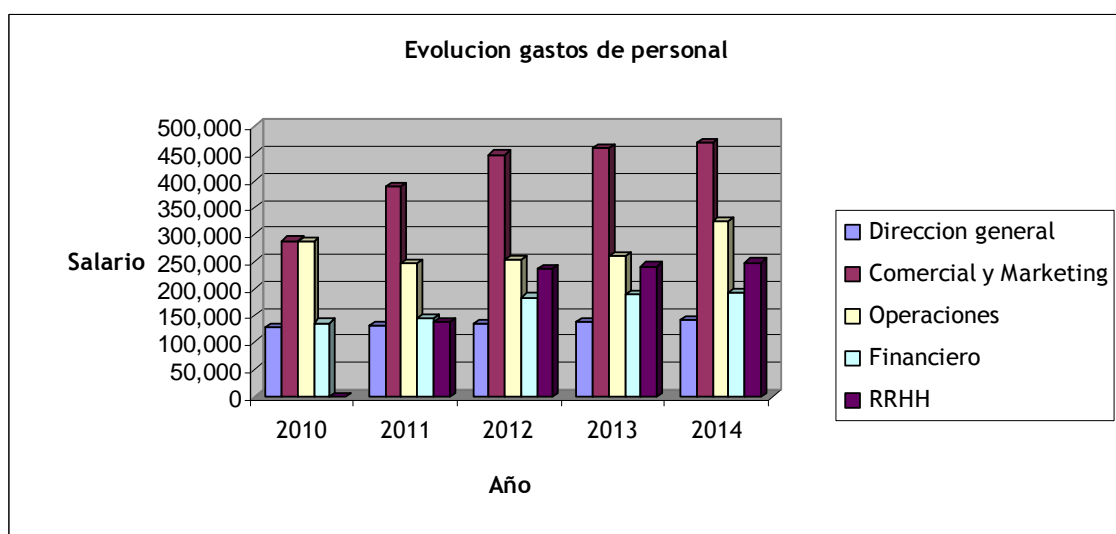
	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos publicidad	155,126	183,618	287,310	323,596	370,187

La evolución de los ingresos general sería la siguiente:



- ✓ Respecto a los **gastos de personal**, la evolución de la compañía nos hará modificar la plantilla desde el principio, por ello incorporaremos un técnico mas en I+D+i desde el inicio y dos comerciales más a partir de 2011, y adelantaremos algunas incorporaciones previstas para años sucesivos a los primeros años de vida de la compañía.

La evolución de los costes de personal sería la siguiente:



- ✓ Los **gastos de marketing** se verían también incrementados considerablemente para poder desarrollar más la publicidad e incrementar la notoriedad de marca y frecuencia de uso de nuestros servicios. El detalle de las inversiones en publicidad por tipos de acciones sería el siguiente:

Gastos de Publicidad	2010	2011	2012	2013	2014
Publicidad online	300,000 €	320,000 €	275,000 €	280,000 €	280,000 €
Publicidad offline	0 €	0 €	45,000 €	46,350 €	47,741 €
Presencia en Ferias del sector de Madrid	3,500 €	3,605 €	3,713 €	3,825 €	3,939 €
Mupy Estación AVE Atocha	36,300 €	37,389 €	38,511 €	39,666 €	40,856 €
Apoyo diseño gráfico	10,000 €	10,300 €	10,609 €	10,927 €	11,255 €
Material promocional	20,000 €	7,000 €	7,210 €	7,426 €	7,649 €
10.000 rutas promocionales	12,000 €	5,000 €	5,150 €	5,305 €	5,464 €
	6,300 €	6,458 €	6,619 €	6,784 €	6,954 €
Total	388,100 €	389,752 €	391,812 €	400,283 €	403,858 €

- ✓ La compañía **podría expandirse a otras localidades**, Barcelona y Valencia, por lo que tendríamos que incurrir en nuevos desarrollos de Software, habría que incorporar más espacios y ordenadores para adaptarse a la nueva evolución de la plantilla como detallamos a continuación:

	Inversión total	2010	2011	2012	2013	2014	Periodo amortización
INMOVILIZADO MATERIAL	40,458 €	22,367 €	3,045 €	14,030 €	1,015 €	0 €	
Mejora s/ bienes arrendados	22,000 €	10,000 €		12,000 €			5
Equipamiento informático	6,000 €	4,200 €	900 €	600 €	300 €	0 €	5
Mobiliario	12,458 €	8,167 €	2,145 €	1,430 €	715 €	0 €	10
INMOVILIZADO INMATERIAL	137,000 €	81,000 €	10,000 €	110,000 €	26,000 €	10,000 €	
Desarrollo software	90,000 €	50,000 €	10,000 €	110,000 €	10,000 €	10,000 €	3
Software control facturación	15,000 €	15,000 €					3
Desarrollo web movil (WAP)	12,000 €	6,000 €			6,000 €		3
Desarrollo web	20,000 €	10,000 €			10,000 €		3
Total	177,458 €	103,367 €	13,045 €	124,030 €	27,015 €	10,000 €	

- ✓ Y los **gastos de amortización** se incrementarían como sigue, en base a los incrementos de activos materiales e inmateriales descritos anteriormente:

Cuenta de Pérdidas y ganancias	Total	2010	2011	2012	2013	2014
Mejora s/ bienes arrendados	17,200 €	2,000 €	2,000 €	4,400 €	4,400 €	4,400 €
Equipamiento informático	5,400 €	840 €	1,020 €	1,140 €	1,200 €	1,200 €
Mobiliario	5,514 €	817 €	1,031 €	1,174 €	1,246 €	1,246 €
Amortizacion I. Material	28,114 €	3,657 €	4,051 €	6,714 €	6,846 €	6,846 €
Software control facturación	15,000 €	5,000 €	5,000 €	5,000 €		
Desarrollo software	180,000 €	16,667 €	20,000 €	56,667 €	43,333 €	43,333 €
Desarrollo web movil (WAP)	10,000 €	2,000 €	2,000 €	2,000 €	2,000 €	2,000 €
Desarrollo web	16,667 €	3,333 €	3,333 €	3,333 €	3,333 €	3,333 €
Amortizacion I. Inmaterial	221,667 €	27,000 €	30,333 €	67,000 €	48,667 €	48,667 €
Total	249,780 €	30,657 €	34,385 €	73,714 €	55,512 €	55,512 €

Por tanto, los resultados acumulados y el balance de situación en un escenario optimista serían los siguientes:

Cuenta de Resultados ESCENARIO OPTIMISTA

	2010	% ventas	2011	% ventas	2012	% ventas	2013	% ventas	2014	% ventas	CAGR
Ingresos rutas	1.589.685	84,76%	2.189.273	88,07%	2.798.569	85,47%	3.514.425	88,30%	4.696.776	90,11%	31,11%
Ingresos publicidad	155.126	8,27%	183.618	7,39%	287.310	8,77%	323.596	8,13%	370.187	7,10%	24,29%
TOTAL VENTAS NETAS	1.744.811	93,03%	2.372.891	95,45%	3.085.879	94,24%	3.838.021	96,44%	5.066.963	97,21%	30,54%
Otros ingresos (subvenciones)	130.690	6,97%	113.017	4,55%	188.519	5,76%	141.857	3,56%	145.279	2,79%	2,68%
TOTAL INGRESOS	1.875.501	100,00%	2.485.908	100,00%	3.274.398	100,00%	3.979.878	100,00%	5.212.242	100,00%	29,12%
Coste de ventas	516.963	27,56%	698.321	28,09%	811.914	24,80%	919.640	23,11%	1.191.638	22,86%	23,22%
MARGEN BRUTO S/ VENTAS	1.358.538	72,44%	1.787.587	71,91%	2.462.485	75,20%	3.060.238	76,89%	4.020.604	77,14%	31,16%
Gastos de personal	884.160	47,14%	982.884	39,54%	1.248.202	38,12%	1.279.407	32,15%	1.363.967	26,17%	11,45%
Reparaciones	2.460	0,13%	2.522	0,10%	2.585	0,08%	2.649	0,07%	2.715	0,05%	2,50%
Arrendamientos	19.874	1,06%	20.370	0,82%	20.880	0,64%	21.402	0,54%	21.937	0,42%	2,50%
Suministros	2.964	0,16%	3.319	0,13%	4.553	0,14%	5.545	0,14%	5.684	0,11%	17,68%
Comunicaciones	23.400	1,25%	26.585	1,07%	37.884	1,16%	46.949	1,18%	48.122	0,92%	19,75%
Gastos diversos	1.000	0,05%	1.136	0,05%	1.619	0,05%	2.006	0,05%	2.057	0,04%	19,75%
Primas de seguros	1.000	0,05%	1.025	0,04%	1.051	0,03%	1.077	0,03%	1.104	0,02%	2,50%
Publicidad	388.100	20,69%	389.752	15,68%	391.812	11,97%	400.283	10,06%	403.858	7,75%	1,00%
Servicios profesionales	62.400	3,33%	63.960	2,57%	65.559	2,00%	67.198	1,69%	68.878	1,32%	2,50%
Tributos	6.000	0,32%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-100,00%
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN	1.391.358	74,19%	1.491.553	60,00%	1.774.143	54,18%	1.826.516	45,89%	1.918.321	36,80%	8,36%
EBITDA	- 32.820	-1,75%	296.034	11,91%	688.341	21,02%	1.233.723	31,00%	2.102.283	40,33%	
Dotación amortización	30.657	1,63%	34.385	1,38%	73.714	2,25%	55.512	1,39%	55.512	1,07%	16,00%
EBIT	- 63.477	-3,38%	261.649	10,53%	614.627	18,77%	1.178.210	29,60%	2.046.771	39,27%	
Gastos financieros	1.500	0,08%	1.500	0,06%	1.500	0,05%	1.500	0,04%	1.500	0,03%	0,00%
RESULTADO ORDINARIO ANTES DE IMPUESTOS	- 64.977	-3,46%	260.149	10,46%	613.127	18,72%	1.176.710	29,57%	2.045.271	39,24%	
Resultados extraordinarios	23.845	1,27%	32.839	1,32%	41.979	1,28%	52.716	1,32%	70.452	1,35%	31,11%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	- 88.822	-4,74%	227.310	9,14%	571.149	17,44%	1.123.994	28,24%	1.974.819	37,89%	
Provisión de impuestos	- 26.647	-1,42%	68.193	2,74%	171.345	5,23%	337.198	8,47%	592.446	11,37%	
RESULTADO DEL PERIODO	- 62.175	-3,32%	159.117	6,40%	399.804	12,21%	786.796	19,77%	1.382.373	26,52%	

Balance ESCENARIO OPTIMISTA

ACTIVO	2010	2011	2012	2013	2014
Activo fijo	72.710,30	51.371,20	101.687,24	73.189,94	27.677,47
Inmovilizado material	22.367,00	25.412,48	39.442,80	40.457,96	40.457,96
Amortización acumulada	-	7.707,95	14.422,23	21.268,02	28.113,82
Inmovilizado inmaterial	81.000,00	91.000,00	201.000,00	227.000,00	237.000,00
Amortización acumulada	27.000,00	57.333,33	124.333,33	173.000,00	221.666,67
Activo circulante	662.581,28	1.104.154,82	1.773.030,75	2.784.829,25	4.006.860,60
Clientes	310.041,07	424.078,78	547.187,67	683.558,18	907.506,42
Tesorería	195.203,66	567.058,80	1.037.323,64	1.959.413,65	2.954.075,32
Hepa a cobrar	157.336,55	113.017,25	188.519,44	141.857,42	145.278,86
TOTAL ACTIVO	735.291,58	1.155.526,02	1.874.717,99	2.858.019,19	4.034.538,07
PASIVO	2010	2011	2012	2013	2014
Capital	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
Reserva legal				60.000,00	60.000,00
Reserva voluntaria				136.745,76	423.541,39
Beneficio / pérdida del ejercicio	62.175,29	159.116,98	399.804,07	786.795,63	1.382.373,24
Resultados acumulados de ejercicios anteriores	-	62.175,29	96.941,69		-
Total fondos propios	237.824,71	396.941,69	796.745,76	1.283.541,39	2.165.914,63
Pasivo exigible a corto plazo	497.466,87	758.584,33	1.077.972,22	1.574.477,80	1.868.623,45
Proveedores	304.356,81	359.985,55	400.586,74	441.079,81	527.203,85
Remuneraciones pendientes de pago	98.400,00	178.089,81	211.612,04	216.902,34	230.730,86
Deuda tributaria IS		41.546,44	212.891,04	550.089,17	592.445,67
Deuda tributaria IVA	94.710,06	178.962,53	252.882,40	366.406,48	518.243,06
TOTAL PASIVO	735.291,58	1.155.526,02	1.874.717,99	2.858.019,19	4.034.538,07

- Observamos un balance de situación muy sólido, se propone reparto de dividendos el año 2013 de 300 miles de euros y el año 2014 de 500 miles de euros.
- La tasa interna de rentabilidad (TIR) ascendería a un 87% y el Valor actual de los flujos de caja (VAN) ascendería a 1.802 miles de euros.

Escenario pesimista

Las hipótesis en este escenario serían las siguientes:

- **Disminución de la cuota de mercado.** La compañía no ha obtenido la notoriedad de marca prevista, además el entorno competitivo se podría complicar. Además, la recurrencia prevista inicialmente también bajaría por lo que obtendríamos los siguientes descargas de rutas:

	2,010	2,011	2,012	2,013	2,014
Rutas guiadas	74,424	81,029	98,906	193,698	274,026
Rutas no guiadas	111,636	121,544	120,886	193,698	182,684
MMS	27,490	30,079	32,716	47,205	52,445
Usuarios finales	213,550	232,652	252,508	434,601	509,155

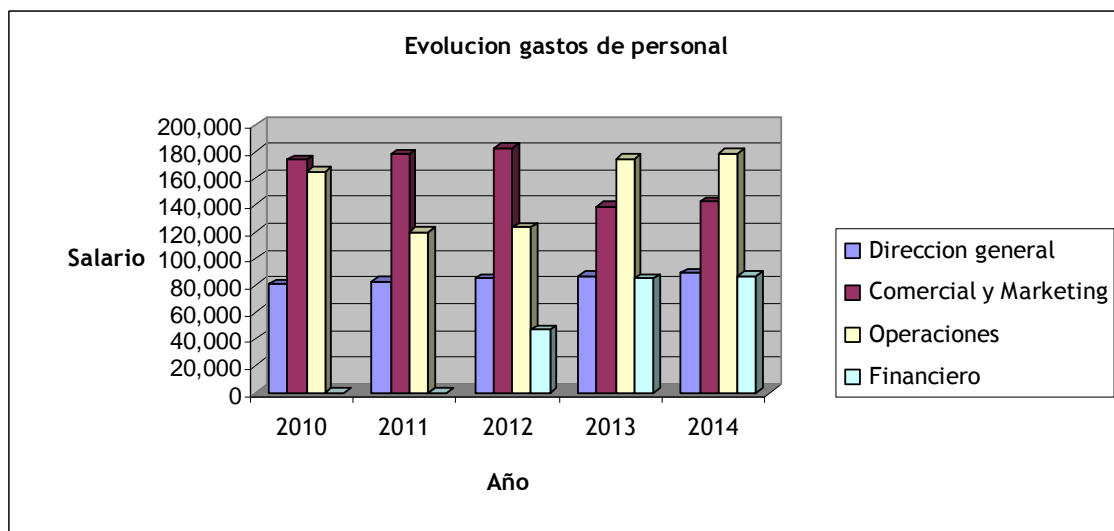
Los ingresos alcanzados por dichas descargas serían los siguientes:

	2,010	2,011	2,012	2,013	2,014
Rutas guiadas	372,121 €	415,275 €	519,568 €	1,042,958 €	1,512,368 €
Rutas no guiadas	334,909 €	373,748 €	381,016 €	625,775 €	604,947 €
MMS	32,988 €	36,997 €	41,247 €	61,001 €	69,467 €
Ingresos	740,018	826,020	941,831	1,729,735	2,186,783

Y los costes de ventas asociados como sigue:

Pesimista	2,010	2,011	2,012	2,013	2,014
Rutas guiadas	101,239 €	112,793 €	128,943 €	234,401 €	339,269 €
Rutas no guiadas	108,486 €	120,787 €	114,095 €	172,549 €	166,386 €
MMS	16,494 €	18,498 €	20,624 €	30,501 €	34,733 €
Costes de ventas	226,219 €	252,079 €	263,661 €	437,451 €	540,389 €

- ✓ Respecto a los **costes de personal**, reduciríamos el jefe del proyecto en el año 2011, no incorporaríamos a la gente de gestión de recursos humanos, y nos quedaríamos con un solo técnico de ventas. Por lo que la evolución de los costes de personal quedaría como sigue:



- Los **gastos de marketing** también se verían reducidos, para poder soportar la carga financiera. Así las acciones de marketing quedarían reducidas al siguiente presupuesto:

Gastos de Publicidad	2010	2011	2012	2013	2014
Publicidad online	90.000 €	100.000 €	80.000 €	100.000 €	85.000 €
Publicidad offline	0 €	0 €	32.000 €	32.960 €	33.949 €
Presencia en Ferias del sector de Madrid	3.500 € 22.000 €	3.605 € 22.660 €	3.713 € 23.340 €	3.825 € 24.040 €	3.939 € 24.761 €
Mupy Estación AVE Atocha	10.000 €	10.300 €	10.609 €	10.927 €	11.255 €
Apoyo diseño gráfico	10.000 €	7.000 €	7.210 €	7.426 €	7.649 €
Total	135.500 €	143.565 €	156.872 €	179.178 €	166.553 €

A continuación incluimos la cuenta de resultados y el balance de situación en un escenario pesimista:

Cuenta de Resultados ESCENARIO PESIMISTA

	2010	% ventas	2011	% ventas	2012	% ventas	2013	% ventas	2014	% ventas	CAGR
Ingresos rufas	740.018	82,38%	826.020	84,45%	941.831	82,13%	1.729.735	88,43%	2.186.783	89,52%	31,11%
Ingresos publicidad	58.029	6,46%	69.967	7,15%	142.650	12,44%	162.624	8,31%	191.030	7,82%	34,70%
TOTAL VENTAS NETAS	798.046	88,84%	895.987	91,60%	1.084.481	94,58%	1.892.359	96,75%	2.377.813	97,34%	31,38%
Otros ingresos (subvenciones)	100.240	11,16%	82.121	8,40%	62.207	5,42%	63.637	3,25%	65.103	2,66%	-10,23%
TOTAL INGRESOS	898.286	100,00%	978.108	100,00%	1.146.687	100,00%	1.955.996	100,00%	2.442.916	100,00%	28,42%
Coste de ventas	388.313	43,23%	430.059	43,97%	442.275	38,57%	702.197	35,90%	867.900	35,53%	22,27%
MARGEN BRUTO S/ VENTAS	509.974	56,77%	548.049	56,03%	704.412	61,43%	1.253.799	64,10%	1.575.016	64,47%	32,57%
Gastos de personal	409.945	45,64%	356.373	36,43%	380.657	33,20%	475.167	24,29%	487.046	19,94%	4,40%
Reparaciones	2.460	0,27%	2.522	0,26%	2.585	0,23%	2.649	0,14%	2.715	0,11%	2,50%
Arrendamientos	19.874	2,21%	20.370	2,08%	20.880	1,82%	21.402	1,09%	21.937	0,90%	2,50%
Suministros	2.964	0,33%	3.319	0,34%	4.553	0,40%	5.545	0,28%	5.684	0,23%	17,68%
Comunicaciones	23.400	2,60%	26.585	2,72%	37.884	3,30%	46.949	2,40%	48.122	1,97%	19,75%
Gastos diversos	1.000	0,11%	1.136	0,12%	1.619	0,14%	2.006	0,10%	2.057	0,08%	19,75%
Primas de seguros	1.000	0,11%	1.025	0,10%	1.051	0,09%	1.077	0,06%	1.104	0,05%	2,50%
Publicidad	135.500	15,08%	143.565	14,68%	156.872	13,68%	179.178	9,16%	166.553	6,82%	5,29%
Servicios profesionales	62.400	6,95%	63.960	6,54%	65.559	5,72%	67.198	3,44%	68.878	2,82%	2,50%
Tributos	6.000	0,67%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-100,00%
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN	664.543	73,98%	618.855	63,27%	671.659	58,57%	801.171	40,96%	804.096	32,92%	4,88%
EBITDA	- 154.569	-17,21%	- 70.806	-7,24%	32.753	2,86%	452.628	23,14%	770.919	31,56%	
Dotación amortización	30.357	3,38%	33.822	3,46%	38.081	3,32%	20.142	1,03%	20.274	0,83%	-9,60%
EBIT	- 184.926	-20,59%	- 104.628	-10,70%	5.328	-0,46%	432.485	22,11%	750.645	30,73%	
Gastos financieros	1.500	0,17%	1.500	0,15%	1.500	0,13%	1.500	0,08%	1.500	0,06%	0,00%
RESULTADO ORDINARIO ANTES DE I	- 186.426	-20,75%	- 106.128	-10,85%	6.828	-0,60%	430.985	22,03%	749.145	30,67%	
Resultados extraordinarios	11.100	1,24%	12.390	1,27%	14.127	1,23%	25.946	1,33%	32.802	1,34%	31,11%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	- 197.526	-21,99%	- 118.518	-12,12%	- 20.955	-1,83%	405.039	20,71%	716.344	29,32%	
Provisión de impuestos	- 59.258	-6,60%	- 35.555	-3,64%	- 6.287	-0,55%	- 121.512	-6,21%	- 214.903	-8,80%	
RESULTADO DEL PERIODO	- 138.268	-15,39%	- 82.963	-8,48%	- 14.669	-1,28%	283.528	14,50%	501.441	20,53%	

balance ESCENARIO PESIMISTA

ACTIVO	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Activo fijo	71.510	48.704	26.684	35.587	26.328
Inmovilizado material	20.867	21.882	27.943	30.988	32.003
Amortización acumulada	-	6.845	-	16.068	21.008
Inmovilizado inmaterial	81.000	91.000	101.000	127.000	137.000
Amortización acumulada	-	57.333	-	106.333	121.667
Activo circulante	398.965	533.604	767.337	1.462.434	2.412.148
Clientes	188.739	259.492	356.359	498.586	641.750
Tesorería	36.772	107.264	270.060	870.150	1.674.482
Hºpa a cobrar	173.454	166.849	140.918	93.698	95.916
TOTAL ACTIVO	470.475	582.308	794.021	1.498.021	2.438.476
PASIVO	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Capital	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Reserva legal	-	-	-	-	29.624
Reserva voluntaria	-	-	-	-	66.614
Beneficio / pérdida del ejercicio	154.207	26.450	65.431	411.465	770.413
Resultados acumulados de ejercicios anteriores	-	154.207	180.657	115.227	-
Total fondos propios	145.793	119.343	184.773	596.238	1.166.651
Pasivo exigible a corto plazo	324.682	462.966	609.247	901.782	1.271.825
Proveedores	216.666	254.653	298.156	343.612	400.184
Remuneraciones pendientes de pago	76.700	121.510	160.018	183.154	196.139
Deuda tributaria IS	-	-	-	126.959	330.177
Deuda tributaria IVA	31.317	86.803	151.073	248.056	345.325
TOTAL PASIVO	470.475	582.308	794.021	1.498.021	2.438.476

- Observamos un balance de situación muy sólido, aunque no se propone reparto de dividendos por el momento.
- La tasa interna de rentabilidad asciende a un 10% y el Valor actual de los flujos de caja de recuperación de la inversión (VAN) ascendería a 83 miles de euros, una vez descontado el préstamo solicitado.

Conclusión

*Tour4you es una inversión rentable y solvente
soportada por una sólida estructura financiera*

8

Plan de seguimiento

Indicadores

enfoque operaciones

enfoque gestión de talento

enfoque finanzas

enfoque marketing

Indicadores

Con el fin de monitorizar tanto la correcta prestación del Servicio de tour4you e impacto que tiene éste en el cliente (externo/interno) como la eficiencia de sus procesos, se ha establecido un plan de seguimiento que cubre los aspectos críticos del negocio sobre la base de los cuatro enfoques contemplados en el Plan de Negocio: Operaciones, Marketing, Recursos Humanos, Finanzas.

Para cada uno de estos enfoques se ha definido una serie de indicadores que sirven no sólo para comprobar la consecución y/o desviación de los resultados obtenidos respecto a los objetivos planteados (y establecer en consecuencia las acciones correctivas correspondientes) sino que, adicionalmente, adelanten futuros comportamientos de los mismos con el fin de establecer las acciones preventivas necesarias que permitan la consecución de los objetivos de tour4you.

En el inicio del ejercicio, cada Responsable de Área propone al Comité de Dirección de tour4you una batería de indicadores, con el fin de que éstos sean revisados, evaluados, y en su caso modificado por parte del mismo; además, es el propio Responsable el que establece para estos indicadores una serie de valores objetivos y umbrales de alarma asociados con el fin de detectar y prevenir posibles desviaciones, debiendo ser aprobados posteriormente por el Comité de Dirección. Según la periodicidad definida, el resultado de estos indicadores es analizado, tomándose las acciones preventivas o correctivas contempladas en el Plan de Contingencia correspondiente que se crean convenientes.

En las siguientes hojas se recogen los diferentes planes de seguimiento para cada uno de los enfoques. (Tabla 1 "Enfoque Operaciones", Tabla 2 "Enfoque Gestión del Talento", Tabla 3 "Marketing", Tabla 4 "Finanzas").

Enfoque Operaciones

Indicador		Proceso		Elaboración		Análisis		Comentarios
Código	Nombre	Código	Nombre	Resp.	Period.	Resp.	Period.	
IND-OP-DPS-01	%ideas por área			D. I+D+i	T	Comit. I+D+i	T	El porcentaje se hace en relación al número de empleados de dicho área. Se presentan tanto en ideas generadas como en implantadas
IND-OP-DPS-02	%Desviación presupuestaria			D. I+D+i	T	Comité I+D+i	S	
IND-OP-DPS-03	%Desviación entrega requisitos			D. I+D+i	T	Comité I+D+i	S	
IND-OP-DPS-04	%Desviación entrega SV		Desarrollar Productos y Servicios	D. I+D+i	T	Comité I+D+i	S	
IND-OP-DPS-05	%Desviación pruebas prevista vs realizada			D. I+D+i	T	Comité I+D+i	S	
IND-OP-DPS-06	%Pruebas funcionales Ok vs. realizadas			D. I+D+i	T	Comité I+D+i	S	
IND-OP-GCT-07	%fallos en descarga		Gestionar contenidos y rutas turísticas	D. Operaciones	M	Comt. Dirección	T	El porcentaje se hace en relación a las descargas que presentan fallo frente al número total de descargas, para contenidos turísticos y rutas
IND-OP-GCT-08	%contenidos publicitarios disponibles por rutas vs total contenidos turísticos			D. Comercial	M	Comt. Dirección	T	Se reflejan los resultados tanto para rutas temáticas como para rutas guiadas; asimismo, también en Web
IND-OP-FC-11	%Adquisición producto vs. canal			D.Comercial	M	Comt. Dirección	T	Se calcula para canal web y dispositivo móvil
IND-OP-FC-12	Facturación mensual		Facturar y cobrar	D.Financiera	M	Comt. Dirección	M	
IND-OP-FC-13	%Desviación contenido facturable			D.Financiera	M	Comt. Dirección	T	Se hace respecto a la factura del operador móvil
IND-OP-AC-14	Valoración del Servicio prestado			D. Operaciones	B	Comt. Dirección	B	Se presenta en una escala de 1 a 10, siendo 10 satisfacción plena y 1 insatisfacción plena. Se hace a través de una encuesta vía aplicación y web
IND-OP-AC-15	%Incidencias			D. Operaciones	M	Comt. Dirección	T	Se calcula sobre el total de clientes
IND-OP-AC-16	Tiempo medio resolución incidencias		Atender clientes	D. Operaciones	M	Comt. Dirección	T	Refleja el coste que supone a la organización tanto la corrección de la incidencia como las posibles medidas compensatorias otorgadas a los clientes
IND-OP-AC-17	Coste medio Queja/reclamación			D. Operaciones	M	Comt. Dirección	T	
IND-OP-AC-18	Número de consultas de información			D. Operaciones	T	Comt. Dirección	T	Se presenta desglosado clientes / no clientes

M: Mensual, B: Bimensual, T: Trimestral; S: Semestral, A: Anual

Enfoque Gestión Talento

Indicador		Proceso		Elaboración		Análisis		Comentarios
Código	Nombre	Código	Nombre	Resp.	Period.	Resp.	Period.	
IND - GT-CSP - 01	Número Candidatos entrevistados que son necesarios para cubrir un puesto.	PR-CSP	Captar y Seleccionar personal	Gestión Talento	T	Comt. Dirección	S	El resultado se obtiene contando los candidatos que son entrevistados para poder cubrir un puesto
IND - GT-FDP - 03	%facturación destinada a cursos formación	PR-FDP	Formar y desarrollar personal	D. Financiera	A	Comt. Dirección	A	Se calcula a través del gasto destinado a formación respecto a la facturación del ejercicio anterior.
IND - GT-FDP - 04	Cursos formación por empleado	PR-FDP	Formar y desarrollar personal	Gestión Talento	A	Comt. Dirección	A	
IND - GT-EP - 05	%Absentismo	PR-EP	Evaluar personal	Gestión Talento	M	Comt. Dirección	M	No se incluyen en este indicador las bajas laborales y los permisos recogidos en la legislación. Se refleja por área
IND - GT-EP - 06	%Rotación	PR-EP	Evaluar personal	Gestión Talento	M	Comt. Dirección	M	Rotación voluntaria, empresa y global. Se refleja por área
IND - GT-EP - 07	Grado de satisfacción laboral	PR-EP	Evaluar personal	Gestión Talento	S	Comt. Dirección	S	Se presenta en una escala de 1 a 10, siendo 10 satisfacción plena y 1 insatisfacción plena

Enfoque Finanzas

Indicador		Proceso		Elaboración		Análisis		Comentarios
Código	Nombre	Código	Nombre	Resp.	Period.	Resp.	Period.	
IND - FIN - 01	Resultados mensuales vs presupuesto			D. Financiera	M	Dirección financiera	M	Realizar análisis mensuales de las desviaciones entre los resultados acumulados, el presupuesto establecido, y los resultados del mismo periodo del año anterior. Se deben incluir aclaraciones sobre las desviaciones mas significativas.
	Resultados año actual							
IND - FIN - 02	Ingresos / visitantes			D. Financiera	M	Dirección financiera	M	Análisis mensual para ver la evolución de los ingresos en función de la evolución de los visitantes
IND - FIN - 03	Periodo medio de cobro (PMC)			D. Financiera	M	Dirección financiera	M	Análisis del PMC y PMP, es decir número de días que la compañía tarda en cobrar y pagar. Se debe controlar mensualmente para que no existan desviaciones
	Periodo medio de pago (PMP)							
IND - FIN - 04	Análisis de ratios (Apalancamiento, rotación, ROE, ROI, liquidez, Fondo de maniobra, etc)			D. Financiera	M	Dirección financiera	M	Análisis de ratios financieros para comprobar la evolución de la compañía, haciendo comparativas de los ratios con periodos anteriores, y empresas del sector.
IND - FIN - 05	Análisis cobrabilidad			D. Financiera	M	Dirección financiera	M	Análisis mensual de las facturas pendientes de cobro y evaluar la recuperabilidad de aquellas superiores al PMC.

Enfoque Marketing

Indicador		Proceso		Elaboración		Análisis		Comentarios
Código	Nombre	Código	Nombre	Resp.	Period.	Resp.	Period.	
IND - MKG - 01	Inversión en publicidad por canal (Planificada vs. real)			D.Comercial	T	Comt. Dirección	T	Para canal web y dispositivo móvil
IND - MKG - 02	Número de apariciones en medios de comunicación			D.Comercial	T	Comt. Dirección	T	Aquellos que no ha supuesto un coste
IND - MKG - 03	Coste de adquisición de cliente (Planificada vs. real)			D.Comercial	M	Comt. Dirección	M	Se calcula a través del presupuesto de Mk mensual entre el número de clientes captados ese mes
IND - MKG - 04	Ingreso medio por cliente (Planificada vs. real)			D.Comercial	M	Comt. Dirección	T	Se calcula a través de la facturación total entre el número de clientes
IND - MKG - 05	%Selección rutas guiadas/temáticas			D.Comercial	T	Comt. Dirección	T	Se presenta de forma global extractado por cliente
IND - MKG - 07	Beneficio neto por cliente (Planificada vs. real)			D.Comercial	S	Comt. Dirección	S	Se calcula a través del beneficio neto de la empresa entre el número de clientes
IND - MKG - 08	%clientes vs. total turistas			D.Comercial	T	Comt. Dirección	T	

Plan de contingencia

Objetivo

Identificación de riesgos

Evaluación de riesgos

Plan de acción

objetivo

En un entorno tan cambiante como el de las nuevas tecnologías, y más todavía en la situación económica de inestabilidad actual, se hace imprescindible a la hora de planificar el lanzamiento de un nuevo negocio, el elaborar un plan de contingencia adecuado, que ayude a identificar las potenciales situaciones adversas a las que podemos encontrarnos sometidos, y planificar soluciones de contingencia que puedan mitigarlas o gestionarlas adecuadamente.

Con tal fin, el objetivo del presente Plan de Contingencia es establecer un plan de acción que nos permita mitigar en lo posible los riesgos identificados que pudieran afectar a tour4you, a partir del análisis DAFO realizado, y minimizar el impacto que pudieran provocar en la evolución prevista del negocio, interfiriendo de esa manera en el éxito del mismo.

Los riesgos pueden presentarse de manera inesperada en cualquier momento, impactando principalmente en la planificación de todo tipo de actividades. Es así como debe hacerse todo lo posible para que el impacto de un cierto hecho negativo sea mínimo, pudiendo, mediante un plan de contingencia, manejarlo adecuadamente.

Identificación de riesgos

Como punto de partida, se hace necesaria la realización de un análisis detallado de riesgos para identificar aquellas situaciones que pudieran producirse y provocar un impacto negativo en tour4you, para el cual ha sido fundamental tener presentes las amenazas y debilidades de nuestro negocio, que ya se habían identificado previamente en el análisis DAFO. Como resultado de este análisis de riesgos, podemos diferenciar los mismos en tres tipos:

- los propios del mercado
- los intrínsecos del proyecto en sí
- otros riesgos

Riesgos Propios del Mercado

Determinadas circunstancias o comportamientos del mercado, pueden suponer para tour4you un impacto negativo en las estimaciones previstas de desarrollo de negocio, en cuanto a cuota de mercado o previsión de ingresos y costes, que hemos clasificado en cuatro categorías:

Aumento de la Competencia:

- La entrada inesperada de nuevos competidores en el mercado, que deseen posicionarse en un sector en auge como es el de los servicios de localización y navegación, podría provocar una saturación del mercado (superando la oferta a la demanda existente), con la consecuente disminución de ingresos para tour4you.
- Adicionalmente, el desarrollo por parte de empresas competidoras de aplicaciones similares a la nuestra para ofrecer soluciones de localización, navegación, redes sociales, etc., podrían minimizar nuestra propuesta de innovación y mermar por tanto nuestra ventaja competitiva.

Disminución de la Cuota de Mercado:

- La coyuntura económica futura, imprevisible dada la crisis que estamos viviendo actualmente, podría provocar una reducción del consumo privado, con la consecuente reducción del número de turistas recibidos en Madrid, así como del volumen previsto de utilización de dispositivos móviles, con la consecuente reducción de clientes previstos para tour4you.

- Los análisis en los que se han basado nuestras previsiones podrían no ser acertados, y que por tanto, el crecimiento del volumen de dispositivos móviles con GPS fuera menor del esperado, lo que provocaría igualmente una reducción de clientes previstos para tour4you.
- Si por alguna razón, los fabricantes de dispositivos móviles decidieran limitar las aplicaciones que pudieran instalarse en dichos terminales, nuestra oferta de servicios se vería limitada, ya que dependemos de los dispositivos móviles como canal de llegada al usuario final.

Cambios en la legislación:

- Teniendo en cuenta la constante evolución a la que está sometida este sector y su relativa inmadurez, podría aprobarse nueva legislación o regulación que provocara controles o limitaciones en la prestación de nuestros servicios o en nuestro modelo de ingresos (por ejemplo mediante una legislación restrictiva en materia de publicidad en dispositivos móviles).

Aumento de Costes por Inversiones Imprevistas:

- Dado el creciente desarrollo que está teniendo el I+D+i, podrían aparecer nuevas tecnologías sustitutivas del GPS actual, que requieran por nuestra parte realizar una inversión considerable para adaptar nuestros servicios, con el fin de mantenernos en vanguardia.
- Adicionalmente a los costes superiores en los que podríamos tener que incurrir por nuestra dependencia en la tecnología, también podríamos tener que afrontar costes superiores a los previstos en nuestro plan, procedentes de las actividades que tenemos planificado subcontratar (debido por ejemplo a incumplimientos por parte de los proveedores).

Riesgos Intrínsecos del Proyecto

Además de las situaciones adversas que podrían surgir por condicionantes externos, también existe la posibilidad de que determinadas circunstancias dentro de nuestra propia compañía pudieran suponer un impacto en las estimaciones previstas de desarrollo y evolución, tanto relativas a cuota de mercado como a la previsión de ingresos y costes. Estas potenciales situaciones las hemos clasificado en categorías que se podrían asimilar a las definidas para los Riesgos Propios del Mercado:

Disminución de la Cuota de Mercado:

- Teniendo en cuenta nuestra falta de imagen de marca (hecho intrínseco que deben afrontar los nuevos negocios), podríamos encontrarnos con mayores dificultades de las previstas para llegar al usuario final, no alcanzando por tanto la cuota de mercado anual proyectada para los primeros años de vida de tour4you.

Problemas Técnicos o de Gestión:

- Nuestra dependencia en una tecnología como la actualmente existente, que tiene determinadas limitaciones aún no resueltas (como el uso intensivo de batería que conllevan los GPS actuales, los problemas de cobertura existentes en espacios cerrados, la incomodidad de uso para el usuario final por el tamaño de la pantalla de estos dispositivos, etc.) podrían provocar problemas técnicos en la entrega de nuestros servicios, con la consecuente reducción de ingresos sobre el volumen previsto para tour4you.
- La falta de experiencia del equipo emprendedor en la creación y gestión de nuevos negocios podría derivar en una toma de decisiones no acertada en algún momento del desarrollo del negocio que pudiera tener un impacto negativo en su evolución, y provocar así una reducción de ingresos (o un aumento de costes incurridos).

Problemas de negociación:

- Al tratarse tour4you de un negocio nuevo, que no cuenta con ningún gran grupo empresarial que lo avale, podemos encontrarnos sin ventajas diferenciales que facilitaran el establecimiento de alianzas y acuerdos estratégicos (con Ayuntamientos u Organismos oficiales, con Operadores Móviles, etc.) o la negociación adecuada con los proveedores identificados (aplicaciones de mapas y cartografía, servicios de hosting, desarrollo de software...), lo que supondría para nosotros una mayor dificultad para proporcionar nuestros servicios a los usuarios finales.

Dificultades de financiación:

- La crisis económica actual, mencionada anteriormente, puede ocasionarnos problemas a la hora de encontrar la financiación externa necesaria para el lanzamiento de tour4you.

Otros Riesgos

Por último, hay una serie de riesgos, que si bien podrían considerarse intrínsecos a tour4you, los hemos clasificado en un grupo diferente, por considerarse situaciones más generales, aunque igualmente pueden afectar a nuestro negocio, y para las que por tanto debemos prever también determinadas acciones de mitigación o contingencia:

- Daños materiales causados en nuestros inmuebles (oficina, mobiliario, etc.) por diferentes causas, que requieran una inversión extra en reparaciones o sustituciones.
- Averías o problemas en el hardware (servidores de aplicaciones, ordenadores, etc.) e en el software (aplicaciones, etc.) utilizados por nuestra empresa, que provoquen igualmente incurrir en costes extraordinarios no previstos.
- Alta tasa de rotación entre nuestros empleados. Deserción de empleados de tour4you, que debido a la situación económica actual, se vean

motivados a la búsqueda de nuevas oportunidades de trabajo en empresas solventes y financieramente más robustas.

- Accidentes laborales de nuestro personal que, a pesar de estar cubiertos por los seguros laborales, supongan para tour4you costes derivados de la contratación de personal temporal para llevar a cabo las tareas correspondientes durante la baja de nuestros empleados.

La siguiente tabla ilustra de forma resumida los riesgos potenciales para tour4you en función de la clasificación descrita anteriormente:

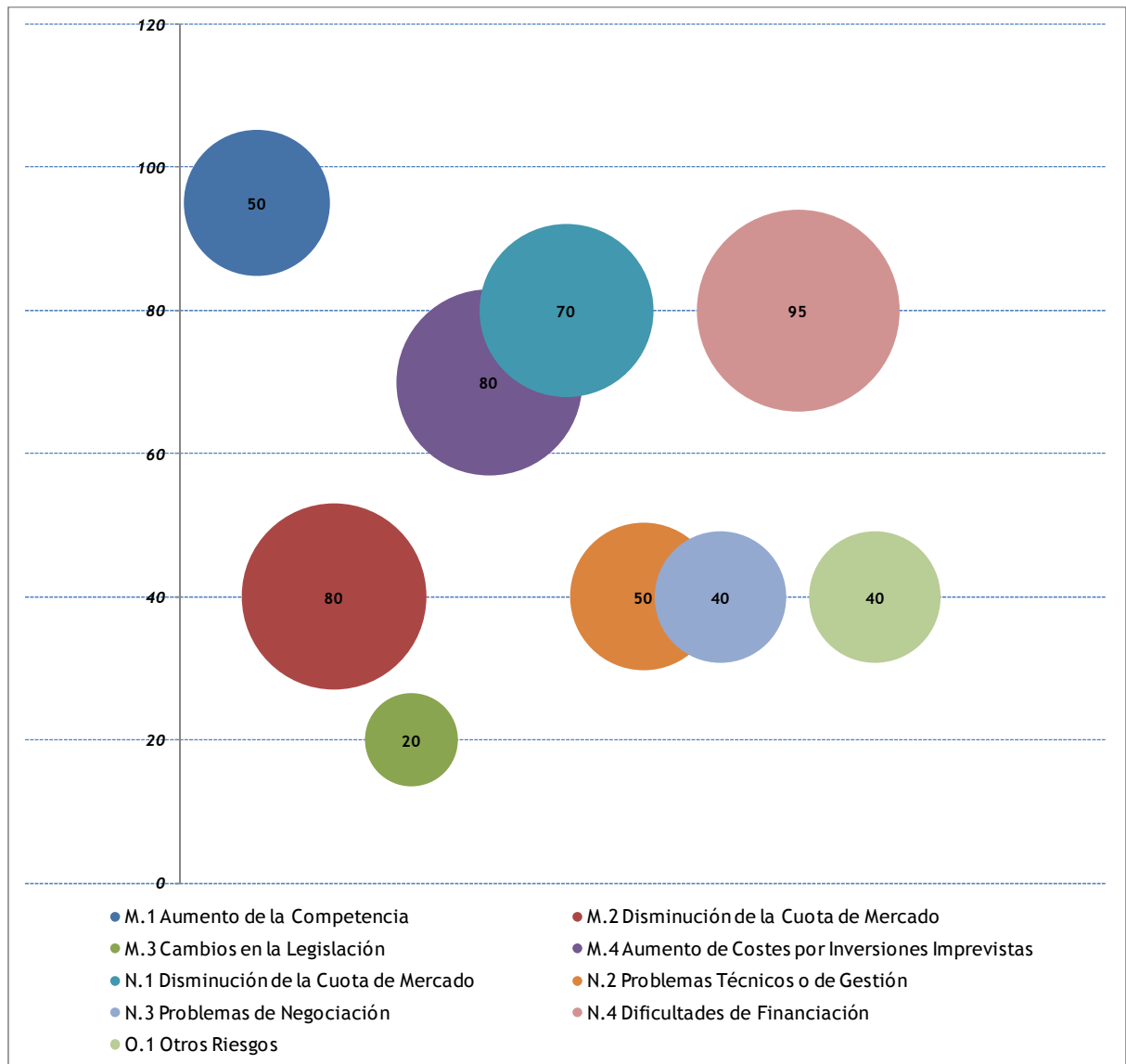
Tipo	Id	Categoría	Id	Descripción
Mercado	M.1	Aumento de la Competencia	M.1.1	Entrada inesperada de competidores en el mercado
			M.1.2	Desarrollo por parte de empresas competidoras de aplicaciones similares
	M.2	Disminución de la Cuota de Mercado	M.2.1	Reducción del número de turistas y del volumen previsto de ingresos
			M.2.2	Crecimiento del volumen de dispositivos móviles con GPS menor del esperado
			M.2.3	Limitaciones para ofrecer nuestros servicios
	M.3	Cambios en la Legislación	M.3.1	Nueva legislación o regulación
	M.4	Aumento de Costes por Inversiones Imprevistas	M.4.1	Aparición de nuevas tecnologías sustitutivas del GPS actual
			M.4.2	Costes superiores a los previstos
Negocio	N.1	Disminución de la Cuota de Mercado	N.1.1	Mayores dificultades de las previstas para llegar al usuario final
	N.2	Problemas Técnicos o de Gestión	N.2.1	Reducción de ingresos sobre el volumen previsto debido a problemas técnicos
			N.2.2	Toma de decisiones no acertada con impacto negativo en el negocio
	N.3	Problemas de Negociación	N.3.1	Incapacidad para establecer alianzas y acuerdos estratégicos o para negociar
N.4	Dificultades de Financiación	N.4.1	Problemas para encontrar la financiación externa necesaria	
Otros	O.1	Otros Riesgos	O.1.1	Daños materiales causados en nuestros inmuebles (oficina, mobiliario, etc.)
			O.1.2	Averías o problemas en el hardware o software
			O.1.3	Alta tasa de rotación entre nuestros empleados
			O.1.4	Accidentes laborales de nuestro personal

Evaluación de riesgos

Una vez identificados los riesgos que pueden aparecer y, por tanto, tendríamos que afrontar en nuestro negocio, se ha llevado a cabo una evaluación de los mismos con el fin de clasificarlos en base a la probabilidad de suceso y a la magnitud del impacto que supondrían para nosotros, con el objetivo último de elaborar un plan de acción con el enfoque adecuado, priorizando aquellos con una mayor probabilidad de materializarse y que supongan un alto impacto negativo en la evolución de la operativa de tour4you.

Tipo	Id	Categoría	Probabilidad	Impacto
Mercado	M.1	Aumento de la Competencia	Muy Alta	Medio
Mercado	M.2	Disminución de la Cuota de Mercado	Media	Alto
Mercado	M.3	Cambios en la Legislación	Baja	Bajo
Mercado	M.4	Aumento de Costes por Inversiones Imprevistas	Alta	Alto
Negocio	N.1	Disminución de la Cuota de Mercado	Alta	Alto
Negocio	N.2	Problemas Técnicos o de Gestión	Media	Medio
Negocio	N.3	Problemas de Negociación	Media	Medio
Negocio	N.4	Dificultades de Financiación	Alta	Muy Alto
Otros	O.1	Otros Riesgos	Media	Medio

En la siguiente figura se ilustran las categorías de riesgos definidas, mostrando el eje vertical la **probabilidad** de ocurrencia de cada uno de ellos, y el tamaño de las circunferencias el **impacto** relativo que suponen para tour4you.



Plan de acción

La razón de ser de un plan de contingencia, una vez realizado el análisis y la evaluación de riesgos, es la definición de una serie de medidas específicas para hacer frente a dichas situaciones inesperadas y no deseadas, con un doble objetivo:

- ▶ Prevenir la aparición de dichas circunstancias en la medida de lo posible, preparando con antelación la compañía para afrontar tal situación.
- ▶ Mitigar el impacto negativo en el negocio, si el riesgo se llegara a materializar.

Adicionalmente, es muy recomendable establecer una valoración alternativa de la compañía, si se variase alguno de los parámetros clave del modelo de negocio, mediante la definición de un escenario "pesimista" en el que dichos parámetros estuvieran por debajo de los valores establecidos para nuestro escenario "base" del modelo de negocio (por ejemplo, una tasa de crecimiento de usuarios inferior a la prevista, un volumen de ingresos por debajo de lo esperado, costes adicionales o superiores a los planificados, etc.).

Este plan de acción describe, con ese fin, tanto las acciones consideradas ya en nuestro plan de negocio que ayudarán a prevenir determinadas situaciones que podríamos tener que afrontar, como las posibles estrategias de contingencia y medidas que se pondrían en marcha en caso de que el negocio tenga que enfrentarse a situaciones de riesgo que, de no ser gestionadas correctamente, podrían hacerlo fracasar, impidiendo alcanzar los objetivos previstos o interfiriendo en su adecuada evolución.

Como acciones ya consideradas en nuestro plan de negocio, y por tanto incluidas en la estrategia de lanzamiento de tour4you para anticiparnos a posibles situaciones que pudieran perjudicar el éxito de nuestra compañía, se encuentran las siguientes:

- **Ampliación de nuestra cartera de servicios:** hemos incluido en el portafolio de servicios ofrecidos por tour4you, junto a nuestros servicios "core" que se basan en el GPS como valor añadido, una serie de servicios dirigidos a dispositivos móviles que no dispongan de esta funcionalidad, con un doble objetivo:
 - ≡ Fidelizar posibles futuros clientes, que aún no disponiendo actualmente de este tipo de tecnología, puedan tenerla en más adelante, y que tendrían una mayor probabilidad de utilizar nuestros servicios basados en GPS si ya son clientes de tour4you y confían en nuestra marca.
 - ≡ Aumentar nuestro público objetivo, para mantener la cuota de mercado prevista en los primeros años de vida de tour4you, aunque las estimaciones actuales sobre el aumento de la base de clientes con dispositivos móviles con GPS no se cumplieran y resultaran ser menores de lo pronosticado.

- **Escenario Pesimista:** dentro de nuestro plan financiero, se ha definido, junto al escenario básico y al escenario optimista, un escenario pesimista para analizar los resultados y situación de la compañía si se produjeran determinados factores que impidieran llegar a los objetivos definidos a nivel de ventas, clientes, costes, etc.
- **Potenciación del área de I+D+i:** siendo conscientes del entorno tan cambiante en el que nos encontramos, una de nuestras líneas estratégicas es potenciar las actividades de Investigación y Desarrollo, de forma que nos mantengamos siempre a la vanguardia de los cambios tecnológicos que se produzcan en el sector, así como de los avances y desarrollos llevados a cabo tanto por los competidores existentes como por nuevos competidores que pudieran aparecer en el mercado.
- **Políticas de Retribución y Compensación:** una de las claves para la evolución y el éxito de cualquier negocio en nuestra opinión, es contar con un equipo de personas competentes y comprometidas con la firma, que realmente crean en el proyecto y luchen por su éxito. Por tanto, nuestras políticas de RRHH están enfocadas a garantizar el bienestar de todos nuestros empleados e intentar, en la medida de lo posible, disponer de unas condiciones laborales que ayuden a crear un ambiente laboral agradable, lo cual contribuya a disminuir la tasa de rotación de personas.
- **Seguridad de los equipos y sistemas de información:** teniendo en cuenta que la tecnología es básica para poder ofrecer a nuestros clientes servicios con la calidad pretendida por tour4you, garantizar la cobertura de cualquier problema que pudiera producirse a nivel hardware o software es fundamental para nosotros. Por ello, como parte del acuerdo a negociar con nuestro proveedor de sistemas de información se incluye el disponer de copias de seguridad en diferentes localizaciones físicas de todos los equipos y programas básicos para el negocio de tour4you.
- **Seguridad Laboral:** nuestros empleados dispondrán, como parte del contrato laboral que firmen con tour4you, de los seguros de Seguridad Social y Seguros Laborales que exige la ley, de forma que se cubra cualquier accidente laboral que pudiera surgir durante el desarrollo de nuestra actividad.
- **Seguridad de Inmuebles (oficina, mobiliario, etc.):** todos nuestros activos contarán con un seguro adecuado, para protegernos frente a posibles imprevistos que puedan causar daños materiales en los mismos.

Adicionalmente, es importante tener identificadas otra serie de medidas que pudiera ser necesario llevar a cabo en caso de tener que enfrentarnos a situaciones adversas que no se hubieran podido prevenir con ninguna de las acciones consideradas. Estas medidas incluyen:

- **Establecer una alianza** con alguno de los principales líderes en el entorno de la tecnología y los servicios móviles o con agentes líderes en el sector turístico, que respaldaran nuestra propuesta de negocio.
- **Negociar la venta total o parcial** de nuestra compañía a otra empresa más potente en el mercado, que pueda impulsar el crecimiento de tour4you.
- **Negociar la venta o la explotación de la tecnología y patentes** propiedad de tour4you a otras empresas interesadas en las mismas.

- **Realizar la venta de nuestra base de clientes** a empresas que pudieran estar interesadas en ella, bien por ser empresas del sector o bien por poder obtener un beneficio a la riqueza de la información que posee tour4you sobre preferencias y necesidades de los turistas.

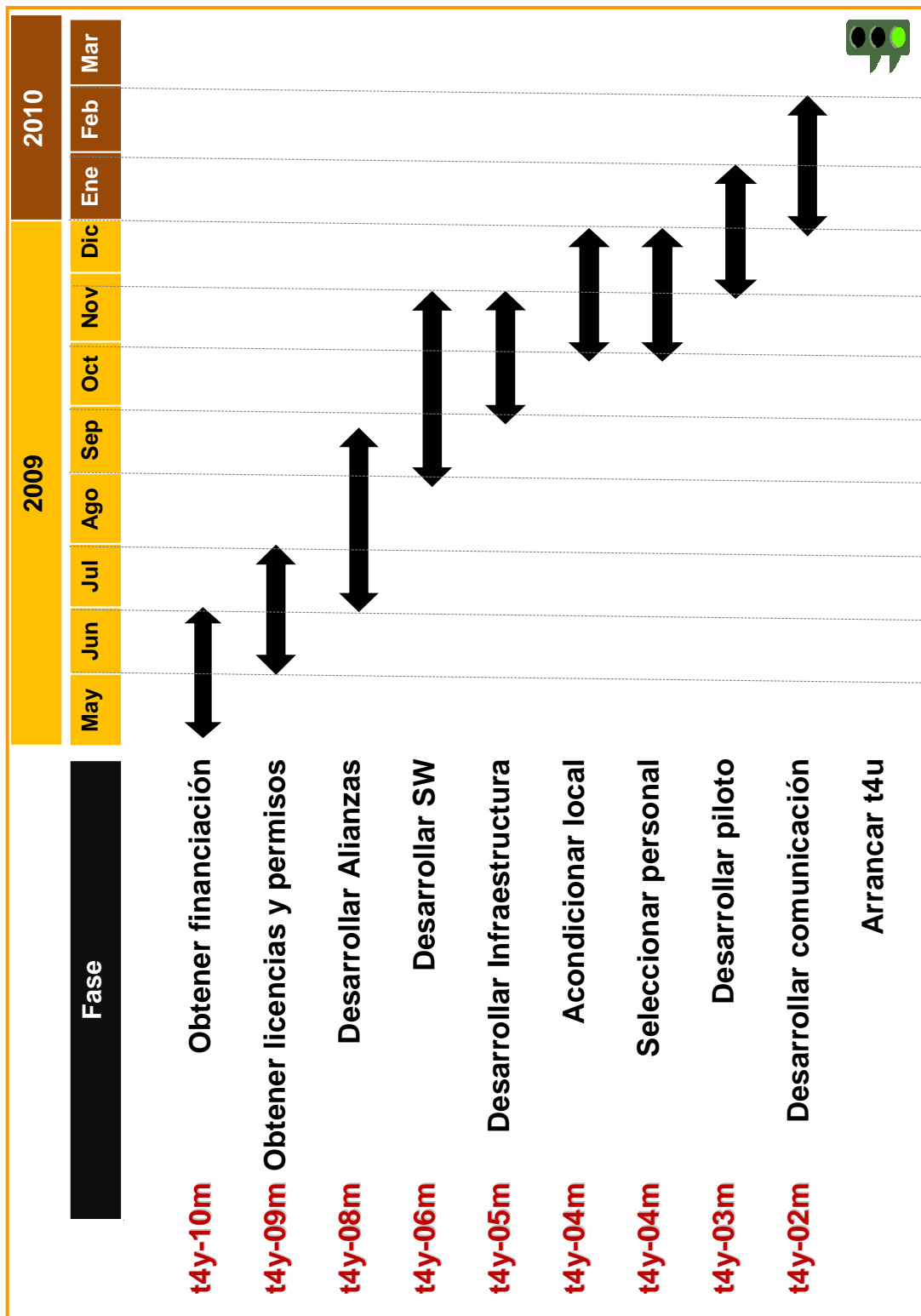
10

Plan de implantación

Calendario

Fases

Calendario



Fases

t4y-10m Obtener financiación

Descripción	Buscar los fuentes de financiación para lanzar el negocio
Fecha Inicial	01/05/2009
Fecha final	30/06/2009
Responsable	Socios

t4y-09m Obtener licencias y permisos

Descripción	Solicitar y obtener todos los permisos necesarios para poder desempeñar las actividades: licencia de apertura, IAE, declaración censal de inicio de actividad, alta en la TGSS, comunicación de apertura de centro de trabajo, adquisición y sello de libro de visitas en la Dirección General de Trabajo y Asuntos Sociales
Fecha Inicial	01/06/2009
Fecha final	30/07/2009
Responsable	Socios

t4y-08m Desarrollar alianzas

Descripción	Firmar la alianza con el proveedor de desarrollo de software. Firmar la alianza con el proveedor de Hosting. Firmar la alianza con el proveedor de m-commerce. Firmar la alianza con el proveedor de Call-Center. Firmar la alianza con los operadores de telefonía móvil. Firmar la alianza con el proveedor de fuentes de contenidos.
Fecha Inicial	01/07/2009
Fecha final	30/09/2009
Responsable	Socios

t4y-06m Desarrollar Software

Descripción	Diseño de requisitos de los servicios. Desarrollo de software.
Fecha Inicial	01/09/2009
Fecha final	30/11/2009
Responsable	Socios

t4y-05m Desarrollar Infraestructura

Descripción	Preparación del servidor de hosting. Desarrollo de la página web.
Fecha Inicial	01/10/2009
Fecha final	30/11/2009
Responsable	Socios

t4y-04m Acondicionar local

Descripción	Preparar instalación Adquisición de muebles Alta de suministros
Fecha Inicial	01/11/2009
Fecha final	30/12/2009
Responsable	Socios

t4y-04m Seleccionar personal

Descripción	Contactar a empresas de selección de personal o cazatalentos. Publicar los anuncios de los puestos. Seleccionar el personal. Contratar el personal.
Fecha Inicial	01/11/2009
Fecha final	30/12/2009
Responsable	Socios

t4y-03m Desarrollar piloto

Descripción	Realizar pruebas de campo con las aplicación Acciones correctivas y preventivas
Fecha Inicial	01/12/2009
Fecha final	30/01/2010
Responsable	Socios

t4y-02m Desarrollar comunicación

Descripción	Campañas de promoción. Campañas de publicidad.
Fecha Inicial	01/01/2010
Fecha final	28/02/2010
Responsable	Socios

Arrancar t4y

Descripción	Inaguración del tour4you. Lanzamiento de los servicios.
Fecha Inicial	01/03/2010
Responsable	Socios

ANEXO

Resultados de encuestas

Resumen

Desglose por pregunta

Resumen

Período cumplimentación encuestas: 26 de Enero al 4 de Febrero de 2009

Entregadas: 422

Contestadas: 379

Cliente y características

Hombre/Mujer (63%/37%), con una edad entre los 31 y 40 años (52,4%) y que reside en una ciudad de más de 500.000 habitantes (nueve de cada diez encuestados).

Cinco de cada diez personas encuestadas viajan más de cuatro veces al año por motivos de ocio pero sin embargo sólo dos de cada diez viaja con la misma frecuencia por motivos profesionales. En estos viajes (por ocio o motivos profesionales), tres de cada diez siempre lo planifican anteriormente (usando para ello internet como canal mayoritario de planificación con un 40% de preferencia), mientras que siete de cada diez no suelen planificarlo.

En cuanto a los que planifican sus viajes, una tercera parte de los mismos buscan alojamiento, otra tercera parte lugares de intereses turísticos y una última tercera se reparte entre actividades a realizar en destino y servicios de restauración (bares, restaurantes, etc.)

Posesión y características de los dispositivos móviles

Prácticamente todos los encuestados disponen de un dispositivo móvil (98%).

De estos dispositivos, cuatro de cada diez (42%) están equipados con un sistema de posicionamiento.

Aquellos encuestados cuyos dispositivos no disponen de sistema de posicionamiento, cuatro de cada diez tienen pensado adquirir un dispositivo que lo posea en un plazo no superior a doce meses desde la fecha de la encuesta.

Uso e importe del Servicio

Nueve de cada 10 encuestados estarían dispuestos a utilizar el Servicio. Las razones dadas por los encuestados que no usarían el servicio son el posible coste del mismo, el que no aporta valor añadido y que no les gusta planificar; el peso que tienen estas razones se reparte de forma homogénea entre todas.

De los que usarían el Servicio, y ante la pregunta de si lo seguirían utilizando aunque supusiera un coste, más de 7 encuestados de cada diez contestan que dependería del precio.

Casi un 50% de los encuestados estaría dispuesto a pagar hasta 5 euros por el Servicio y un 40% pagaría más de 5€ por el Servicio (casi 2/3 partes de éstos abonarían más de 10 €).

Rango precio (€)	1-3	3-5	5-10	10-25	>25	Sin definir
Porcentaje encuestados (%)	35	13	16	12	11	14

Abono y facturación del Servicio

La mitad de los encuestados preferiría que se le cobrara por descarga frente a un 40% que preferiría tener una tarifa plana (independientemente del número de descargas).

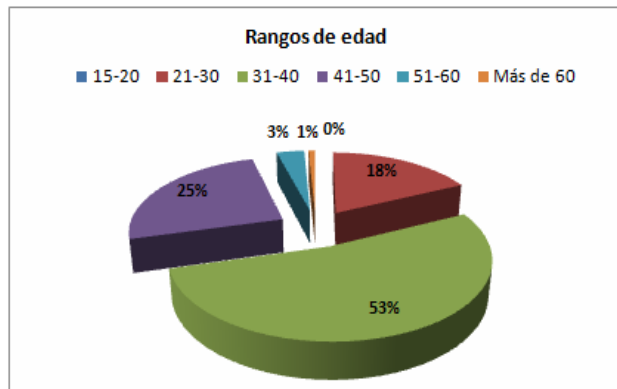
De cada 10 encuestados, cuatro de ellos usarían la tarjeta de crédito como forma de abono (44,3%), y otros cuatro el SMS (37%). El resto preferiría usar una pasarela de pago (PayPal).

Respecto a la facturación, casi 5 encuestados de cada 10 (45,7%) preferiría que se le facturara a través de su operador móvil frente a un 36% que se decantaría por una factura independiente.

Desglose por pregunta

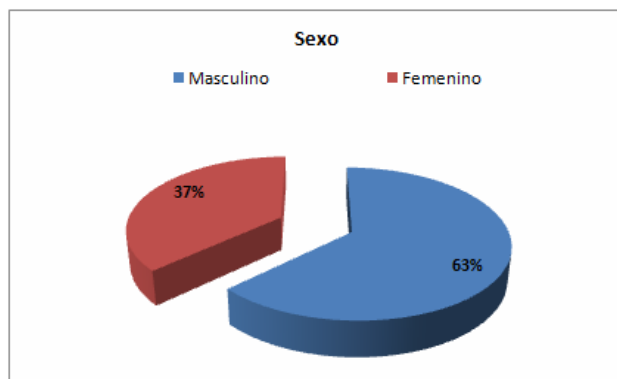
Pregunta 1 Por favor, selecciona el tramo de edad en la que se encuentra:

Rangos edad	Total	%
15-20		0,0%
21-30	68	17,9%
31-40	200	52,8%
41-50	95	25,1%
51-60	13	3,4%
Más de 60	3	0,8%
Total	379	100,0%



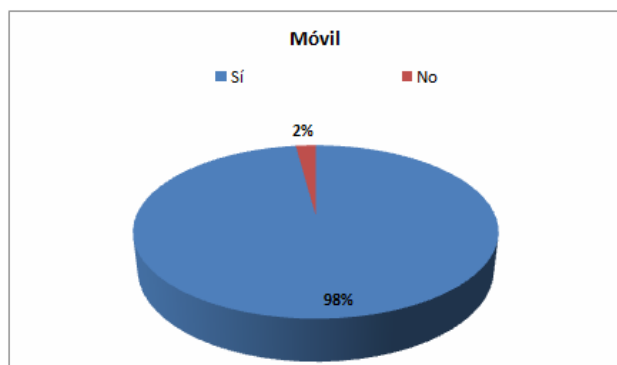
Pregunta 2 Sexo:

Sexo	Total	%
Masculino	239	63,1%
Femenino	140	36,9%
Total	379	100,0%



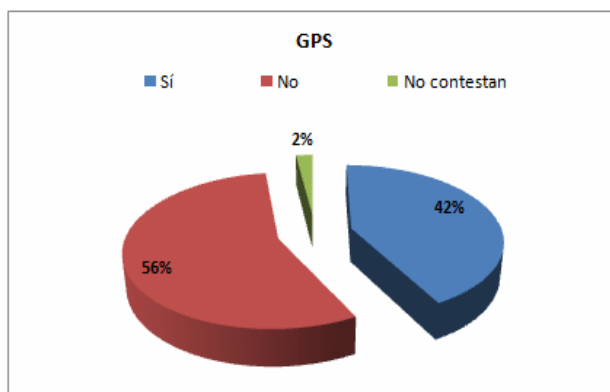
Pregunta 4 ¿Dispone usted de un dispositivo móvil: teléfono, smartphone (teléfono móvil + agenda), etc.?

Móvil	Total	%
Sí	371	97,9%
No	8	2,1%
Total	379	100,0%



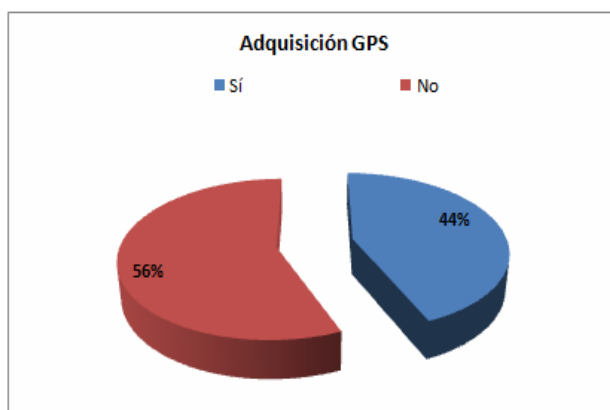
Pregunta 5 ¿Dispone su dispositivo móvil de sistema de localización (GPS)?

Disponibilidad GPS	Total	%
Sí	160	42,2%
No	211	55,7%
No contestan	8	2,1%
Total	379	100,0%



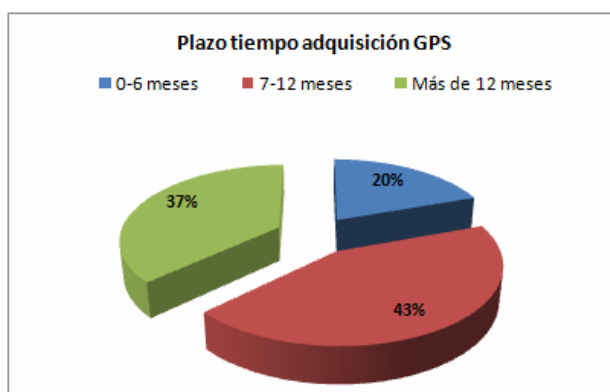
Pregunta 6 ¿Tiene usted pensado adquirir en un futuro próximo un dispositivo móvil que incluya un sistema de localización (GPS)?

Adquisición de GPS	Total	%
Sí	92	43,6%
No	119	56,4%
Total	211	100,0%



Pregunta 7 ¿En qué plazo de tiempo tiene pensado usted realizar la adquisición de este dispositivo móvil?

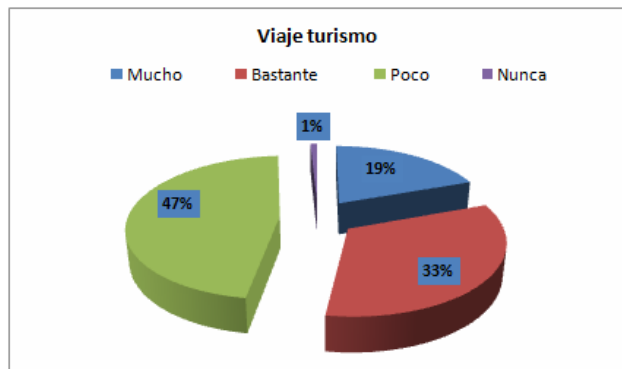
Plazo de tiempo	Total	%
0-6 meses	18	19,6%
7-12 meses	40	43,5%
Más de 12 meses	34	37,0%
Total	92	100,0%



Pregunta 8 ¿Con qué frecuencia viaja por turismo?

Viaje turismo	Total	%
Mucho	48	19,5%
Bastante	81	32,9%
Poco	115	46,7%
Nunca	2	0,8%
Total	246	100,0%

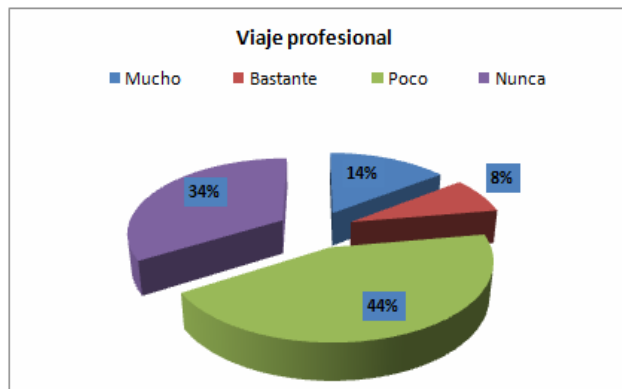
Mucha: más de 6 veces al año
 Bastante: entre 4 y 6 veces año
 Poco: entre 1 y 3 veces al año



Pregunta 9 ¿Con qué frecuencia viaja por motivos profesionales?

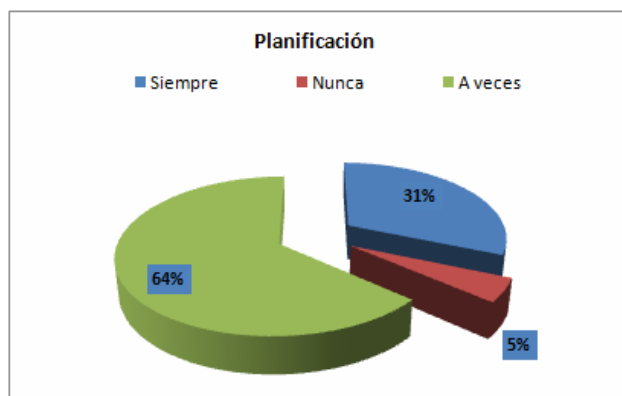
Viaje profesional	Total	%
Mucho	36	14,6%
Bastante	19	7,7%
Poco	108	43,9%
Nunca	83	33,7%
Total	246	100,0%

Mucha: más de 6 veces al año
 Bastante: entre 4 y 6 veces año
 Poco: entre 1 y 3 veces al año



Pregunta 10 Cuando viaja por turismo y/o motivos profesionales, ¿planifica las actividades a realizar en destino con antelación (visitas culturales, ocio, etc.)?

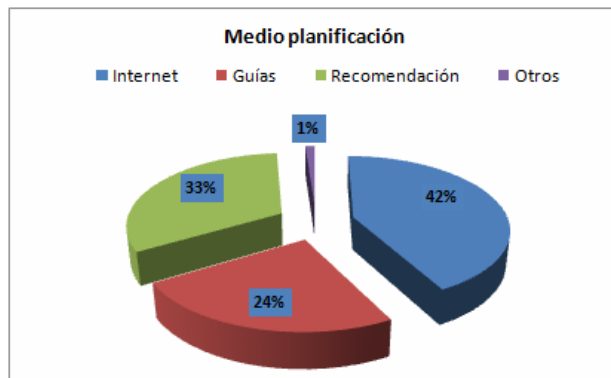
Planificación	Total	%
Siempre	77	31,3%
Nunca	12	4,9%
A veces	157	63,8%
Total	246	100,0%



Pregunta 12 Si planifica las actividades que va a realizar en tu lugar de destino, ¿qué tipo de medio utiliza para ello?

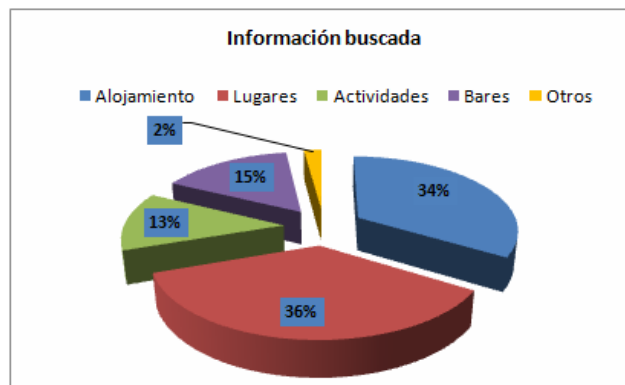
Medio Planificación	Total	%
Internet	224	42,3%
Guías	128	24,2%
Recomendación	172	32,5%
Otros	6	1,1%
Total	530	100,0%

En "otros" todos señalan oficinas de turismo



Pregunta 13 Si planifica las actividades que va a realizar en su lugar de destino, ¿qué información busca más a menudo?

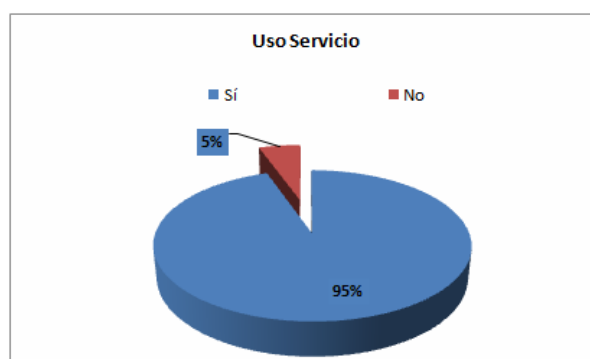
Información buscada	Total	%
Alojamiento	208	33,7%
Lugares	222	36,0%
Actividades	78	12,6%
Bares	96	15,6%
Otros	13	2,1%
Total	617	100,0%



En "otros" 2 Billetes de avión, 3 vehículos de alquiler, 4 zonas comerciales, 2 actividades con niños y 2 restaurantes

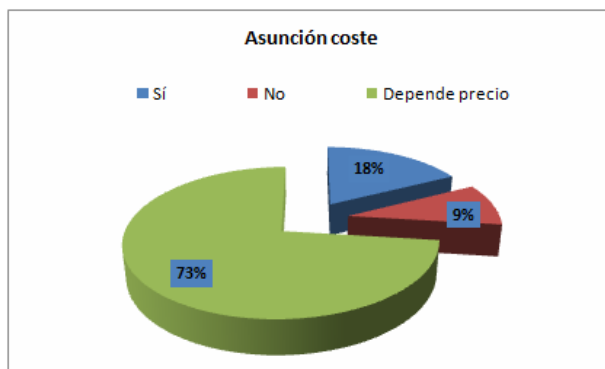
Pregunta 14 Imagine esta situación: usted tiene un dispositivo móvil con sistema de localización (GPS) y existe una empresa que proporciona un servicio de Rutas Guiadas a través de dicho dispositivo para visitar una ciudad, generándole una ruta adaptada a usted de acuerdo a su disponibilidad de tiempo, sus preferencias sobre lugares a visitar (museos, iglesias, parques, etc.), la opción de gastar dinero o no y proporcionándole información de los lugares de interés al llegar a ellos (historia del lugar, sucesos ocurridos allí, etc.), ¿lo usaría?

Uso Servicio	Total	%
Sí	233	94,7%
No	13	5,3%
Total	246	100,0%



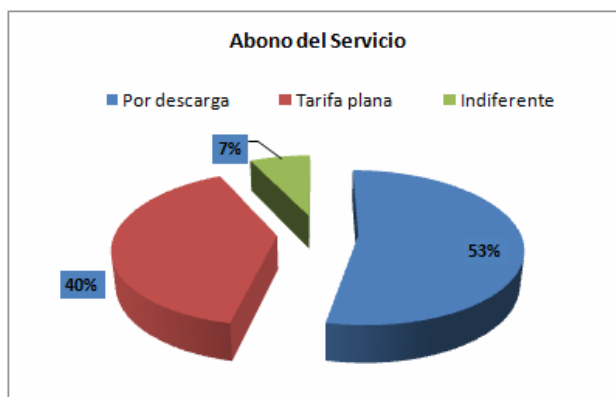
Pregunta 16 Si el uso de este Servicio supusiera un pequeño coste para usted, ¿estaría dispuesto a asumirlo?

Asunción coste	Total	%
Sí	41	17,5%
No	22	9,4%
Depende precio	171	73,1%
Total	234	100,0%



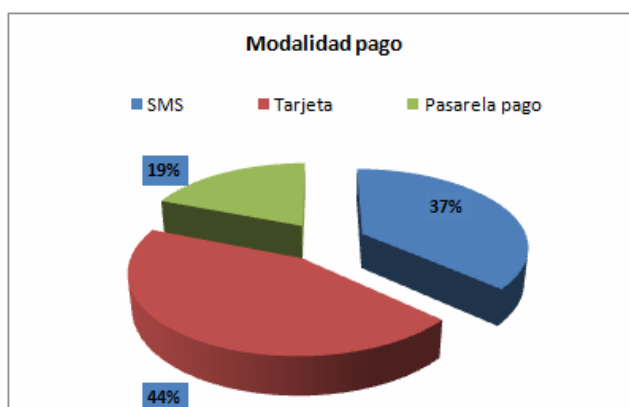
Pregunta 18 ¿Cómo preferiría abonar este Servicio?

Abono	Total	%
Por descarga	112	53,3%
Tarifa plana	83	39,5%
Indiferente	15	7,1%
Total	210	100,0%



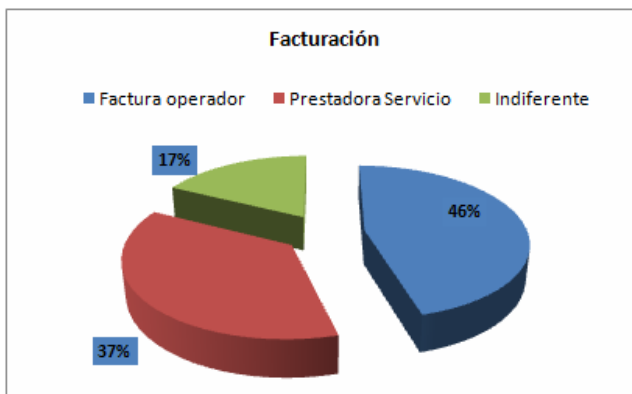
Pregunta 19 ¿Qué modalidad de pago prefiere utilizar para abonar nuestro servicio?

Modalidad de pago	Total	%
SMS	77	36,7%
Tarjeta	93	44,3%
Pasarela pago	40	19,0%
Total	210	100,0%

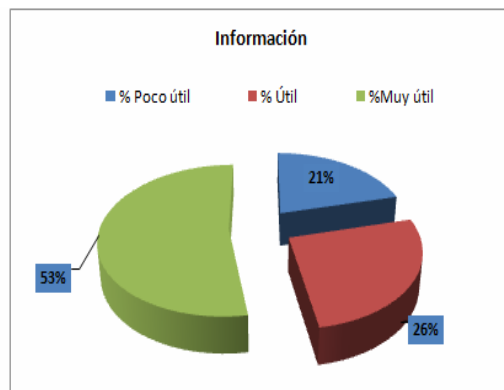
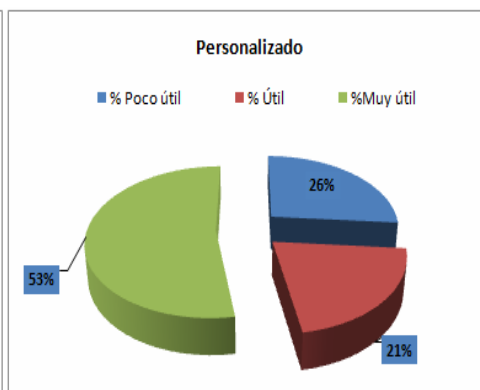
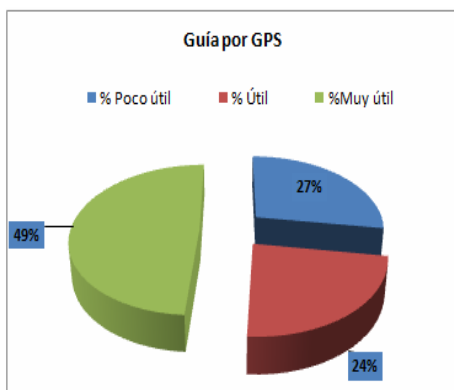


Pregunta 20 ¿Qué modalidad de facturación del Servicio preferiría?

Facturación	Total	%
Factura operador	96	45,7%
Prestadora Servicio	77	36,7%
Indiferente	37	17,6%
Total	210	100,0%



Pregunta 21 ¿Cómo valoraría los servicios ofrecidos?



Agradecimientos

A **Alfonso García Villaraco** (socio y Director Comercial de MobileSnack Labs S.L.)

A **Daniel Shaik** (responsable de Nokia Interactive Advertising en España – Gestión de Tecnología WAP en móvil)

A **Pablo Conde** (socio fundador de Blueguia)

A **Juan Domínguez** (profesor finanzas EOI)

A **Ramón Pardo** (socio fundador de Bermosoft)

A **Francisco Puertas** (Responsable tecnológico en localización AGPS de Telefónica España)

A **Luis Kubusch** (Gerente de Productos y Servicios de Innovación de Telefónica España)

Y en especial a nuestro tutor, **Carlos Hernández del Olmo**, por su dedicación e implicación en todo el proceso de elaboración del presente proyecto.

Déjate llevar!



tu sexto sentido.

David Amaro | Nuria Fernández | Rosa Fernández |

Javier de Góngora | Santiago González | Akhil Gupta

En Madrid, 3 de abril de 2009

Resumen ejecutivo



ExMBA 2008/2009

EOI Escuela de Negocios

David Amaro | Nuria Fernández | Rosa Fernández

Javier de Góngora | Santiago González | Akhil Gupta

Índice

1. ¿QUIÉNES SOMOS?
2. ¿QUÉ QUEREMOS CONSEGUIR?
3. ¿QUÉ METAS TENEMOS?
4. ¿QUÉ OFRECEMOS A NUESTROS CLIENTES?
5. ¿A QUIÉN NOS DIRIGIMOS?
6. ¿CÓMO NOS CONOCERÁN?
7. Y ESTO, ¿CÓMO FUNCIONA?
8. ¿QUIÉNES COLABORAN CON NOSOTROS?
9. ¿CUÁNTOS SOMOS?
10. ¿CÓMO SOMOS?
11. ¿CUÁNTO CUESTA?, ¿CUÁNTO GANAMOS?, ¿CUÁNTO VALEMOS?
12. ¿CUÁNDO Y CÓMO EMPEZAMOS?
13. ¿CÓMO SE CONTROLA TODO?
14. ¿Y SI LAS COSAS NO VAN COMO ESPERAMOS?
15. ¿DÓNDE NOS PUEDEN ENCONTRAR?

ANEXOS

¿Quiénes somos?

tour4you es una **empresa joven e innovadora**, creada con el fin de llegar a ser **líderes del mercado de la información turística**, poniendo a disposición de nuestros clientes los elementos necesarios para optimizar su tiempo disponible en las visitas turísticas y garantizarle **rutas y contenidos de calidad** y adaptados a sus preferencias personales, aprovechando las funcionalidades y ventajas de las nuevas tecnologías, los dispositivos móviles y los sistemas de navegación (GPS).

tour4you, S.A., nuestra denominación social, se constituye como una Sociedad Anónima de duración indefinida, con una aportación inicial de los socios de **300.000 euros**, como inversión total necesaria para su lanzamiento.

¿Qué queremos conseguir?

Pretendemos ser el **aliado natural del turista o del visitante ocasional** y proporcionarle una experiencia única cuando se decida a utilizar alguno de nuestros servicios de rutas turísticas personalizadas, adaptadas a su tiempo disponible y sus preferencias específicas, y disfrutar del mismo de una forma cómoda y sencilla a través de su dispositivo móvil. Queremos ser el **guía de referencia, personal y de confianza** para cualquier turista o visitante de una ciudad (concretamente de Madrid, en una fase inicial).

Nuestra estrategia de negocio es de **diferenciación e innovación**, a través de la cual, queremos cubrir las necesidades y preferencias de cada uno de nuestros clientes, permitiéndoles disfrutar de una forma diferente y recomendable de conocer una ciudad, y manteniéndonos siempre a la vanguardia de las nuevas tendencias, requisito imprescindible para sobrevivir en un entorno en continuo cambio y en el que la tecnología evoluciona a gran velocidad.

Siendo conscientes de la importancia que tienen aspectos como la fiabilidad de los servicios ofrecidos y la accesibilidad a los mismos, nuestra intención es que nuestros clientes confíen en tour4you y en nuestra capacidad para ofrecerles la ruta deseada en el momento oportuno, estableciendo por tanto la **calidad y excelencia en el servicio** como uno de nuestros principios fundamentales.

Nuestra estrategia de crecimiento se basa en el **posicionamiento de nuestros servicios como elementos necesarios en el turismo**, consiguiendo que el cliente nos considere imprescindibles a la hora de realizar sus visitas turísticas. Tras la implantación inicial en Madrid, iniciaremos una expansión geográfica para establecernos en otras ciudades nacionales e internacionales, a la vez que completamos nuestra cartera de servicios con nuevas ofertas innovadoras, de calidad y de alto valor para nuestros clientes.

Nota: Las líneas estratégicas de tour4you se detallan en el anexo de este documento.

¿Qué metas tenemos?

Partiendo de un **mercado potencial de 36.289.335 turistas y excursionistas que visitaron Madrid** el pasado año, nuestro público objetivo (nivel de renta alta o media-alta, disponibilidad de GPS o tarifa plana, interés en rutas turísticas a través de dispositivos móviles...) está formado por **2.615.157 clientes potenciales**. Nuestro objetivo para el primer año de vida de tour4you es alcanzar una **cuota de mercado del 8% sobre dicho público objetivo**, lo que representa un 0,58% de cuota sobre el total del mercado potencial; Esto nos daría un total de 209.213 clientes.

La intención es ir aumentando nuestra cuota de mercado cada año, a medida que el público objetivo crece (debido al incremento de turistas y excursionistas que visitan Madrid, disponibilidad de GPS en los móviles, utilización de aplicaciones en el móvil) y nuestra notoriedad de marca aumenta, con el objetivo de duplicarla en el 5º año (16%).

** Previsiones sobre crecimiento de los turistas de Informe "Anual Frontur y FamilyTour (IET)" y Libro Blanco del Turismo; y sobre aumento de los dispositivos móviles con GPS del informe "ABI Research" - 2008.*

Las **descargas de rutas en dispositivos móviles** constituyen el **negocio principal** de tour4you, por el cual se estima obtener el 94 % de los ingresos para el primer año de funcionamiento.

Aplicando estimaciones de recurrencia en la compra, en base al nº de días que pasa en Madrid cada cliente potencial y el nº de veces que visita la ciudad en diferentes ocasiones, nuestro objetivo es realizar unas ventas de **277.806 rutas** contratadas por los clientes pertenecientes a nuestra cuota de mercado, las cuales, nos proporcionarán unos **ingresos por rutas de 986.690 euros**.

¿Qué ofrecemos a nuestros clientes?

Como entendemos que las necesidades y preferencias de cada uno de nuestros clientes son diferentes, y tratando de evitar que la tecnología sea un impedimento para que alguno de ellos pueda disfrutar de nuestros servicios, hemos elaborado un portafolio variado y flexible que responda a los diversos requisitos de nuestro público objetivo.

tour4me → turismo “a la carta”

Basado en rutas turísticas personalizadas, es decir, aquellas diseñadas exclusivamente para cada cliente, en función de su localización, el tiempo del que dispone y sus preferencias turísticas (por ejemplo: si le gusta visitar iglesias, museos, parques, conocer la historia de Madrid o incluso el dinero que se quiere gastar), que se acompañan de contenidos turísticos sobre los puntos de interés visitados, disponibles para el usuario durante el trayecto en formato texto y/o audio. Estas rutas serán guiadas o no guiadas, en función de si el dispositivo móvil dispone de GPS.

tour4us → turismo “en tu bolsillo”

Se trata de rutas temáticas, pensadas para aquellos usuarios que, en vez de definir sus preferencias, prefieran dejarse guiar por la experiencia de los profesionales del sector turístico, que consisten en rutas predefinidas, estándares, sobre temas concretos (por ejemplo, el Madrid Medieval, el Madrid de los Austrias, o incluso rutas de tapas para disfrutar de un rato de ocio), elegidas por el usuario de entre una lista de rutas existentes, y que también irán acompañadas de información de su interés en formato texto y/o audio. Estas rutas serán guiadas o no guiadas, en función de si el dispositivo móvil dispone de GPS.

tour4all → turismo “a un click”

Para no dejar fuera a los usuarios que dispongan de dispositivos móviles con menores prestaciones, a través de las rutas personalizadas no interactivas les ofrecemos la posibilidad de personalizar su ruta a través de nuestra página web y recibir posteriormente la ruta seleccionada directamente en su dispositivo móvil vía MMS.

tour4web → turismo “en la red”

Por último, y con el objetivo de llegar al mayor número de usuarios que podrían convertirse en futuros clientes de tour4you, pondremos a disposición de los internautas en nuestra página web las rutas personalizadas gratuitas, que permitirán a los clientes experimentar nuestros servicios creando sus propias rutas a medida, pero sin la posibilidad de descarga al dispositivo móvil.

El **modelo de precios** elegido tras analizar los modelos actualmente existentes en Internet y las tendencias futuras, y alineado con nuestros objetivos de negocio, es el denominado **Freemium** (Free+Premium), en base al cual cobraremos únicamente por aquellas modalidades de servicios que incluyan la descarga de rutas o contenidos al dispositivo móvil del usuario, entendiendo que es en este tipo de servicios en los que podemos aportar a nuestros clientes un verdadero valor añadido durante su visita a una ciudad, mientras que todos los servicios ofrecidos a través de nuestra página web serán gratuitos, y responderán a nuestra intención de convertir a los internautas en clientes de tour4you. Somos plenamente conscientes de que la competencia “core” de nuestro negocio reside en las rutas guiadas y personalizadas, y es por tanto hacia donde dirigiremos todos nuestros esfuerzos.

El modelo adoptado nos va a permitir rentabilizar a largo plazo los servicios básicos gratuitos con publicidad online y las opciones avanzadas con suscripciones de pago o mediante la realización de micropagos por SMS. Entendemos que la conjugación del uso del dispositivo móvil y la web cobra bastante sentido en este modelo de negocio de cara a complementar ingresos en nuestro proyecto.

En nuestro lanzamiento al mercado, todos nuestros servicios se situarán en una **franja de precios entre 0 y 6 euros, en función de la personalización del servicio elegida por el usuario y de las restricciones técnicas** de su dispositivo móvil.

Para el establecimiento de precios, nos hemos basado fundamentalmente en los siguientes factores:

- » La tendencia imperante en la red a la gratuidad de los servicios.
- » El coste que las distintas modalidades supondrá para tour4you.
- » Los resultados obtenidos de la encuesta de investigación de mercados realizada: el 95% de los encuestados utilizaría nuestro servicio y un 75% estaría dispuesto a asumir un coste por ellos.
- » La percepción que los clientes tendrán sobre los servicios, estableciendo diferentes rangos en función del valor aportado por cada uno de ellos.
- » Los precios de la competencia en servicios similares.

A continuación se muestran las **tarifas fijadas para el año de lanzamiento** de tour4you:

Rutas Premium "tour4me"		
Ruta interactiva dinámica y guiada	+ Audio	6 €
Ruta interactiva dinámica y guiada	+ Texto	5 €
Ruta interactiva no guiada	+ Audio	4 €
Ruta interactiva no guiada	+ Texto	3 €
Rutas temáticas "tour4us"		
Ruta interactiva guiada	+ Audio	5 €
Ruta interactiva guiada	+ Texto	4 €
Ruta interactiva no guiada	+ Audio	3 €
Ruta interactiva no guiada	+ Texto	2 €
Rutas estáticas "tour4all"		
MultimediaTour (MMS)	+ Audio	1,20 €
Rutas free "tour4web"		
Rutas personalizadas no interactivas		gratis

Tabla: Tarifas tour4you

¿A quién nos dirigimos?

Hemos dividido a los **compradores potenciales** de los servicios de tour4you en tres grupos:

- » El **consumidor final**, clientes de nuestros servicios "core" (rutas turísticas) hacia el que orientamos inicialmente nuestra estrategia de marketing y comunicación, al objeto de conseguir la masa crítica de usuarios necesaria para alcanzar nuestro objetivo de ventas.
- » Los **establecimientos que quieran publicitarse a través de tour4you** en cualquiera de las modalidades ofrecidas (publicidad on-line en la web o publicidad directa en el dispositivo móvil del usuario) en los que centraremos nuestra fuerza de ventas con el fin de obtener ingresos a través de una fuente complementaria al servicio "core".
- » **Otros agentes del sector turístico** interesados en ofrecer a sus clientes un servicio de valor añadido (hoteles, empresas de alquiler de coches...) con los que estableceremos alianzas estratégicas para el desarrollo de nuestro negocio.

Los dos **mercados principales** a los que nos dirigimos son:

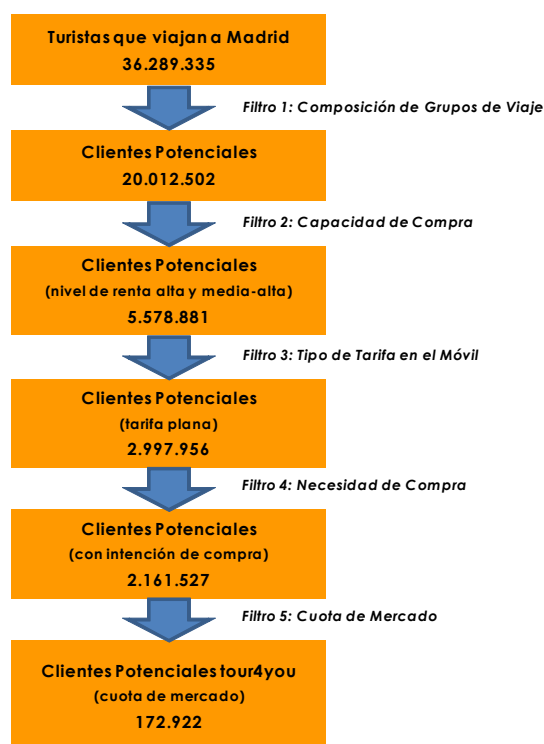
Turistas	
Segmento 1: Turistas Extranjero Ocio	3.062.928
Segmento 2: Turistas Nacional Ocio	7.324.623
Segmento 3: Turistas Negocio (Extranjero y Nacional)	5125784
Segmento 4: Excursionistas	20.776.000
Total Turistas que viajan a Madrid	36.289.335

Establecimientos	
Lugares de Tapas	392
Discotecas	117
Restaurantes	3295
Cafeterías	1.378
Pastelerías	382
Tiendas de Ropa y Moda	3.805
Total Establecimientos	9369

El perfil del **consumidor final** de tour4you presenta las siguientes características:

- » Adulto mayor de 26 años
- » Nivel de renta alta o media-alta
- » Familiarizado con las nuevas tecnologías
- » Cambia frecuentemente de teléfono móvil
- » Utiliza frecuentemente Internet para buscar información
- » Le gustan los productos innovadores y de calidad
- » Aficionado a viajar y a adquirir conocimientos y vivir nuevas experiencias
- » Visita la ciudad a su aire sin paquetes turísticos ni excursiones programadas

Para la estimación del **mercado objetivo** de tour4you para las **rutas turísticas guiadas y no guiadas**, dado que no existe actualmente un mercado establecido, hemos tomado como punto de partida los 36.289.335 turistas (incluyendo excursionistas) que visitaron Madrid el pasado año, y, en función de sus patrones de comportamiento, de las funcionalidades de sus dispositivos móviles y de los tipos de tarifa de conexión a Internet, hemos aplicado una serie de filtros sobre este mercado inicial para obtener una estimación realista y certera del volumen total de clientes potenciales:



Adicionalmente consideramos alcanzar una cuota de mercado también de un 8% sobre el mercado objetivo de rutas turísticas a través de MMS, considerando estos clientes como un 10% de los clientes de renta media-alta pero sin tarifa plana de datos, lo que resulta en 36.290 clientes potenciales más. **Haciendo un total de 209.213 clientes potenciales de tour4you.**

El público objetivo se completa con la colaboración de la Administración Pública (Ayuntamiento de Madrid, Comunidad Autónoma de Madrid y Ministerio de Industria, Turismo y Comercio) y de otras Instituciones Públicas y Privadas (Cámara de Comercio, Asociaciones de Hoteleros y Restauradores) en su función de **prescriptores**, con los que nos proponemos entablar una alianza de futuro que nos dé soporte en la distribución de nuestros servicios.

¿Cómo nos conocerán?

Antes de su llegada a Madrid, en la etapa de planificación de su visita, los clientes nos podrán conocer fundamentalmente a través de **Internet**. Para ello contaremos con los servicios de una central de medios. En el 2º año haremos un esfuerzo notable en este soporte por considerarlo el año crítico para el éxito de nuestro negocio.

Una vez que se encuentren en Madrid, centramos nuestros esfuerzos comerciales directamente en aquellos **canales** donde se encuentra localizado el turista o visitante de nuestra ciudad:

- Hoteles de 4* y 5*
- Oficinas de Información Turística
- Agencias de Viajes
- Empresas de alquiler de coches
- Congresos y Ferias

El **equipo comercial**, integrado por el director comercial y los 2 técnicos de marketing y ventas, serán los responsables de introducir tour4yu en los principales canales de distribución, de vender las inserciones publicitarias y de impulsar y mantener las relaciones con los medios. Adicionalmente el Director comercial asumirá la función principal de entablar relaciones con la Administración Pública.

A continuación se enumeran las diversas **acciones de promoción y comercialización** previstas para el lanzamiento de tour4yu al mercado:

- ▶▶ Posicionamiento en buscadores generales y sectoriales.
- ▶▶ Email marketing.
- ▶▶ Refuerzo de la inversión en Internet durante la celebración de eventos significativos en Madrid con capacidad de atraer gran volumen de usuarios.
- ▶▶ Campaña de marketing viral (posicionamiento en la blogosfera, recomendaciones, concursos...).
- ▶▶ Puesta en marcha de una intensa campaña de promociones de rutas turísticas dirigida a los visitantes de nuestra página web con el fin de aumentar su índice de conversión y de incentivar la descarga de rutas Premium.
- ▶▶ Presencia en Ferias destacadas del sector (Fitur 2010).
- ▶▶ Desarrollo de acciones de fidelización de clientes (newsletter periódico, mailing de agradecimiento, promociones de rutas para clientes...).
- ▶▶ Reparto de folletos y material promocional en los principales canales de distribución (hoteles, oficinas de información turística, agencias de viajes, empresas de alquiler de hoteles).
- ▶▶ Contratación de 2 muppies en la T-4 y en la estación del AVE de Atocha.
- ▶▶ Visitas comerciales, seguimiento telefónico y mailings a los directores de los hoteles, agencias de viajes y empresas de alquiler de coches.
- ▶▶ Visitas comerciales, seguimiento telefónico y mailings a los propietarios de los restaurantes seleccionados, bares de tapas y comercios.

Todas las acciones de promoción se configuran como **acciones flexibles** que marcan las líneas generales de actuación pero que en cualquier caso, dentro del presupuesto asignado, podrán y deberán sufrir modificaciones y ajustes periódicos en función de la evolución de la campaña. La inversión en Internet y las campañas de promoción tienen la ventaja de su gran flexibilidad, ya que permiten disponer rápidamente de información periódica y fiable sobre el resultado de la campaña e ir ajustando el plan de medios según los resultados obtenidos.

Nota: las líneas adoptadas para el desarrollo de acciones de promoción, distribución y venta de tour4yu se incluyen en el anexo de este documento.

Y esto, ¿cómo funciona?

Los clientes de tour4you pueden contratar nuestros servicios por dos vías:

- ▶▶ Por Internet, navegando a través de la página web de tour4you.
- ▶▶ A través de su dispositivo móvil, navegando por Internet gracias a su conexión GPRS.

En todos los casos, el cliente debe introducir su número de teléfono móvil (para enviarle el mensaje de bienvenida) y sus preferencias personales (para configurar su ruta).

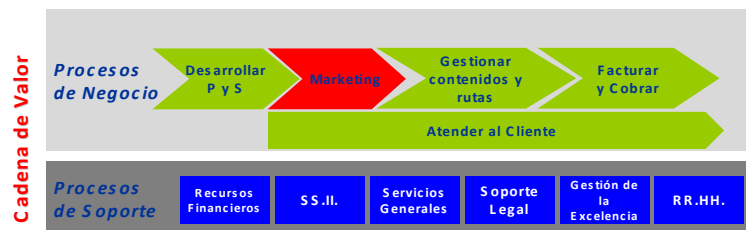
En función del dispositivo móvil que tenga nuestro cliente y del tipo de tarifa para conexión de datos (tarifa plana o no), el uso de nuestros servicios será diferente, dando lugar a tres escenarios posibles gracias a una arquitectura de servicio basada en tecnologías existentes (GPS, telefonía móvil, conexiones a Internet desde los dispositivos móviles):

- a) Dispositivo móvil con GPS y con tarifa plana de datos
- b) Dispositivo móvil sin GPS y con tarifa plana de datos
- c) Dispositivo móvil sin tarifa plana de datos

Nota: Los escenarios de arquitectura detallados se incluyen en el anexo de este documento.

¿Quiénes colaboran con nosotros?

Los proveedores con los que colaboramos hacen posible que los procesos de negocio y de soporte de la cadena de valor de tour4you sean una realidad, desde que se diseña un servicio hasta que se pone en el mercado y lo adquieren nuestros clientes.



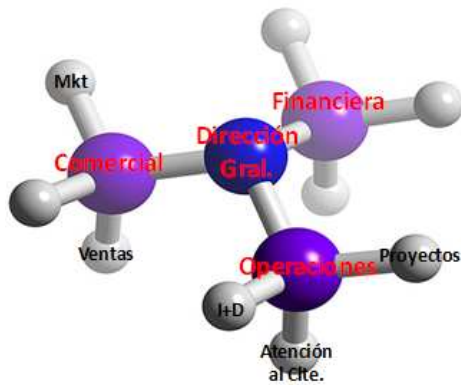
Contamos con los siguientes **proveedores**:

- ▶▶ **Quality Objects** para el desarrollo del software que implementa la aplicación de rutas y para el Software de facturación.
- ▶▶ **OVH** para el hosting de servidores en el que alojaremos nuestra aplicación y contenidos.
- ▶▶ **Atento** para el Call-center para gestionar la relación con nuestros clientes.
- ▶▶ **Tecnoblu** para las fuentes de contenidos turísticos y para el mantenimiento de la página web.
- ▶▶ **GoogleMaps** para la cartografía.
- ▶▶ **PayPal** y **alopass** como proveedores de m-commerce, a través de los cuales cobraremos nuestros servicios.

¿Cuántos somos?

La plantilla de tou4you la constituimos, **a la fecha de comienzo de las actividades (2010), nueve personas**. La previsión, en un horizonte temporal a cinco años, es que dupliquemos la plantilla mediante un crecimiento sostenido de la misma, llegando **en el año 2014 a dieciocho personas en plantilla**, con perfiles que se adaptan a las diferentes fases de expansión de nuestra empresa. Así, en el primer año, se hará foco en los aspectos de promoción y comunicación, claves para el lanzamiento y visibilidad de nuestra organización, con la contratación de 2 personas especializadas en Marketing y Ventas. Durante los siguientes años crecerá el área operativa (mediante la contratación de jefes de proyecto y técnicos de compras) y se impulsará el área de Gestión del Talento, como actor imprescindible en el desarrollo de las políticas de captación, contratación y acogida, definición de competencias, desarrollo, formación y evaluación posterior del desempeño, fundamentales en el alineamiento de este crecimiento con los objetivos y estrategias de la organización.

Nota: La plantilla estimada para los próximos 5 años por categoría profesional se detalla en el anexo de este documento.



Esta estructura se asienta sobre un **modelo de organización en red o molecular**, en donde se priman las relaciones transversales frente a las verticales, el equipo frente a la individualidad, la deslocalización y autonomía en la toma de decisiones frente al poder centralizado y la comunicación fluida frente al silencio, permitiéndonos ser ágiles, flexibles, innovadores y potenciar un vínculo afectivo entre tour4yu y todos los que formamos parte de ella, como estímulo vital para alcanzar los objetivos de la organización.

Gráfico: Organización en Red

¿Cómo somos?

tour4yu es alegría, es modernidad, innovación, desarrollarse, aprendizaje, satisfacción.

Nuestro trabajo se desarrolla bajo la premisa irrenunciable de la “diversión rentable”, lo que nos “vitamina”, lo que hace que nos divirtamos trabajando y hagamos divertirse al cliente cuando disfruta de nuestros servicios, y que además esto se consiga alcanzando los objetivos empresariales.

Esta “**diversión rentable**” es el vector suma de los cuatro puntos cardinales que encarnamos todos los que formamos parte de la empresa: **Alegría** (convirtiendo el uso de tour4yu en una experiencia irrepetible), **Atrevimiento** (adelantándonos al mercado mediante servicios innovadores), **Elasticidad** (para adaptarnos en todo momento a las necesidades del cliente) e **Ilusión**, como el motor que nos hace siempre ser optimistas. La identificación, desarrollo y potenciación de estos cuatro puntos cardinales en toda la organización es modulada, tal y como hemos comentado anteriormente, a través de políticas y procedimientos, lideradas por el área de Gestión del Talento, que se apoyan en unas líneas de actuación, pudiendo destacar, entre todas, las siguientes:

Captación y selección

- » Correcta definición del perfil demandado al mercado (capacidades, competencias y conocimientos).
- » Búsqueda focalizada de los perfiles definidos en caladeros específicos: universidades, cursos orientación profesional, foros de empleo, etc.
- » Procesos selectivos transparentes, imparciales y adaptados al perfil demandado.

Contratación y acogida

- » Propuesta a los candidatos seleccionados (condiciones económicas y laborales) alineada con sus perfiles y con las necesidades y recursos de tour4yu.
- » Programas de bienvenida: conocimiento de la organización, personas y metodología de trabajo.

Formación y evaluación

- » Desarrollo y potenciación de capacidades a través de programas formativos continuos e innovadores, adaptados a las necesidades tanto personales como de tour4yu.
- » Evaluación anual competencial de todos los que formamos parte de tour4yu con el fin de identificar y establecer las acciones correspondientes tendentes a mejorar el desempeño individual y global de toda la organización.

Retributivas

- » Compensaciones salariales “3W” (win/win/win), basadas en una filosofía de ganancia para todas las partes interesadas (tour4yu, empleados y clientes) y apoyadas en tres componentes: remuneración fija, variable (según cumplimiento de objetivos de la organización y “evaluación cardinal”) e indirecta (seguro médico y restauración).

¿Cuánto nos cuesta, cuánto ganamos, cuánto valemos?

Ingresos por Ventas de Rutas y Publicidad

Las descargas de rutas en dispositivos móviles constituyen el **negocio principal** de tour4you por el cual se obtiene el mayor porcentaje de ingresos, cifrado en el 94 % para el primer año de funcionamiento.

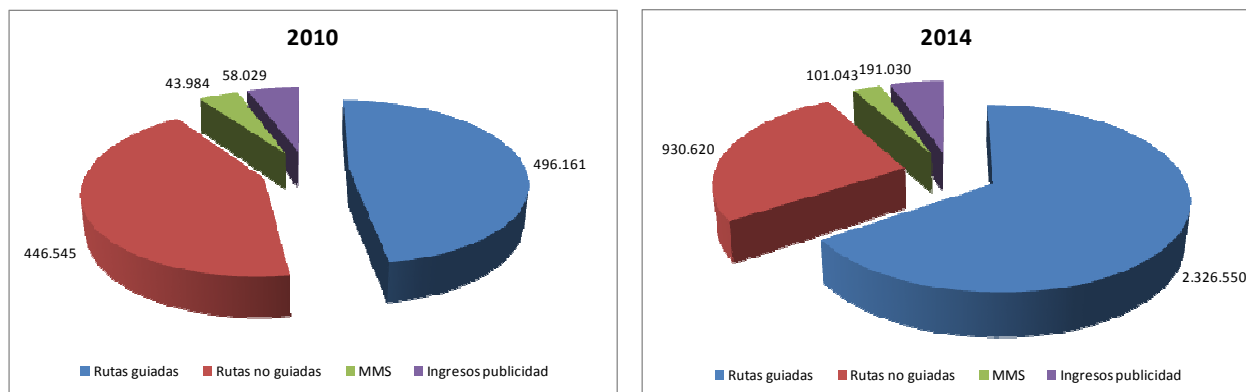
	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos por rutas	986.690 €	1.361.681 €	1.845.741 €	2.601.644 €	3.358.212 €
ingresos por publicidad	58.029 €	69.967 €	142.650 €	162.624 €	191.030 €
Total Ventas	1.044.719 €	1.431.648 €	1.988.391 €	2.764.268 €	3.549.242 €

Tabla: Evolución de Ventas tour4you

Dentro de las rutas, las que provienen del que consideramos nuestro negocio central son las **rutas guiadas** y para el primer año de funcionamiento de tour4you representan el 47%, que se irá incrementando progresivamente gracias al crecimiento esperado de dispositivos móviles con GPS incorporado, y así en el año 2014 el porcentaje de ingresos de rutas guiadas alcanzará el 66% de nuestros ingresos.

Las **rutas no guiadas** suponen para el primer año el 43%, bajando en cuota relativa de ingresos al 27% en el 2014, debido principalmente al crecimiento de las rutas guiadas.

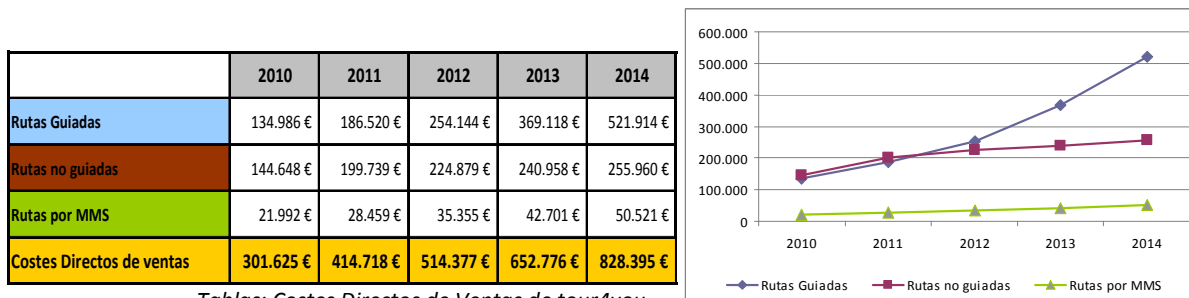
La **evolución de los ingresos por ventas de rutas y publicidad** (en euros) se detalla en el siguiente gráfico:



Tablas: Evolución Ingresos por Líneas de Negocio de tour4you

Costes Directos de Ventas

Los **costes directos de ventas** se corresponden con los costes directamente asociados a las descargas y las modalidades de pago, tal y como detallamos a continuación:



Tablas: Costes Directos de Ventas de tour4you

Gastos de Explotación

Los **gastos de explotación más significativos** de la compañía se corresponden con los **gastos de personal (594.900 €)** y **marketing (278.100 €)**.

Siendo conscientes de la importancia que tiene alcanzar la masa crítica de usuarios necesaria para el éxito de tour4you, hemos estimado una inversión en acciones de **promoción y marketing** del 27% del total de las previsiones de ingresos del primer año. Esta inversión inicial se irá incrementando paulatinamente en los dos

años siguientes hasta alcanzar un 9% en el 2012, a partir del cual la iremos reduciendo a medida que vayamos ganando cuota de mercado y siempre que los resultados se correspondan con los objetivos de ventas marcados. De modo que a largo plazo la inversión en gastos de marketing representará aproximadamente un 9% anual de los ingresos totales de cada ejercicio.

Presupuesto de marketing para el primer año:

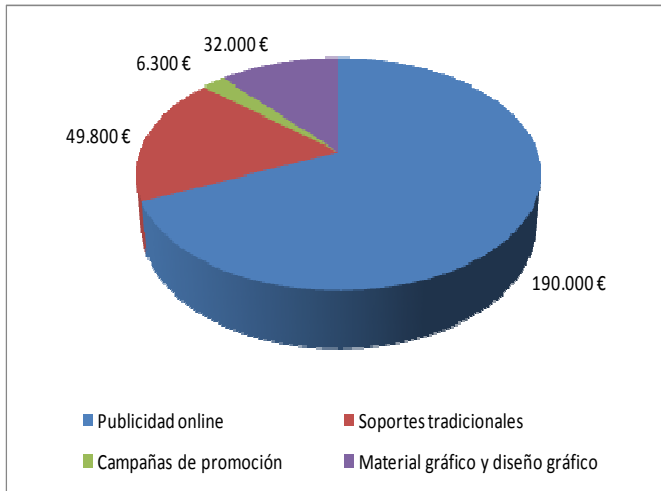


Gráfico: Presupuesto de Marketing para el primer año

Presupuesto de personal para el primer año:

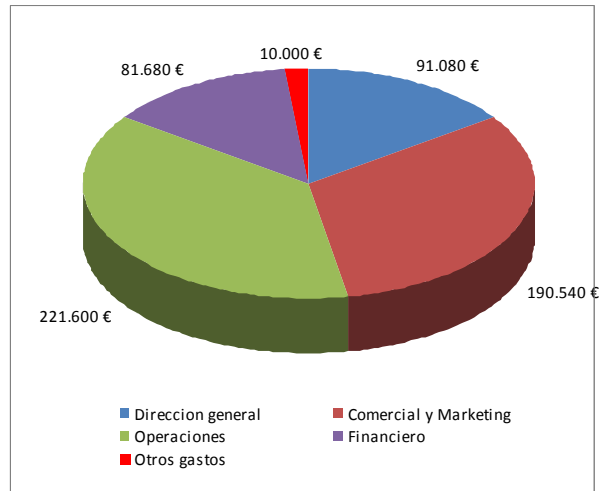


Gráfico: Presupuesto de personal para el primer año

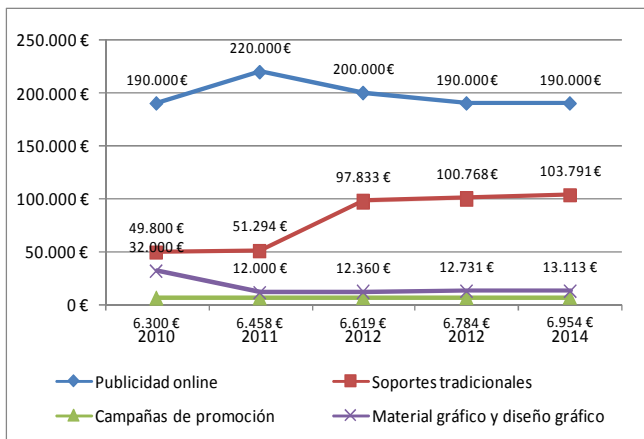


Gráfico: Evolución de Gastos de Marketing

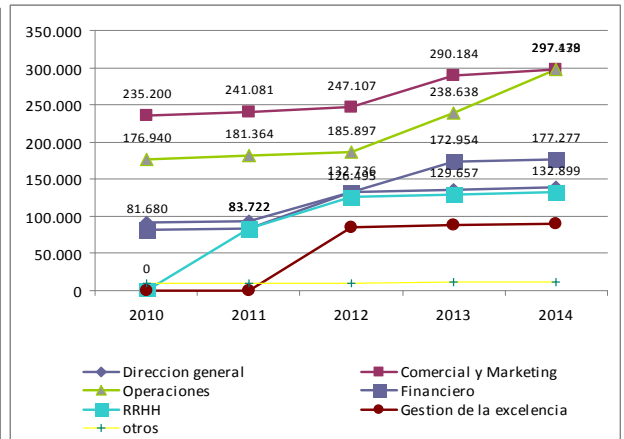


Gráfico: Evolución de Gastos de Personal

Principales magnitudes de tour4yu:

(miles de euros)

Fuentes de financiación		Rentabilidad	
Capital Social	300	VAN	496
Subvenciones	107	TIR	29%
Punto de Equilibrio	año 2012	(450.000 rutas)	

Ratio de Liquidez	1,23	1,16	1,27	1,63	1,9
ROI	-68,00%	-5,29%	40,89%	209,44%	384,15%
ROE	-105,77%	-22,16%	35,41%	69,01%	66,04%

Cuenta de resultados:

	2010	% ingresos	2011	% ingresos	2012	% ingresos	2013	% ingresos	2014	% ingresos	CAGR
Ingresos rutas	986.690	85,64%	1.361.681	89,52%	1.845.741	88,74%	2.601.644	91,03%	3.358.212	92,13%	35,83%
Ingresos publicidad	58.029	5,04%	69.967	4,60%	142.650	6,86%	162.624	5,69%	191.030	5,24%	34,70%
TOTAL VENTAS NETAS	1.044.719	90,68%	1.431.649	94,12%	1.988.391	95,60%	2.764.269	96,72%	3.549.243	97,37%	35,76%
Otros ingresos (subvenciones)	107.365	9,32%	89.424	5,88%	91.535	4,40%	93.698	3,28%	95.916	2,63%	-2,78%
TOTAL INGRESOS	1.152.084	100,00%	1.521.073	100,00%	2.079.926	100,00%	2.857.967	100,00%	3.645.158	100,00%	33,37%
Coste de ventas	301.625	26,18%	414.718	27,26%	514.377	24,73%	652.776	22,84%	828.395	22,73%	28,73%
MARGEN BRUTO SOBRE INGRESOS	850.458	73,82%	1.106.355	72,74%	1.565.549	75,27%	2.205.190	77,16%	2.816.763	77,27%	34,90%
Gastos de personal	594.900	51,64%	646.925	42,53%	920.248	44,24%	1.065.147	37,27%	1.144.350	31,39%	17,77%
Reparaciones	2.460	0,21%	2.522	0,17%	2.585	0,12%	2.649	0,09%	2.715	0,07%	2,50%
Arrendamientos	19.874	1,73%	20.370	1,34%	20.880	1,00%	21.402	0,75%	21.937	0,60%	2,50%
Suministros	2.964	0,26%	3.319	0,22%	4.553	0,22%	5.545	0,19%	5.684	0,16%	17,68%
Comunicaciones	23.400	2,03%	26.585	1,75%	37.884	1,82%	46.949	1,64%	48.122	1,32%	19,75%
Gastos diversos	1.000	0,09%	1.136	0,07%	1.619	0,08%	2.006	0,07%	2.057	0,06%	19,75%
Primas de seguros	1.000	0,09%	1.025	0,07%	1.051	0,05%	1.077	0,04%	1.104	0,03%	2,50%
Publicidad	278.100	24,14%	289.752	19,05%	316.812	15,23%	310.283	10,86%	313.858	8,61%	3,07%
Servicios profesionales	94.400	8,19%	96.760	6,36%	99.179	4,77%	101.658	3,56%	104.200	2,86%	2,50%
Tributos	6.000	0,52%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	-100,00%
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN	1.024.098	88,89%	1.088.393	71,55%	1.404.809	67,54%	1.556.717	54,47%	1.644.027	45,10%	12,56%
EBITDA	-173.639	-15,07%	17.961	1,18%	160.740	7,73%	648.474	22,69%	1.172.736	32,17%	
Dotación amortización	30.357	2,63%	33.822	2,22%	38.081	1,83%	20.142	0,70%	20.274	0,56%	-9,60%
EBIT	-203.996	-17,71%	-15.860	-1,04%	122.659	5,90%	628.332	21,99%	1.152.463	31,62%	
Gastos financieros	1.500	0,13%	1.500	0,10%	1.500	0,07%	1.500	0,05%	1.500	0,04%	0,00%
RESULTADO ORDINARIO ANTES DE IMPUESTOS	-205.496	-17,84%	-17.360	-1,14%	121.159	5,83%	626.832	21,93%	1.150.963	31,58%	
Resultados extraordinarios	14.800	1,28%	20.425	1,34%	27.686	1,33%	39.025	1,37%	50.373	1,38%	35,83%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-220.296	-19,12%	-37.786	-2,48%	93.473	4,49%	587.807	20,57%	1.100.590	30,19%	
Provisión de impuestos	-66.089	-5,74%	-11.336	-0,75%	28.042	1,35%	176.342	6,17%	330.177	9,06%	
RESULTADO DEL PERIODO	-154.207	-13,39%	-26.450	-1,74%	65.431	3,15%	411.465	14,40%	770.413	21,14%	

Balance de situación:

ACTIVO	2010	2011	2012	2013	2014
Activo fijo	71.510	48.704	26.684	35.587	26.328
Inmovilizado material	20.867	21.882	27.943	30.988	32.003
Amortización acumulada	-3.357	-6.845	-11.259	-16.068	-21.008
Inmovilizado inmaterial	81.000	91.000	101.000	127.000	137.000
Amortización acumulada	-27.000	-57.333	-91.000	-106.333	-121.667
Activo circulante	398.965	533.604	767.337	1.462.434	2.412.148
Clientes	188.739	259.492	356.359	498.586	641.750
Tesorería	36.772	107.264	270.060	870.150	1.674.482
H ² P ^a a cobrar	173.454	166.849	140.918	93.698	95.916
IVA a compensar					
TOTAL ACTIVO	470.475	582.308	794.021	1.498.021	2.438.476
PASIVO	2010	2011	2012	2013	2014
Capital	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Reserva legal					29.624
Reserva voluntaria					66.614
Beneficio / pérdida del ejercicio	-154.207	-26.450	65.431	411.465	770.413
Resultados acumulados de ejercicios anteriores		-154.207	-180.657	-115.227	0
Total fondos propios	145.793	119.343	184.773	596.238	1.166.651
Pasivo exigible a largo plazo	0	0	0	0	0
Deuda a largo plazo	0	0	0	0	0
Pasivo exigible a corto plazo	324.682	462.966	609.247	901.782	1.271.825
Deuda a corto plazo					
Proveedores	216.666	254.653	298.156	343.612	400.184
Remuneraciones pendientes de pago	76.700	121.510	160.018	183.154	196.139
Deuda tributaria IS				126.959	330.177
Deuda tributaria IVA	31.317	86.803	151.073	248.056	345.325
TOTAL PASIVO	470.475	582.308	794.021	1.498.021	2.438.476

Estado de Tesorería:

	2010	2011	2012	2013	2014
ENTRADAS DE TESORERÍA	1.323.135	1.697.325	2.299.090	3.155.860	4.067.654
Ingresos	1.023.135	1.589.960	2.209.666	3.064.325	3.973.956
Subvenciones		107.365	89.424	91.535	93.698
Principal del préstamo					
Capital social	300.000				
SALIDAS DE TESORERÍA	1.286.363	1.626.833	2.136.294	2.555.770	3.263.323
Gastos de explotación	649.997	980.624	1.149.121	1.328.993	1.544.164
Inversiones	118.166	12.778	18.630	33.693	12.778
Intereses préstamo					
Amortizaciones de préstamo					
Sueldos y salarios	518.200	602.115	881.739	1.042.011	1.131.366
H ² P ^a IVA		31.317	86.803	151.073	248.056
H ² P ^a Impuesto sociedades					126.959
Dividendos					200.000
NETO MOVIMIENTOS DE CAJA	36.772	70.493	162.796	600.090	804.331
Saldo de tesorería	36.772	107.264	270.060	870.150	1.674.482

En base a las estimaciones realizadas, hemos realizado una **valoración de la compañía descontando los flujos de caja**, oscilando la misma **entre 820 miles de euros y 1.200 miles de euros**.

¿Cuándo y cómo empezamos?

tour4you ha diseñado un plan de implantación cuyo fin es contemplar todos los hitos/actividades que son necesarios para comenzar la prestación de los servicios. Para cada una de estas actividades se han establecido unas fechas límites y se han asignado responsables.

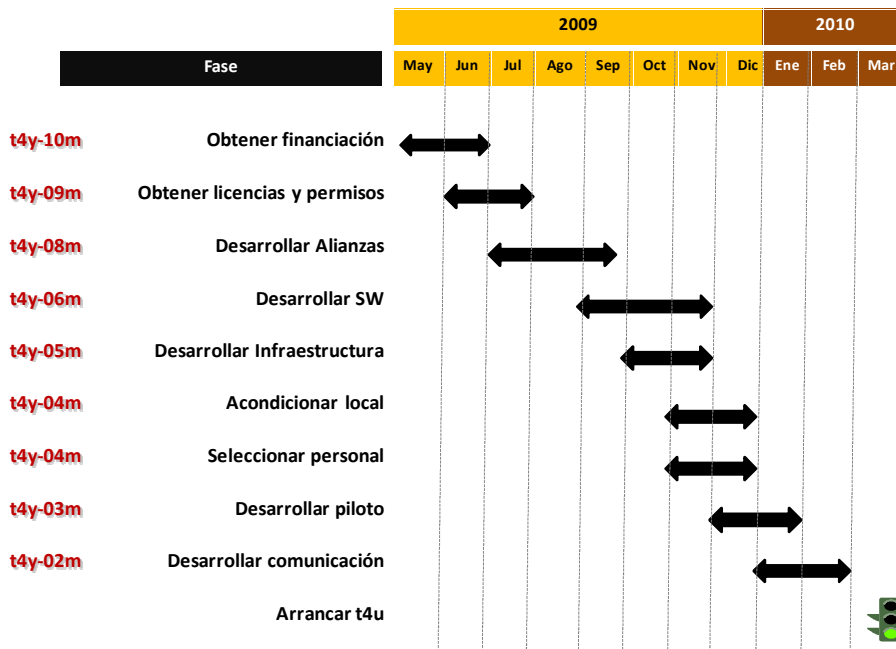


Gráfico: Plan de Implantación

¿Cómo se controla todo?

Hemos elaborado un **plan de seguimiento** para asegurar el correcto desarrollo y cumplimiento del plan de implantación y la posterior evolución global del negocio. Este plan de seguimiento lo forman un conjunto de indicadores definidos por área de negocio, con unos valores objetivo establecidos, que nos permitirá medir los valores reales resultantes de la operativa diaria de tour4you, con el fin de detectar de forma preventiva cualquier posible desviación que se pudiera producir respecto a los objetivos definidos y realizar las acciones oportunas para corregirlas.

¿Y si las cosas no van como esperamos?

En un entorno tan cambiante como el de las nuevas tecnologías, y más todavía en la situación económica de inestabilidad actual, se hace imprescindible a la hora de planificar el lanzamiento de un nuevo negocio, el elaborar un plan de contingencia adecuado.

Con ese fin, hemos realizado un análisis detallado de riesgos para el cual ha sido fundamental tener presentes las amenazas y debilidades de nuestro negocio, que ya se habían identificado previamente en el análisis DAFO. Como resultado de este análisis de riesgos, podemos diferenciar los mismos en tres tipos:

- ▶▶ los propios del mercado: determinadas circunstancias o comportamientos del mercado, pueden suponer para tour4you un impacto negativo en las estimaciones previstas de desarrollo de negocio, en cuanto a cuota de mercado o previsión de ingresos y costes.
- ▶▶ los intrínsecos del proyecto en sí: circunstancias dentro de nuestra propia compañía que pudieran suponer un impacto en las estimaciones previstas de desarrollo y evolución, tanto relativas a cuota de mercado como a la previsión de ingresos y costes.
- ▶▶ otros riesgos: situaciones que, si bien podrían considerarse intrínsecos a tour4you, los hemos clasificado en un grupo diferente, por considerarse situaciones más generales y sobre las que tenemos un menor control, aunque igualmente pueden afectar a nuestro negocio

La razón de ser de un plan de contingencia es la definición de una serie de medidas específicas para hacer frente a dichas situaciones inesperadas y no deseadas, con un doble objetivo:

- ▶ Prevenir la aparición de dichas circunstancias en la medida de lo posible, preparando con antelación la compañía para afrontar tal situación.
- ▶ Mitigar el impacto negativo en el negocio, si el riesgo se llegara a materializar.

Por tanto, hemos definido un plan de acción que comprende tanto acciones consideradas en nuestro plan de negocio que ayudarán a prevenir determinadas situaciones que podríamos tener que afrontar, como posibles estrategias de contingencia y medidas que se pondrían en marcha en caso de que tener que enfrentarnos a situaciones de riesgo que, de no ser gestionadas correctamente, podrían hacernos fracasar.

Adicionalmente, hemos realizado una valoración alternativa de la compañía, mediante la definición de un escenario "pesimista", variando algunos de los parámetros del modelo de negocio:

- Disminución del % de Cuota de mercado: una media de 4 puntos por año respecto al escenario base.
- Costes de Personal: prescindir del Jefe de Proyecto en el 2011, no incorporar personal de RRHH, incorporar únicamente 1 técnico de ventas.
- Gastos de marketing: reducción de un 50% del presupuesto anual de Marketing frente al escenario base.

En este escenario obtendríamos una rentabilidad del 10% (en el escenario base es del 29%).

¿Dónde nos pueden encontrar?

Físicamente nos encontramos en el parque científico Tecnológico "Tecno Alcalá", en el campus de la Universidad de Alcalá de Henares (Madrid), en unas modernas oficinas de 266 m² y dotadas de las máximas comodidades.

La accesibilidad a las mismas es muy buena, ya que tenemos conexión directa a todos los medios de transporte: automóviles con las autopistas A-2 y R-2, tren con la estación del AVE a pocos kilómetros, al igual que el aeropuerto internacional de Madrid-Barajas.



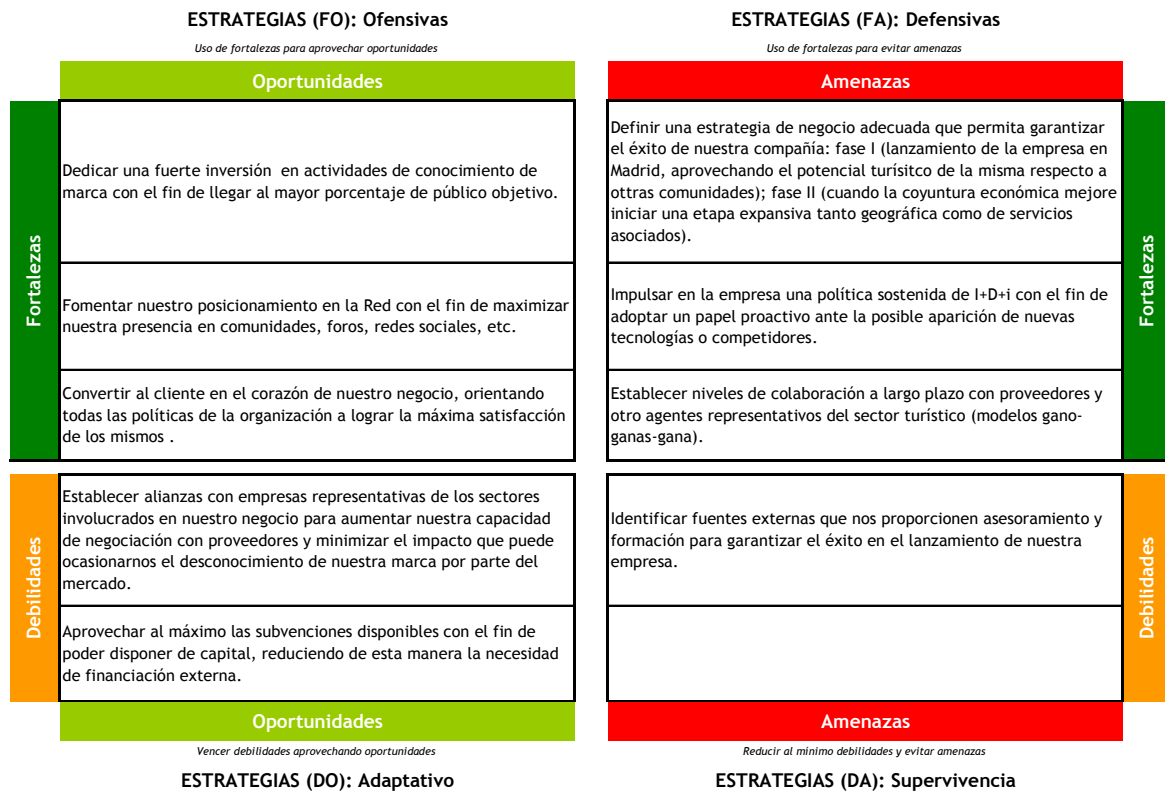
Gráfico: Plano de Situación

También nos pueden encontrar en la red, en el dominio www.tour4yu.es, pensado no sólo como una plataforma de exposición de nuestros servicios, sino como un foro de intercambio de experiencias entre tour4yu y sus clientes, así como entre los propios clientes.

anexos

Líneas estratégicas de tour4you

A partir del análisis del entorno y del sector, se realiza el análisis DAFO, que es la base para la definición de las líneas estratégicas de nuestra compañía, con el objetivo de potenciar fortalezas y oportunidades, y minimizar el impacto de nuestras debilidades y amenazas en la evolución del negocio.



Evolución de la plantilla de tour4you

El siguiente cuadro muestra para cada uno de los años planificados el personal de tour4you por área de negocio.

AREA FUNCIONAL	Nº de Empleados				
	2010	2011	2012	2013	2014
DIRECCIÓN GENERAL	1	1	1	1	1
Soporte a la dirección General			1	1	1
DIRECCION COMERCIAL	1	1	1	1	1
Técnico de Marketing y Ventas	2	2	2	2	2
Gestor de Contenidos	1	1	1	1	1
Administrativo				1	1
DIRECCIÓN DE OPERACIONES	1	1	1	1	1
Jefe de Proyectos	1	1	1	1	2
Técnico de Compras				1	1
Técnico en I+D+i	1	1	1	1	1
DIRECCIÓN FINANCIERA	1	1	1	1	1
Técnico financiero			1	1	1
Administrativo				1	1
GESTIÓN DEL TALENTO		1	1	1	1
Técnico en RR.HH.			1	1	1
GESTIÓN DE LA EXCELENCIA			1	1	1
TOTAL	9	10	14	17	18

Líneas generales para el desarrollo de acciones de promoción, distribución y venta

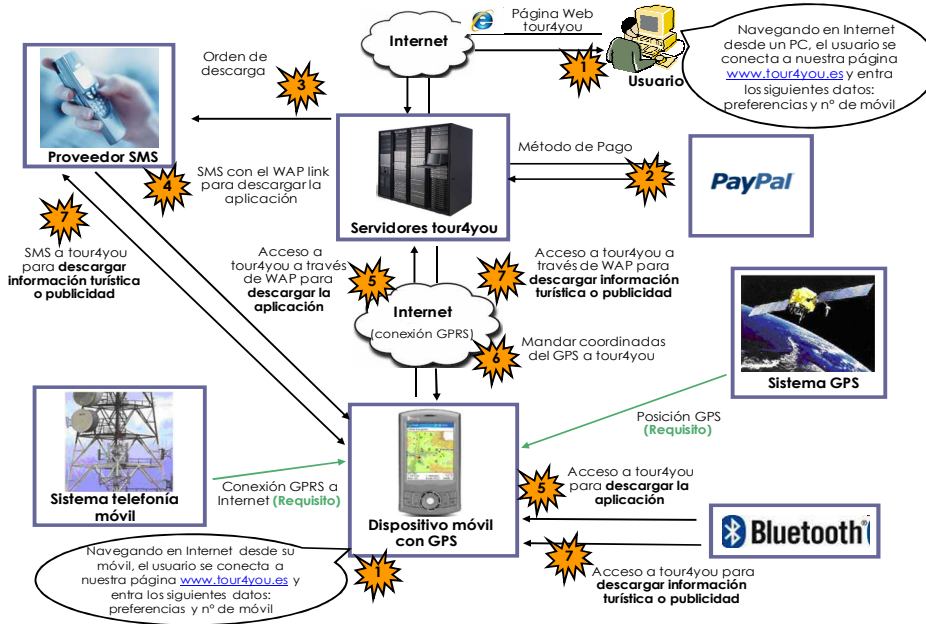
Una vez analizados todos los agentes del sector turístico con los que tour4yu interactuará, se ha definido la relación comercial que pretendemos establecer con cada uno, y en base a la misma se han establecido las acciones de marketing a desarrollar.

Agentes sector turístico	Relación comercial	Objetivo Estratégico: Acción de marketing
Turistas y Visitantes de la ciudad de Madrid	USUARIO / CONSUMIDOR (descargas)	GENERAR TRÁFICO Posicionamiento Promoción Marketing Viral Campaña Social Media Marketing (SMM) Campañas de fidelización
Cadenas de hoteles Hoteles 4 y 5*	Cliente (publicidad online y móvil) Canal Distribución	ALIANZA DE NEGOCIO Inversión en Publicidad Intercambio de banners Campañas de promoción
Red de Ventas		
Restaurantes Bares, Discotecas ... Comercios	Clientes (publicidad online y móvil)	RED DE VENTAS
Aeropuerto Estación AVE	Canal Distribución	INVERSIÓN EN PROMOCIÓN Publicidad off line Anuncios en revistas especializadas Punto de información (PLV)
Administración Pública Impulsores/ Promotores Turismo	Prescriptor Canal de Distribución Proveedor de Contenidos	ALIANZA ESTRATÉGICA Sinergias de cooperación PATROCINIO/SUBVENCIONES Punto de información (OIT)
Agencias de Viajes Centrales de Reservas GDS	Canal Distribución	INVERSIÓN EN PUBLICIDAD ON-LINE Banners Campañas de promoción
Congresos y Ferias IFEMA	Canal Distribución	INVERSIÓN EN PROMOCIÓN Publicidad off line Punto de información (PLV)
Internet	Canal Distribución	Inversión en posicionamiento en buscadores
Medios de Comunicación	Prescriptor	Inserción de artículos/reportajes de opinión Notas de prensa
Museos y recursos culturales	Proveedor de Contenidos	Sinergias de cooperación
Operadores Móviles	Proveedor de Servicios	Alianza de Negocio: FASE II
Fabricantes Móviles	Canal de Distribución	Alianza de Negocio: FASE II

Escenarios de arquitectura

■ Dispositivo móvil con GPS y con tarifa plana de datos:

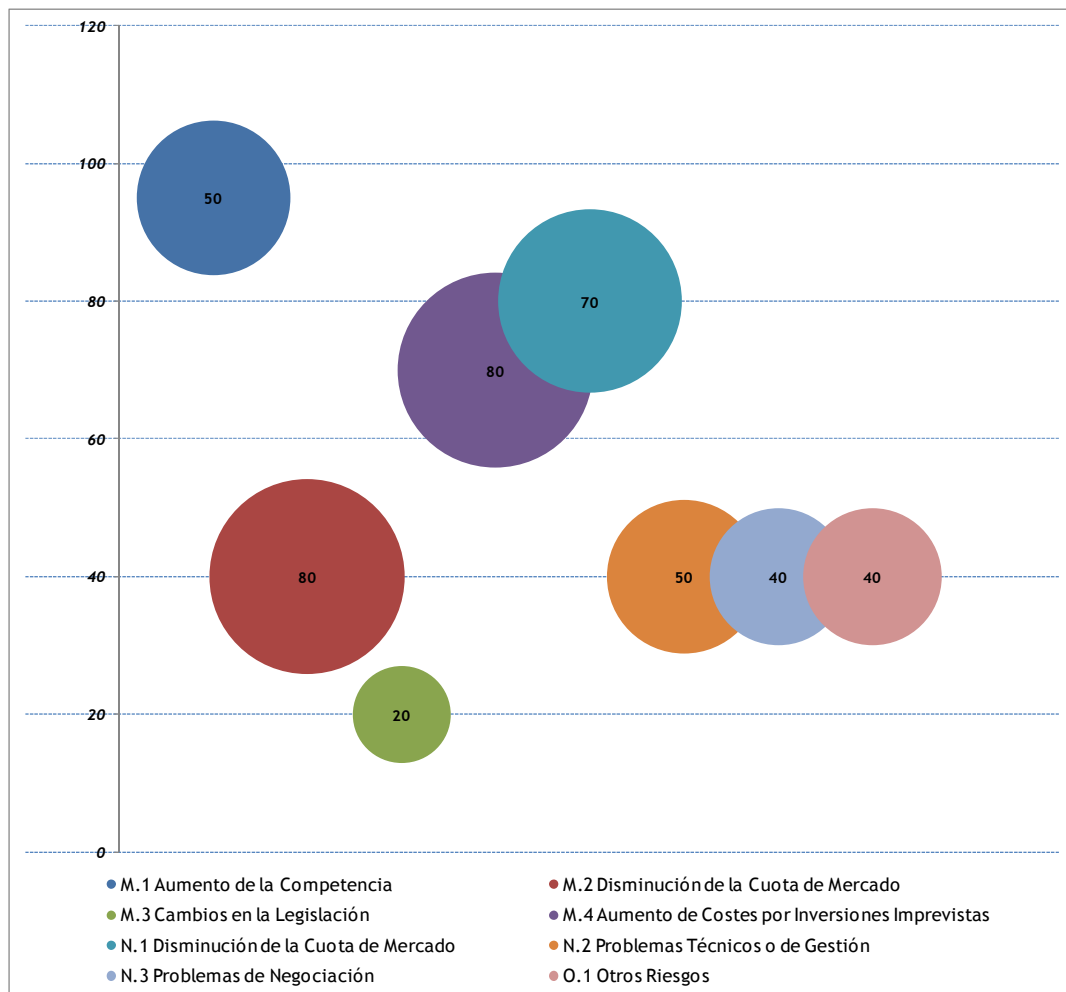
Esta opción refleja el caso de un usuario que dispone de un dispositivo móvil con conexión de GPRS y tarifa plana, lo que le permite navegar por Internet a través de dicho dispositivo y conectarse a un WAP link. También dispone de un sistema GPS integrado en su dispositivo móvil, lo que permitirá que tour4yu le guíe durante su ruta turística.



Los otros dos escenarios (Dispositivo móvil sin GPS y con tarifa plana de datos y Dispositivo móvil sin tarifa plana de datos) se basan en un esquema tecnológico similar al mostrado.

Análisis de Riesgos de tour4yu

En la siguiente figura se ilustran las categorías de riesgos definidas, mostrando el eje vertical la probabilidad de ocurrencia de cada uno de ellos, y el tamaño de las circunferencias el impacto relativo que suponen para tour4yu.



Déjate llevar!



tu sexto sentido.

David Amaro | Nuria Fernández | Rosa Fernández |
Javier de Góngora | Santiago González | Akhil Gupta

En Madrid, 3 de abril de 2009