Best Holidays

EMDB, 1ª Ed. Tenerife - 2019 / 2020

Jorge Hernández
Elsa McNamara
Jorge Prieto

Escuela de organización industrial

Best Holidays
Calle Vía Interior Dársena Pesquera, 24
38120, Santa Cruz de Tenerife

Índice

Equipo. **3**

Definición del problema. **4**

Solución del problema. **4**

Análisis del entorno. **5**
- **Variables del entorno o matriz PESTEL.** **5**
- Las 5 fuerzas de Porter y análisis del sector 18
- Valoración de la naturaleza y cuota del mercado. 25

Análisis interno o plan estratégico. **28**
- DAFO 28
- Modelo de negocio 29
- Misión, visión y valores. 33
- Objetivos estratégicos 35

Plan de Marketing **36**
- Análisis de la competencia y posicionamiento 36
- Target - Mapa de empatía de cliente y usuario 38
- Branding y posicionamiento 39
- Plan de acción y Marketing Mix 42

Frontend **53**

Backend **60**
- Partners o proveedores tecnológicos 60
- Arquitectura de datos 61

Plan de Recursos Humanos **67**

Plan financiero **74**

Equipo.

Elsa McNamara
CSO

Amplia experiencia en marketing estratégico e internacionalización. Especialización en desarrollo de negocio y experiencia de cliente.

Jorge Hernández
CMO

Varios años de experiencia en marketing y estrategia digital. Experto en Customer Behavioural y clara orientación al cliente.

Jorge Prieto
CFO

Dilatada experiencia en gestión y administración de empresas en el sector de gran consumo. Experiencia internacional.

Definición del problema.

Los destinos turísticos canarios carecen de una oferta personalizada y adaptada a su edad, género, intereses o inquietudes, más allá de lo que ofrecen los touroperadores tradicionales o agencias locales sin ningún tipo de clasificación, o siendo mínima (actividades para niños y/o adultos). Si bien es cierto que en el canal online encontramos acceso a la oferta de actividades en diferentes plataformas, estas no siguen criterios específicos de personalización y el exceso de oferta poco estructurada dificulta la elección al usuario. En definitiva, la oferta no llega a la hiper-personalización que permiten las nuevas tecnologías y que ya se está implementando con éxito en la mayoría de los sectores.

Solución del problema.

Una plataforma online que propone al turista un itinerario a medida una vez ha ingresado en la misma sus datos e intereses, haciendo uso de la Inteligencia Artificial (potencialmente podríamos tener datos de 16 millones de personas al año solo en Canarias). Se trata de algo similar a la personalización individual que ofrece Netflix a cada uno de sus clientes, pero enfocado en este caso a las actividades turísticas.

Además, se trata de una solución que se podría escalar, ya que esta idea es extrapolable a otros lugares turísticos que actualmente tampoco disponen de una plataforma de estas características.

El retorno de la inversión inicial se logra a través del cobro de una comisión al proveedor correspondiente sobre la venta de las actividades que contrataría el usuario a través de la plataforma. En el futuro se plantea la posibilidad de monetizar los datos de la microsegmentación turística para el sector HORECA u otros agentes interesados en el mercado turístico.

Análisis del entorno.

Variables del entorno o matriz PESTEL.

Factores socio-culturales

Uno de los principales problemas a la hora de analizar las variables sociales y culturales que actúan dentro de los mercados turísticos es la dificultad de encontrar hábitos e intereses comunes que se extiendan en el tiempo a lo largo de toda la población. Esta dificultad se debe a dos factores principales: 1. La fluctuación de entrada y salida de personas con nacionalidades diferentes, cada cual con sus valores e idiosincrasias características. 2. La corta duración de sus estancias.

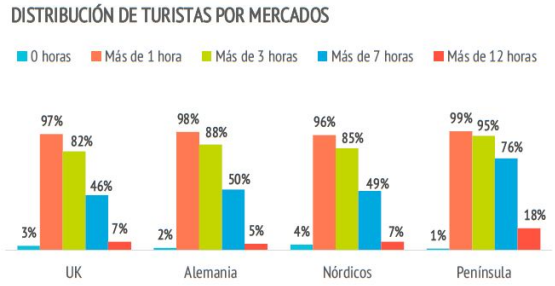
Dicho lo anterior, la única aproximación posible que nos garantice unos mínimos de veracidad y una extensión suficiente de los datos a priori para generar insights, es dividir a los turistas por nacionalidades más usuales y hábitos más comunes a todas ellas, a pesar de toda la información que se pierde, es un inicio para determinar nuestro buyer persona.

En la tabla de abajo se clasifican los actuales recomendadores de destino por nacionalidades y en la tabla de la derecha observamos las principales actividades realizadas por los turistas y el tiempo que pasan fuera del alojamiento.

	UK	Alemania	Nórdicos	Península	TOTAL
Visitas anteriores a Canarias	60,7%	50,0%	60,5%	37,5%	**50,9%**
Amigos o familiares	28,4%	24,0%	22,6%	35,1%	**27,8%**
Internet o redes sociales	60,5%	53,8%	54,6%	50,0%	**56,1%**
Medios de comunicación	1,4%	2,5%	1,6%	1,4%	**1,7%**
Guías y revistas de viaje	7,5%	15,4%	4,9%	4,9%	**9,5%**
Blogs / foros de viaje	4,9%	4,8%	2,6%	7,3%	**5,4%**
Canales de TV	0,5%	1,5%	0,3%	0,2%	**0,7%**
Turoperador o agencia de viajes	23,5%	34,2%	20,9%	16,3%	**24,7%**
Admón. Públicas o similares	0,3%	0,2%	0,3%	1,6%	**0,4%**
Otros	2,5%	1,6%	2,4%	3,4%	**2,3%**

** Pregunta multirrespuesta*

Horas diarias fuera del establ.	UK	Alemania	Nórdicos	Península	TOTAL
0 horas (no han salido)	3,4%	1,7%	4,2%	1,0%	**2,2%**
De 1 a 2 horas	14,5%	10,4%	11,1%	3,6%	**10,0%**
De 3 a 6 horas	36,6%	37,6%	35,6%	19,0%	**32,6%**
De 7 a 12 horas	38,9%	45,4%	42,5%	58,3%	**46,5%**
Más de 12 horas	6,7%	5,0%	6,7%	18,1%	**8,7%**



Actividades realizadas	UK	Alemania	Nórdicos	Península	TOTAL
Pasear, callejear	76,1%	54,9%	77,8%	77,7%	**71,0%**
Playa	59,8%	79,8%	60,8%	69,6%	**68,0%**
Piscina, instalaciones del hotel	71,5%	42,0%	66,7%	49,1%	**58,9%**
Recorrer la isla por su cuenta	34,6%	52,2%	41,8%	62,4%	**46,5%**
Degustar gastronomía canaria	21,1%	30,8%	17,0%	41,2%	**25,4%**
Excursiones organizadas	16,6%	20,0%	13,8%	14,2%	**17,9%**
Parques de ocio o de atracciones	15,7%	14,3%	10,5%	18,4%	**15,5%**
Ocio nocturno/conciertos...	21,4%	9,4%	12,4%	15,2%	**15,5%**
Actividades deportivas	11,8%	18,2%	13,6%	12,2%	**14,3%**
Bodegas/mercadillos/fiestas	9,3%	12,4%	12,6%	18,0%	**12,0%**
Excursiones marítimas/cetáceos	11,4%	12,0%	6,4%	11,2%	**11,3%**
Actividades de naturaleza	4,0%	14,2%	9,3%	15,4%	**10,0%**
Museos/exposiciones	6,5%	11,0%	6,6%	15,9%	**9,8%**
Actividades en el mar	8,2%	15,0%	4,6%	9,4%	**9,8%**
Tratamientos de belleza y salud	5,9%	4,6%	6,4%	5,0%	**5,7%**
Observación astronómica	2,2%	4,6%	4,0%	4,4%	**3,4%**

** Pregunta multirrespuesta*

Tabla 1.1: Fuente de información de destino por nacionalidad (izq) / Tabla 1.2: Actividades / tiempo fuera del alojamiento (dcha). Fuente: Promotur (2018)

En la siguiente tabla podemos observar cómo las personas procedentes de la península suelen planear en mayor medida sus vacaciones con 1 ó 2 meses de antelación, si lo comparamos con otras nacionalidades. Invirtiendo esta tendencia cuando se organizan las vacaciones con más de 6 meses, donde tanto ingleses, alemanes y nórdicos las planean superan la tasa del 20%.

	UK	Alemania	Nórdicos	Península	TOTAL
El mismo día de partida	0,5%	0,6%	0,7%	1,1%	**0,7%**
De 1 a 30 días	18,2%	22,8%	24,8%	28,4%	**23,2%**
De 1 a 2 meses	19,6%	21,6%	22,5%	31,3%	**23,0%**
De 3 a 6 meses	31,9%	34,6%	31,6%	29,9%	**32,4%**
Más de 6 meses	29,9%	20,4%	20,4%	9,3%	**20,7%**

Tabla 1.3. Tiempo de antelación con el que suelen planear el viaje. Fuente: Promotur (2018)

	UK	Alemania	Nórdicos	Península	TOTAL
Consultar					
- Paquete turístico	16,8%	17,6%	8,8%	12,6%	**15,4%**
- Vuelos	15,9%	13,7%	8,5%	8,7%	**13,0%**
- Alojamiento	20,3%	22,4%	10,1%	11,0%	**17,7%**
- Transporte	16,3%	16,1%	11,2%	12,8%	**15,6%**
- Restaurantes	28,5%	23,0%	24,0%	30,8%	**27,0%**
- Excursiones	23,5%	30,4%	23,1%	25,6%	**26,3%**
- Actividades	29,0%	33,4%	27,1%	29,3%	**31,0%**
Reservar o comprar					
- Paquete turístico	41,8%	39,4%	54,3%	21,8%	**38,1%**
- Vuelos	67,2%	45,0%	77,0%	72,3%	**64,4%**
- Alojamiento	58,1%	35,0%	67,4%	59,0%	**54,5%**
- Transporte	47,1%	28,6%	57,6%	52,8%	**44,7%**
- Restaurantes	10,6%	5,1%	14,9%	14,2%	**10,5%**
- Excursiones	9,1%	10,1%	13,3%	17,6%	**11,4%**
- Actividades	12,2%	9,4%	13,9%	18,0%	**12,5%**

** Pregunta multirrespuesta*

Una vez en destino	UK	Alemania	Nórdicos	Península	TOTAL
No utilizó Internet	**11,6%**	**9,6%**	**7,8%**	**8,3%**	**9,8%**
Sí utilizó Internet	**88,4%**	**90,4%**	**92,2%**	**91,7%**	**90,2%**
- Con su propia conexión de datos	30,6%	33,6%	33,2%	59,0%	**36,5%**
- Con WIFI gratuito	46,8%	44,6%	44,1%	19,6%	**41,1%**
Uso del smartphone o tablet en Canarias*					
- Consultar planos/mapas	51,7%	61,5%	56,2%	74,7%	**60,7%**
- Consultar inf. sobre el destino	43,2%	47,4%	49,3%	40,3%	**44,7%**
- Compartir imágenes/vídeos	55,8%	54,0%	53,9%	53,6%	**55,6%**
- Descargar AAPP turísticas	5,1%	6,5%	9,2%	6,2%	**6,5%**
- Otros	27,9%	23,6%	33,4%	17,6%	**23,9%**

** Pregunta multirrespuesta*

En esta tabla podemos ver como destacan dos fuentes de información que los turistas utilizan para organizar su viaje:

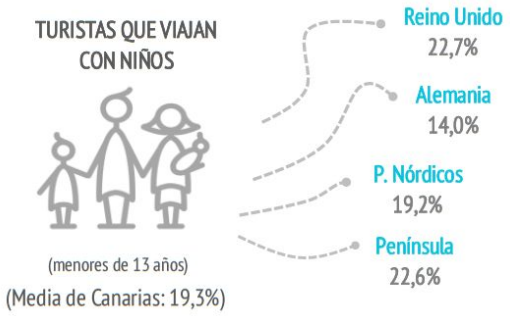
- Internet o RRSS
- En base a las visitas anteriores a Canarias

Esto quiere decir que nuestra campaña de comunicación estará centrada en ese turista que pisa por primera vez Canarias y utiliza Internet y las RRSS para buscar información sobre su viaje.

Tabla 1.4. Fuentes de información utilizadas para organizar el viaje. Fuente: Promotur (2018)

Observando los datos sobre el uso de Internet, encontramos que el 90,2% de turistas que vinieron a Canarias usaron Internet, de los cuales el que ha usado su smartphone o tablet para consultar planos o mapas, de forma complementaria utilizó su dispositivo para compartir imágenes o videos. De la misma forma un 57,3% consulta actividades y excursiones a través de la red antes y a lo largo de su estancia en Canarias.

	UK	Alemania	Nórdicos	Península	TOTAL
Sin acompañantes	6,1%	9,3%	6,9%	17,3%	**8,9%**
Sólo con la pareja	47,3%	53,8%	47,3%	38,9%	**47,4%**
Sólo con hijos (menores de 13)	5,5%	5,6%	5,9%	7,7%	**5,9%**
Pareja + hijos (menores de 13)	8,2%	5,7%	6,2%	10,5%	**7,2%**
Otros familiares	12,6%	4,9%	8,3%	6,2%	**9,0%**
Grupo de amigos	6,2%	6,1%	5,3%	5,9%	**6,3%**
Compañeros de trabajo	0,1%	0,2%	0,4%	1,8%	**0,5%**
Viaje organizado	0,1%	0,2%	0,2%	0,3%	**0,2%**
Otras combinaciones (2)	13,9%	14,0%	19,4%	11,6%	**14,6%**
(2) Combinación de algunos de los grupos anteriormente analizados					
Turistas que viajan con niños	**22,7%**	**14,0%**	**19,2%**	**22,6%**	**19,3%**
- De 0 a 2 años	1,7%	1,5%	1,7%	2,5%	**1,8%**
- De 3 a 12 años	19,0%	11,6%	15,4%	18,4%	**15,8%**
- De 0 a 2 y de 3 a 12 años	2,0%	1,0%	2,1%	1,6%	**1,6%**
Turistas que viajan sin niños	**77,3%**	**86,0%**	**80,8%**	**77,4%**	**80,7%**
Composición del grupo:					
- 1 persona	9,1%	12,8%	10,9%	20,3%	**12,4%**
- 2 personas	53,2%	61,4%	55,1%	44,5%	**54,1%**
- 3 personas	12,9%	11,8%	10,3%	14,4%	**12,6%**
- 4 ó 5 personas	19,7%	12,4%	18,0%	17,7%	**17,1%**
- 6 ó más personas	5,1%	1,5%	5,7%	3,1%	**3,8%**
Tamaño medio del grupo	**2,74**	**2,34**	**2,72**	**2,49**	**2,58**



Cuando nos fijamos en los hábitos y actividades que realizan los turistas en las islas a lo largo de su estancia podemos observar como hasta un 46,5% pasan de 7 a 12 horas fuera del lugar en el que se hospedan. Con independencia del tiempo que pasan fuera de su alojamiento el 71% y el 68% de las ocasiones realizan actividades relacionadas con pasear, callejear o disfrutar de la playa.

Un dato muy interesante es conocer de antemano si los visitantes suelen venir solos o acompañados. Cuando se trata de Canarias hasta un 47,4% de los turistas viajan en pareja, como se puede observar en la tabla anexa.

Tabla 1.5. Personas con las que viajan. Fuente: Promotur (2018)

	UK	Alemania	Nórdicos	Península	TOTAL
Sexo					
Porcentaje de hombres	43,8%	50,3%	46,8%	52,8%	48,2%
Porcentaje de mujeres	56,2%	49,7%	53,2%	47,2%	51,8%
Edad					
Edad media (turista > 15 años)	47,8	47,0	52,5	42,0	46,7
Desviación típica	15,4	15,9	15,1	12,9	15,3
Intervalos de edad					
De 16 a 24 años	7,8%	8,6%	5,0%	7,1%	7,7%
De 25 a 30 años	9,0%	11,8%	5,1%	14,0%	10,8%
De 31 a 45 años	26,5%	24,6%	21,6%	42,8%	28,6%
De 46 a 60 años	33,3%	32,9%	32,4%	26,2%	31,3%
Mayores de 60 años	23,3%	22,0%	35,9%	9,8%	21,5%
Ocupación					
Asalariado	57,9%	57,2%	49,6%	61,5%	55,5%
Autónomo	12,1%	8,6%	7,5%	11,7%	11,0%
Desempleado	0,7%	0,2%	1,1%	3,1%	1,1%
Empresario	4,6%	11,1%	10,9%	9,2%	9,2%
Estudiante	2,5%	5,7%	2,8%	4,6%	4,2%
Jubilado	20,3%	15,9%	26,9%	8,6%	17,3%
Labores del hogar	1,3%	0,6%	0,2%	0,6%	0,9%
Otros	0,6%	0,7%	1,0%	0,7%	0,8%
Ingresos netos anuales en el hogar (€)					
Menos de 25.000 €	16,3%	11,9%	7,2%	28,5%	17,0%
De 25.000 a 49.999€	36,8%	33,9%	28,3%	45,4%	36,5%
De 50.000 a 74.999€	24,6%	29,9%	32,8%	16,3%	25,0%
75.000€ o más	22,4%	24,3%	31,8%	9,7%	21,5%
Nivel educativo					
Sin estudios	13,2%	0,4%	1,3%	0,4%	4,8%
Estudios primarios	1,0%	4,4%	4,8%	4,0%	2,8%
Estudios secundarios	19,7%	23,8%	30,8%	19,8%	23,1%
Estudios superiores	66,1%	71,4%	63,1%	75,8%	69,3%

Tabla 1.6: Datos demográficos. Fuente: Promotur (2018)

Y cuando observamos los datos demográficos, encontramos que la media de edad de los turistas se encuentra en 46,7 años, más del 65% tienen estudios superiores, más del 55% es asalariado, y un 51,8% son mujeres.

Factores ecológicos

Las variables relacionadas con el medio ambiente más relevantes giran entorno a lo que se denomina turismo sostenible y todas las medidas que se está tomando para alcanzar unos estándares determinados en este sentido Los factores más relevantes relacionados con esta tendencia son los siguientes:

- Canarias cuenta con 7/48 Reservas de la Biosfera del territorio Español declaradas por la UNESCO.
- El cielo de La Palma/ El Teide es el 3º más limpio del mundo, ideal para el astroturismo o el turismo sostenible.
- Tenerife acogió en 2019 el encuentro anual de la Red Europea de Regiones por un Turismo Sostenible y Competitivo (NECSTouR).
- El Hierro es símbolo de sostenibilidad. Hasta dos días con energías renovables. Suministra más del 56,5 % de su demanda eléctrica a través de las renovables.
- Canarias recicla el 18% de sus residuos, cuando esta media en España oscila entre el 26 y el 28%. La media Europea es del 45% y Alemania 66,1% del total de toneladas de residuos municipales que genera.
- Red de senderos para Tenerife bien documentada: https://www.tenerife.es/portalcabtfe/es/temas/deportes/red-de-senderos-de-tenerife
- se prevé que la demanda de vuelos aéreos se duplique para 2050.
- Según Scott et al. (2015), se requieren aproximadamente 10€ por persona por viaje, para mitigar los efectos dañinos de las emisiones de CO2 generadas por el turismo.
- Según profesor de la ULL Victor Martin, el uso del agua con destino turístico no está aparejada con la utilización de aguas residuales y la producción de agua desalada por los agentes turísticos, tanto públicos como privados.
- El Plan de Canarias para el Turismo 2025 incluye **hacer que el territorio y su sostenibilidad ambiental, económica y social sean un atributo medular**; conseguir que la actividad turística lidere el desarrollo social; y provocar una aceleración y modificación del ecosistema turístico mediante avances tecnológicos.
- Canarias es uno de los siete destinos españoles elegidos entre los 100 destinos más sostenibles del mundo.
- Los turistas eligen las islas por su clima, paisajes, mar… Sin embargo el modelo de turismo de las islas aún no es sostenible.

Factores político-jurídicos

Conforme a la Ley 7/1995 de Ordenación del Turismo de Canarias de 6 abril, los servicios de alojamiento en Canarias se clasifican dentro de las siguientes modalidades:

- Hotelera
- Extrahotelera

Dentro de la oferta extrahotelera, y debido al crecimiento exponencial experimentado en los últimos diez años de la oferta y demanda de este tipo de alojamientos, comentaremos aspectos relevantes sobre las viviendas vacacionales y de turismo rural, que son en mayor medida, los que afectan a nuestros potenciales clientes:

- **Viviendas vacacionales. -**

Por ORDEN de 13 de octubre de 2017, se ha incluido una modificación del Anexo 2 del Reglamento de las viviendas vacacionales de la Comunidad Autónoma de Canarias, aprobado por el Decreto 113/2015, de 22 de mayo.

Esta nueva regulación considera vivienda vacacional a "aquella vivienda, que amueblada y equipada en condiciones de uso inmediato y reuniendo los requisitos previstos en el Decreto 113/2015, es comercializada o promocionada en canales de oferta turística, para ser cedida temporalmente y en su totalidad a terceros, de forma habitual, con fines de alojamiento vacacional y a cambio de un precio.

Sin embargo, la Ley remite a los diferentes Cabildos insulares y a **los respectivos municipios, en última instancia, la autoridad de decidir si una vivienda residencial puede o no destinarse al uso turístico** y en qué términos y condiciones. Si bien el Gobierno de Canarias puede establecer límites máximos de viviendas destinadas a tal actividad.

Esta nueva regulación ha venido dada en gran medida por las numerosas **quejas de vecinos residentes** en bloques de viviendas de uso mixto que han visto afectada su calidad de vida por la difícil convivencia con los turistas que, encontrándose de vacaciones, causan en muchas ocasiones ruido y molestias a los residentes.

El incremento de pisos destinados a uso turístico ha provocado también en zonas turísticas como el sur de Tenerife el **aumento desmesurado del precio del alquiler de larga temporada** debido de oferta, para lo cual la nueva normativa pretende garantizar cierta sostenibilidad y calidad, evitar el crecimiento desordenado y garantizar el acceso a la vivienda a residentes.

- **Alojamientos de turismo rural. -**

  El Decreto 18/1998, de 5 de marzo, de regulación y ordenación de los establecimientos de alojamiento de turismo rural, como complemento a la Ley7/1995 de 6 de abril de Ordenación del Turismo de Canarias mencionada anteriormente, responde a la necesidad de potenciar el entorno rural y sociocultural de las islas, consciente de la gran demanda existente entre los turistas que visitan las islas y de la necesidad de aumentar la oferta ordenada de alojamientos rurales como alternativa a la tradicional oferta turística hotelera de sol y playa.

  Este Decreto pretende principalmente establecer unas normas básicas de calidad que aseguren la correcta prestación de servicios, incluyendo la rehabilitación y reutilización de inmuebles con características especiales y contribuyendo así a la conservación del patrimonio arquitectónico de las distintas zonas rurales de canarias.

  En el nuevo marco político cabe destacar algunas medidas que están en consideración y afectan directamente al sector turístico en las islas:

- **Fiscalidad ambiental. -**

  Los turistas asumirán una tasa "verde" que ayude a rebajar su huella de carbono en destino. Aún se están definiendo los principios generales de esta nueva fiscalidad, pero sí se ha puesto de manifiesto que afectará a las actividades relacionadas con el transporte y el turismo principalmente, y su recaudación se destinará a la implantación de nuevos medios de transporte sostenible – trenes y vehículos eléctricos -, tratamiento de aguas residuales e implantación de energías renovables.

  Estas tasas turísticas están ya implantadas en numerosos destinos turísticos y **no creemos que pueda afectar de forma negativa** a la llegada de visitantes a las islas.

- **Impuesto al transporte aéreo. -**

  El nuevo gravamen al transporte aéreo, que se impondrá a nivel estatal con el objetivo de fomentar el uso de medios de transporte más sostenibles y respetuosos con el medio ambiente, y que podría tener cierta repercusión en la llegada de visitantes por el incremento del precio de los billetes, parece que **no afectará a la conexión con las Islas Canarias**, entendiéndose la necesidad de un trato diferenciado con el territorio por nuestras circunstancias geográficas.

- **Aplicación de la bonificación del 75% a residentes en Canarias. -**

  Tras la aprobación y entrada en vigor del descuento del 75% en transporte aéreo y marítimo para residentes canarios, se ha venido observando una brutal escalada del precio de los pasajes aéreos, particularmente con península. El encarecimiento se cifra en un 24%, alcanzando picos incluso del 50% con Península. Las aerolíneas niegan tal subida y debido a que el mercado está liberalizado tienen total libertad para establecer los precios de sus rutas. A pesar de que el Estado solo puede intervenir en circunstancias muy concretas, se está estudiando la forma de establecer un control efectivo de estos precios, ya que lo cierto es que **está afectando de forma muy negativa a la llegada de turistas peninsulares**, que se encuentran con precios de ida y vuelta del orden de los 400€ por persona, presupuesto inasumible para las vacaciones de la gran mayoría de familias españolas.

Factores económicos

La **tasa de crecimiento del PIB** en España se sitúa en positivo desde 2014, siendo el crecimiento del 2% en 2019 frente a 2018. Obviamente en el primer trimestre de 2020 ha caído con respecto al cuarto trimestre de 2019, un -5,2% concretamente. El PIB en Canarias se sitúa en números muy similares, con un crecimiento del 2,4% en 2019 y siendo la octava economía de España y con un crecimiento de la economía de un 8,06% en los últimos diez años, a pesar de la fuerte caída experimentada durante la crisis económica. El **PIB per cápita** en 2018, como indicador de la calidad de vida en la región, ascendió a 20.892€ frente a los 25.730€ en España en el mismo período.

Canarias es la 12ª comunidad autónoma en **deuda pública**, con 6.613 mill €, un 14% de su PIB. La variación interanual del **IPC** de Canarias en 2019 se sitúa en un 0,2%, encontrándose la subida más notable en hoteles, cafés y restaurantes con una variación del 0,9%.

El mercado turístico ha sufrido una clara desaceleración tras el impacto del COVID-19. Canarias y Baleares son las regiones que se han visto más afectadas por la dependencia que tiene la economía en este sector, que concretamente en Canarias venía suponiendo un 35% de su PIB y un 40% del empleo, frente al 14,5% que representó el turismo en el PIB español en 2019. El ritmo de recuperación del turismo tras esta crisis sanitaria será incierto hasta que no se ponga en el mercado la vacuna, si bien se ha aprobado un plan de recuperación del turismo con una inversión de 6,5 millones para impulsar el sector en Canarias. La incertidumbre ante un nuevo rebrote, el puesto que ocupó España en contagios y fallecidos frente al resto de países y la crisis económica, principalmente en hogares españoles por el impacto que ha tenido el virus en

España, hace complicado augurar cuándo se alcanzarán las cifras de turistas que había previo a la crisis.

En lo que a la tendencia de llegada de turistas a Canarias, como muestra la gráfica a continuación, se ha observado un cambio de tendencia en torno al año 2010, propiciado por el comienzo de la Primavera Árabe que claramente benefició al sector en Canarias.

Tabla 1.7: Llegadas de turistas a Canarias 1990-2019 Promotur (2018)

La tasa de paro en España, uno de los principales mercados emisores, fue del 13,7% en 2019 y del 12,5% entre los mayores de 24 años. Actualmente dada la situación se encuentra en torno a un 19%. Los datos del desempleo, tanto en Inglaterra como en Alemania son envidiables, con una tasa de paro del 3,4% en 2019 en Alemania y del 3,8% en Inglaterra. Estos datos repercuten directamente en los datos del paro en Canarias, que debido a la estable situación (hasta marzo de 2020) de llegada de turistas de estos destinos principalmente, se mantienen muchos puestos de trabajo en el sector turístico, que es el que más empleo genera en las islas. La tasa de paro en 2019 fue del 18,8%. La cifra se eleva drásticamente entre los menos de 25 años con un 35,3% de paro. En el siguiente gráfico se muestra la evolución del número de parados en Canarias en los últimos dos años, en cifras estables hasta que estalló el COVID-19. España es el país de la Unión Europea con mayor proporción de contratos temporales. La economía canaria no ha sido ajena a esta tendencia que alcanza especialmente a la región debido a su estructura económica y afecta especialmente al sector turístico.

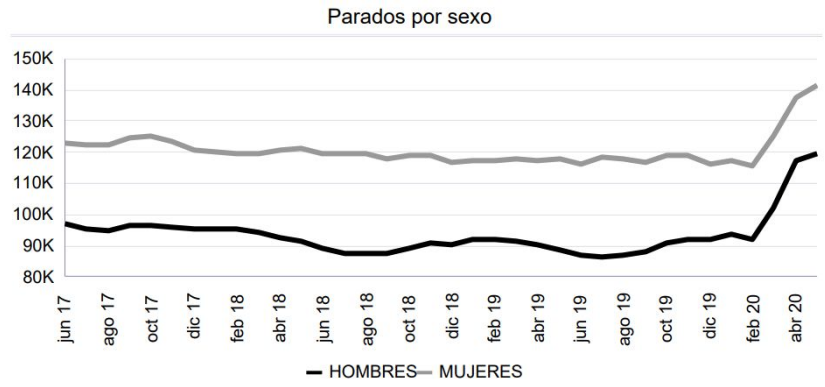


Tabla 1.8 Datos del paro en Canarias 2017-2019 - Fuente: Expansión.com

Según el estudio realizado en 2018 por el Instituto Nacional de Estadística sobre la **proyección poblacional** la población en Canarias crecerá principalmente por el envejecimiento y por la llegada de extranjeros. Según los datos consultados Canarias será la segunda comunidad autónoma en incremento de la población con una previsión de crecimiento del 17, 2% con respecto a 2033.

Factores tecnológicos

Si bien se han producido cambios tecnológicos a lo largo de la historia, nos encontramos en un momento en el que el avance tecnológico está siendo tremendamente rápido debido a la democratización tecnológica que ha supuesto el smartphone en los últimos años, así como a la aparición de una serie de tecnologías (Inteligencia Artificial, Big Data, IoT, Cloud, Blockchain, Realidad Aumentada....) y una alta capacidad de procesamiento informático. Tal es el avance en esta faceta, que se considera que estamos asistiendo a una 4ª revolución industrial con una velocidad y profundidad muy superiores a cualquier otra que haya podido haber, y con una clara tendencia exponencial en su avance, con lo que ello supone.

Existe una clara tendencia social, por tanto, hacia la alfabetización tecnológica. Y la búsqueda de información y compartir vivencias en las redes sociales, así como la comunicación a través de estas, está claramente asentada en el día a día de las personas. Esto ha hecho que hayan aparecido un gran número de modelos de negocios que han reinventado la forma en que se hacían esos negocios hasta ahora, como es nuestro caso, y que las empresas más valiosas que se encuentran actualmente liderando los rankings sean precisamente tecnológicas.

¿En qué punto de avance se encuentra el sector turístico?

Como cualquier sector, la necesidad de avanzar en la transformación digital para la prestación de sus servicios es clave, ya no solo para progresar sino para no quedarse fuera de juego.

Y es que la tecnología está cambiando radicalmente el sector del turismo. La tecnología genera un impacto que abarca el proceso de búsqueda para seleccionar el destino al que queremos viajar, ya sea por vacaciones o por trabajo, la atención al cliente, la elección definitiva del lugar, la compra y reserva de vuelos, el alojamiento y actividades turísticas, la experiencia omnicanal durante el viaje y, una vez finalizado, enriqueciendo la experiencia del usuario mediante herramientas que facilitan el recuerdo y la compartición de los momentos destacados del viaje.

La evolución tecnológica en el sector turístico es una constante. Actualmente, la tendencia pasa por la aplicación de la tecnología y conectividad inteligente utilizada en las Smart Cities o

ciudades inteligentes a los destinos turísticos para convertirlos en destinos turísticos inteligentes. La Inteligencia Artificial va a seguir revolucionando el ecosistema empresarial, generando un profundo impacto en determinados sectores, pero especialmente en el turístico. Se estima que para el 2020, esta tecnología será una de las cinco principales prioridades de inversión para más del 30% de los CIO en todo el mundo. Los pilares sobre los que se basan los Destinos Turísticos Inteligentes son la sostenibilidad económica, cultural, social y medioambiental, la innovación, la accesibilidad y la tecnología. Eso sí, para desarrollar un destino turístico inteligente con éxito, es necesario elaborar un plan Global de integración de las TIC, ya que solo la tecnología ofrece herramientas lo suficientemente potentes para la gestión sostenible y eficiente del territorio turístico.

Apostar por la digitalización no es una opción, y menos en un sector como el del turismo que evoluciona tan rápido y que cuenta con una clientela cada vez más exigente. La tecnología se ha convertido en algo imprescindible en el sector turístico dado que el cliente es el que está empujando a las empresas a que innoven y ofrezcan un valor añadido por encima de sus competidores. Así, un estudio reciente realizado por la asociación que tiene como misión la promoción del uso de las TIC en la industria, ITH, afirma que el 70% de los viajeros hacen un uso alto o muy alto de la tecnología en su día a día. De este porcentaje, el 35% considera la tecnología ofrecida por los establecimientos un elemento decisivo para elegir donde se alojan. Y, por último, un 44% de los viajeros estarían dispuestos a pagar más por un alojamiento tecnológico.

La industria turística es una de las más expuestas y sensibles a cualquier cambio. Y el uso de la tecnología no es una excepción.

Los principales avances, en esa transformación, se han producido en la disposición inmediata de la información, el User Experience tanto para cliente final como para los usuarios internos de aplicaciones y la Robótica, Bots y Asistentes de Voz. Hoy, se habla de forma constante de satisfacer las necesidades del cliente, de saber sus gustos, de mejorar su experiencia, es decir, el cliente siempre tiene que estar en el centro de la estrategia.

Internamente, el Cloud ha permitido digitalizar empresas sin grandes inversiones iniciales y crecer en base a sus necesidades, si bien al pasar a entornos expuestos al exterior se ha tenido que reforzar la Ciberseguridad y la Monitorización de sistemas.

Las grandes empresas y multinacionales del sector turístico, conocedoras de las ventajas que ofrece el uso de la tecnología avanzan razonablemente bien en la transformación digital de sus negocios, incluso aquellas recién nacidas cuyo modelo de sustenta en el uso intensivo de la tecnología, alcanzan rápidamente cuotas de mercado envidiables. Sin embargo, muchas de las PYMES que prestan servicios en el sector turístico se encuentran con grandes dificultades para

aprovechar esta gran ola tecnológica. Sucede lo mismo con algunas entidades locales que ven cómo pierden competitividad como destino turístico por no contar con un buen plan estratégico ni con los recursos técnicos necesarios para la innovación y la transformación digital de su oferta turística.

Por sectores, dentro del mercado del turismo, hay algunos que están más avanzados que otros. Así por ejemplo, las agencias de viaje, parecen ser uno de los sectores que debe mejorar más. Las nuevas tecnologías no han acabado de cuajar en ellas, y siguen gestionando la mayor parte de sus procesos de forma manual. Esta forma de trabajar resta agilidad a las gestiones, en un mundo que precisamente prima la rapidez.

¿Cuáles son las tendencias que marcarán el futuro del sector?

La aplicación avanzada del Big Data y la analítica es claramente una de las tendencias que está marcando la evolución del sector del turismo. Las empresas del sector del turismo son conscientes de que, a medida que crece el conocimiento que tienen sobre el cliente, pueden ofrecerle servicios más personalizados y de mayor valor. Y es que hoy en dia, la inteligencia artificial, cuando se combina con datos sólidos, puede ayudar a detectar patrones y preferencias para hacer recomendaciones adoptadas en el momento oportuno, y cuando el cliente lo necesita.

Todos los grandes expertos en tecnología consideran que la inteligencia artificial, gracias al tratamiento de los datos almacenados (Big data) cambiará el mundo, y como no, también sucederá lo mismo con el turismo.

Estas dos tecnologías (**Big Data e Inteligencia Artificial**), ya están contribuyendo a mejorar el conocimiento del cliente, a avanzar en el desarrollo de nuevos servicios y a mejorar el rendimiento de las empresas del sector del turístico. En concreto, la combinación de Big Data, las herramientas de analítica y la automatización de procesos permiten cerrar el círculo y ofrecer al cliente un servicio online/offline completo, además de abrir para las empresas nuevas oportunidades de cross selling o up selling totalmente personalizadas.

Otra tecnología, que tiene además una estrecha relación con las dos anteriores, que permitirá una mejor experiencia del cliente en destino será el **Internet de las Cosas (IoT)**, ya que también generará una cantidad inmensa de datos, especialmente acerca de lo que hace el turista una vez se encuentra en el hotel, por citar un ejemplo. Con IA y Machine Learning, las empresas turísticas pueden influir en la decisión del potencial cliente con ofertas y sugerencias acordes a sus preferencias.

También la **realidad aumentada** jugará también un papel clave para ayudar al cliente durante su estancia en el destino elegido. Esta tecnología permitirá mediante el uso de algún tipo de

pantalla, añadir capas de información visual sobre el mundo real que nos rodea, pudiéndose usar para cosas como ver indicaciones que le guiarán hasta los lugares deseados, ver la disponibilidad de determinados servicios o traducir información escrita en otros idiomas al idioma del cliente, entre otras muchas cosas.

Por otro lado, los avances en realidad virtual permitirán a los viajeros probar antes de comprar, al ofrecer acceso virtual a un destino y sus experiencias incluso antes de salir de casa. Es por ello, que dicha tecnología formará parte del proceso de captación de clientes en el futuro gracias a su capacidad de inmersión. Y aunque a priori, no dejará de ser un canal de comunicación innovador, se espera que gracias a ella, los visitantes digitales puedan accedera a la oferta turística en una experiencia inmersiva e inspiradora que les sirva de referencia para escoger destino, hotel o lugares a visitar.

¿Y el sector turístico canario? ¿Qué podría hacer?

La digitalización del sector ha elevado la competitividad en el mercado y, en el caso de Canarias, ha favorecido el resurgimiento turístico de algunos destinos mediterráneos que están absorbiendo una parte importante de los visitantes de las islas. Para detener esta tendencia, el mercado canario debe afrontar los nuevos retos digitales que se plantean en el sector. Entre los que destacan los siguientes:

- Responder a las exigencias del nuevo viajero digital
- Desarrollar técnicas basadas en big data para conocer a los turistas
- Llegar a turistas potenciales a través del marketing digital
- Fomentar la formación digital
- Ofrecer al usuario la última tecnología aplicada al turismo en el destino

Las 5 fuerzas de Porter y análisis del sector

El sector del turismo, es un sector ya maduro, donde las aerolíneas y los touroperadores son los grandes "players" junto a plataformas online de compra de billetes y estancia, del tipo Airbnb, Booking, Tripadvisor, Edreams o las webs de compra de billetes de las propias aerolíneas.

1. Rivalidad de la industria

En la actualidad no existe ningún servicio equivalente al que propone Best Holidays, lo que no quiere decir que no exista competencia, ya que existen numerosas empresas tanto tecnológicas como no tecnológicas que ofrecen de forma unificada actividades de ocio de todo tipo, si bien ninguna de ellas lleva a cabo una personalización de la oferta teniendo en cuenta los gustos e intereses del turista que las contrata.

El comprador se encuentra con una oferta enorme de actividades, pero sin ayuda para poder realizar un filtro de aquellas que realmente se puedan adaptar mejor a lo que realmente busca, y le permita tener una experiencia que no solo le satisfaga, sino que recuerde como un momento especial de su viaje.

Dentro de los competidores directos, y a los que vendríamos a reemplazar parcialmente, se encuentran los grandes tour-operadores, que actúan de mediadores entre el cliente final y los distintos agentes que conforman la oferta de viaje (aerolíneas, alojamientos y proveedores de actividades). Sus estructuras, al ser tan potentes, son grandes pero también clásicas, y nada transformadas digitalmente, por lo que tienen una gran falta de flexibilidad en cuanto a la hiper-personalización del producto que demandan en estos tiempos. Y es ahí, donde creemos que existe una gran oportunidad para nuestro modelo de negocios. Ya que a pesar de tratarse de un mercado maduro, se trata de un producto disruptivo. La reciente desaparición de Thomas Cook, el segundo tour-operador a nivel mundial, es una clara muestra de que los tiempos están cambiando y estas empresas no están sabiendo adaptarse a esos cambios.

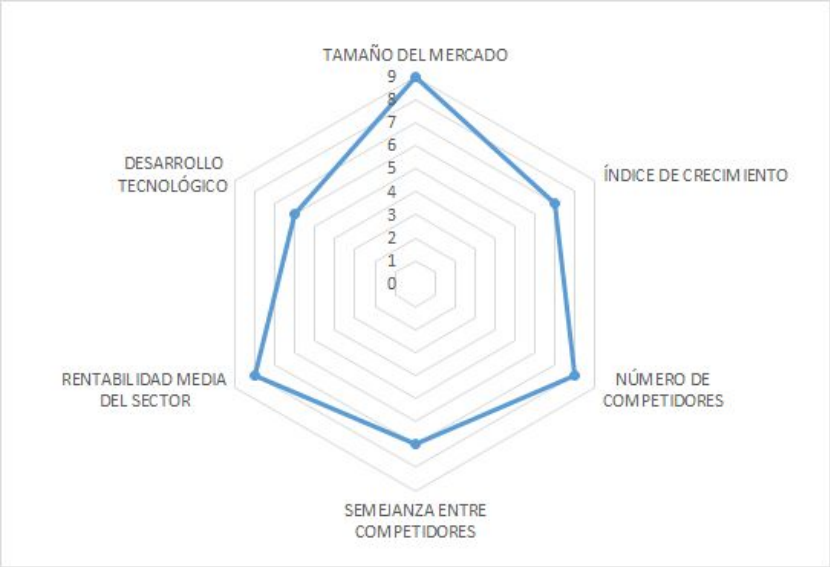
La competencia del sector con presencia digital puede clasificarse según su perfil en:

1. Touroperadores
2. Plataformas online que evalúan todo tipo de actividades y lugares de interés, y que permiten también la compra de actividades turísticas
3. Similares a las anteriores, pero enfocadas únicamente en el mercado local de Tenerife
4. Plataformas online que se centran en vender y evaluar actividades turísticas de pago
5. Plataformas online que venden experiencias originales

En general, al hacer un análisis de la rivalidad existente de Porter, si la rivalidad en la industria es alta será menos atractiva para la empresas, dado que tenderá a una reducción de precios, disminuyendo el margen de beneficio del vendedor.

En el caso de la industria de las actividades turísticas, el grado de rivalidad existente es alto, pues existen muchas alternativas en el mercado.

En cambio, al tratarse de actividades turísticas, los márgenes son muy cambiantes, y por lo general abultados, habiendo incluso un precio distinto, bastante inferior, para los residentes. Por tanto, en este caso, creemos que se trata sin duda de un mercado atractivo en el que entrar, ya que los márgenes de beneficio son altos. Además, la mayoría de nuestros competidores tiene un modelo de negocio en el que el usuario obtiene el servicio completamente gratis (como es el caso de Best Holidays) y es el proveedor de servicios quien paga una comisión por cada venta, dado que como decíamos le aporta un margen alto. No hay que olvidar tampoco que la tasa de crecimiento que se venía observando hasta hace unos meses es alta, con un auge evidente en el número de viajes turísticos que se realizan, lo cual convierte a esta industria en más atractiva aún.



Considerando el desarrollo tecnológico potencial que aún existe, la semejanza entre los competidores, la extensa oferta que hay y la enorme fuerza que poseen estos

players dentro de la industria, Best Holidays centrará sus esfuerzos y su propuesta de valor en la diferenciación mediante la innovación y la mejora en la transparencia y calidad del servicio.

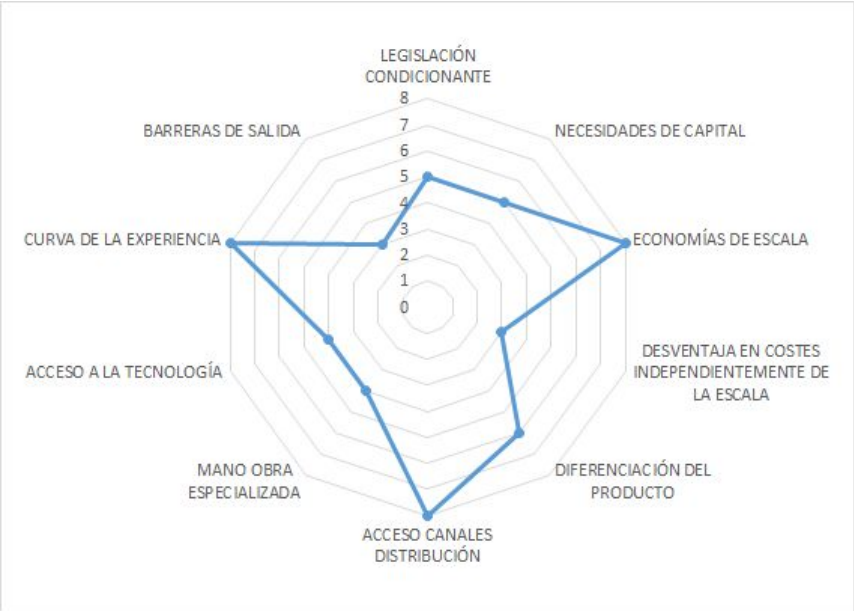
2. Amenazas de entrada de nuevos competidores

Porter afirma que cuanto más fácil es la entrada en un sector, mayor es la amenaza y menor la rentabilidad de un mercado e identificó varias barreras de entrada que pueden ser de muchos tipos.

Es evidente que toda industria que tenga buenos rendimientos, como es el caso del turismo, atraerá a nuevas empresas a ese sector para aprovechar las oportunidades que ofrece. Y por ende, a mayor número de empresas competidoras, menores beneficios posibles.

Al realizar el análisis de las amenazas de entrada de nuevos competidores de Porter, se puede observar que pese a presentar ciertas barreras de entrada, no son significativas, y teniendo en cuenta que el sector es rentable, podemos concluir que el riesgo de esta amenaza es de moderado a alto.

Teniendo en cuenta el gran atractivo del sector, y dado el momento que vivimos en el que la tecnología está transformando los modelos de negocio, y que las grandes empresas comienzan a entrar en sectores en los que nunca antes habían participado, serían esas grandes empresas los grandes competidores potenciales que podrían aparecer. Entre ellas destacan sin duda las grandes empresas tecnológicas del mercado mundial, como son Google, Facebook, Amazon o Apple, por su enorme poder y por ser nativas digitales y tener una gran capacidad para desarrollar nuevos modelos de negocios digitales. Si bien hasta el momento ninguna parece haberse mostrado interesada hasta el momento, y por ahora se han mostrado más interesadas en otras industrias mayores aún como son los bancos, las cadenas de



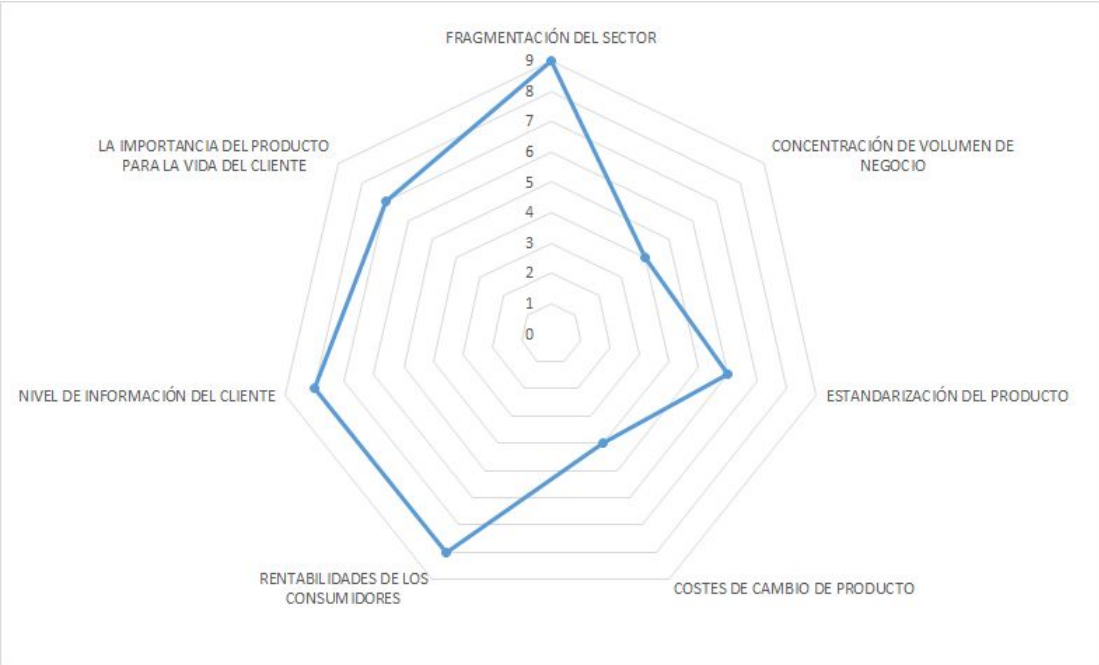
alimentación y quizás en lo más cercano al turismo, la venta de billetes de avión. Por lo que en este momento los posibles competidores más probables que pueden aparecer podrían ser otras startups que estuvieran actualmente trabajando en algo similar, y de las que nosotros no tengamos conocimiento, o futuras startups que aparezcan con un modelo de negocio aún más disruptivo.

3. El poder de negociación de los clientes

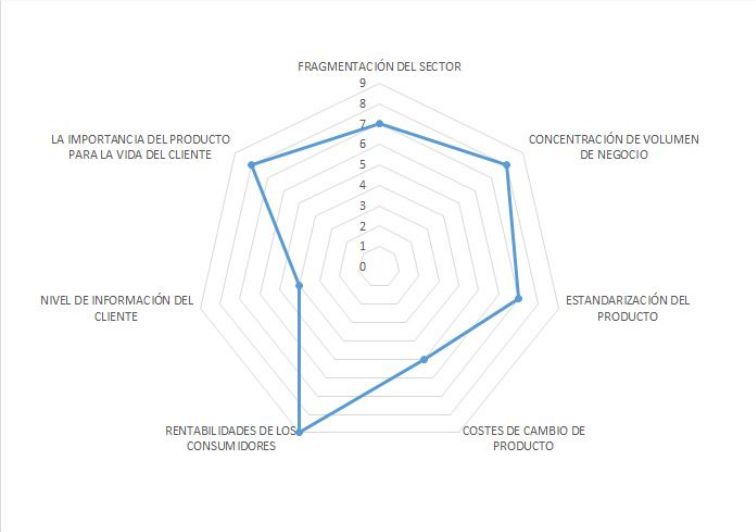
Al realizar el análisis, podemos decir que si el poder de negociación del cliente es bajo, la industria es más atractiva y aumenta el potencial de ganancias para el proveedor, y si el poder de negociación del cliente es alto, la industria es menos atractiva y disminuye el potencial de ganancias para el vendedor.

En nuestro caso este análisis debemos hacerlo sobre los dos tipos de clientes completamente distintos que tiene la plataforma: los proveedores de servicio, por un lado, y los usuarios finales de la plataforma, por otro.

Proveedor



Cliente - Usuario



Como se observa, en el caso de la industria las actividades turísticas el poder de negociación de los clientes es alto pues existen muchas alternativas en el mercado. Deducimos por tanto que con el abanico de clientes que abarca Best Holidays debemos centrar los esfuerzos y las propuestas de valor en aquellos puntos donde nuestros clientes sean menos fuertes teniendo en cuenta la elevada fragmentación del sector y la competencia existente. De ahí que la oportunidad de dar visibilidad a la gran cantidad de pequeños proveedores de servicio que existen en la isla, y que no cuentan con el poder para llegar a sus potenciales clientes en comparación con los proveedores más grandes, les aporta un gran valor a estos, y además conlleva un gran beneficio para los usuarios de la plataforma que verán aumentada enormemente la oferta turística a su alcance, e incluso tendrán la oportunidad de acceder a aquellas ofertas más originales que de otra forma no sabrían que existe. También conseguiremos aportarles seguridad a la hora de realizar su elección a través de las valoraciones de otros usuarios y el uso del Big Data, que nos ayudará a mostrarle una oferta personalizada a sus intereses y gustos, reduciendo de esta forma a prácticamente a cero los inconvenientes y, sobre todo, los riesgos producidos por su bajo nivel de información.

4. Amenaza de productos-servicios sustitutivos

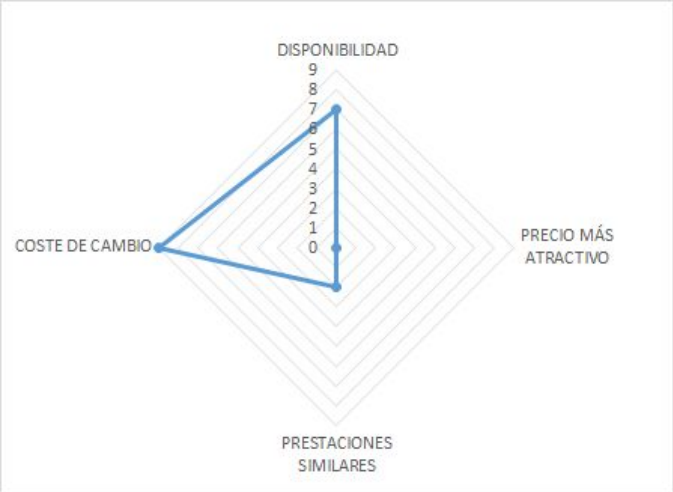
Según Porter, los factores que incrementan la amenaza de los productos sustitutivos son los siguientes:

- La percepción en los clientes o consumidores de los productos no se diferencian para satisfacer una necesidad o problema.
- La facilidad con la que cuentan los clientes para acceder a uno u otro tipo de producto.
- Cuando el precio del producto sustituto no supone una gran diferencia respecto al ofrecido o el primero es menor.

- Cuando la calidad y el rendimiento del producto sustituto es superior al ofrecido.

Como alternativas de productos o servicios desde el punto de vista de los usuarios al ofrecido por Best Holidays tendríamos:

- Blogs de viajes: A través de ellos los turistas pueden acceder a información escrita por otros viajeros que han estado en ese destino con anterioridad.
- Foros de viaje: En estos foros se puede recopilar información de preguntas ya realizadas por otros usuarios sobre el destino, y también hacer nuestras propias preguntas, aunque pueden no ser contestadas.
- Flyers publicitarios: Aportan información a los visitantes acerca de algunas (pocas en relación al total de la oferta) de las actividades turísticas
- Guías de Tenerife: Libros donde se encuentra documentación de los sitios de interés más importante de la isla.
- Web de información de Turismo de Tenerife: En ella se encuentra información general acerca de las isla, así como sus lugares de interés y actividades que se pueden realizar. Al ser un sitio oficial de la Consejería de Turismo no existen valoraciones de los visitantes ni recomendación según gustos e intereses personales.
- Web de ayuntamientos: Al igual que la web de turismo de Tenerife, los municipios aportan información acerca de la oferta turística que tiene lugar dentro del mismo
- Free Tours: Tours turísticos a pie hechos por un guía a cambio de la voluntad de los asistentes.



En este caso, son todas ellas son opciones gratuitas. Pero también lo es el uso de la plataforma Best Holidays, que además ofrece una alternativa sin duda mejor que cualquiera de los anteriores, por su amplitud de la oferta y la disminución del riesgo de elección de un servicio de baja calidad o no acorde a sus intereses.

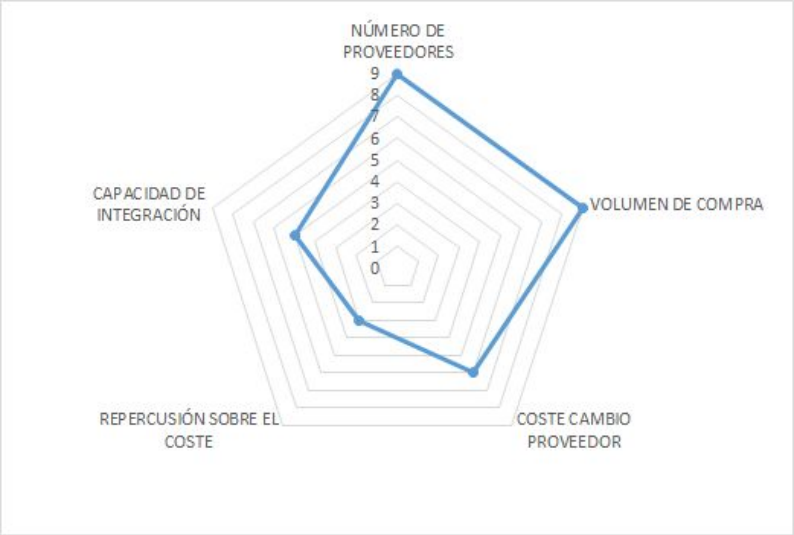
Teniendo en cuenta estas que consideramos que no suponen una amenaza significativa más allá del hecho de de que puedan tener una visibilidad mayor que la nuestra de cara al usuario final, y eso acabe evitando que sigan buscando y puedan terminar encontrando nuestra plataforma que, como ya hemos dicho, les ofrece una solución con mayor variedad y mejor adaptada a sus necesidades.

Teniendo en cuenta esto, la amenaza de sustitutos en el caso de Best Holidays puede considerarse como baja.

5. Poder de negociación de los proveedores

Best Holidays tiene como principales proveedores a las empresas que llevan a cabo las diferentes actividades turísticas.

Como podemos observar en la tabla de abajo, se trata de un sector con un enorme número de proveedores. Pese a ello, algunos proveen actividades clave para el turismo de la isla, en especial Siam Park y Loro Parque, por lo que esos casos su poder de negociación será muy elevado al no tener un sustituto de similares características. Recordemos que ambas actividades se encuentran entre las mejores de Europa en su categoría. Sin embargo, en el caso de los demás proveedores, su poder no es ni mucho menos tan grande, ya que podrían ser fácilmente sustituidos por otros. En todo caso, y dado nuestro interés en contar con la mayor oferta posible, mantendrían cierto poder de negociación en ese aspecto, si bien una vez alcanzado cierto volumen de clientes, creemos que todos los proveedores de la isla mostrarán interés en formar parte de nuestra oferta.



En cuanto al volumen de compra, aunque inicialmente no podrá ser muy grande, una vez que Best Holidays logre irse posicionando en el mercado, las compras deberán aumentar exponencialmente dándonos llegando a obtener un fuerte poder en las negociaciones por el volumen de clientes que atraeremos hacia sus negocios sin necesidad de intervención alguna por su parte.

Por otro lado, Best Holidays también tiene como proveedores, otros que son dos diferentes tipologías según la función que cumplen:

1. Aquellos que proveen servicios tecnológicos que permitan el correcto funcionamiento de la plataforma - Entre ellos estarían la empresa encargada del desarrollo evolutivo del software en que se basa la plataforma o los proveedores de servicio en la nube para el alojamiento de la misma, y también del almacenamiento de la inmensa cantidad de datos que generará y el procesado de los algoritmos de Machine Learning que permitirán llevar a cabo la hiper-personalización de la oferta a través del recomendador de actividades. Sin duda alguna, el principal valor diferenciador del modelo de negocio.

2. Proveedores de servicios que afectan al Marketing de la plataforma, principalmente Google a través de su buscador para el posicionamiento SEO y aquellas plataformas elegidas para publicitar Best Holidays, como pueden ser las redes sociales o el propio Google según la estrategia de marketing elegida en cada momento. También los proveedores encargados de la publicidad física en destino que haremos o la empresa de Growth Hacking que contrataremos para la mejora continua del producto final están en este grupo.

3. Por último, debemos contar con un grupo de proveedores inherentes a cualquier negocio como pueden ser asesoría fiscal, contable, laboral o legal entre otros.

Valoración de la naturaleza y cuota del mercado.

Los principales mercados emisores de turistas hacia Canarias son Reino Unido, Alemania, los Países Nórdicos y España. En total representaron en 2019 el 70,5% del total de la demanda.

En términos de facturación, los que más gastan en excursiones organizadas son los alemanes y los españoles (26% y 26,02% respectivamente) y en actividades deportivas los ingleses y alemanes (6,6% y 7,3% respectivamente).

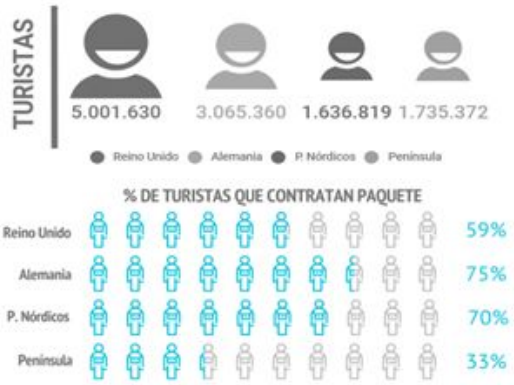
El gasto medio se sitúa en todos los casos entre los 135€ y 160€ diarios. Los alemanes y los nórdicos son los que realizan estancias más largas (10,6 y 10,2 días respectivamente, frente a los 8,6 días de los británicos y 7,4 de los peninsulares). El mercado peninsular se sitúa a la cabeza en cuanto a la reserva de actividades y excursiones a través de Internet con una tasa superior al 17%.

En lo que al uso de internet en destino se refiere, más del 40% de los turistas de los 4 principales mercados emisores se conecta en destino para consultar información turística, así como para compartir imágenes o vídeos con sus contactos.

El mercado del turismo en Canarias, con una aportación al PIB de Canarias de un 35%, es un mercado con un enorme atractivo y potencial. El año 2019 en Canarias se cierra con más de 15 millones de turistas, a pesar de los desafíos del sector con la quiebra de importantes players como Thomas Cook (el turismo británico supone la tercera parte del turismo total a Canarias) el turismo cae tan solo 1% con respecto a 2018 (cae un 4% en turismo extranjero y crece un 1% en turismo nacional). Esto significa que, contra todo pronóstico hecho hace algunos meses, continuamos en los tres mejores años de la historia del turismo en Canarias.

¿Cuántos son y cuánto gastan?

	UK	Alemania	Nórdicos	Península	TOTAL
TURISTAS					
Nº de turistas (FRONTUR) (mill.)	**5,00**	**3,07**	**1,64**	**1,74**	**15,56**
Nº de turistas > 15 años (EGT) (mill.)	**4,28**	**2,75**	**1,37**	**1,54**	**13,49**
- que contratan paquete (mill.)	2,52	2,06	0,96	0,52	**7,85**
- que no contratan paquete (mill.)	1,76	0,69	0,41	1,03	**5,64**
- % turistas que contratan paquete	58,8%	75,0%	70,3%	33,5%	**58,2%**



	UK	Alemania	Nórdicos	Península	TOTAL
GASTO Y ESTANCIA					
Gasto por viaje (€)	**1.169**	**1.298**	**1.381**	**891**	**1.196**
- de turistas con paquete	1.293	1.357	1.386	1.102	**1.309**
- en el paquete	1043	1.144	1.103	851	1.064
- en otros conceptos	250	213	284	251	246
- de turistas sin paquete	**992**	**1.122**	**1.367**	**784**	**1.037**
- en el vuelo	270	303	413	218	**288**
- en el alojamiento	362	398	420	247	**350**
- en otros conceptos	360	421	533	320	**399**
Estancia media:	**8,60**	**10,66**	**10,20**	**7,45**	**9,32**
- de turistas con paquete	8,18	9,76	8,85	6,95	**8,66**
- de turistas sin paquete	9,19	13,37	13,40	7,70	**10,23**
Gasto medio diario (€)	**147,8**	**136,5**	**156,6**	**137,8**	**143,6**
- de turistas con paquete	165,1	147,3	168,4	170,0	**159,8**
- de turistas sin paquete	123,1	104,0	128,9	121,6	**121,0**
Facturación total (> 15 años) (mill. €)	**5.001**	**3.565**	**1.885**	**1.376**	**16.124**
- de turistas con paquete	3.252	2.795	1.331	570	**10.277**
- de turistas sin paquete	1.749	769	555	806	**5.848**

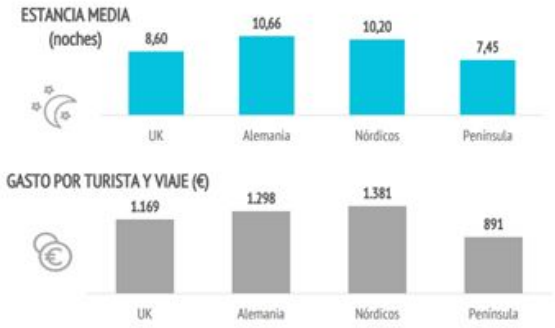


Tabla 2.1: Gasto principal y estancia por nacionalidades - Fuente: Promotur

Tabla 2.2:. Llegada pasajeros internacionales a Canarias (1990-2109) - Fuente: Promotur

En cuanto al país de origen de los turistas que visitan las Islas, y según cifras obtenidas de ISTAC de enero-noviembre 2019, encontramos en primer lugar a los británicos, que suman más de 4 millones y medio de turistas en 2019; los alemanes, 2 millones y medio, seguidos de los

franceses, irlandeses y holandeses, todos con cifras por encima de los 500 mil turistas en 2019. El turismo nacional trajo a las Islas Canarias 1.837.032 turistas el año pasado.

Otros gastos

	UK	Alemania	Nórdicos	Península	TOTAL
Restaurantes o cafeterías	63,8%	55,8%	68,3%	72,0%	**63,2%**
Compras en supermercados	56,1%	55,0%	61,3%	50,4%	**55,9%**
Alquiler de vehículos	13,3%	32,9%	15,4%	50,3%	**26,6%**
Excursiones organizadas	16,7%	26,0%	14,4%	26,2%	**21,8%**
Taxi, transfer, VTC	59,5%	57,4%	58,7%	24,3%	**51,7%**
Parques de ocio	9,0%	7,6%	5,2%	13,2%	**8,8%**
Actividades deportivas	6,6%	7,3%	4,8%	4,9%	**6,4%**
Museos	2,6%	6,2%	2,9%	8,3%	**5,0%**
Pasajes islas	3,7%	3,3%	3,0%	8,0%	**4,8%**

Como decíamos, en 2019 se ha consolidado la recuperación del mercado nacional, al alcanzar los dos millones de turistas españoles, casi un 14% más que el ejercicio anterior, una cifra que ha permitido amortiguar el descenso de extranjeros tras un cierre de año que se estima en 15,4 millones de turistas totales.

Tabla 2.3: Gastos en servicios Promotur

La situación no se espera que cambie drásticamente, ya que gracias a las excepcionales condiciones climáticas de la isla, la seguridad y oferta turística que ofrece, Canarias continúa teniendo un gran atractivo para turistas principalmente europeos.

La afluencia y gasto acumulado de turistas extranjeros en el contexto de España, a fecha noviembre 2019 fue de 11.946.214€ (15% del total en España).

Otros datos claves en la valoración del mercado que nos ocupa:

- Gasto medio por turista y viaje: **1263€**
- Gasto medio por turista y día: **157€**
- Estancia media: **8,06 días**

La aportación del sector turístico al PIB de Canarias es del 35% con más de 16.000 millones de € derivados de los 15,6 millones de turistas que nos visitaron en 2019 **(PAM)**, lo que evidencia la oportunidad de negocio del mercado al que nos dirigimos. Las actividades en destino, según un estudio realizado por PhocusWright son el tercer componente de gasto turístico, tras el alojamiento y el transporte, y representan el 9% de la facturación del sector, lo que supone 1.400 millones de euros en el mercado turístico canario **(SAM)**. Teniendo en cuenta el segmento de clientes al que nos dirigimos en términos de edad, uso intensivo de la tecnología así como el interés que muestran por hacer actividades turísticas durante su estancia en las islas, el mercado potencial que podríamos abarcar es de aproximadamente 300 millones de euros (**SOM)**. Una cifra potencial de mercado que podemos considerar, sin duda, altamente atractiva.

Fuente:
https://turismodeislascanarias.com/sites/default/files/promotur_mercados_principales_2018.pdf

Análisis interno o plan estratégico.

DAFO

Debilidades	Amenazas
Falta de background tecnológico	Entrada de nuevos competidores
Poca experiencia en el mercado	Nexo directo: CLIENTE - PROVEEDOR
Core del negocio dependiente de proveedores	Fuerte posicionamiento de los principales players en el sector de ocio
Escasez de recursos económicos de partida hasta obtener ayudas financieras	Escaso poder de negociación de las comisiones en el inicio
Escasez de histórico de datos	Caída del turismo Covid 19
Dificultad de adaptación de la sociedad al ritmo de la evolución de nuevas tecnologías	Variación de nuestro target
Diferencias culturales con nuestro target	Posibilidad de que los grandes players copien las funcionalidades de nuestra plataforma
Targets de distintos países	Restricciones en protección de datos
Fortalezas	**Oportunidades**
Digital Marketing Know - how	Proyecto innovador, no implementado a día de hoy (o no con éxito o con un referente en el mercado)
Capacidad de pivotación - Agilismo	Accesibilidad a fondos de financiación públicos y privados
ROI fácilmente medible y cuantificable a corto plazo	Solución a problemática existente / rápida adopción de early adopters
Inversión inicial baja para la creación de la plataforma	Producto atractivo para proveedores con poca visibilidad
Liquidez	Facilidad de réplica o ampliación del modelo de negocio a otros mercados

Poco o nulo apalancamiento	Financiación a través de publicidad
SaaS	El uso de la tecnología a costes asumibles
Clientes ya pagan actualmente una comisión por intermediación	Tecnología Big Data y Machine Learning permiten perfeccionamiento del algoritmo y mejora del servicio a un ritmo acelerado
Facilidad de adopción de nuevas tecnologías	Plataforma para incentivar el turismo después de la pandemia
Equipo multidisciplinar con idiomas y conocimiento de nuestro target	Proveedores más receptivos a la hora de valorar nuevas vías para hacer crecer su negocio

Modelo de negocio

Best Holidays ofrece actividades turísticas ajustadas a las necesidades individuales de cada cliente, adaptando la oferta a la demanda del usuario y simplificando el proceso de búsqueda mediante el aprendizaje del algoritmo y los parámetros facilitados por el usuario al registrarse a la plataforma, mostrando una oferta afín en el menor tiempo posible y con todas las facilidades para reservar y comprar el itinerario elegible en tan solo un clic. Su principal valor reside en el macheo de las preferencias de los usuarios con la oferta turística de las Islas, dándole visibilidad a los proveedores turísticos ante sus clientes objetivos de una forma rápida y sencilla.

A continuación pasamos a detallar las diferentes piezas que conforman nuestro modelo de negocio:

Segmento de cliente-usuario

Dentro de nuestro segmento de clientes tenemos a **proveedores de actividades de ocio**, por un lado, y a **turistas** por otro.

Usuarios:

El perfil principal son adultos de entre 35 y 50 años que visitan o planean visitar las Islas Canarias, que hacen un uso regular de la tecnología, que practican actividades al aire libre y buscan una experiencia ad hoc (no compran paquetes actividades turísticas, consultan y se informan de sus viajes a través de Internet, blogs, redes sociales y usan el móvil en el destino para buscar información turística).

Nuestros usuarios trabajan en entornos relacionados con la tecnología o bien la usan de forma regular en el ámbito personal. Los principales turistas que nos visitan proceden de países europeos, principalmente Inglaterra, Alemania y España peninsular. El mercado alemán es el que realiza más actividades por su cuenta, busca el contacto con la naturaleza y más gasta en actividades al aire libre relacionadas con el mar o la montaña. El mercado peninsular es especialmente atractivo, porque solamente el 33% viene con un paquete turístico cerrado y también presenta un gasto en actividades de ocio y atracciones elevado.

Clientes:

Después de validar nuestro segmento de clientes hemos descubierto que tendría las siguientes características:

- Se trataría de proveedores que ofertan actividades turísticas pequeñas o medianas, con la correspondiente dificultad de atraer nuevos clientes debido a la alta competitividad.
- Tratan de crear mucho contenido en RRSS, muchas veces de forma poco eficaz.
- Suelen tener algunos problemas para segmentar su público objetivo y para diferenciarse de otros negocios similares.

Relación con el cliente

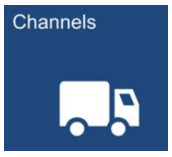
Clientes:

Los principales proveedores de actividades de la plataforma serán aquellos que ofrezcan una relación calidad - precio óptima. Con este fin, establecemos con nuestros proveedores una relación basada en la confianza y transparencia, poniendo el foco en reducir los dolores de nuestros usuarios. La comunicación a través de los diferentes canales deberá transcurrir con la fluidez requerida para lo cual establecemos los procedimientos pertinentes.

Usuarios:

Para la relación con los usuarios ponemos a disposición varios de los canales más habituales de contacto como principales generadores de confianza, tanto automatizados como personalizados según la preferencia de cada usuario. La comunidad de usuarios permitirá además que los clientes interactúen e intercambien experiencias y opiniones.

Canales



El objetivo de nuestra plataforma es que los turistas que visitan las Tenerife tengan acceso a toda la oferta turística a través de un único canal de una forma

personalizada, recibiendo recomendaciones o notificaciones de actividades que se ajusten a sus intereses, gustos y duración del viaje de una forma ágil y sencilla. Como canales secundarios de presencia o interacción con el usuario tenemos:

- las redes sociales que utilizan nuestros clientes, Facebook, Instagram y TikTok, principalmente.
- plataformas de proveedores de actividades turísticas clave a nivel local, con una estrategia diferenciada en función de si son keypartners o no lo son.
- las principales plataformas de búsquedas online de vuelos y alojamientos del sector

Propuesta de Valor

A continuación detallamos las propuestas de valor claves de nuestro modelo de negocio en función del segmento de cliente.

- Dirigidas al cliente -

- Ofrecemos a proveedores de actividades turísticas ganar cuota de mercado, anunciándose a través de una plataforma tecnológica con gran potencial, una fuerte inversión en atracción de tráfico y con un coste muy reducido, que supone la comisión sobre una venta cerrada.

- Si no se cierra la compra, contarán con las impresiones y la oportunidad de que el usuario cierre la venta a través de otros medios a cambio de un coste por clic.

- Adicionalmente, la funcionalidad core de la plataforma se complementa con la publicidad on-site de servicios relacionados no integrados en la propia plataforma: empresas de alquiler de coches, restaurantes, tiendas, etc.

- La microsegmentación que obtienen a través de la plataforma les permite llegar de forma más eficiente a un mayor número de clientes sin realizar una inversión.

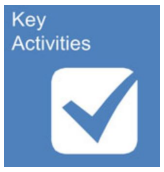
- **Dirigidas al usuario** -

- Proporcionar a los usuarios una oferta personalizada e individualizada aplicando tecnología IA.
- Accesibilidad rápida a toda la oferta turística de las Islas, seleccionada por el algoritmo de acuerdo a los gustos e intereses del usuario, mostrando en primer lugar el mejor match “usuario-actividad”. El usuario cumplimenta un cuestionario inicial que permite asignarle

un cluster inicial, a partir del cual la oferta se va personalizando y ajustando a los intereses mostrados por la audiencia existente.

- Experiencias significativas, singulares, una oferta de actividades exclusivas en nuestra plataforma.
- Descuentos y la mejor relación calidad-precio.
- Reducción de riesgos: la tecnología implementada reduce notablemente el riesgo de abandono por la idoneidad de la oferta mostrada.

Actividades clave



- CRM de proveedores.
- Desarrollo y mantenimiento de la plataforma y gestión Big Data: Para el correcto funcionamiento de la plataforma desarrollada, se requerirá de un control y mantenimiento continuo, supervisión del algoritmo y del propio portal.
- Medición de la experiencia de usuario mediante el NPS y CES.
- Publicidad online: El contenido patrocinado en los diferentes medios requiere de una estrategia de contenido en función de la oferta, análisis continuo de resultados y optimización de las campañas.
- Servicio post-venta: La atención a usuarios a través de los diferentes medios puestos a disposición será una actividad clave para ofrecer el máximo nivel de soporte a los usuarios y garantizar la calidad como una de las principales propuestas de valor.

Recursos clave

- Red comercial con experiencia en el mercado local, dinámico y con iniciativa.
- Una oferta de calidad, singular y con algún elemento diferenciador
- Última tecnología en una plataforma estable, customer-centric y fácilmente escalable, dinámica principalmente en cuanto a la actualización de la oferta.

Partners

Entre nuestros asociados clave, el de mayor peso son sin duda los proveedores de servicios tecnológicos, tanto inicialmente para el desarrollo e implementación del algoritmo, como para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma de forma continua a nivel técnico y de hosting. Pero también contaremos con asesores legales para la correcta ejecución y puesta en marcha del proyecto, y de forma permanente, para cumplir con los requisitos legales del mercado en general y de nuestro

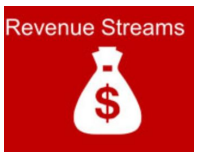
negocio en particular. Y por supuesto, con un equipo de expertos en diseño, publicidad y marketing digital para la estrategia y puesta en marcha de potentes acciones de generación de tráfico y ventas. Asimismo, para la identificación de proveedores y éxito de los servicios ofertados será clave el equipo comercial.

Hoteles, empresas de coches de alquiler y compañías aéreas serán también socios clave para dar a conocer los servicios que ofrece la plataforma en ese primer contacto que establece el turista cuando llega a Canarias.

Costes estructurales

Los costes estructurales serán los derivados de la contratación de los asociados clave para la puesta en marcha y operatividad de la plataforma: técnicos, comerciales, creativos, asesores; las continuas acciones de Marketing ATL y BTL y el servicio de hosting.

Fuentes de ingresos



Es una plataforma P2P de la que se obtienen los ingresos de los proveedores de actividades turísticas. La monetización del negocio se consigue a través de dos momentos de la verdad:

- Comisión de venta: Si se materializa la reserva a través de la plataforma se cobra una comisión sobre el importe del servicio contratado.

- Además, se obtienen ingresos por publicidad en la plataforma de proveedores turísticos no integrados en la plataforma: alquiler de coches, vuelos interinsulares, oferta gastronómica, etc.

- Como posibles fuentes de ingresos a futuro planteamos la posibilidad de ofrecer el servicios de alquiler de coches a través de la plataforma y la venta de datos a terceros, principalmente organismos públicos, hoteles y proveedores de actividades que busquen identificar a su target y mejorar los servicios que ofrecen.

Misión, visión y valores.

Valores

Servicio al cliente: En Best Holidays queremos hacerle la vida más fácil a nuestros clientes y que se ocupen de lo que se tienen que ocupar durante sus vacaciones, que es de disfrutar. Simplificamos lo simplificable, pero nunca la experiencia y satisfacción de nuestros usuarios.

Compromiso social: Queremos aportar a nuestra economía local, colaborar con los proveedores locales para contar con una oferta competente, bien orientada y con la calidad que merece ser el tercer destino turístico de España.

Fe en las personas: Nuestros empleados son también nuestros clientes, buscamos crecer juntos y ofrecer oportunidades de desarrollo profesional orientada a objetivos monetarios y de bienestar. Fe de buenas prácticas en todo lo que hagamos es una máxima que debe acompañar a cada miembro de la organización.

Responsabilidad medioambiental: Como creemos que no puede ser de otra manera, haremos nuestra pequeña aportación al cuidado del medio ambiente en todos nuestros procesos.

Estos valores tomarán forma en el apartado de personas, uno de los últimos puntos tratados en esta memoria, donde se profundizará de forma breve sobre cuáles serán los pilares que erigirán el desarrollo de una cultura corporativa adaptada al mundo contemporáneo. Es decir, cómo vamos a crear un clima interno que esté preparado y sea capaz de afrontar y adaptarse con rapidez a entornos de cambio constante.

Misión

Nuestra misión es crear una plataforma con el objetivo de unir dos necesidades. Por un lado a pequeños o medianos proveedores de experiencias turísticas a los que les cuesta llegar a nuevos clientes por la falta de segmentación y diferenciación. Por el otro tendríamos turistas que necesitan añadir valor a sus vacaciones a través de actividades de ocio relevantes para ellos. Estos dos grupos de persona se caracterizan por no ser nativos digitales a pesar de trabajar en entornos donde la tecnología juega un rol crucial.

Visión

Nuestra visión es lograr implantar este modelo de negocio en todas las zonas costeras de España con características similares, donde exista una alta afluencia de turistas y una gran oferta de actividades relacionadas con el ocio.

Aspiramos a que sean los propios proveedores los que soliciten darse a conocer dentro de la plataforma debido a la facilidad y sencillez con la que obtendrían nuevos ingresos e insights sobre sus clientes.

Objetivos estratégicos

Teniendo en cuenta los análisis previos se han desarrollado los siguientes objetivos estratégicos:

Desarrollo de la plataforma

Objetivo 1: Tener una web que nos permita comenzar a captar usuarios para nuestra plataforma y generar datos que puedan alimentar en el futuro al recomendador.
KPI: MVP con todas las funcionalidades necesarias para que el usuario pueda obtener un itinerario personalizado de actividades ("hecho manualmente definiendo perfiles") y tener un datawarehouse de datos implantado.

Objetivo 2: Desarrollo de la App en un plazo de 3 meses para poder acceder a otros canales de comercialización y poder así aumentar la cuota de clientes..
KPI: Publicación en Google Play y App Store

Objetivo 3: Desarrollo de recomendador con datos de Big Data e Inteligencia Artificial (desarrollo de algoritmos).
KPI: Recomendador funcionando de forma óptima (Curva ROC > 0.75)

Captación de proveedores

Objetivo 1: Contratar 2 comerciales que se encarguen de la captación de 50 clientes (proveedores de actividades) para el lanzamiento de la plataforma en un plazo de cinco meses, lo que nos permitirá obtener ingresos así como ampliar el catálogo de actividades inicial más allá de las gratuitas. Una vez lanzado el producto, y dado que la posición en el mercado de Best Holiday mejorará significativamente la captación de clientes deberá crecer a un ritmo de 12 actividades al mes por cada comercial contratado.
KPI: Actividades de pago publicadas en la plataforma.

Implantación en los distintos mercados

Objetivo 1: Conseguir un EBITDA positivo al tercer año de constitución a través de marketing de afiliación y las comisiones de la venta de actividades.
KPI: Cuenta de resultados mensual.

Objetivo 2: Expansión interinsular al resto de las Islas Canarias de relevancia (Gran Canaria al tercer año cuando alcanzamos EBITDA positivo, y Fuerteventura, Lanzarote y La Palma al quinto).
KPI: Cuenta de resultados mensual de cada isla

Objetivo 3: Obtener un número ingente de datos al quinto año que nos permita abrir una nueva vía de negocio y rentabilizar los datos mediante su venta a terceros: organismos públicos, hoteles y proveedores de actividades, principalmente.
KPI: Cuenta de resultados mensual de cada isla

Plan de Marketing

Análisis de la competencia y posicionamiento

Best Holidays propone un servicio con un enfoque que a día de hoy no existe en el mercado, aunque no por ello queremos decir que no exista competencia. Y es que ya hay un alto número de empresas tanto tecnológicas como tradicionales que ofrecen servicios de contratación de actividades turísticas alrededor del mundo, y que por tanto, compiten por el mismo mercado. Por otro lado, el enorme poder y/o el alto componente tecnológico de estas compañías, les permitiría tener cierta facilidad a la hora de incorporar a su propuesta de valor algunas de las funcionalidades ofrecidas por Best Holidays.

Nuestro servicio se orienta en un primer instante al turismo europeo que supone casi el 100% de los turistas que visitan la isla de Tenerife, por lo que nos centraremos en el análisis de la competencia del mercado europeo. Posteriormente, dado que el comportamiento del resto del mercado español es similar al de la isla, este análisis sería aplicable al resto de destinos del país.

Se ha realizado una clasificación de competidores según su perfil, identificando las siguientes categorías:

1. Touroperadores. Con presencia en agencias de viajes y también on-line, aunque con webs sin apenas aporte de valor (catálogos en pdf y búsqueda de vuelos básicamente):

TUI España	Jet2	Viajes El Corte Inglés	Thomson	Iberoservice

2. Plataformas online que evalúan todo tipo de actividades y lugares de interés, y que permiten también la compra de actividades turísticas. Conocidas fundamentalmente por juntar en ella las opiniones de clientes de hoteles, restaurantes y/o tiendas, pero también evaluar o comprar "cosas que hacer" en cualquier lugar del mundo. Incluso alguna permite la compra del bien. Si bien, ninguna de ellas cuenta con un recomendador que permita al cliente adaptar esas cosas que hacer según los gustos e intereses del usuario.

Tripadvisor	Foursquare	Yelp

3. Otras plataforma similares a las anteriores pero enfocadas únicamente en el **mercado local de Tenerife.** Pese a no contar con una posición tan destacada como el resto de competidores, los hemos añadido a este listado por centrarse al igual que nosotros (al menos inicialmente) únicamente en el mercado isleño:.

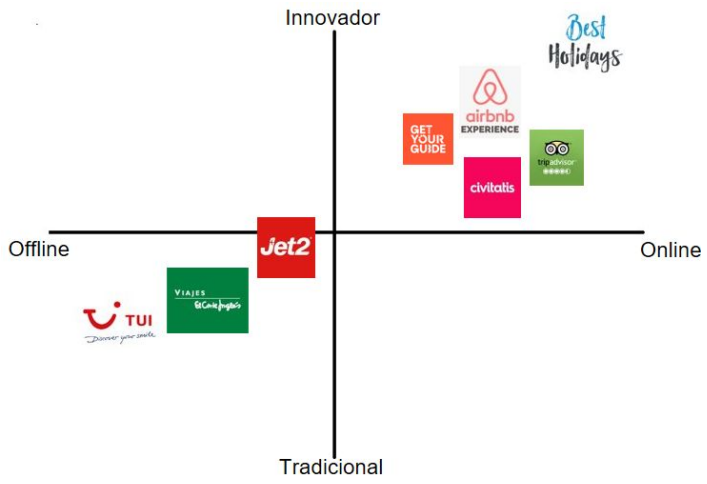
Top of Tenerife	GoTenerife	Tenerife Buzz	Tenerife Guía Turística	Tenerife!	Tenerife: Your Beach Guide	Rutas de Tenerife

4. Plataformas online que se centran en vender y evaluar actividades turísticas de pago. Ofrecen excursiones de pago con una valoración por parte de algunos los usuarios que ya las han realizado. Tienen como limitación en comparación con nuestro modelo de negocio, que no incluyen las actividades que se pueden hacer gratuitamente (aunque podrían incluir rápidamente ya que cuentan con la tecnología), ni tampoco cuentan con un recomendador según los gustos e intereses del usuario.

GetYourGuide	Civitatis	Viator	Booking: Sección “Atracciones turísticas”

5. Plataformas online que venden experiencias originales. Permiten contratar experiencias que se salen totalmente de las habituales a personas residentes en cualquier lugar del mundo. También permiten ver las valoraciones de otros usuarios acerca de las mismas.

Airbnb Experience	Vayable	Avistado por lugareños	Aventuras urbanas	Rootsrated	Road Trippers



Para finalizar el análisis de la competencia y el posicionamiento en el mercado de las actividades turísticas, podemos ver en esta representación gráfica de la situación destacada que ocuparía Best Holidays frente a los principales players del mercado.

Target - Mapa de empatía de cliente y usuario

Best Holidays sirve como plataforma de intermediación entre turistas exigentes y curiosos y proveedores de actividades turísticas que aporten un valor añadido a las vacaciones de los primeros. Según el estudio de mercado realizado por Promotur en 2018 el 47,4% de los turistas que visitan

Canarias viajan con su pareja. Entre las principales nacionales encontramos alemanes, ingleses y españoles. En el caso de los españoles, se sitúa en un 40% el número de turistas de edades comprendidas entre 31-45 años. Tras la validación realizada y detallada en el Anexo I, encontramos que el público objetivo de Best Holidays responde a las siguientes características: Turistas de entre 35-50 años, con inquietudes y cierta comodidad económica, que hacen uso con total regularidad de la tecnología en muchas de sus vertientes. Se define, por tanto, el target de **usuario** de Best Holidays como el de la figura siguiente.

45-60 años

Empresario extranjero afincado en las Islas Canarias

Anteriormente siempre había trabajado por cuenta ajena.

Auténtico, con visión empresarial, disfruta de lo que hace, se mantiene al día de las tecnologías.

Con hábitos de vida saludable y consciencia social y ecológica

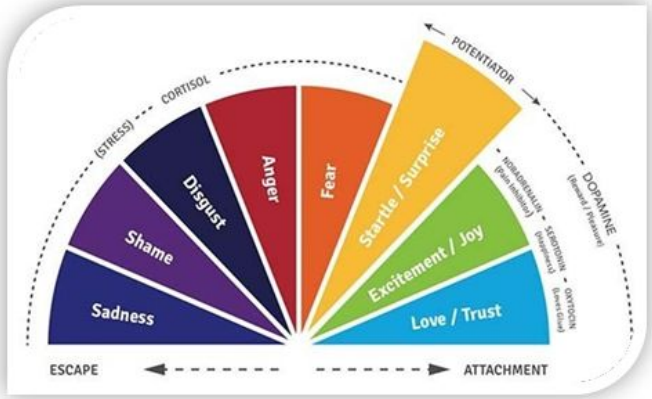
Al otro lado tenemos a los proveedores con los que compartimos el mismo target. Empresas del sector turístico que ofrecen actividades de ocio, cultura y deporte, aquí aunamos toda la oferta existente en las Islas que reúna unos estándares mínimos de calidad y orientación al cliente. Las actividades más destacadas por la idiosincrasia de las islas son las relacionadas con el mar y la montaña, pero se buscarán proveedores de actividades exclusivas, experiencias nicho y todo aquello que aporte valor a la plataforma y marque una diferencia para con la competencia. En base a la validación de nuestro segmento B2B recogida en el Anexo I, se define a continuación a nuestro target de **empresas proveedoras de servicios.**

Los respectivos mapas de empatía se recogen en el Anexo III a esta memoria.

Branding y posicionamiento

La mayor parte de nuestros competidores intentan captar al turista a través de argumentos racionales, descripciones muy cuidadas y algo impersonales. Con el objetivo de diferenciarnos, apelaremos a la empatía y la emocionalidad de las personas para crear un contexto de decisión que nos favorezca.

Hemos encontrado que el 78.6% de los turistas organizan su viaje con una antelación de 1 a 6 meses, rango en el que se encuentran nuestros early adopters. Sin embargo, cuando se trata de planificar las actividades que les gustaría realizar, se basan en las actividades prototípicas, como por ejemplo, ir al Teide, Siam Park, etc. Es decir, focalizan la atención en actividades relevantes



para luego hacerse un mapa mental de qué les apetecerá hacer una vez estén en las islas. La imagen que se forma el turista antes de llegar, las sensaciones y apetencias que tiene cuando ya se encuentra aquí, difieren sobremanera. Parte del 79,1% de nuestros early adopters pasan entre 3 y 12 horas fuera del lugar en el que se hospedan, por lo tanto, nuestro objetivo es centrarnos en esas actividades secundarias que surgen de forma más espontánea según vaya experimentando con su entorno a lo largo de sus vacaciones.

Necesitamos establecer una estrategia de contenidos para generar tráfico a nuestra web y crear un enlace emocional antes de viajar, para luego realizar campañas de retargeting, incentivar el crecimiento orgánico y presentar cómo funciona nuestra webapp. Para ello se escogerán las actividades más relevantes o de mejor puntuación en portales turísticos como Tripadvisor y presentaremos la información con videos, fotos, storytelling, descuentos asociados a las mismas, etc. Desde aquí se abre la posibilidad de navegar en el mapa de Tenerife, recibir recomendaciones, llegar a las más cercanas a su posición actual, realizar el cuestionario para destacar las actividades más relacionadas con los intereses del turista. Tanto el recomendador, cómo la posibilidad de navegar y comprar entradas en tiempo real serán las funcionalidades clave que aportarán valor al usuario y desde el cual se estructurará nuestro frontend.

La mejor forma de aumentar la credibilidad y autenticidad de nuestra marca, será otorgándole una personalidad coherente. Para ello es necesario crear una sintonía entre lo que se piensa (nuestros valores), las emociones que generamos (lo que hacemos sentir), lo que decimos (nuestras comunicaciones) y las acciones que llevamos a cabo (lo que hacemos). Todo ello alineado con la experiencia del servicio que ponemos a disposición de los clientes.

La credibilidad de nuestra marca será fundamental para atraer a esos primeros usuarios y ganarnos su fidelidad. La coherencia de las partes anteriormente comentadas se pondrá de manifiesto a través de todos los niveles de nuestro marketing-mix.

Identidad de marca, nombre, logo y manual de marca

Este apartado se incluye como anexo a esta memoria (Anexo II) a fin de poder desarrollar en más detalle lo relativo al plan de marketing.

RRSS

Se van a escoger cuatro RRSS desde las cuales mantendremos un contacto directo con el cliente. Cada una de ellas, tendrá un propósito en nuestra estrategia de branding y serán un de los ejes de tracción principal para generar tráfico a la webapp.

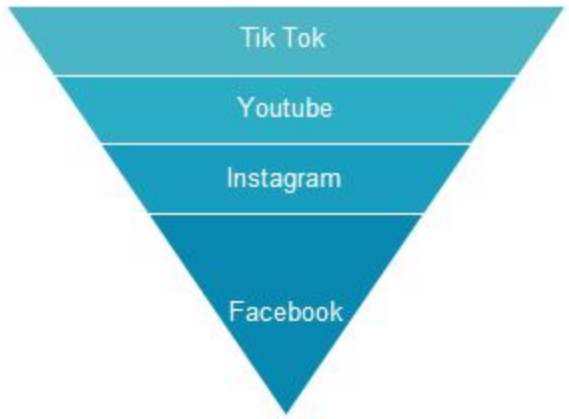
En países asiáticos, como china, ya se usa para compraventa de frutas y otros productos de marcas minoritarias. Es una RRSS con mucha fuerza que no ha parado de crecer en occidente a lo largo de los últimos años. Algunas marcas como, por ejemplo Puma o Vodafone, se están dando cuenta del potencial de esto y están empezando a posicionarse aquí. Debido a que es una plataforma en pleno crecimiento y no tan saturada como las demás, nos da la oportunidad de ganar fans de forma muy rápida y sin mucha inversión. Posee alrededor de 800 millones de usuarios y a pesar de que la mayoría son gente joven, alrededor del 27% tiene más de 35 años. Debido a las características propias de esta RRSS nos encontramos ante un público susceptible a probar nuevas marcas, ya que se definen por una personalidad con cierta apertura a la experiencia solo por el hecho de usar Tik Tok a diario.

El 79% de los usuarios de Internet tiene una cuenta Youtube, lo que hace un total de 2.000 millones de personas, potenciales. En la actualidad se están subiendo 500h de video cada minuto en esta plataforma. De forma complementaria la mayoría de empresas coinciden en que es un medio que ayuda a humanizar la marca, crear interacción y aumentar el engagement. Con estas características, es sin duda un canal de comunicación necesario para nuestra estrategia de branding.

Instagram se encuentra justo por encima de Tik Tok con unos 1.000 millones de usuarios. En la actualidad la funcionalidad de esta plataforma es servir de santuario de lo bello y estético, donde los usuarios tienden a comunicar la visión ideal de sí mismos. Por ello, en nuestra estrategía de Instagram servirá de representación idealizada de nuestra marca, donde valores relacionados con la belleza y la diversión tengan el protagonismo que merecen.

A pesar de que la popularidad y el uso de Facebook ha ido disminuyendo mucho en los últimos años, obteniendo como resultado un estancamiento del incremento de nuevos usuarios, Facebook sigue siendo un lugar dirigido a la intimidad, en el que tienes a tus

compañeros de universidad y a miembros de tu familia entre tus contactos. Aquí no sueles aceptar entre tus amigos personas que no conozcas o con quienes no te apetezca interactuar. Otro de los puntos fuertes relacionados con este último punto es la facilidad con la que nuevos grupos de cooperación surgen de forma espontánea en esta RRSS. De cara a nuestra estrategia de redes sociales y a pesar de poseer 2.449 millones de usuarios no se empleará para dar a conocer ideas nuevas e innovadoras sobre Best Holidays, sin embargo, sí nos da la posibilidad de crear una comunidad homogénea y familiar, donde la comunicaciones irán adquiriendo ese valor de credibilidad y confianza implícito en el uso habitual de este medio.



A lo largo de 2020 se prevé que el vídeo ocupe hasta un 82% de todo el tráfico en Internet, por lo tanto elegiremos este formato como el favorito para llegar a nuestro target. A nivel de inversión, se priorizará la difusión en plataformas de vídeo para llegar al máximo número de usuarios potenciales. Debido a la alta capacidad de segmentación y el engagement que nos proporcionan estas plataformas se invertirá en Ads con la intención de generar el máximo tráfico posible a nuestra fan page de Facebook. Esta última será de carácter privado y solo se podrá acceder a través del código proporcionado por el Ad con la intención de crear un pool de usuarios realmente interesados en nuestra marca, además dicho código cambiará semanalmente. Los usuarios que lleguen a dicha fan page se mantendrán con sorteos semanales para obtener descuentos exclusivos en alguna actividad turística. En el caso de no poder disfrutar del descuento en un plazo de tiempo determinado se dará la opción al usuario de regalarlo en su muro de Facebook.

Instagram servirá como pasarela intermedia entre nuestra fan page de Facebook y Tik Tok-Youtube. Como ya se ha comentado al principio, la función de esta RRSS será por analogía como la de un escaparate idealizado de nuestra marca. Allí se comunicarán valores, retos, procesos de gamificación, etc. Es decir, serán todo comunicaciones de marca, y no de producto o hábito.

Plan de acción y Marketing Mix

La situación actual favorece la entrada de nuevos players al mercado, el escenario se transforma, los competidores se intentarán adaptar al nuevo paradigma, nuestros clientes **empresas** estarán

más receptivos a propuestas de colaboración que les permitan recuperar su negocio. Por lo que en este punto, lo fundamental es definir una buena estrategia:

Producto

Basándonos en nuestra estrategia de diferenciación, se espera que Best Holidays sea una plataforma ágil, intuitiva y 100% orientada a la experiencia de usuario. Aunque existen actualmente plataformas, webs y apps que ofrecen similares servicios, ninguna hasta el momento centra su apuesta en el matching usuario-experiencia, sino que ofrecen su producto en base a criterios que pueden ser zonas poblacionales, tipo de actividad, etc. Aunque se describe en detalle el engranaje de la plataforma y su funcionamiento en el apartado de desarrollo, la propuesta de valor es presentarnos ante nuestros **usuarios** con una solución innovadora y accesible, que resuelve una necesidad muy concreta durante sus vacaciones y sin invertir mucho tiempo en ello.

Nuestro portfolio de productos son fundamentalmente los servicios ofrecidos por nuestros **clientes, proveedores de actividades,** a los que el usuario accede a través de la plataforma.

Cuando el usuario aterriza en la web, y a fin de mostrarle una oferta personalizada en la medida de lo posible, se presenta un breve cuestionario (con quién viajas, edad, procedencia e interés a elegir entre varias categorías de producto) que asigna un primer cluster al usuario y le muestra la oferta recomendada.

En la fase de **consideración** se le propone al cliente ofertas que puedan ser de su interés con la opción de poder visualizar su localización en un mapa y los servicios recomendados a su alrededor, y posteriormente en el rango que seleccione. En este punto el usuario podrá ampliar información accediendo a través de un enlace a la ficha de la actividad, ver opiniones de otros usuarios y consultar disponibilidad.

En la fase de **compra** y a través de los datos de navegación recopilados, se ejecuta un nuevo clustering y se le presentan otras opciones combinables con el producto elegido y un descuento por incorporar una segunda actividad a la cesta.

Precio

El precio de los servicios ofertados vendrá determinado por la comisión pactada con los proveedores. Tras un primer sondeo entre empresas del sector hemos visto que los márgenes de beneficio de nuestros competidores oscilan mucho en función del poder de negociación de los proveedores, que a su vez viene determinado por la demanda del mercado.

Aunque Best Holidays pretende posicionarse como plataforma líder en el *perfect match* en ofertas de actividades para sus usuarios, de forma rápida y fiable con las máximas garantías, tendremos que asumir unos márgenes brutos que no nos aportarán beneficios hasta el 3er año:

- **Comisión por venta**: La principal fuente de ingresos de la plataforma corresponde a este punto. Se firmarán acuerdos de colaboración con cada uno de los proveedores, estableciendo una comisión fija por la venta de la actividad a través de la plataforma. Esta comisión oscilará entre el 15% y el 25%.
- **Publicidad**: A fin de complementar la oferta y obtener una fuente complementaria de ingresos, se ofrecen espacios publicitarios a través de Adsense para empresas del sector no integradas en la plataforma. Se espera que los ingresos a través de este medio supongan un beneficio extra que variará según el tráfico que consigamos atraer a la plataforma.
- **Poder de negociación:** Con el tiempo, se espera que la disposición de los datos sociodemográficos y otros aspectos del perfil de los usuarios que serán compartidos con los proveedores sean una herramienta favorable en la negociación de los precios de compra.

Los precios de las actividades, siempre y cuando el margen de beneficio nos lo permita, tendrán cierta elasticidad, ofreciendo packs, descuentos, realizando acciones de venta cruzada, u ofreciendo un obsequio al cliente y otras acciones focalizadas en disminuir su dolor de compra.

Plaza o comercialización

El canal será 100% online: RRSS y Webapp.

Desde el punto de vista técnico podemos clasificarlos en función del entorno y el tipo de dispositivos en el que son utilizadas:

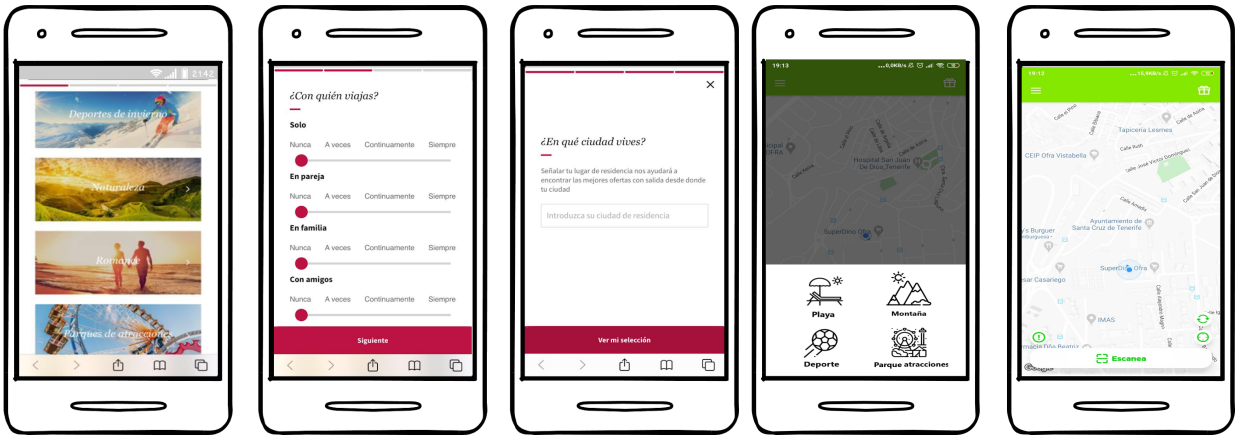
- Webapp a medida focalizada en el uso desde el móvil con un desarrollo UX/UI perfectamente adaptada a las necesidades de la webapp. La ventaja de las aplicaciones web es que pueden ser instaladas en distintos sistemas operativos, usar algunos sensores del móvil y enviar notificaciones. Por otro lado, entre las desventajas que podemos encontrar podrían ser algunas restricciones a nivel de diseño y complicaciones a la hora de gestionar el contenido, un rendimiento menor y menor aprovechamiento de las capacidades técnicas del móvil en determinadas situaciones. Aún así creemos que sus funcionalidades extra sobre la web mobile son importantes.

- EL 90.2% de los turistas utilizan internet durante su estancia en la isla
- El 70% de la navegación se realiza a través de mobile, cifra que se incrementa en el caso de los usuarios que están ya en destino.
- Del 44,7% al 60,7% de los turistas utiliza con asiduidad su smartphone para consultar mapas, información sobre el destino y compartir imágenes o fotos, una vez han llegado a su destino

Nuestras principales formas de distribución serán las RRSS, nuestros proveedores, los comerciales, prestando especial relevancia a nuestra estrategia de contenidos y nuestra webapp.

La premisa básica del servicio será la facilidad de uso, es decir, disminuir el número de clics lo máximo posible, la rapidez de acceso y utilización del mismo.

Web App

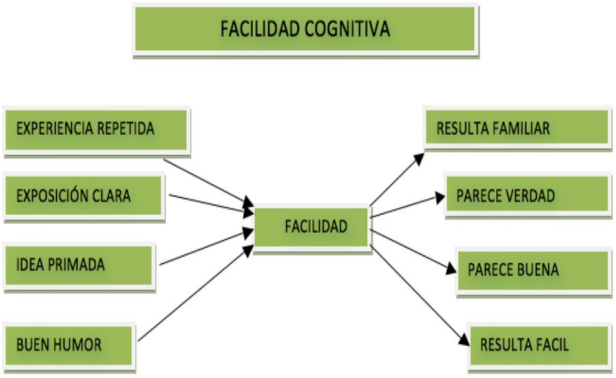


El mercado de las plataformas de actividades turísticas es un mercado concentrado en sites líderes que concentran la mayor parte del tráfico web. Tripadvisor, GetYourGuide, Civitatis, Viator, Booking y Airbnb Experiences son los claros referentes del sector. A través de las acciones de marketing que llevemos a cabo se espera lograr un posicionamiento que nos sitúe en una posición destacada dentro del destino concreto que es Tenerife, y lograr estar a la cabeza del resto de opciones del sector, que cuenta con un Long Tail en el que se encuentran innumerables sites y apps dada la madurez y el atractivo del sector.

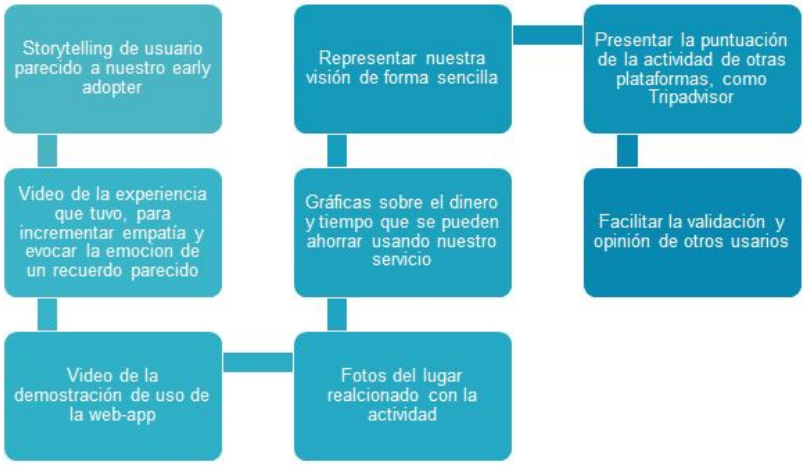
En Tenerife solo el 6,4% de los turistas que vienen a la isla se descarga una App relacionada con el turismo, y si tenemos en cuenta los hábitos de consumo de nuestros early adopters la mejor forma de llegar a ellos será, en un principio, a partir del fácil acceso a través del navegador, es

decir, **una web app**. Si los datos lo apoyan a partir del 3er año se creará una App en base al framework javascript que hayamos usado.

El site móvil y de escritorio tendrá contenido relevante para los turistas de la isla y estará orientado a la generación de tráfico y dar a conocer en detalle las actividades más relevantes, así como las ventajas del uso de nuestra web app a la hora de contratarlas. Lo que pretendemos es aprovechando que nos dirigimos inicialmente tan solo al mercado de Tenerife, crear contenido específico de las actividades que se pueden realizar en la isla, que haga despertar los deseos del usuario, presentando en él estímulos sensoriales que evoquen emociones de viajes anteriores que faciliten la decisión de compra (experiencia repetida), incentivar una experiencia de compra en sí misma a través de la empatía que surge con las historias personales que dan pie a la actividad (exposición clara, buen humor), apelar al significado social de "suficiencia" y "libre albedrío" (idea primada). Después de reducir el "choice overload" en la webapp a través del sistema de recomendación, no presentando muchas actividades distintas (como hacen otros competidores), sino actividades relevantes y significativas para el usuario. Con ello aunamos dos conceptos fundamentales a la hora de incrementar el paso a la acción en los contextos de compra, por un lado canalizamos el razonamiento del usuario a través de un contenido que lleve a un estado de la facilidad cognitiva y por el otro reducimos la carga cognitiva relacionada con el intento de tomar una decisión de compra cuando nos enfrentamos a un rango muy amplio de opciones con bajo nivel de diferenciación entre ellas.



Promoción o comunicación



¿Cómo vamos a vincular de forma emocional con nuestro usuario y vamos a expresar que podemos solucionar su PAIN?

CLAIMs:

<<Te ofrecemos las actividades que realmente estás buscando>>

<<Personalizamos tus actividades según tus intereses>>

<<Te ofrecemos lo que te apetece cuando te apetece>>

Lo que logra una **conexión** entre una marca y los consumidores son las **emociones.** Las emociones que genera su producto y satisfacción que genera su comunicación. Best Holidays es una empresa que cree en la esencia de las personas, en esas pequeñas cosas que nos despiertan un sentimiento. Es por ello, que la comunicación emocional será la que marque la pauta en los diferentes touchpoints en los que conectamos con el usuario a lo largo de su customer journey. Para visualizar el CJM se podrá consultar el Anexo IV.

Las ofertas se van a estructurar de la siguiente forma:

- Añadiendo packs de actividades turísticas tematizadas ya sean dadas por el propio proveedor o se localicen ciertas afinidades entre actividades que pudieran realizarse juntas por un mismo perfil de usuario, por ejemplo, aquellas personas que viajan en pareja vs. viajeros solitarios.

- Se añadirá un sistema de gamificación por puntos en el que cada usuario vaya acumulando un pequeño porcentaje de descuento que podrá utilizar en la compra de alguna actividad. A través de este sistema podremos incentivar, entre otras cosas, que los usuarios rellenen el cuestionario.

- La política de descuento vendrá dictada por el poder de negociación que vayamos obteniendo con el proveedor, sin embargo la mayoría de ellos ya tienen un rango de ofertas estandarizado en sus portales web, por lo que en un principio estos descuentos en nuestra plataforma.

Presupuesto de marketing

Empezaremos definiendo el presupuesto de Marketing, especialmente determinante en la fase de lanzamiento de la plataforma para atraer tráfico y conseguir la cuota de mercado fijada. Con los datos de partida fijados en el plan financiero, el presupuesto para gastos de Marketing en el año 1 es de 90.000€, un 21,05% del presupuesto total:

Presupuesto de Marketing					
	2021	2022	2023	2024	2025
Publicidad en medios offline	8,000 €	P.d	P.d	P.d	P.d
Publicidad online	60,000 €	P.d	P.d	P.d	P.d
Fee de agencia por gestión: RRSS, blog, SEO y campañas digitales	22,000 €	P.d	P.d	P.d	P.d
TOTAL	90,000 €	108,000 €	206,000 €	261,000 €	419,515 €

En base a los resultados de la planificación del año 1, se redistribuirán las partidas y se valorará en la medida en que sea viable incrementar el presupuesto, pero de entrada se ha contemplado en el plan financiero un incremento porcentual mínimo del 12% al segundo año y de casi el 10% al tercero. La figura del Growth Hacker por la relevancia que constituye para el crecimiento exponencial del negocio se ha detallado fuera del presupuesto de marketing, destinando 10.000€ del presupuesto a la ejecución de acciones de Growth el primer año y 15.000€ los posteriores.

Estrategia Plan de Medios

Analizado nuestro mercado objetivo y el número potencial de usuarios que queremos alcanzar:

Origen	Potenciales clientes	Clientes impactados	Cuota	Distribución inversión
Alemania	158,106	122,138	14%	30%
UK	312,820	241,656	27%	20%
Península	271,818	209,982	23%	50%
Otros	422,291	326,224	36%	
Total	**1,165,035**	**900,000**		

Hemos desarrollado una estrategia 360º que nos permita alcanzar a nuestro target en las diferentes etapas del funnel. En el Anexo VI se describe detalladamente la estrategia de medios que vamos a implementar, las diferentes tácticas, así como los canales de acción y respectivos KPIs que nos permitirán medir el plan establecido.

De forma más resumida vemos a continuación el presupuesto destinado al plan de medios digital, los medios tradicionales y el cronograma de acciones:

Plan de medios digitales

La partida presupuestaria destinada al plan de medios digital se distribuye como se detalla a continuación:

Captación								
Medio	Acción	Formato	Modelo de compra	CPC/CPM	Clics estimados	Impresiones estimadas	Inversión / mes	33%
Google	Google Ads Display	Anuncio Display	CPC	3.00 €	17,087	2,278,231	5,695.58 €	29%
Google	Google Ads Search	Campañas Google Search	CPC	3.00 €	21,601	2,880,190	7,200.48 €	36%
GV 360	Native programatic	Anuncio Native	CPC	3.00 €	12,583	1,677,789	4,194.47 €	21%
Facebook	Instagram Ads	Post imagen	CPM	200.00 €	1,806	180,632	903.16 €	5%
Facebook	Facebook Ads	Post imagen	CPM	200.00 €	1,806	180,632	903.16 €	5%
Facebook	Tiktok Ads	Post imagen	CPM	200.00 €	1,806	180,632	903.16 €	5%
Consideración								
Medio	Acción		Modelo de compra	CPC/CPM	Clics estimados	Impresiones estimadas	Inversión / mes	38%
GV 360	Native programatic	Anuncio Native	CPC	3.00 €	23,217	3,869,564	7,739.13 €	34%
Indigitall	Marketing automation	Notification Push y otros	Fee	-	-	-	3,313.07 €	15%
YouTube	Youtube Ads	Trueview for action	CPC	2,45 €	6,789	645,556	828.27 €	4%
YouTube	Youtube Ads	Masthead	CPD	-	8,775	876,895	10,091.26 €	44%
YouTube	Youtube Ads	Bumpers	CPM	233,258 €	6,789	645,556	828.27 €	4%
Decisión								
Medio	Acción		Modelo de compra	CPC/CPM	Clics estimados	Impresiones estimadas	Inversión / mes	24%
Hubspot y otros	Marketing automation	Notification Push y otros	fee	-	-	-	3,777.05 €	26%
Google	Remarketing	Anuncio Display & vídeo	CPC	3.00 €	31,869	4,249,180	10,622.95 €	74%
Fidelización								
Medio	Acción		Modelo de compra	CPC/CPM	Clics estimados	Impresiones estimadas	Inversión / mes	5%
Facebook	Instagram Ads	Post imagen	CPC	2.00 €	3230.769231	323077	1,615.38 €	54%
Mailchimp	Email Marketing	Email	Fee	-	-	-	1,384.62 €	46%
						TOTAL	60,000.00 €	

Captación (33% de la inversión)

Para esta fase contaremos con campañas activas durante todo el año, si bien, en función de la temporada alta para cada segmento y de su comportamiento a la hora de planear sus vacaciones, activaremos unas u otras en función del mercado objetivo.

Para los alemanes e ingleses, destinamos principalmente la inversión a los meses de julio a diciembre (que viajan principalmente entre los meses de noviembre a marzo y planean sus vacaciones con una antelación de 3 a 6 meses) y para los españoles, de marzo a agosto (viajan principalmente entre los meses de junio a septiembre, con un pequeño pico en Semana Santa, y planean sus vacaciones mayormente con 1 ó 2 meses de antelación):

- Campañas de Google Ads y Display segmentadas por países y dirigidas a los diferentes mercados en origen. Así pues, y en base a nuestro target objetivo:
    - Alemania
    - UK

    - España peninsular

- Campañas de programática también dirigidas a nuestro target en origen, este tipo de acciones nos permitirán llevar tráfico de calidad a la webapp mediante campañas más específicas.

- Social Ads: El objetivo con estas campañas es ir generando comunidad e imagen de marca.

Consideración (38% de la inversión)

En esta fase del funnel en la que el usuario ya ha elegido su destino y está considerando las actividades que se ofertan, seguiremos empleando estrategias push con el objetivo de atraer tráfico mientras seguimos desarrollando de forma paralela nuestro inbound marketing (estrategias pull) a través de los siguientes canales y acciones de retargeting:

- Campañas de programática en formato Native: Segmentamos audiencias por ubicación e idioma del dispositivo.
- YouTube Ads: Llevaremos a cabo varias campañas en los distintos formatos para evaluar cuáles funcionan mejor e ir optimizando en función de los resultados.
- Marketing Automation: Mediante notificaciones Push lanzaremos recomendaciones a los usuarios de la actividad más afín a sus intereses en base a su interacción en la fase previa.

Decisión (24% de la inversión)

Para impactar al usuario y maximizar la conversión en la fase de decisión, la inversión se canalizará a través de Google y nuestro proveedor de notificaciones Push, eligiendo los canales que hasta el momento muestren un ROI más alto.

Fidelización (5% de la inversión)

Por razones obvias en esta fase de arranque del proyecto, el presupuesto destinado a fidelización es reducido. No obstante, considerando que es una pieza clave en el desarrollo del modelo de negocio, llevaremos a cabo acciones de Email Marketing y generación de leads en redes sociales, trabajando el engagement con la marca y su crecimiento orgánico en el círculo social de nuestros clientes.

Medios tradicionales

Medio			
Medios impresos	**Radio**	**OOH / Medios exteriores**	**Eventos**
Wochenblatt	Radio Europa - Teneriffa	Pantallas +LED en aeropuertos	Circuito Qualifying Series que empieza en Las Americas
Kanaren express	Radio Megawelle	Vinilado de coche de alquiler	Otros campeonatos de surf
Canarian Weekly	Lattemiele Tenerife	Publicidad estática en marquesinas de la playa	Magma
Island Conections	Power On FM	Marketing directo de flyers en lugares concurridos del sur	Arona Summer Fest
	Spectrum FM Canarias		Otros eventos menso mulitudinarios dirigidos al público extranjero
	Coast FM		

De forma complementaria a las acciones de comunicación en los medio digitales, es necesario interceptar a los usuarios previamente impactados en dichos medios con el objetivo de posicionarnos de forma física en la isla. Para ello, hemos decidido invertir en medios más tradicionales en puntos que hemos averiguado con anterioridad que nuestro early adopter pasará al menos una vez a lo largo de sus vacaciones. Periodo que se encuentra entre 5 días y una semana de media. La inversión destinada a medios tradicionales en este primer año es de 8.000€.

Cronograma

Para obtener una visión más completa de la temporalidad en la que se acometerán las distintas acciones en el plan lanzamiento se ha definido un periodo inicial de nueve meses, que será revisado en diciembre para planificar 2021 al completo. Debido a que dicho plan necesita una infraestructura mínima para que tenga éxito, también se han introducido los cinco meses de 2020 con las acciones necesarias para arrancar en enero de 2021. Los detalles se pueden consultar en la siguiente tabla:

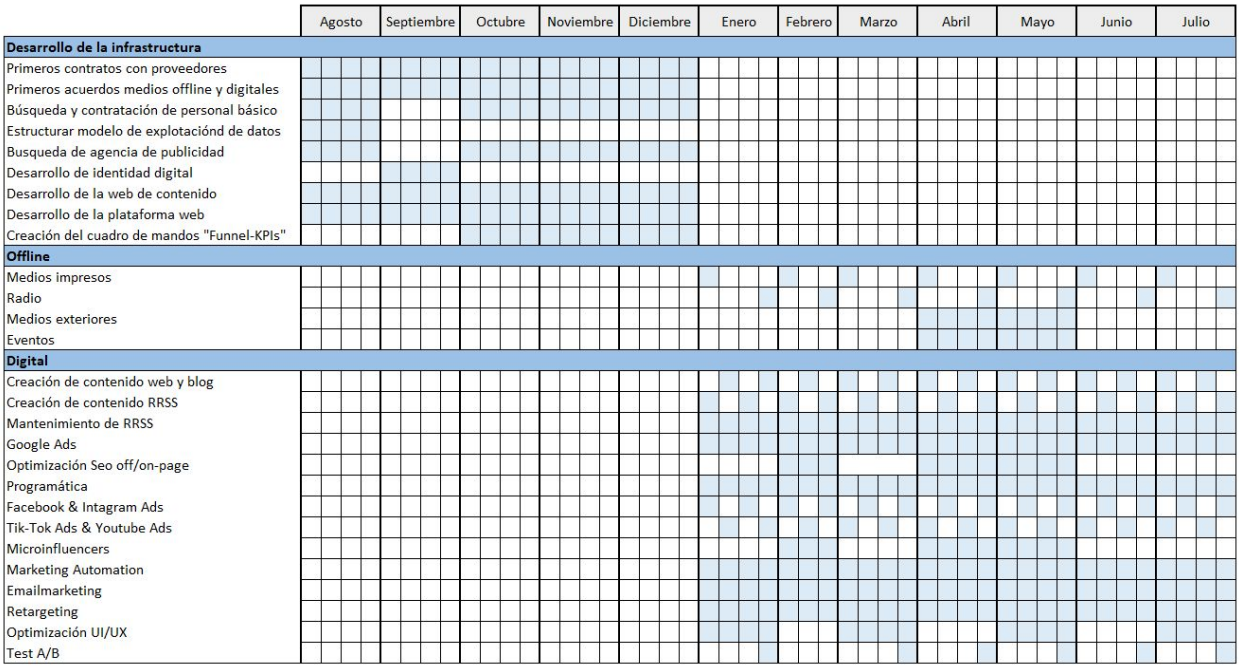


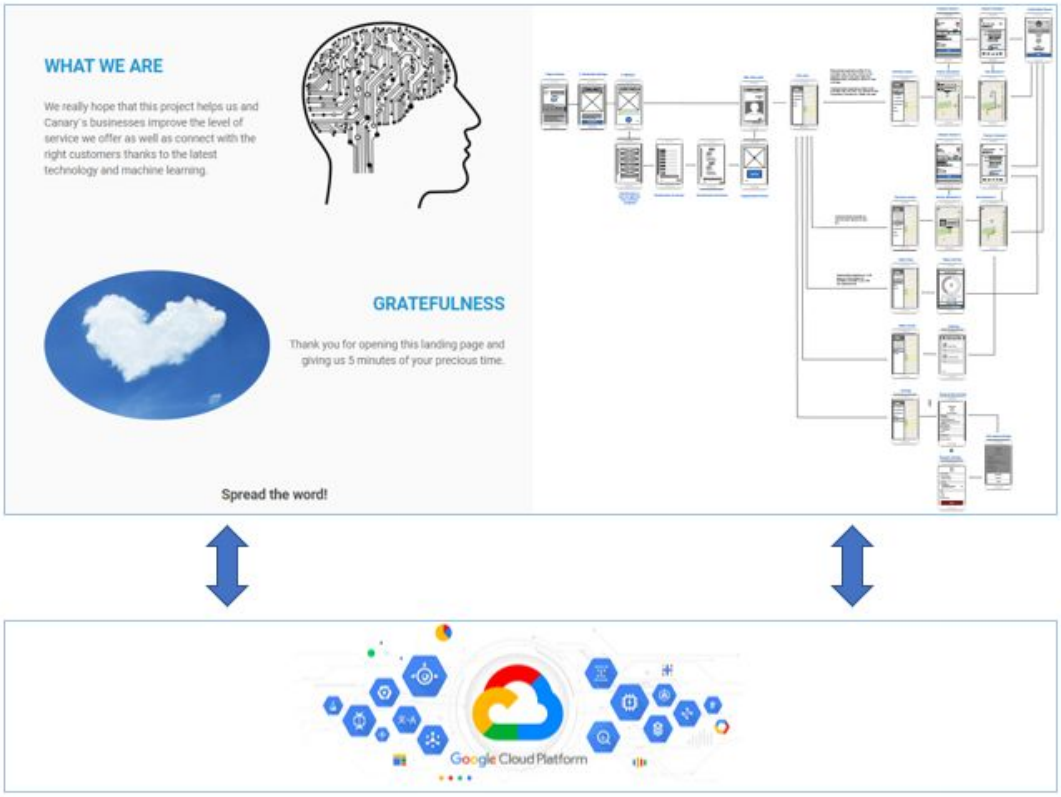
Tabla 3. Cronograma plan de lanzamiento

Partiremos de 120.000€ para montar la plataforma. Si tenemos en cuenta que nuestro "Serviceable Obtainable Market" es de alrededor de 75.000 turistas mensuales y la obtención de nuevos usuarios al final del funnel suele encontrarse entre el 1% - 3%, podríamos obtener entre 750 y 2.250 nuevos usuarios potenciales al mes, los cuales pagarán por al menos 3 ó 4 actividades en la semana que disfruten de su estancia en Tenerife, para lo que estimamos un ticket medio de 95€ / usuario. Siendo así, y en base a la inversión anual planteada 60.000€ en medios digitales y 8.000€ en medios tradicionales), estimamos obtener un ROAS mínimo de 1,26€ y un coste de por usuario máximo de 3,89€.

Usuarios/año	Tasa de conv. (0.5%)	Ticket medio	Ingresos netos (20%)	Inversión	ROAS (20% comisión)
900,000	**4,500**	95.00 €	85,500.00 €	68,000.00 €	1.26 €

Frontend

Web de contenido y web app



El frontend está compuesto por tres componentes diferenciados a nivel conceptual según el tipo de valor que proporcionará a nuestro usuario:

1. Una comunicación basada en el contenido: El valor principal de esta web es la de atraer y crear un vínculo emocional con el turista antes, durante y después de su estancia en Canarias. De forma complementaria, nos permitirá empezar a posicionarnos en los buscadores a nivel SEO, con el objetivo de que la webapp se más accesible por el mayor número de personas a lo largo del tiempo. Otra característica a resaltar en esta web será la incorporación de un chatbot gracias a Dialogflow, el cual permitirá al usuario tener una conversación con la marca, resolver dudas sobre cómo funciona la webapp, cómo obtener descuentos, cómo navegar hasta sus lugares, cómo colgar el mismo su propio contenido en la web o simplemente solicitar un intermediario humano para resolver cualquier cuestión. A pesar de que el desarrollo del chatbot se realizará con el interfaz

visual se podrán añadir a través de Google Cloud Platform (GCP) nuevas funcionalidades si descubrieras que aportan algún valor extra.

2. Las funcionalidades de la webapp: Construida a medida en HTTP, CSS y el framework React, que nos permitirá crear una App en el futuro si fuera necesario y los datos apuntan a ese objetivo. La flexibilidad propia de las webapp nos permite un “product market fit” perfecto y ser capaces de desarrollar el valor principal de nuestra solución. Esto permitirá al usuario recibir notificaciones sobre las actividades más recomendadas para él, obtener descuentos, comprar entradas para actividades y navegar hasta el lugar dónde se encuentren dichas actividades teniendo en cuenta su ubicación. Una de las ventajas principales de la webapp es poder acceder al usuario a través de los procesos de decisión de compra que lleva el usuario, antes y durante sus estancia, los cuales siempre tienen como puerta de entrada los buscadores y las RRSS.
3. Host: El desarrollo a medida se montará sobre Google Cloud Plataform, con el objetivo de poder escalar sin muchos inconvenientes y poder sincronizar y gestionar todos los datos de usuario en una sola plataforma, con todas las ventajas que ellos conlleva a la hora del análisis de datos, su visualización, etc.

En las siguientes líneas se describe un workflow muy básico del producto final, en el que hemos concentrado las funcionalidades básicas que dan valor a nuestra solución es decir, el recomendador de actividades y la geolocalización, cuando el usuario se encuentra en la isla.

Onboarding

Sign-In

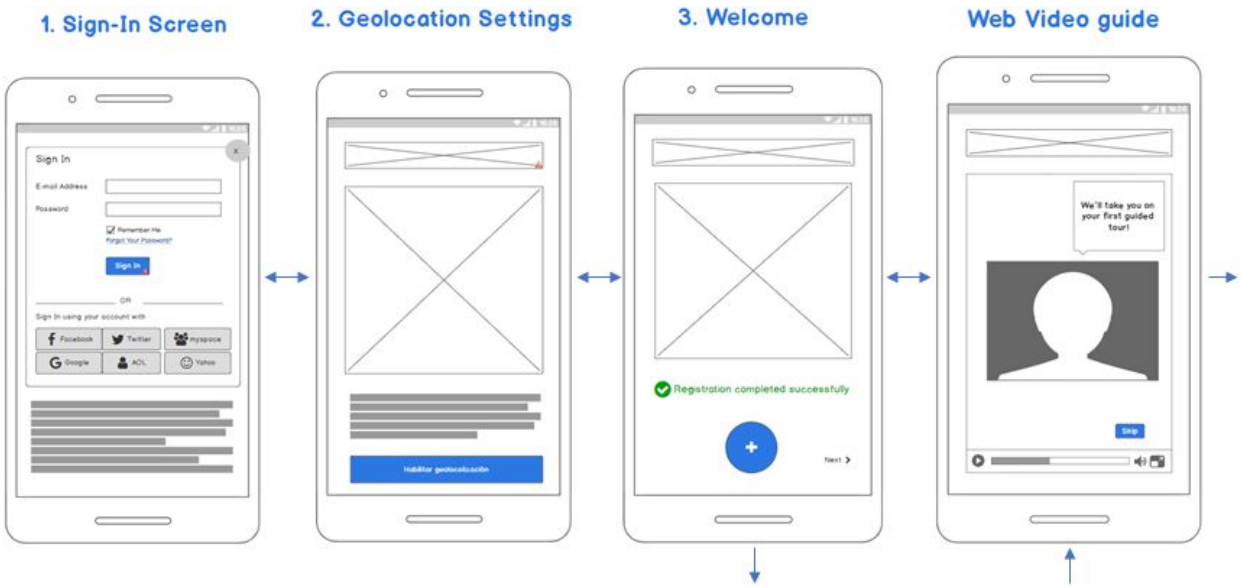
El onboarding a la plataforma de Best Holidays comienza con una sencilla pantalla de registro o identificación de usuario (el usuario accede desde la web de contenidos, en la que se encuentra información acerca de las experiencias de otros clientes, vídeos sobre las actividades ofertadas y, principalmente, la propuesta de valor de Best Holidays y la invitación a descubrir la plataforma).

Geolocation

A fin de poder presentarle al usuario las funcionalidades y beneficios de la plataforma se le solicita autorización para acceder a la geolocalización de su dispositivo.

Welcome

En esta pantalla se confirma la correcta activación del usuario. Buscamos un diseño y unos elementos que despierten la curiosidad del usuario y le generen total confianza, porque en el siguiente paso tendrá la opción de consultar los servicios que ofrecemos- bien a través del cuestionario, que es lo óptimo y lo que mayor probabilidad nos va a dar de que ese usuario



acabe convirtiendo, por la personalización que nos permitirá hacer - o bien, a través de un pequeño vídeo gamificado explicando las funcionalidades de la plataforma.

Web Video Guide

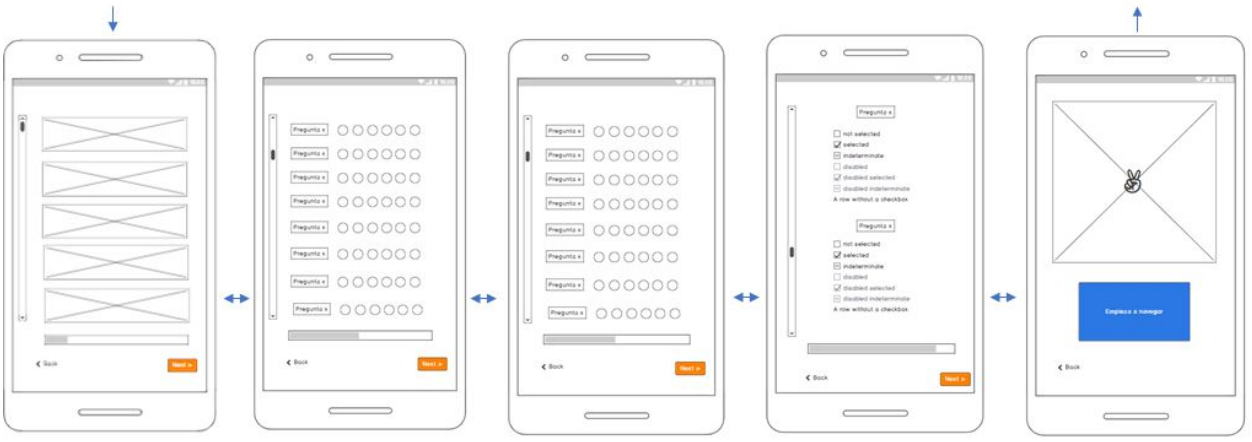
Haciendo uso de gamificación, el usuario hará un pequeño paseo virtual por la plataforma, de tal forma que se anime a rellenar el cuestionario o bien sea consciente de que la oferta que visualizará no será tan personalizada. Además, le permitirá navegar por la plataforma de forma rápida y sencilla, tras haber localizado con ayuda del vídeo explicativo cómo acceder a las principales funcionalidades de la plataforma.

Questionnaire

La fase de recogida de datos del usuario buscamos que sea un proceso que no exceda, de media, 1 minuto de duración. La primera pantalla es una clasificación bastante genérica del tipo de actividades ofrecidas para que el usuario pueda seleccionar sus intereses iniciales. En la segunda y tercera pantalla, con preguntas también de selección, el usuario responde a preguntas más orientadas a su personalidad, qué tipo de viajero es, el presupuesto aproximado que desea invertir, si viaja solo, con familia, en pareja, etc.

Conscientes de la importancia del cuestionario en el éxito de nuestro modelo de negocio, será parte de un proceso de optimización constante, para que no resulte intrusivo ni pesado, que genere confianza y proporcione información que será clave para la personalización de la oferta, sobre todo en estadios posteriores conforme vayamos contando con más datos con los que alimentar al algoritmo.

<u>Menú principal</u>



Questionnaire to train the algorithm. Main activities categories

Quest. 1st Screen

Quest. 1st Screen

Quest. 2nd Screen

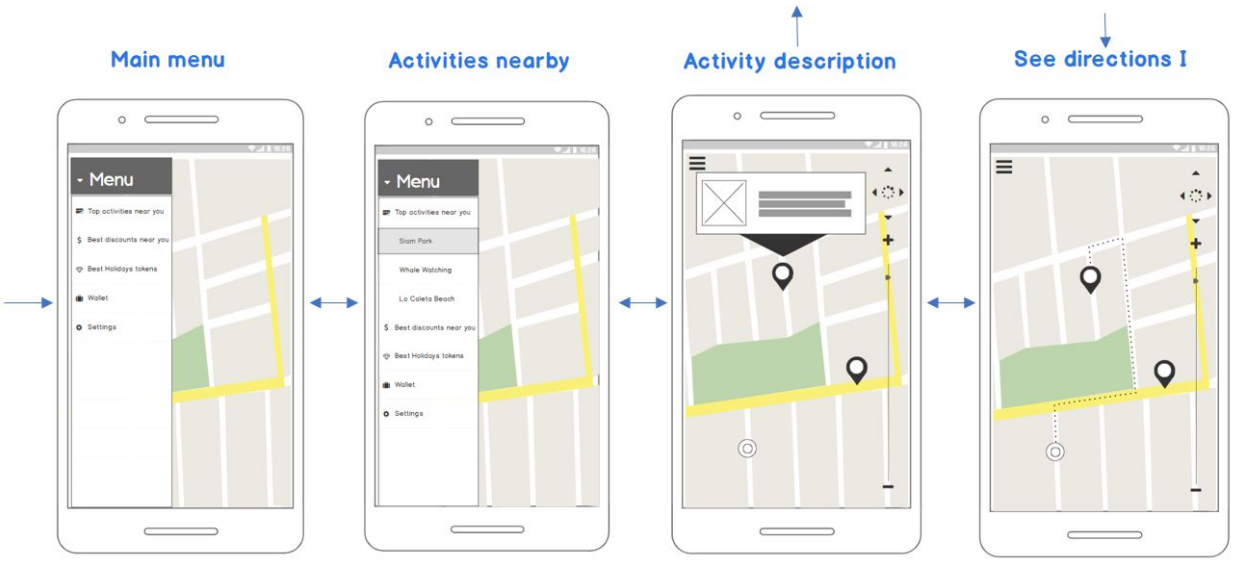
Congratulations Screen

Actividades cerca de ti

- Experiencia personalizada: Tras el procesamiento de las respuestas del cuestionario mediante el algoritmo, el usuario verá la oferta recomendada con un grado de personalización muy elevado, tanto de actividades de pago, como algunos tips de actividades gratuitas.
- Experiencia no personalizada: La oferta que se le muestra al usuario que no realiza el cuestionario vendrá clasificada en base a la valoración de otros clientes en la plataforma propia y en otros soportes como TripAdvisor, Civitatis, etc.

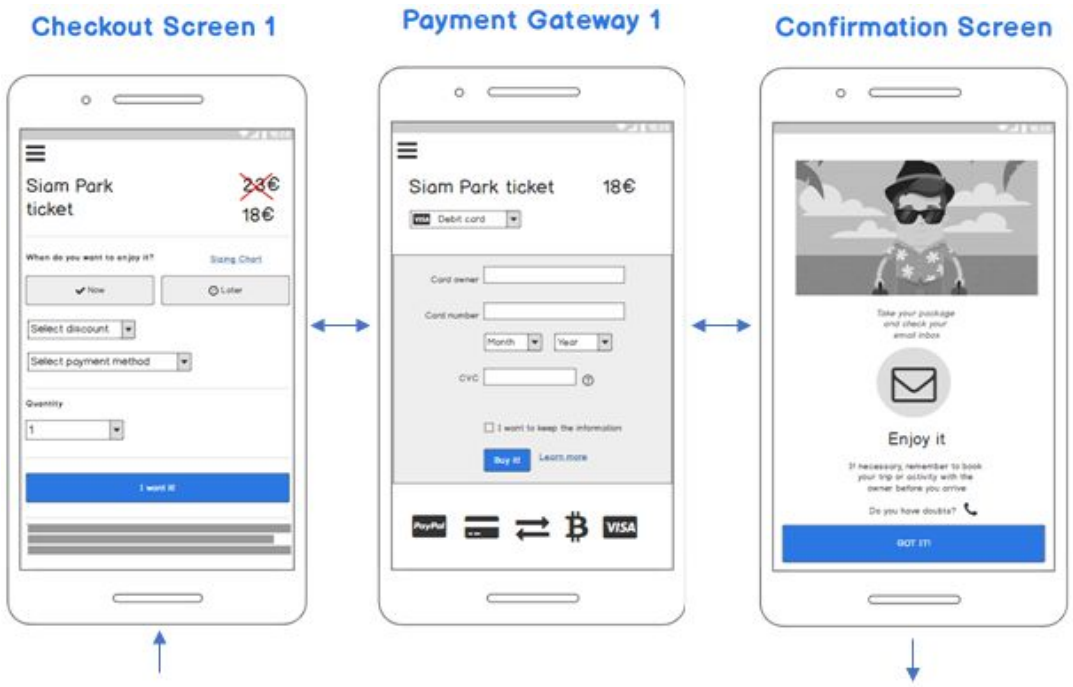
Navigation

La API de Google Maps permitirá mostrar la navegación a las diferentes actividades desde la



ubicación del usuario, una vez se confirma la compra, durante la fase de consideración o bien en cualquier momento posterior cuando el usuario accede a la sección de “mis reservas”.

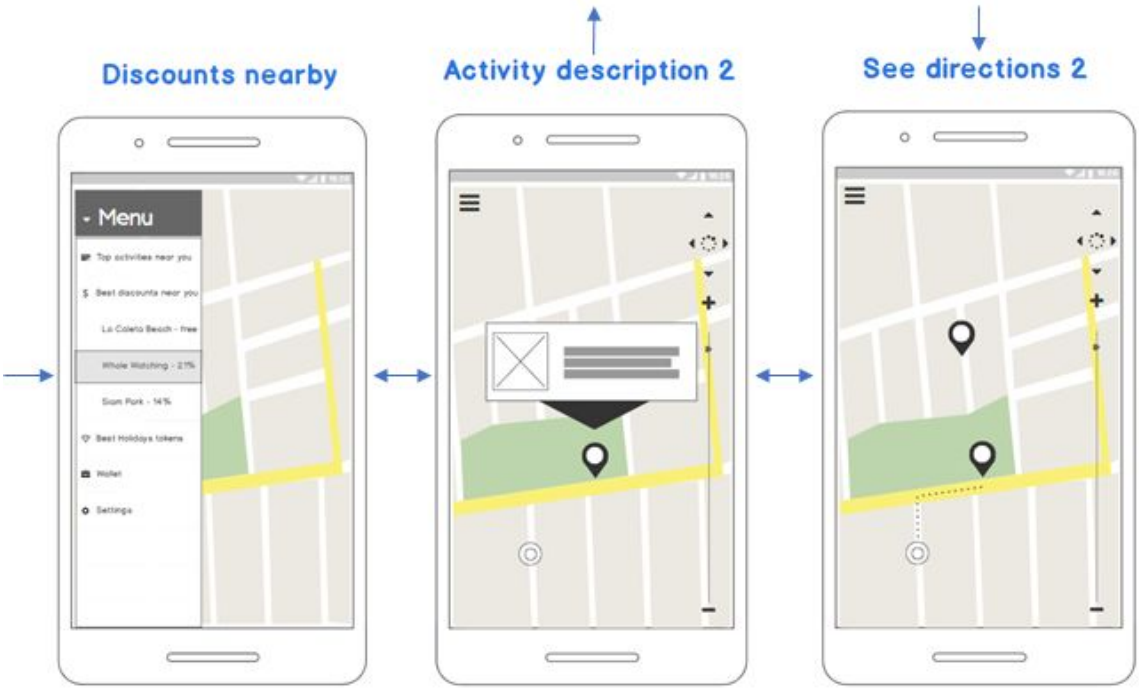
Checkout



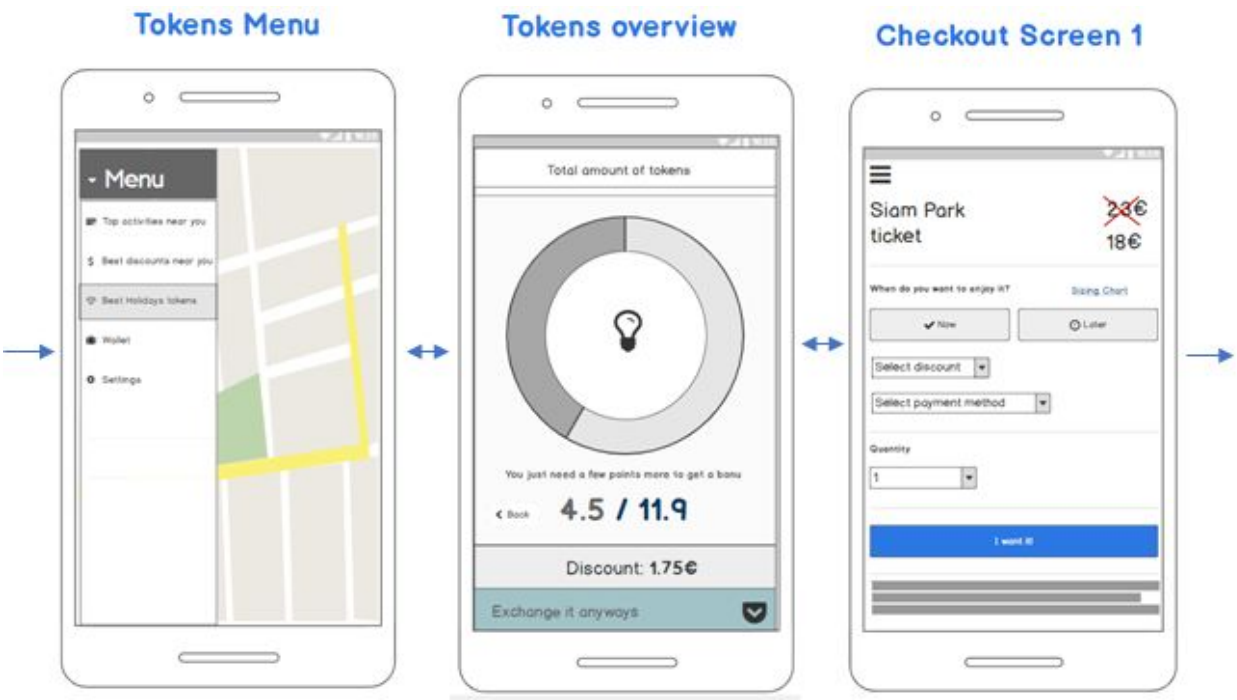
El proceso de compra es muy intuitivo y ágil, pidiendo exclusivamente los datos necesarios para completar la compra y teniendo muy visible los elementos de pago seguro, link a condiciones de compra y cancelación y datos de contacto.

Descuentos cerca de ti

Como acción de push para aquellos usuarios que no han cumplimentado el cuestionario y que representan una mayor tasa de abandono, incluimos una sección de actividades en oferta de última hora cerca del usuario.



Gamification

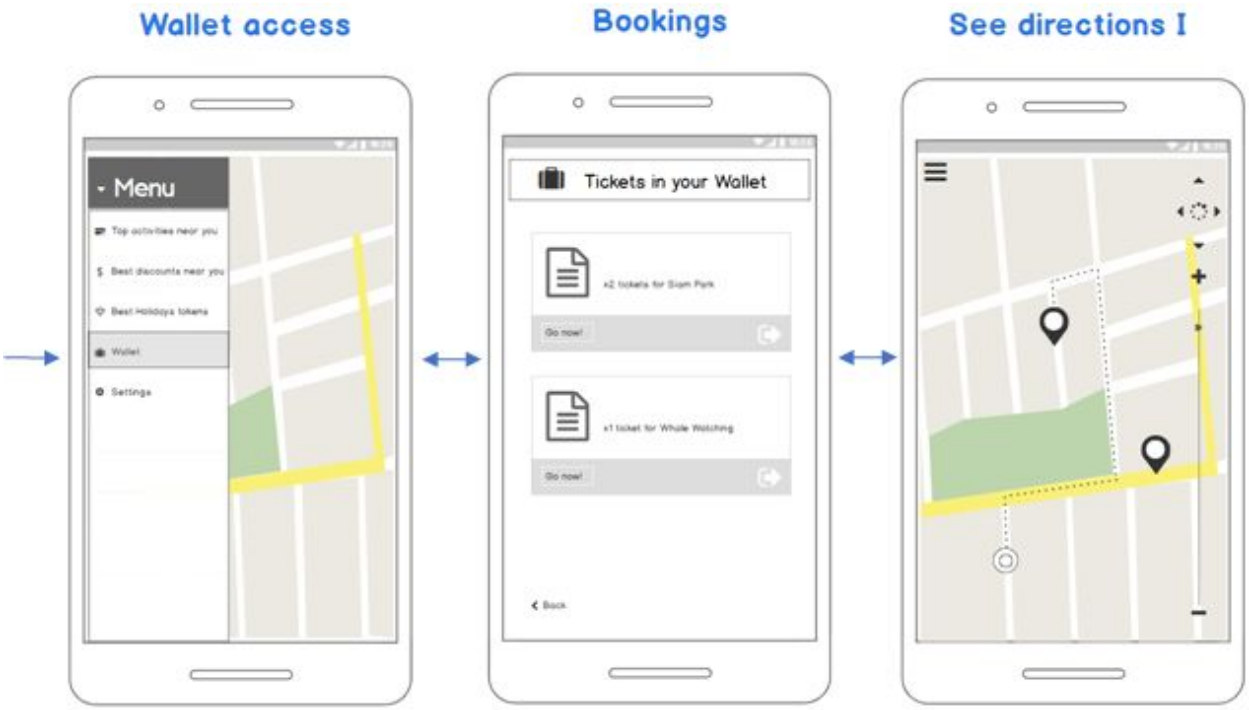


Tokens

El usuario que rellena el cuestionario automáticamente recibe como premio un número de tokens. Supondrá una forma de fidelización, basada en la gamificación mediante la cual el

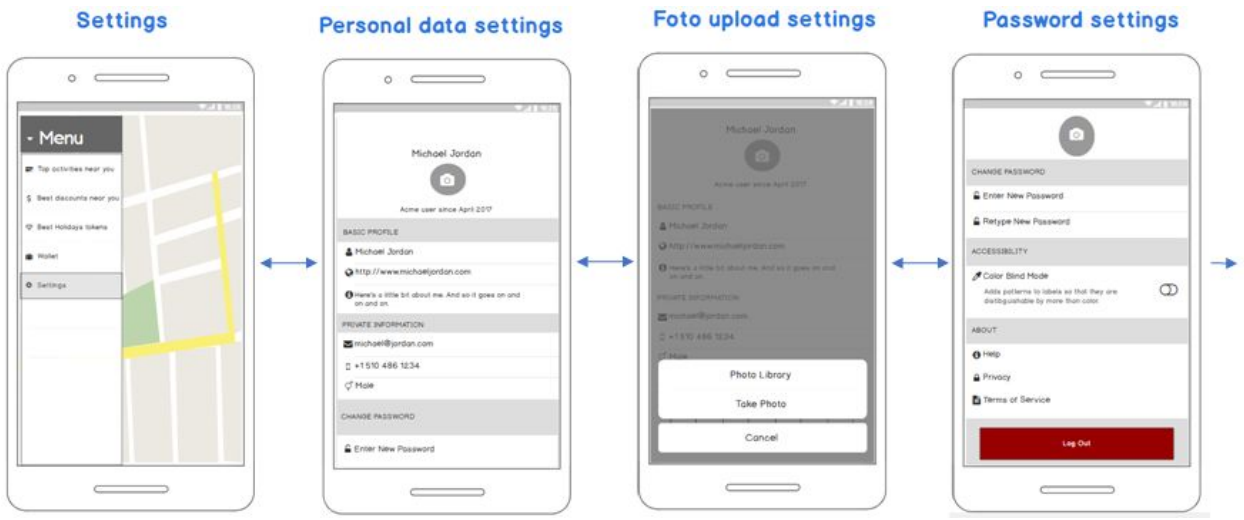
usuario irá acumulando descuentos canjeables en futuras compras o transferibles a otros usuarios.

Wallet



En el menú, incluido en la sección de “mi cartera”, el usuario accede al listado de sus reservas confirmadas o su selección de favoritos, y al desplegar alguna de las opciones, se le mostrará la opción de navegación a la actividad en cuestión.

Settings



User profile personalization

Y por último, se muestra la configuración con las opciones básicas de personalización del perfil como nombre de usuario, foto o cambio de contraseña.

En el anexo VII se adjunta el frontend y webapp-flow de forma más detallada.

Backend

Partners o proveedores tecnológicos

Equipo tecnológico de desarrollo de producto

El proveedor tecnológico encargado de desarrollar la plataforma contará con un equipo de desarrollo acostumbrado al uso de metodologías ágiles, de forma que exista una colaboración activa y fluida entre los accionistas de la empresa y los desarrolladores. Con este se busca validar con cierta frecuencia el desarrollo del producto, realizar una toma de requisitos de forma más eficiente, aportar la visión del negocio al equipo de desarrolladores e ir dando el feedback necesario para optimizar las horas invertidas en el desarrollo de la plataforma. Se requerirá una relación contractual con el proveedor, donde se defina de forma muy detallada el alcance, especialmente en lo que a las funciones y calidad del proyecto se refiere, y recoja una serie de hitos de pago según los trabajos acordados y realizados. Una vez finalizado el desarrollo inicial

se valorará si el rendimiento del proveedor ha sido el esperado y se decidirá si las mejoras de la plataforma de ese momento en adelante serán llevadas a cabo por el mismo, o si bien se buscarán otras alternativas para ello.

Proveedor de servicios en la nube

Para la infraestructura tecnológica utilizaremos Google Cloud Platform. Este servicio de gestión de recursos informáticos en la nube permitirá disponer de los recursos necesarios para el buen funcionamiento de Best Holidays sin necesidad de hacer una fuerte inversión inicial y de forma que se optimicen los recursos utilizados en función de las necesidades de cada momento. Esto se consigue gracias a que, al igual que los otros servicios en la nube existentes, es escalable y permite disponer de capacidades adicionales de forma muy rápida. Con lo que podremos disponer de más recursos en momentos de mayor actividad de la plataforma, así como disminuirlos cuando no se estén utilizando. Además, este tipo de solución cuenta con sistemas de gran seguridad. Algo realmente importante teniendo en cuenta la enorme problemática existente en la actualidad, derivada de la enorme cantidad de ataques informáticos que se producen cada día para intentar acceder a los datos de las empresas. Con esto se evita cualquier tipo de fuga de los datos tremendamente valiosos recogidos por Best Holidays, y a su vez cualquier crisis reputacional que pudiera llegar a producirse como consecuencia de esta.

Proveedores de Pagos para el cobro a usuarios

El cobro a los usuarios se hará a través de los servicios provistos por un proveedor de servicios de pago que proporcione la funcionalidad de pasarela de pagos con una alta disponibilidad de opciones que pueda adaptarse a los deseos de los usuario, de forma que esto no suponga obstáculo alguno para la finalización de la compra de las actividades elegidas.

Para el pago con tarjeta se usará la pasarela de Redsys mediante un TPV Virtual. También estará disponible el pago por Paypal y Stripe, una plataforma que mediante una API permite crear flujos de pago de alta conversión, garantizar la prevención de fraudes, disponer de un sistema de contabilidad, gestionar pagos instantáneos de usuarios de todo el mundo, gestión de planes de suscripción para clientes, gestión de descuentos, suscripciones varias, cancelaciones puntuales, etc.

Arquitectura de datos

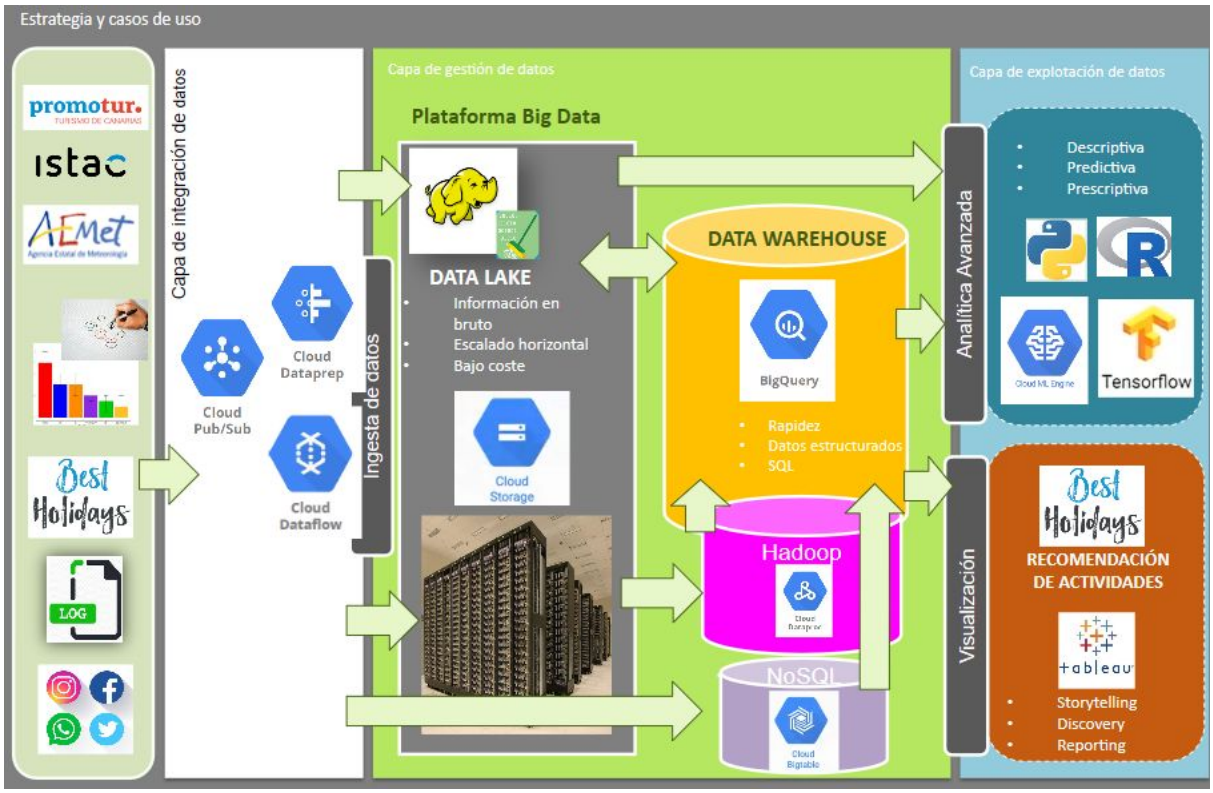
La arquitectura de los datos dentro de la plataforma jugará un papel muy importante, dado que es ésta la que aporta el valor diferencial de la plataforma frente a sus competidores.

Para llegar a conseguir un volumen de datos lo suficientemente grande que permita el óptimo funcionamiento de esa arquitectura de datos, debemos primero conseguir un número importante de usuarios que irán generando, a través del uso de Best Holidays, ese Big Data que necesitamos para llegar ofrecer la recomendación más optimizada.

Es por ello que inicialmente utilizaremos un modelo que será temporal, y que se conoce como Sistema Experto o Sistema basado en Reglas, y que nos posibilitará trabajar con una cantidad de datos no tan elevada. Y una vez vayamos avanzando en la recolección de datos de uso de la plataforma, podremos ya hacer uso de la solución definitiva, que consistirá en un de modelo de recomendación híbrido.

Ingesta de datos

Una vez los usuarios estén dentro de la plataforma, encontrarán situado en un lugar destacado, un rápido cuestionario, que tendrán la posibilidad de rellenar de forma totalmente opcional, pero que les aportará un grandísimo valor. En él se les preguntará acerca de información relevante sobre sus características, gustos e intereses. Y una vez terminado el cuestionario, el algoritmo de Best Holidays iniciará el proceso de recomendación, que le devolverá al usuario una oferta de actividades hiper-personalizada a partir de los datos obtenidos en dicha encuesta y del comportamiento que haya tenido en la plataforma hasta ese momento. Todo esto se hará a través de la consulta de los numerosos datos, que ya existan en ese momento en la base de datos de la plataforma. Que incluirán además de las compras de otros usuarios, su ubicación y su estado de ánimo (que nos serán de gran ayuda, entre otras cosas, para ajustar las actividades propuestas en base a estos factores), sus evaluaciones cuantitativas y cualitativas de las actividades disfrutadas y los logs de su uso en la plataforma. Pero también contendrá otros datos aportados por otras fuentes como pueden ser datos obtenidos de informes de Promotur y de encuestas realizadas por la propia Best Holidays con anterioridad a su lanzamiento que ayudarán obtener información detallada de las actividades realizadas por lo turistas de los distintos perfiles. E incluso datos más generales, como pueden ser datos meteorológicos de las islas, que permitan enviar notificaciones a los usuarios con sugerencias de actividades los días menos favorables para tomar el sol (es estos días cuando hemos detectado que existe mayor interés por contratar una actividad) o enviar alertas a los usuarios en función del clima en las diferentes lugares para que rediseñen su itinerario de actividades si se espera que puedan verse afectados por el tiempo.



Todo esta enorme cantidad de datos será gestionada y almacenada a través de las herramientas que Google Cloud Platform, que como hemos dicho será nuestro proveedor Cloud.

La captura de los datos correrá a cargo de Cloud Pub/Sub. Un sistema de suscripción/publicación en topics que conseguirá que la información llegue, al menos una vez a las herramientas que deban recibir esos datos dentro de GCP. Una vez realizada la ingesta de datos, podrán ser preparados o no, según fuera oportuno, por la herramienta Dataprep. Sería el turno entonces para ser procesados y transformados en memoria por Cloud Dataflow antes de ser almacenados en el Data Lake (Cloud Storage), en el Data Warehouse (BigQuery) o en la base de datos NoSQL (BigTable) según el tipo de dato de que se trate. En GCP existe un servicio totalmente gestionado de Hadoop llamado Dataproc, con el que estaremos en disposición de realizar cualquier procesado de datos no estructurados o noSQL que necesitemos para su incorporación al Data Warehouse, del que se alimentarán nuestros algoritmos de inteligencia artificial.

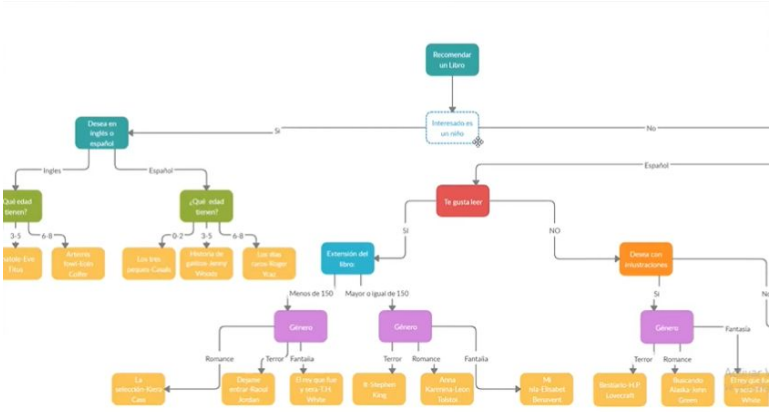
Sistemas de recomendación

Sistema experto (inicial)

Los sistemas expertos fueron los antecesores de los sistemas actuales de inteligencia artificial, aprendizaje profundo y aprendizaje automático. Con ellos podemos generar a través de la creación de una base de conocimiento definida por una serie de reglas, un software que permita llegar a una recomendación de actividades para nuestros usuarios a partir de las características, gustos e intereses indicados por el usuario a través del cuestionario inicial.

Explicado de una forma muy sencilla, lo que haremos será crear un motor de inferencia (la inferencia es una conclusión u opinión a la que se llega tomando en cuenta evidencias o hechos conocidos), compuesto por una algoritmia básica, que lo que hará es recorrer la base de datos apoyándose en las reglas predefinidas para intentar proponer al usuario de Best Holidays cuales son las actividades que encajan mejor dentro del perfil del usuario.

El descubrimiento de la información no es un sistema algorítmico en sí, sino que se basa, como ya hemos dicho, en una serie de reglas predefinidas por los conocimientos que habremos obtenido gracias a un elevado número de encuestas que haremos para conocer en detalle las actividades realizadas por los distintos perfiles de turistas con anterioridad al lanzamiento de la plataforma, y también a los informes de Promotur acerca del comportamiento que tienen los turistas en las islas según su perfil. Por otro lado, creemos importante destacar que usando este sistema, estaríamos en disposición de ir depurando el funcionamiento del sistema fácilmente a medida que pasa el tiempo si fuera necesario, puesto que sería tan sencillo como modificar las reglas ya definidas o añadir nuevas. Esto nos permitirá, por ejemplo, poder resolver de una forma rápida posibles desviaciones en el comportamiento de los turistas como consecuencia de cambios relacionados con el COVID-19, que fueran detectados a través de los informes de Promotur o el historial de compras realizadas en nuestra plataforma.



En esencia, y como podemos ver en la imagen que se presenta a la derecha, este sistema no es más que una versión menos avanzada y con un funcionamiento mucho más rudimentario de lo que hoy en dia son los árboles de clasificación.

Modelo de recomendación de filtrado colaborativo

Para el modelo definitivo de Machine Learning que usará nuestro recomendador de actividades usaremos un sistema híbrido basado en un modelo de filtrado colaborativo.

Este modelo se basa en la premisa de que si un usuario tiene gustos y características en común con otros usuarios, es probable que también coincidan en gustos sobre cosas que él aún no ha adquirido, pero que el grupo de usuarios si ha disfrutado ya.

Hay 2 tareas principales en el proceso de filtrado colaborativo cuando queremos encontrar recomendaciones para un usuario:

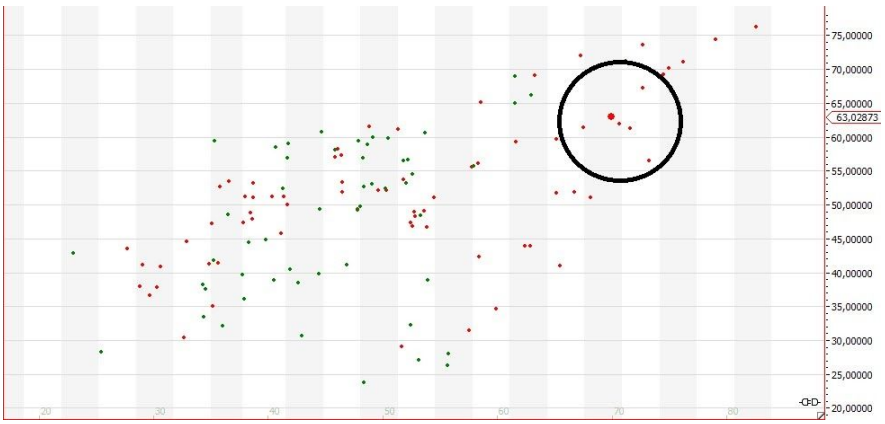
1. Encontrar la "vecindad" de usuarios en que se encuentra el usuario objetivo usando el método K-Nearest-Neighbors (KNN)
2. Calcular los ratings promedio de los actividades que más le gustan a la vecindad y recomendarle las que tengan una puntuación más alta

K-Nearest-Neighbors

El método de los k vecinos más cercanos es un método de clasificación supervisada de Machine Learning (con aprendizaje, estimación basada en un conjunto de entrenamiento y prototipos) que sirve para clasificar valores buscando los puntos de datos «más similares» (por cercanía) aprendidos en la etapa de entrenamiento y haciendo conjeturas de nuevos puntos basado en esa clasificación.

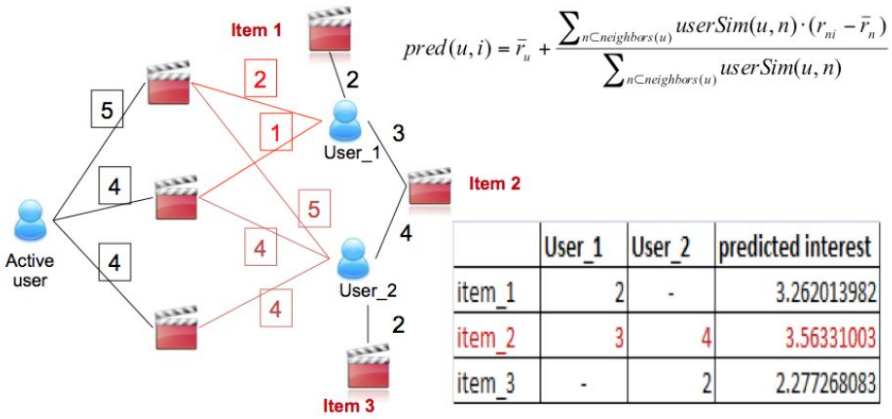
Esto aplicado a nuestro caso de negocio, supone que debemos identificar un número "k" de usuarios dentro de nuestro Data Warehouse que tengan el perfil más similar al que tiene nuestro usuario, a partir de los datos obtenidos en la encuesta sobre sus características, gustos e intereses. Cuando hablamos de perfil similar nos referimos tanto a los atributos del usuario, como son los preguntados en la encuesta, las valoraciones de la actividad o los términos de búsqueda utilizados para localizar una determinada actividad, como a los datos de su comportamiento online, como son los artículos que ha mirado y el tiempo que ha dedicado a ello, qué actividades ha comprado o tiene en el carrito de la compra, o sus "me gusta" a contenido publicado en redes sociales.

Podemos observar justo debajo una representación gráfica de ejemplo para ver cómo se realiza la búsqueda de los vecinos más cercanos con KNN para buscar similaridad con otros usuarios.



Ratings promedio

Finalmente se realizará el cálculo de la predicción de ratings en base a la similitud con otros usuarios para mostrarle luego las actividades mejor valoradas por estos al usuario actual. En la imagen siguiente mostramos un ejemplo visual de cómo sería este proceso.



	User_1	User_2	predicted interest
item_1	2	-	3.262013982
item_2	3	4	3.56331003
item_3	-	2	2.277268083

Este algoritmo de recomendación, como se ha podido comprobar, tendrá como resultado una oferta de actividades totalmente adaptada al usuario de Best Holidays, así como al momento y lugar en que este se encuentra. Todo esto de una forma fácil, cómoda y rápida.

Plan de recursos humanos

Considerando nuestra estrategia 100% orientada a crear un concepto innovador de vacaciones, con el foco en ofrecer a nuestros clientes la mejor experiencia de usuario, será un pilar fundamental del proyecto el equipo de personas que lo conforman. Un equipo multidisciplinar que centrará todo su esfuerzo en acompañar al cliente en todo el journey. Se espera que los valores de la empresa estén presentes en todo momento, y primará la satisfacción del usuario sobre cualquier otra cosa.

Socios

Best Holidays se constituye como Sociedad Limitada formada por los tres socios y miembros de este equipo. La aportación de capital inicial ha sido realizada de forma equitativa, ostentando todos la figura de administradores solidarios. Aunque se han definido funciones delimitadas a cada uno de los socios en base a sus perfiles y competencias, que pasamos a describir a continuación, las decisiones que corresponden al Comité Ejecutivo se tomarán por unanimidad entre todas las partes, con la total implicación de cada uno de los socios y la misma dedicación que cada uno de ellos ha venido mostrando durante el desarrollo de este proyecto.

Así pues, todos los socios se incorporarán a sus funciones con total entrega y en régimen de autónomos durante los cinco primeros años para minimizar costes en la mayor medida posible. De hecho, el primer año no tendrán sueldo, por lo que combinarán su dedicación a BestHolidays con sus trabajos, pero con el total compromiso de implicación en este proyecto. Si bien, como hemos comentado, las funciones se han distribuido entre los socios con el principal objetivo de optimizar los recursos, la comunicación entre ellos será muy fluida y se brindarán apoyo también en las otras áreas para lo que sea necesario.

RESPONSABLE FINANCIERO Y DE ADMINISTRACIÓN - Socio: Jorge Prieto

Principales funciones:

- Elaboración, ejecución y coordinación presupuestaria de las diferentes áreas de la empresa
- Gestionar las finanzas y desarrollar la estrategia a medio-largo plazo
- Gestión de ayudas y subvenciones
- Control de cartera y cuentas por pagar/cobrar
- Gestión de los recursos de la empresa y planificación estratégica

- Establecer y aplicar las políticas generales de recursos humanos de la empresa.
- Se responsabilizará también de coordinar y validar el desarrollo de la parte tecnológica de la plataforma.
-

RESPONSABLE DE MARKETING Y EXPERIENCIA DE CLIENTE - Socio: Jorge Hdez

Principales funciones:

- Supervisar el diseño y coordinación de los diferentes equipos de trabajos externalizados, al inicio especialmente orientado al desarrollo de la plataforma desde el enfoque de UX e IU.
- Definir e implementar la estrategia de branding de la empresa
- Elaboración, supervisión y control de la ejecución del plan de marketing
- Implantación, monitorización y uso de CRM digital
- Ejecución y medición de las distintas campañas
- Coordinación con el equipo de ventas
-

RESPONSABLE COMERCIAL Y DE VENTAS - Socio: Elsa McNamara

- Identificación y negociación con proveedores
- Planificación y organización del programa de venta
- Elaborar previsiones de venta junto con el responsable de marketing
- Seleccionar y organizar al equipo comercial
- Establecer política de precios junto con el responsable financiero
- Investigación de mercado y nuevos productos

Política retributiva, plantilla y evolución

Los socios renunciarán a un sueldo durante el primer año para destinar todos los recursos al lanzamiento del proyecto. Compaginarán sus trabajos con sus funciones al frente de Best Holidays con el más alto grado de implicación posible para cumplir los objetivos establecidos y que les permitirán en los siguientes años recibir una retribución anual, inicialmente simbólica, pero que al quinto año ya refleja unos números más atractivos (incremento anual: 100% al segundo año, 50% y 37% y 27% consecutivamente).

Por otro lado, se mantienen externalizados mayormente el resto de puestos de trabajo y servicios requeridos durante los primeros cinco años de vida de Best Holidays, por un lado, para minimizar el riesgo que conlleva el apalancamiento y, por otro y principalmente, por el grado de especialización que se persigue, la contratación de servicios de terceros nos permitirá recurrir a proveedores en cualquier ubicación, teniendo una oferta más amplia y competitiva a la que poder recurrir que no necesariamente esté ubicada en Canarias.

Se incorpora en plantilla un nuevo comercial al tercer año de vida de la empresa con el objetivo de contar de forma interna con alguien que vaya relevando de la función comercial a uno de los socios y que pueda dedicar más tiempo al área de gestión. Asimismo, la creación de un puesto de trabajo nos permitirá acogernos a alguna subvención de proyectos de inversión para PYMES del Gobierno de Canarias. El cuarto año se incorpora otro comercial para cubrir principalmente la zona de Gran Canaria, Fuerteventura y Lanzarote tras el salto a estas islas.

Se refleja a continuación un pequeño esquema de la evolución de la plantilla en la fase de lanzamiento y posteriores años de consolidación del negocio:

Evolución de plantilla

			COMITE DIRECCIÓN			
			ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	MARKETING	VENTAS	TOTAL
LANZAMIENTO	2020	SOCIO	1	1	1	3
		EMPLEADO	0	0	0	
CONSOLIDACIÓN	2021	SOCIO	1	1	1	3
		EMPLEADO	0	0	0	
EXPANSIÓN INSULAR	2022	SOCIO	1	1	1	4
		EMPLEADO	0	0	1	
	2023	SOCIO	1	1	1	5
		EMPLEADO	0	0	2	
	2024	SOCIO	1	1	1	5
		EMPLEADO	0	0	2	

Plan retributivo

	2021	2022	Inc.	2023	Inc.
	Coste anual	Coste anual		Coste anual	
Socio 1. Administración, Finanzas y RRHH	- €	18,000.00 €	100%	27,000.00 €	50%
Socio 2. MK y UX	- €	18,000.00 €	100%	27,000.00 €	50%
Socio 3. Comercial y ventas	- €	18,000.00 €	100%	27,000.00 €	50%
Subtotal socios (A)	- €	54,000.00 €		81,000.00 €	
Comercial	- €	- €		25,000.00 €	100%
Subtotal empleados (B)	- €	- €		25,000.00 €	
TOTAL (A+B)	**- €**	**54,000.00 €**		**106,000.00 €**	

	2024	Inc.	2025	Inc.
	Coste anual		Coste anual	
Socio 1. Administración, Finanzas y RRHH	37,000.00 €	37%	47,000.00 €	27%
Socio 2. MK y UX	37,000.00 €	37%	47,000.00 €	27%
Socio 3. Comercial y ventas	37,000.00 €	37%	47,000.00 €	27%
Subtotal socios (A)	111,000.00 €		141,000.00 €	
Comercial	50,000.00 €	100%	50,000.00 €	0%
Subtotal empleados (B)	50,000.00 €		50,000.00 €	
TOTAL (A+B)	**161,000.00 €**		**191,000.00 €**	

Equipo comercial: Son las personas que participarán en el proyecto Best Holidays siendo la cara más visible del mismo y se incorporan al equipo comercial con gran motivación y conciencia de la importancia del papel que desempeñan. Su experiencia y "olfato" a la hora de seleccionar a los proveedores deben ser exquisitos y su capacidad para transmitir y convencer del valor que les aporta la colaboración es el factor que determinará la negociación. No es un equipo comercial al uso, de lo que se trata es de buscar relaciones estables a largo plazo, entender las circunstancias de cada parte y aunar posturas, incluso crecer de la mano y que prime en todo momento la transparencia y la fe de buenas prácticas.

Tanto por la importancia de esta labor como por la escasez de recursos en esta primera fase del proyecto, el Responsable Comercial liderará, formará y orientará al equipo en todo momento. La labor comercial será realizada por uno de los socios los dos primeros años, si bien contará en ese momento inicial con la ayuda del socio que estará gestionando el marketing durante aproximadamente la mitad su tiempo. Al tercer año se incorporará a tiempo completo un comercial, momento en el que se inicia la entrada en Gran Canaria. Y al cuarto año se prevé la entrada de un nuevo comercial al equipo. A partir del quinto año se irá determinando en función de la demanda y carga de trabajo la incorporación de más personas al equipo, al menos hasta que se fijen los procedimientos y la plataforma tenga el suficiente atractivo para atraer a un buen número de los proveedores de actividades de las Canarias sin esfuerzo comercial activo.

Perfil de proveedores y competencias requeridas

Agencia de Marketing

Sin duda el gasto anual más importante de la empresa será el destinado al plan de Marketing. Es por ello, que se deberá apostar por una agencia de marketing nativa digital con experiencia en el sector turístico y que cuente con algún caso de éxito entre sus clientes. Nos parece interesante que sea una agencia que trabaje tanto con pequeñas empresas como con empresas de cierto tamaño, con cierta flexibilidad y agilidad para hacer cambios pero que cuente con los recursos y conocimientos necesarios para favorecer un crecimiento exponencial. Contrataremos, bien de forma segregada o como parte de la agencia, la figura de un Growth Hacker, alguien que también se muestre involucrado y entusiasmado en el proyecto, ya que solo así será capaz de guiar al equipo de Best Holidays de forma acertada en las decisiones a tomar respecto a las acciones de marketing que se deben llevar a cabo para obtener los mejores resultados. Un fuerte en la agencia también debe ser el área de UX e IU, que en colaboración con el Growth Hacker idearán y testearán diseños y acciones en la plataforma para ver qué va funcionando e ir optimizando la experiencia de usuario y proceso de compra lo más rápido posible, todo ello liderado y coordinado por el Responsable de Marketing y Experiencia de usuario de Best Holidays.

Growth Hacker

Como comentábamos, esta es sin duda una de las apuestas estratégicas para conseguir el crecimiento que debe experimentar Best Holidays. El Growth Hacker es una persona curiosa que debe tener habilidades analíticas, creativas y de escucha social para poder maximizar los ingresos de la empresa siguiendo una metodología de experimentación rápida que busca accionar las palancas de crecimiento exponencial a través del modelo científico de hipótesis y

experimentación. Entre sus muchas funciones destacan: conseguir crecimientos con un presupuesto reducido, trucos y hacks para conseguir viralidad, herramientas y técnicas para generación de leads, etc. Y todo ello a través de un marketing creativo y disruptivo. Para los socios de la empresa no cabe duda del gran valor que este perfil aportará por lo que se considera fundamental contratar a alguien realmente bueno en la materia, pues sin duda ayudará a aprovechar al máximo el presupuesto de marketing aportando un valor diferencial frente a la competencia.

Asesoría Laboral, Fiscal y Contable

Para llevar a cabo la gestión administrativa, fiscal, contable y laboral, se ha decidido contratar a una asesoría de confianza que se encargará de realizar estas funciones de forma externalizada.

Asesor legal y de ciberseguridad

Para asegurarnos del cumplimiento del RGPD y estar al tanto de cambios en la normativa legal contaremos con los servicios de una asesoría legal y de ciberseguridad de forma periódica.

Employee journey map

Se fomentará la alineación de los empleados con los principios que rigen la organización, se facilitará la cooperación y la flexibilidad cognitiva en una organización líquida como lo será Best Holidays, estructurando y parametrizando un Employee Journey Map con el que se creará una experiencia de empleado casi perfecta en todas sus etapas. Dichas etapas serán las siguientes:

1. Búsqueda y reclutamiento
2. Pre-embarque
3. Subir a bordo (orientación y entrenamiento inicial)
4. Compensación y beneficios
5. Aprendizaje y desarrollo continuo
6. Compromiso, comunicación y participación de la comunidad en curso
7. Recompensas y reconocimiento
8. Planificación del desempeño, retroalimentación y revisión
9. Avance y promoción
10. Jubilación, cese o dimisión

Decálogo, cultura y organización líquida

Una de las mejores formas de estructurar la cultura de una organización para afrontar entornos VUCA, agilizar estructuras y procesos permitiendo una mayor agilidad de respuesta, es crear una organización líquida que se aleje de los organigramas jerárquicos tradicionales. Las principales características que definen este tipo de organizaciones son las siguientes:

1. Gestión integra basada en datos, usando analiticas descriptivas, predictivas y prescriptivas, end-to-end HR suits, etc. Todo ello con el objetivo de aumentar los insights relevantes que puedan proveer a la organización de una visión global en tiempo real de sus capacidades y aumentar su responsividad.
2. Grupos de trabajo orientados a proyectos, enfatizando la colaboración, la agilidad y la puesta en común de competencias.
3. Incrementar la fuerza de trabajo a través de la tecnología combinando talento interno y externo, formal o freelancer, para poder afrontar de forma rápida y eficiente nuevos proyecto de innovación.
4. Incentivar una cultura basada en el entrenamiento y el aprendizaje continuo de nuevas competencias que pudieran ser demandadas por la organización para afrontar nuevos retos.
5. Es necesario fallar rápido y de forma iterativa. Esto crea una cultura donde la experimentación se permite y se incentiva, lo que permite los empleados empoderarse e innovar de forma continua.

El modelo EFQM ha sido hasta ahora una de las mejores herramienta para medir la excelencia en la gestión de las organizaciones ya que establece una relación causa-efecto de sus procesos internos, es decir, trata de unir agentes facilitadores y resultados. A partir de este año 2020 se ha lanzado un nuevo modelo, el cual presta especial atención en los aspectos relacionados con la cultura y la innovación, como criterios fundamentales para alcanzar una mayor eficiencia interna.

Por ello, se ha considerado apropiado elaborar un decálogo de valores o ideas clave que van a definir la filosofía del proyecto. El objetivo es definir a priori una guía que facilite la toma de decisiones estratégicas desde la dirección para fomentar la creación de una cultura basada en la innovación desde el principio.

1. Abrazamos la diversidad, nuestros clientes son diferentes y únicos, y así queremos que se sientan.

2. Ofrecemos las mejores experiencias del mercado. Si creemos que puedes experimentar algo que te hará crecer, te lo ofrecemos.
3. El cliente siempre tiene la razón.
4. La única forma de mejorar el mundo es aprendiendo de él. El aprendizaje es lo que mueve el mundo.
5. Siempre sumar. La información no es poder, la cooperación sí lo es.
6. Somos transparentes, honestos y humildes.
7. Queremos estar cerca de nuestros clientes, con la máxima de sensibilidad y empatía.
8. Armonía, flexibilidad y sostenibilidad van de la mano.
9. Aportamos nuestro granito de arena a la sociedad.
10. Creemos que la diversión debería ser un derecho constituido, libre y accesible para todas las personas.

Plan financiero

Fecha de lanzamiento estimada

Para la elaboración del plan financiero se ha partido del supuesto de que necesitaremos un periodo aproximado de 6 meses antes de poder dar comienzo a la actividad empresarial que nos permitirá acometer el desarrollo tecnológico de la plataforma y la constitución de la empresa.

Esto implica, que sería al inicio del año 2021 cuando estaríamos en disposición de poder arrancar la actividad de la empresa y realizar las primeras transacciones comerciales, momento en que la empresa estaría ya legalmente constituida y en disposición de lanzar la plataforma al mercado. Además estas fechas coinciden con las estimadas para que el turismo recobre su completa normalidad en Canarias tras la crisis mundial provocada por el COVID-19, y con un momento actual donde hay una tendencia enorme hacia la digitalización tanto de las empresas como de las personas, por lo que nos encontraríamos también en un momento ideal de mercado para la puesta en marcha de Best Holidays.

Impuestos

El tipo impositivo a aplicar a las operaciones realizadas por Best Holidays y sus proveedores, según la legislación canaria que afecta a los impuestos al consumo, es del 7%.

Teniendo en cuenta que la mayor parte de los costes de las ventas de Best Holidays corresponden al pago de las actividades turísticas a los proveedores que las realizan, el valor

añadido por la actividad supondrá aproximadamente el 20% de los ingresos (este será nuestro margen bruto que obtendremos como comisión por la intermediación). Teniendo en cuenta que el tipo impositivo a aplicar es del 7%, el coste máximo que implicaría el pago directo de este impuesto a la Hacienda Canaria sería como máximo el 1,4% de la facturación total. Si bien este valor debería ser reducido notablemente por el IGIC que ya haya soportado Best Holidays como consecuencia de la contratación los demás servicios externos a la empresa.

Activos y Pasivos Iniciales. Plan de inversiones

Con el inicio de la actividad de la empresa se prevé la primera inversión dedicada al desarrollo del software de la plataforma. El importe neto de esta inversión sería de 120.00€.

Así mismo se deberá hacer frente a la compra de un ordenador portátil y un teléfono de empresa para cada uno de los empleados de la empresa a medida que se vayan incorporando a la misma.

Para poder financiar estas inversiones, así como los gastos operativos de la empresa en los primeros meses (marketing, desarrollo de mejoras en la plataforma, servicio en la nube..), será necesaria la aportación de capital por parte de lo socios, una aportación de capital externo y también financiación bancaria.

En el siguiente cuadro se define de forma general la previsión de inversiones al inicio de la actividad de Best Holidays:

INVERSIONES	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Desarrollo Web, App, Web App	120.000 €						120.000 €
Equipos informaticos	3.600 €			1.200 €			4.800 €
TOTAL ACUMULADO	123.600 €	0 €	0 €	1.200 €	0 €	0 €	124.800 €

Plan de financiación

La financiación durante los primeros años de vida de la empresa deberá cubrir, por una lado, las mejoras en el software necesarias para el avance comercial esperado de Best Holidays, así como el resultado negativo de los primeros ejercicios hasta alcanzar el “break even”. Es por ello, que será necesaria una aportación inicial de los socios y financiación por parte de un inversor externo.

No se prevén más financiaciones dado que la empresa empieza a cubrir gastos operativos en el tercer año y se podrán repartir dividendos a partir del cuarto año, llegando incluso a ser estos de un importe muy significativo en el quinto año.

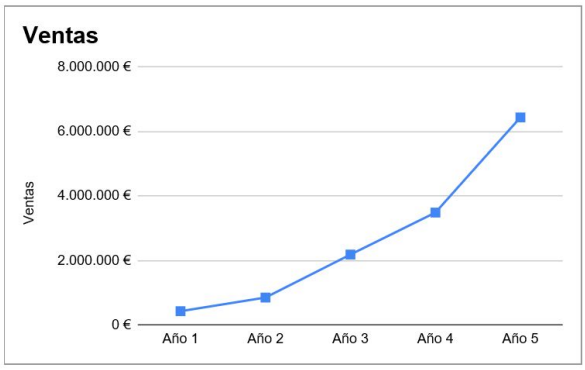
En el siguiente cuadro se detallan las formas de financiación durante los primeros 5 años de funcionamiento de Best Holidays:

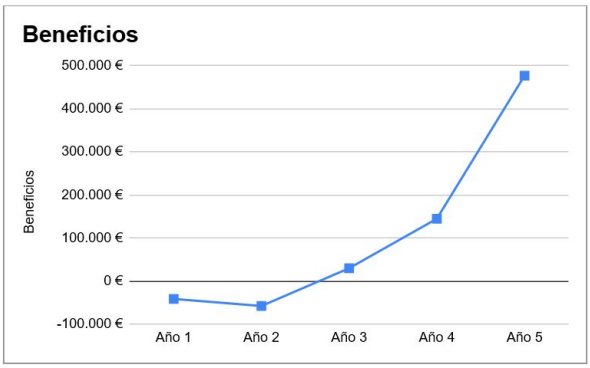
FINANCIACIÓN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Aportacion de capital de los socios	90.000 €					
Inversores Externos	160.000 €					
TOTAL ACUMULADO	250.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

Cuentas anuales

Los resultados de Best Holidays se muestran en la tabla y gráficos que se muestran a continuación. Como es de esperar en cualquier negocio que empieza, los primeros dos ejercicios, estos resultados son relativamente bajos. Pero una vez la empresa logra generar tracción y una mayor base de usuarios en Tenerife, así como expandirse a Gran Canaria, consigue que tanto ingresos como beneficios sean mucho mayores.

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Ventas	**427.500,00 €**	**100,00%**	**850.500,00 €**	**100,00%**	**2.182.409,82 €**	**100,00%**	**3.484.035,95 €**	**100,00%**	**6.432.612,84 €**	**100,00%**
Coste de ventas	342.000 €	80,00%	680.400 €	80,00%	1.745.928 €	80,00%	2.787.229 €	80,00%	5.146.090 €	80,00%
Margen bruto sobre ventas	85.500,00 €	20,00%	170.100,00 €	20,00%	436.481,96 €	20,00%	696.807,19 €	20,00%	1.286.522,57 €	20,00%
Salarios	0 €	0,00%	54.000 €	6,35%	106.000 €	4,86%	161.000 €	4,62%	191.000 €	2,97%
Socio 1- Comercial		0,00%	18.000 €	2,12%	27.000 €	1,24%	37.000 €	1,06%	47.000 €	0,73%
Socio 2 - Comercial (50%), MKT (50%)		0,00%	18.000 €	2,12%	27.000 €	1,24%	37.000 €	1,06%	47.000 €	0,73%
Direccion - Socio 3		0,00%	18.000 €	2,12%	27.000 €	1,24%	37.000 €	1,06%	47.000 €	0,73%
Comercial - Empleado		0,00%		0,00%	25.000 €	1,15%	50.000 €	1,44%	50.000 €	0,78%
Otros Gastos	127.110 €	29,73%	174.132 €	20,47%	290.594 €	13,32%	368.187 €	10,57%	568.180 €	8,83%
Servicios de administración	3.000 €	0,70%	3.600 €	0,42%	8.000 €	0,37%	11.000 €	0,32%	16.000 €	0,25%
Servicios Cloud	2.000 €	0,47%	3.600 €	0,42%	8.364 €	0,38%	14.660 €	0,42%	22.138 €	0,34%
Desarrollo tecnico de mejoras	15.000 €	3,51%	30.000 €	3,53%	30.000 €	1,37%	30.000 €	0,86%	30.000 €	0,47%
Growth Hacker	10.000 €	2,34%	15.000 €	1,76%	15.000 €	0,69%	15.000 €	0,43%	15.000 €	0,23%
Marketing	90.000 €	21,05%	108.000 €	12,70%	206.206 €	9,45%	261.487 €	7,51%	419.515 €	6,52%
Pasarela de pago	7.110 €	1,66%	13.932 €	1,64%	21.824 €	1,00%	34.840 €	1,00%	64.326 €	1,00%
Coworking		0,00%		0,00%	1.200 €	0,05%	1.200 €	0,03%	1.200 €	0,02%
SUBTOTAL GASTOS	469.110 €	109,73%	908.532 €	106,82%	2.142.522 €	98,17%	3.316.416 €	95,19%	5.905.270 €	91,80%
IGIC		0,00%		0,00%	10.212 €	0,47%	23.003 €	0,66%	50.284 €	0,78%
Total Gastos	**469.110 €**	**109,73%**	**908.532 €**	**106,82%**	**2.152.734 €**	**98,64%**	**3.339.420 €**	**95,85%**	**5.955.554 €**	**92,58%**
RESULTADO	**-41.610 €**	**-9,73%**	**-58.032 €**	**-6,82%**	**29.676 €**	**1,36%**	**144.616 €**	**4,15%**	**477.059 €**	**7,42%**





Flujos de Tesorería. Cash-Flow

A continuación se muestra la evolución de los flujos de caja, calculados a partir de la cuenta de resultados, así como su acumulado a lo largo de los años.

Al igual que pasa con los beneficios de los primeros años, los flujos son negativos hasta el tercer año de actividad. Momento a partir del cual podemos auto-financiarnos sobradamente gracias a los beneficios obtenidos de ahí en adelante.

CASH-FLOW					
FINAL DE AÑO	-41.610 €	-58.032 €	29.676 €	144.616 €	477.059 €
ACUMULADO	-41.610 €	-99.642 €	-69.966 €	74.650 €	551.709 €

Valora Actual Neto y TIR

Para finalizar, mostramos en las tablas inferiores los resultados de los cálculos del VAN (aplicando una tasa de descuento del 25% que estimamos que pueda demandar el inversor) y la TIR. Como se puede observar se trata de un modelo de negocio altamente rentable, llegando a los casi 500.000€ de beneficio del quinto año, y del que se esperan unos beneficios aún mayores en los años siguientes, ya que incluso tendremos un Big Data con un alto valor que podremos vender a organismos públicos, hoteles o cualquier empresa del sector turístico que tenga interés y pueda permitirse pagar su valor. Además, Best Holidays cuenta, sin duda alguna, con enormes posibilidades de ser de escalado a otros destinos turísticos.

ANÁLISIS RENTABILIDAD DEL PROYECTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL INVERSIONES	123.600 €	- €	- €	1.200 €	- €	- €
TOTAL INGRESOS/BENEFICIOS	- €	427.500 €	850.500 €	2.182.410 €	3.484.036 €	6.432.613 €
TOTAL GASTOS	- €	469.110 €	908.532 €	2.152.734 €	3.339.420 €	5.955.554 €
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	- 123.600 €	- 41.610 €	- 58.032 €	28.476 €	144.616 €	477.059 €
VALOR ACTUAL	- 123.600 €	- 37.827 €	- 47.960 €	21.394 €	108.652 €	358.421 €
ACUMULADO	- 123.600 €	- 161.427 €	- 209.388 €	- 187.993 €	- 79.341 €	279.080 €

VAN:	283.308 €
TASA DE DESCUENTO	25,00%
TIR:	30,36%