

Apadrina un turista



Apadrina un turista

Borja García

Juan José Montañés

Ana Pérez

David Sanz

Sebastian Vueso

Stephanie Warren

Contenido

1. Introducción de la idea.....	2
Cifras de turismo en España.....	3
2. El equipo de Apadrina un turista.....	4
3. Canvas	7
4. Validación de hipótesis.....	8
5. Plan de negocio	13
6. Plan de Operaciones.....	18
Estructura de la compañía	18
Lanzamiento y crecimiento de la compañía.....	18
7. Diseño de la aplicación.....	20
8. Plan financiero.....	29
Consideraciones iniciales	29
Inversión inicial.....	29
Ingresos por actividad	30
Gastos de actividad	31
Resultados de ejercicio	32
Cuenta de tesorería.....	32
Resultados financieros	33
Conclusiones del análisis financiero.....	33
9. Plan de Marketing	35
Objetivos del Plan de Marketing.....	35
Posicionamiento.....	35
Comunicación y difusión	37
10. ANEXOS	39
Balance de Situación Previsional.....	39
Gastos en Recursos Humanos (Remuneraciones).....	39

1. Introducción de la idea

Apadrina un turista nace para satisfacer ciertas necesidades de los turistas que no están resueltas o que las alternativas actuales lo hacen de una manera que al turista no le satisface al 100%.

Son varias las dudas, necesidades, dificultades, que le surgen al turista cuando viaja a una ciudad ya sea para aquellas que visita por primera vez como otras que vuelve a visitar tras haber estado ya.

Pueden ser dudas gastronómicas sobre qué restaurantes son los mejores en relación calidad - precio para degustar la comida típica de esa región. Actualmente, para la resolución de este tipo de dudas, existen numerosas alternativas, siendo la más conocida TripAdvisor, pero esta solución presenta una serie de deficiencias como son que al estar basada en opiniones y comentarios de la gente, puede haber detrás de esa valoración una campaña publicitaria detrás del local que hace que el resultado no sea muy fiable.

La necesidad más importante es la de aprovechar el tiempo, que normalmente suele ser corto si se piensa en viajes de fin de semana o estancias cortas, por lo que al turista le puede surgir la necesidad de no perder tiempo en desplazamientos y para ello es necesario optimizar al máximo los trayectos.

Una dificultad que le surge a la gente cuando viaja es tener acceso a la información sobre los eventos locales como ferias, festivales que suelen ser reflejo de la cultura de la ciudad a la que se viaja y ayudan a sumergirse en la cultura local.

Al final todas estas necesidades del turista se traducen y se engloban en la necesidad principal de tener una experiencia turística más real y menos comercial además de mezclarse con la cultura local.

La propuesta de valor de apadrina un turista viene dado por resolver esas dudas, necesidades y dificultades de los turistas de una manera personalizada.

La manera que la aplicación busca resolver esta necesidad es poner en contacto a los turistas con sus padrinos, personas que residen en la ciudad destino del turista y que están dispuestas a ayudar a resolver esas necesidades de una manera personal a cambio de una remuneración que ellos consideren.

Los padrinos serán personas que conozcan la ciudad y tengan interés en poder obtener una remuneración por ofrecer sus conocimientos de la ciudad, así como orientar e informar acerca de los intereses que tengan los turistas en las diferentes actividades que el turista pueda tener interés como puede ser: cultura, deportes, gastronomía, festejos locales, ferias, etc.

Esta solución, además, aportará el añadido de poder conocer gente local con lo que esto significa: nuevas relaciones culturales, posibilidad de practicar el idioma local si se trata de visitas del extranjero, etc.

Cifras de turismo en España

Aparte de resolver una necesidad, como se ha explicado anteriormente con el desarrollo de Apadrina un turista, es importante que el volumen de negocio y de usuarios donde se desenvolverá la iniciativa sea importante para garantizar una serie de ingresos debido a un gran volumen potencial de usuarios. En este caso el sector es el turismo. A continuación, se darán una serie de cifras sobre turismo en España de los 2 últimos años que demuestran que el turismo es un sector con mucho potencial en cifras de ingresos y usuarios.

2016

Turismo de residentes

Los españoles realizaron 182 millones de viajes, el 8,6% corresponde al extranjero (15,652 millones de desplazamientos) con un desembolso de 41.159 millones. 27.988 millones de gasto dentro del país.

Turismo extranjero

75,6 millones de turistas extranjeros, con un gasto de 77.625 millones de euros

2017

Turismo de residentes

Los españoles realizaron 193,6 millones de desplazamientos, el 8,9% corresponde al extranjero (17,230 millones de desplazamientos) que desembolsaron 44.000 millones de euros, un 6,9 % más que en 2016. Gasto medio por persona y viaje 228,4 €. El gasto medio por turista fue de 45 euros diarios. 29.957 millones de euros es el gasto dentro del país de los turistas españoles, 67,7% del total

Turismo extranjero

82 millones de turistas extranjeros, con un gasto de 87.000 millones de euros

La siguiente tabla recoge de forma resumida la información explicada anteriormente para poder realizar una rápida comparación y comprobar que es un sector que está en crecimiento ya que las cifras de 2017 son mayores que las de 2016

Tabla 1. Estadísticas del turismo en España

	2016	2017
Turismo extranjero		
Número de turistas	75,6 millones	82 millones
Gasto turismo extranjero	77.625 millones €	87.000 millones €
Turismo nacional		
Número desplazamientos interior	166,4 millones de desplazamientos	176,37 millones de desplazamientos
Gasto desplazamientos interiores	27.988 millones de €	29.957 millones €
Gasto diario por turista		45 €

2. El equipo de Apadrina un turista

En este apartado se detallará el equipo que forma Apadrina un turista y las funciones de cada uno de los miembros.



Juan José Montañés. CEO Chief Executive Officer

Es la persona encargada de la máxima gestión y dirección administrativa. Realiza labores de comunicación a agentes externos de la participación, objetivos y logros de la empresa así como la gestión de la organización y los empleados. Se enfoca en los siguientes objetivos:

- Crear la visión y estrategia de la compañía y la comunica con todos los actores.
- Reclutar, entrenar y retener el mejor talento para la compañía.
- Asegurarse de que se mantenga suficiente capital en la organización.



David Sanz. CTO Chief Technology Officer

Será el responsable de los asuntos tecnológicos de la empresa. Brindará la voz técnica en la planificación estratégica de la compañía. Trabjará en conjunto con el CEO para ayudar a determinar los tipos de productos en los que a la compañía conviene enfocarse.



Ana Pérez. CBDO Chief Business Development Officer

Su principal función será la de conectar marketing y ventas. Se encargará además de explotar fuentes de ingresos alternativas a las actuales a través del desarrollo de nuevos mercados, posible adquisición de empresas, desarrollo de nuevos productos/servicios o adaptaciones de productos actuales, nuevos canales de distribución y partnerships con otras empresas



Borja García. CMO Chief Marketing Officer

Es el responsable de todo lo que tenga que ver con el marketing de la empresa, se desenvolverá dentro del área de ventas (en colaboración con el business developer), desarrollo de productos, manejo de los canales de distribución, comunicaciones de mercadotecnia, publicidad, promociones, investigación de mercados, relaciones públicas y servicio al cliente.



Sebastián Vueso. CFO Chief Financial Officer

Es la persona a cargo de la gestión financiera de la empresa. Responsable de la planificación, ejecución e informaciones financieras. Reporta directamente al CEO. Entre sus funciones más importantes serán las de mantenimiento y mejora de la calidad de los procedimientos y protocolos

financieros en la empresa además será encargado de implementar nuevas estrategias para realizar un eficiente aprovechamiento de los recursos de la empresa.



Stephanie Warren. Community manager

Es responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad online alrededor de Apadrina un turista en Internet, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus fans y, en general, cualquier usuario interesado en la marca. Además generará contenido atractivo y de calidad, gestionando el blog corporativo de la empresa.

3. Canvas



Ilustración 1. Canvas de "Apadrina un turista"

4. Validación de hipótesis

Se realizaron entrevistas personales sobre hábitos, preferencias y gustos en viajes para validar o invalidar las hipótesis mediante experimentos. Tomando en cuenta los resultados, se valoró si se debía seguir adelante o pivotar en las suposiciones iniciales para así encontrar iterativamente la solución más adecuada al problema.

Las acciones para la validación de las hipótesis fueron:

- ✓ Realización de encuestas online sobre los hábitos de las personas en los viajes que realizan.
- ✓ Entrevistas personales sobre los hábitos al viajar a personas que les gusta realizar viajes.
- ✓ Entrevistas a personal de hoteles.
- ✓ Lanzamiento de un Producto Mínimo Viable, landing page, página de Facebook.

Las hipótesis fueron:

- ✓ Creo que mi cliente tiene una necesidad de conocer diferentes culturas y lugares
- ✓ Creo que mi cliente aprovecha bien el tiempo cuando viaja
- ✓ Creo que mi cliente tiene un sentimiento satisfactorio de sus viajes
- ✓ Creo que mi cliente viaja en pareja o con un grupo reducido de personas
- ✓ Creo que mi cliente organiza sus viajes con más de 2 semanas de antelación.
- ✓ Creo que mi cliente organiza sus viajes de forma autónoma y sin ayuda de agencias de viajes
- ✓ Creo que mi cliente tiene dificultades con el transporte a la hora de desplazarse por la ciudad de destino
- ✓ Creo que el principal problema de mi cliente son las barreras de idiomas.
- ✓ Creo que mi cliente se relaciona con habitantes del lugar de destino para obtener más información sobre la ciudad
- ✓ Creo que mi cliente cuando viaja contrata algún servicio de guía turístico
- ✓ Creo que mi cliente contrata algún tipo de visita cultural o espectáculo de ocio cuando llega a su destino
- ✓ Creo que mi cliente valora positivamente la diferencia cultural en gastronomía y otras actividades

El feedback que se obtuvo de las entrevistas fueron:

- ✓ Al cliente le gusta conocer diferentes culturas
- ✓ El cliente necesita una buena organización para aprovechar al máximo su viaje
- ✓ La mayoría de los viajes son satisfactorios
- ✓ Los clientes viajan solos, en pareja, con familia o amigos
- ✓ Algunos preparan el viaje con anticipación otros no

- ✓ Los clientes organizan su viaje y en ocasiones contratan agencias
- ✓ El cliente tiene problema por el carnet de conducir o el país que viajan no entienden el sistema publico
- ✓ El cliente se enfrenta al problema del idioma cuando no se habla su idioma o si no sabe ingles
- ✓ El cliente usa internet para ubicarse o pide ciertas instrucciones a locales
- ✓ No le gusta pagar caro por los servicios de guía
- ✓ Según el destino ven si hay espectáculos y les gustaría enterarse sobre estos
- ✓ Para la gastronomía tiene problema encontrando algo bueno y con precio asequible

Tabla 2. Validación de hipótesis. En verde hipótesis validada y en rojo hipótesis rechazada

Hipótesis de Problema	Que queremos aprender	Validación				
		Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
		Edad:30 (Rodri)	Edad:24(Alex)	Edad:25 (Arnaldo)	Edad: 25 (Juan)	Edad:23 (Maria)
1. Creo que mi cliente tiene una necesidad de conocer diferentes culturas y lugares	Lo que valora un viajero cuando viaja a una ciudad distinta a la suya, nacional o extranjera					
2. Creo que mi cliente aprovecha bien el tiempo cuando viaja	Como planifican el viaje los turistas para visitar todos los lugares previstos y para realizar todas las actividades deseadas.	Pierde mucho tiempo en los museos	Si lo planifica con tiempo si.	Si no lo organizas bien, y le preocupa dar vueltas. Hay que dedicar tiempo	Si lo planifica con tiempo si. Le sobra tiempo en ciudades pequeñas y se aburre.	
3. Creo que mi cliente tiene un sentimiento satisfactorio de sus viajes	Si los turistas tienen la sensación de haber conocido bien el lugar de destino y haber desarrollado todas las actividades que querían.					
4. Creo que mi cliente viaja en pareja o con un grupo reducido de personas	Valorar de qué forma va a viajar mi cliente (en pareja, con la familia, con amigos, por trabajo...)			Viaja en familia o en grupo	A veces incluso solo	Viaja en pareja y con amigas
5. Creo que mi cliente organiza sus viajes con más de 2 semanas de antelación.	Conocer la planificación de los turistas y el tiempo de antelación para reservar hoteles, actividades...			Una semana. Disfruta planificando el viaje, busca por internet		
6. Creo que mi cliente organiza sus viajes de forma autónoma y sin ayuda de agencias de viajes	De qué manera los viajeros organizan el viaje: de forma autónoma, por teléfono, vía online...		Si viaja con sus padres, usa agencias			
7. Creo que mi cliente tiene dificultades con el transporte a la hora de desplazarse por la ciudad de destino	La dificultad que encuentran los viajeros con los diferentes medios de transporte en su lugar de destino y si ya lo llevan planificado con antelación.			Aunque depende del país.	Tiene problemas en los viajes entre países, por el cambio de hora	Si, no tiene carnet de conducir y le resulta siempre algo difícil entender el sistema de transporte publico
8. Creo que el principal problema de mi cliente son las barreras de idiomas.	Como valora un viajero que se hable su mismo idioma cuando viaja.	Si es en España	Aunque depende del país	Sería un condicional importante que no hablará inglés o castellano	Sólo en países en los que casi nadie habla inglés o francés (como Rusia)	Normalmente se las apaña en inglés pero en algunas ocasiones tiene problemas
9. Creo que mi cliente se relaciona con habitantes del lugar de destino para obtener más información sobre la ciudad	De qué forma se informan los turistas sobre la ciudad que van a visitar, de forma personal, de forma online (TripAdvisor, foros...)	Usa internet	Si sobre todo para el transporte	Pregunta por lugares donde ir, como aprovechar el tiempo, cosas históricas.	Cree que es la mejor forma de aprovechar el viaje	Usa internet
10. Creo que mi cliente cuando viaja contrata algún servicio de guía turístico	Si los turistas contratan servicios de guía turístico, free tour, audio guías... como valoran los viajeros un trato más personalizado			Si, pero pocas veces, no le gustan.	Sólo guías locales a precios muy bajos	
11. Creo que mi cliente contrata algún tipo de visita cultural o espectáculo de ocio cuando llega a su destino	Si los turistas buscan visitas o espectáculos en su destino y si sería de forma gratuita o pagando. Si lo organizan cuando llegan al destino o con anterioridad.		Pero le gustaría enterarse	Si, mientras que sea característico	Sus viajes suelen ser de naturaleza	
12. Creo que mi cliente valora positivamente la diferencia cultural en gastronomía y otras actividades	Como valoran los turistas las diferencias en gastronomía, cultura, religión, monumentos...	Le cuesta encontrar los sitios que no son caros para comer	Tripadvisor está sobrealvalorado	Lo económico es un inconveniente.	Prueba toda la gastronomía local y las actividades culturales del destino	Se interesa por las costumbres y gastronomía del país pero no siempre las prueba

Gracias al proceso de validación, se descubrió que algunas hipótesis no eran correctas, por lo que se realizaron pivotajes para realmente concentrarse en las necesidades de los clientes.

PIVOTAJE BOTS:

Se pensó en implementar bots para facilitar el proceso de solución, pero se vio que no era lo óptimo, ya que se suprimiría el servicio personalizado que se quiere dar. Después de las entrevista se vio que los clientes prefieren una experiencia personalizada y un contacto más cercano con los lugareños.

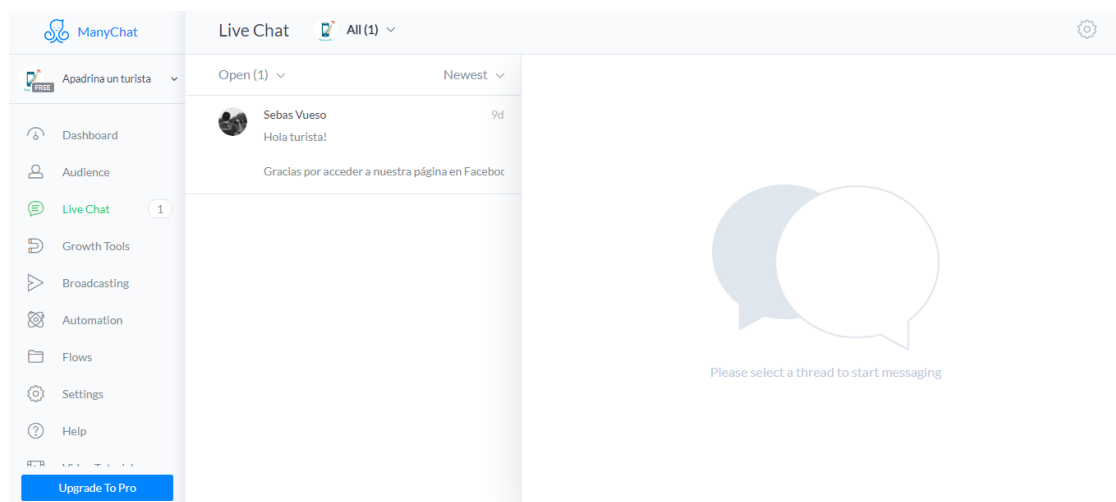


Ilustración 2. Vista previa de many chat donde se desarrolló el experimento con bots

PIVOTAJE FACEBOOK:

Implementar una página de Facebook para promocionar destinos y dar información general de la empresa. Con esta página se comprobó que es difícil atraer clientes, pero es una buena forma de darse a conocer de forma local sin gastar mucho dinero.



Ilustración 3. Vista previo de la página de Facebook de Apadrina un turista

PIVOTAJE LANDING PAGE:

Se creó una landing page donde los usuarios se pudieran registrar y estar más enterados de la empresa y su funcionamiento. Con esta página se vio que es difícil que visiten una página nueva, tiene que contratarse un buen equipo para dar a conocer la página y así llegar a más gente.



Ilustración 4. Landing page de Apadrina un turista

PIVOTAJE APP:

La principal función del negocio se concentra en crear contacto entre el padrino y el cliente, haciendo así un filtro para buscar al mejor padrino para las necesidades que requiera el cliente.

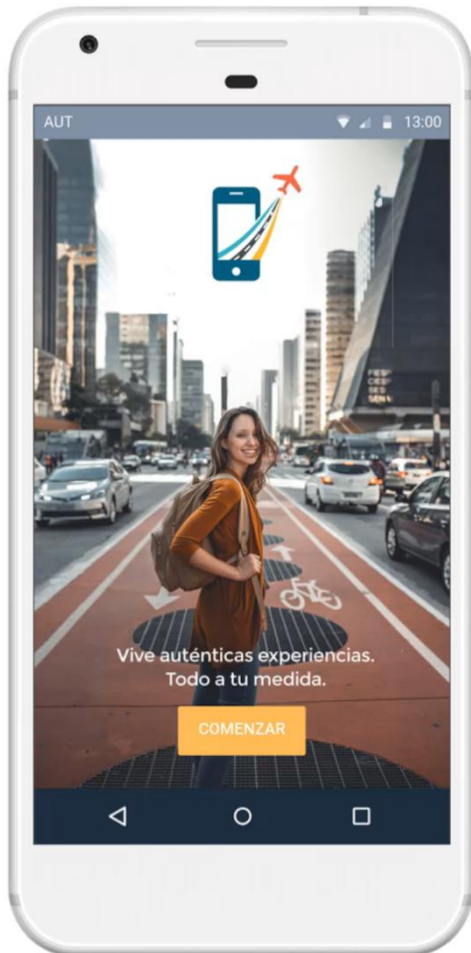


Ilustración 6. Vista principal de la App de Apadrina un turista

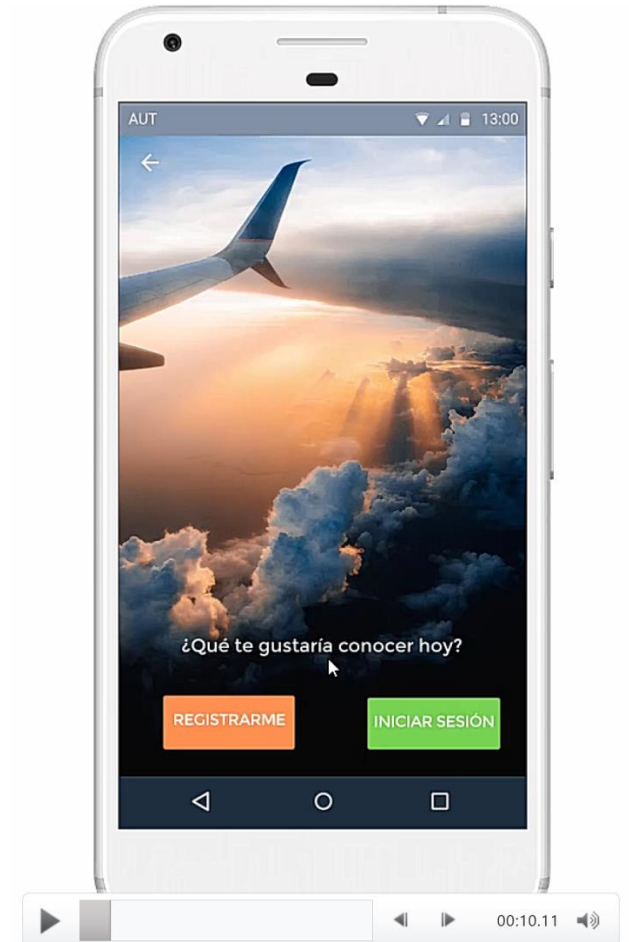


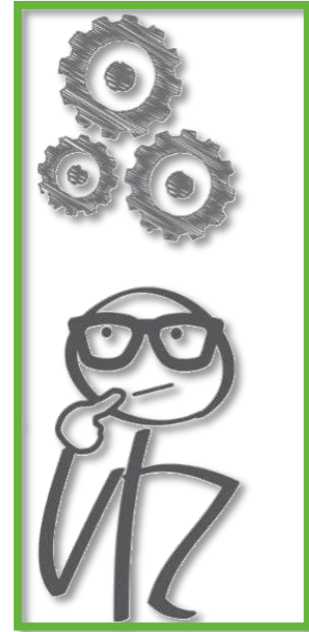
Ilustración 5. Vista de la página de inicio de sesión de Apadrina un turista

5. Plan de negocio

El modelo de negocio finalmente escogido es el desarrollo de una aplicación que permita poner en contacto a turistas y padrinos para que el problema del turista pueda ser resuelto por el padrino.

Para adaptar la aplicación a las necesidades de ambos, primero se han de conocer los problemas de los turistas que los padrinos son capaces de resolver. Los problemas más comunes de los turistas son los siguientes:

- ✓ No hablan el idioma local, lo que dificulta su comunicación o, en ciertos casos, descarta por completo la visita a dicho lugar. En las entrevistas realizadas se ha visto que muchas personas, sobre todo aquellas personas mayores de 40 años, donde el porcentaje que habla inglés disminuye drásticamente, no escogen ciertos destinos por miedo a no saber desenvolverse en un lugar con idioma para ellos desconocido. Ese miedo a la hora de desplazarse en transporte público, o bien al realizar diversas actividades, provoca que muchas personas viajen a países cuyo idioma sea el mismo, o países cercanos donde saben que van a poder desenvolverse utilizando su idioma natal.
- ✓ Quieren un viaje eficaz, no quieren perder el tiempo en sus vacaciones. Por lo general, los viajes a otras ciudades u otros países suelen ser de corta duración, debido a que las personas están condicionadas por las vacaciones que pueden solicitar en el trabajo o por el coste económico que suponen los viajes –o por una mezcla de ambas–. Es por ello que cuando salimos unos días de viaje queremos aprovechar nuestro tiempo al máximo, queremos visitar cuantos más lugares, mejor, cuantas más ciudades, mejor, y realizar todas las actividades culturales, gastronómicas y lúdicas que el tiempo de estancia nos permita. Pero, en muchas ocasiones, no encontramos tiempo antes de las vacaciones para programar todas estas actividades y organizar un viaje donde nos dé tiempo a hacer todo aquello que nos llama la atención.
- ✓ Quieren conocer a fondo la cultura local y visitar no solamente los lugares turísticos, sino también aquellos lugares que solamente conoce la gente local. A todos nos ha pasado alguna vez que, al visitar una ciudad, hemos ido a comer al restaurante más sonado en las webs de viajes, o al más anunciado en los carteles de las estaciones y, después, al hablar con gente local, nos han dicho que ese es el más famoso, pero ni mucho menos el mejor. Entonces es cuando nos arrepentimos de no habernos puesto en contacto con un lugareño con anterioridad.



- ✓ No quieren sentirse engañados. Les da miedo que agencias, webs, u otras ofertas les cobren más dinero del que realmente vale el servicio que les han prestado. Cuando los turistas contratan los servicios de una agencia, desconocen la calidad del servicio que les van a ofrecer. En numerosas ocasiones, las agencias tienen convenios con cadenas de hoteles, con restaurantes o con otros lugares de interés turístico, los cuales venden como la mejor oferta turística, cuando realmente hay opciones con mucha mejor relación calidad-precio. Cuanto mayor es el número de intermediarios en un proceso de compra o de adquisición de un servicio, mayor es el dinero que tiene que pagar el cliente por dicho producto o servicio. Es por ello que muchos turistas confían más en personas locales a la hora de pedir ayuda que en agencias y webs de viajes.

La aplicación tiene unos filtros determinados que permiten conocer las necesidades del turista y así mostrarle los padrinos más adecuados a su búsqueda. Estos filtros pretenden indagar en los intereses del turista –gastronomía, cultura, ocio, etc.–, en el idioma que necesita que el padrino hable, en las necesidades del turista –si requiere solamente información, si quiere un tour personalizado, si quiere una programación para su viaje, si le gustaría que le organizase actividades en grupo...–, o incluso si requiere la búsqueda de alojamiento, transporte, etc.

Una vez el turista haya seleccionado dichos filtros y se le muestren los padrinos que pueden cubrir sus necesidades, el turista podrá elegir padrino según la descripción de cada padrino o según precio, escogiendo de este modo la opción más adecuada para él.

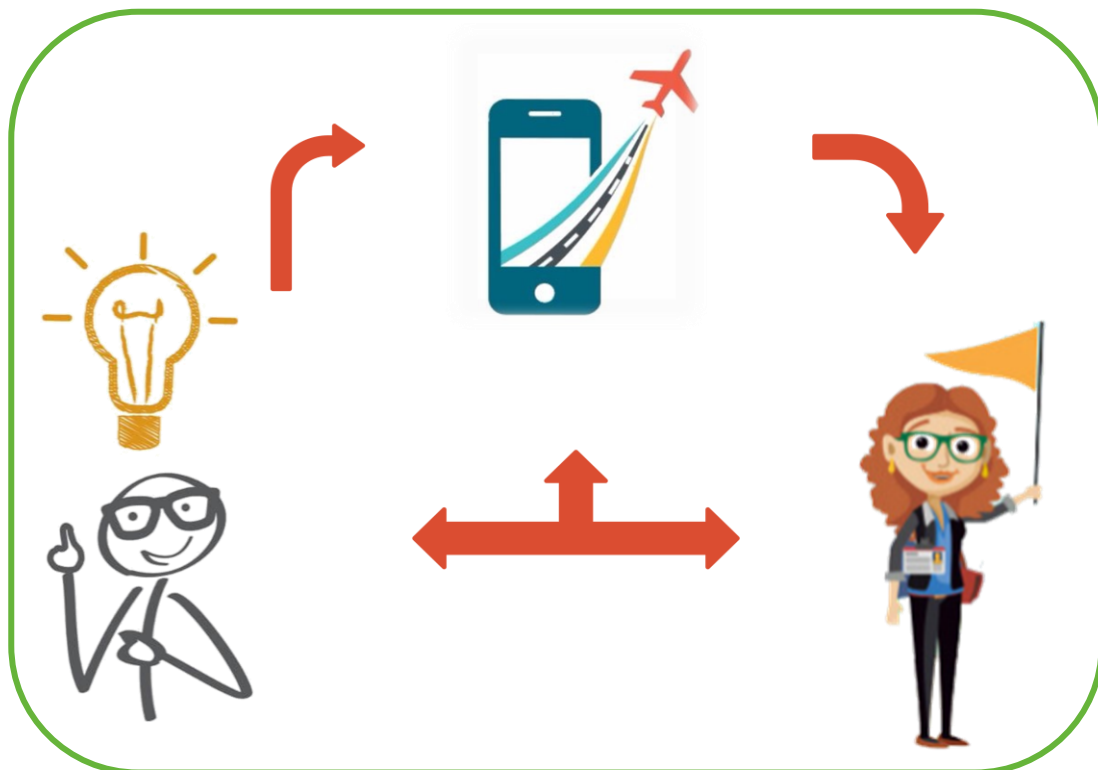


Ilustración 7. Diagrama de flujo de la aplicación

La ilustración anterior muestra el modo en que padrino y turista quedan conectados a través de la aplicación: el turista se adentra en la aplicación, filtrando según sus necesidades; a continuación, la aplicación busca en su base de datos a los padrinos con las características requeridas por el turista y se los muestra a éste último. De esta forma, el turista escogerá al padrino más adecuado a sus necesidades y estarán en contacto.

Cada padrino se ofertará al precio que crea conveniente, según el servicio prestado y según el dinero que quiera ganar por él. Es posible que algún padrino no realice el trabajo por dinero, sino por el valor del intercambio cultural con otras personas, o por practicar otro idioma. En ese caso, es probable que el padrino se oferte más barato, ya que es un servicio que a él le interesa realizar y, por tanto, también obtiene beneficios.

Por otra parte, también podemos encontrarnos con un padrino que se ofrezca a realizar una programación completa a los turistas, a acompañarlos y a realizar un tour por la ciudad, a aconsejarlos, etc. y, dependiendo de la cantidad de servicios que soliciten los turistas de todos los ofertados por el padrino, el precio irá variando, siendo menor si se escoge un solo servicio, y aumentando cuando lo hace el número de requerimientos de los turistas.

El padrino es la **propuesta de valor** de nuestro negocio, ya que ofrece las siguientes soluciones al turista:

- ✓ Habla el idioma del turista. Con esta solución se elimina el problema de los turistas de no viajar por miedo a no saber desenvolverse debido al desconocimiento del idioma local. El padrino podría acompañar a los turistas en su viaje, si ambos están de acuerdo, y ser su “traductor” o solicitar aquello que los turistas necesiten. También, en caso de que no les acompañe, puede darles la información necesaria para visitar lugares y desplazarse por la ciudad sin tener que comunicarse durante el traslado.
- ✓ Puede planificar su viaje, logrando así que aproveche su tiempo. El padrino es una persona local que conoce –y si no conoce puede enterarse fácilmente de ello– los lugares de mayor interés, aquellos más atractivos, así como los horarios de los mismos y los mejores itinerarios a seguir. Por ejemplo, una persona local sabe que la catedral de la ciudad abre determinados días, que es gratis en un rango horario y cuánto tiempo hay que dedicar a visitarla. Al conocer estos datos de todos los lugares de interés, es sencillo planificar las visitas y hacer un itinerario de ruta para pasar el día que está abierto, a la hora que más conviene por precio, y sin perder tiempo, por todos los monumentos o lugares de atractivo turístico. Con esta solución, el padrino puede lograr que los turistas ahorren tiempo y dinero en sus viajes.



- ✓ Conoce los mejores lugares y la cultura local. La gente local conoce muy bien su ciudad y sabe cuál son los mejores lugares, sabe qué lugar es muy famoso pero no ofrece un buen servicio o no tiene una buena oferta, y cuál es menos conocido y realmente merece la pena.
- ✓ Le informa de eventos y festejos locales. A menudo hay eventos no multitudinarios que son poco anunciados y solamente la gente local, por el boca a boca, se entera de su existencia. Estos eventos y festejos pueden tener un elevado atractivo para los turistas, ya que, sobre todo en ciudades pequeñas o en pueblos, muestran a fondo la cultura local y permiten al turista adentrarse en ella como si fuera uno más del lugar.
- ✓ Ofrece un servicio y recomendaciones personalizadas. El padrino puede conocer a fondo los intereses del turista hablando con él y ofrecerle recomendaciones que piense que, por sus intereses y aficiones, puedan gustarle más que otras actividades. Además, padrino y turista pueden tener una relación constante, dando el turista *feedback* al padrino sobre qué le ha parecido la actividad que le ha recomendado. Con ello, el padrino puede “recalcular” el itinerario que le había propuesto a su turista para terminar ofreciéndole lo más acorde a sus aficiones.
- ✓ Le permite entablar relaciones personales en el lugar. Como ya se ha mencionado anteriormente, hay personas interesadas en conocer gente, realizar un intercambio de culturas y entablar relaciones con personas distintas, con diferente educación y diferentes puntos de vista. Estas puestas en contacto permiten a la gente entablar relaciones y, quizás, en otra ocasión, sea el padrino el que se convierta en turista y el turista en padrino en la ciudad de éste último.

No obstante, los guías no van a hacer siempre bien y su trabajo, y esto podría afectar gravemente al negocio, ya que éstos son el mayor valor de la empresa. Para asegurar el esfuerzo de los guías, su buen comportamiento con los turistas y que proporcionan un servicio correcto, el turista podrá valorar al guía una vez finalizado el servicio, otorgándole una mayor puntuación si el servicio ha sido de su agrado, y una menor puntuación si no le gustaría repetir con el guía o ha tenido algún problema. De este modo, los turistas podrán ver las valoraciones de todos los guías, pudiendo ser éste también un método de elección de guías.

Además, al tener los guías valoraciones, se logran otros dos objetivos:

1. Que los turistas confíen más en los guías con valoraciones altas y, por ende, en la aplicación.
2. Que los guías con mayor número de valoraciones –es decir, los guías más activos en la aplicación– logren ofrecer una mayor confianza a los turistas y sean más demandados. De este modo se premia a los guías más fieles.

Es posible que se produzca la competencia con otros guías, porque el sector turístico es muy grande y el número de personas que trabajan como guías turísticos, realizando un trabajo similar al de nuestros guías, es muy elevado. No obstante, el hecho de que nuestro modelo de negocio ofrezca un **servicio personalizado**, aleja gran parte de la competencia, pues nuestros turistas buscan recomendaciones específicas, servicios individuales y guías personalizados. Por tanto, el plan de negocio de *Apadrina un turista* está pensado para esquivar la competencia que otras aplicaciones de turismo podrían sufrir.

Los perfiles de turista y padrino que se han determinado mediante las entrevistas y que hay que tener en cuenta para el desarrollo de la aplicación son los siguientes:

Turista	Padrino
<input type="radio"/> Desconoce el idioma	<input type="radio"/> Estudiante
<input type="radio"/> Sociable	<input type="radio"/> Desempleado
<input type="radio"/> Quiere un intercambio cultural	<input type="radio"/> Quiere un intercambio cultural

Ilustración 8. Posibles usuarios tipo de la aplicación para el perfil de turista y de padrino

El turista no tiene por qué desconocer el idioma pero, en caso de que lo desconozca, será un perfil muy típico de persona que vaya a hacer uso de la aplicación. Será, por lo general, una persona sociable a la que no le importe entablar conversaciones con desconocidos ni relacionarse con otras personas. Además, también será una persona interesada en un intercambio cultural, ya que está contratando los servicios de una persona que conoce bien su ciudad, para que la inmersión en la cultura sea lo más provechosa posible.

El perfil del padrino es el de una persona estudiante o desempleada, ya que es un trabajo para el que no se requiere cualificación ni preparación, sino simplemente conocer la ciudad en la que vives y enterarte de los eventos que puedan interesar a los turistas a los que vas a ofrecer el servicio. A los estudiantes les puede gustar este empleo porque con él obtendrán unos ingresos de manera sencilla, y porque a la gente joven le gusta más conocer gente nueva y sociabilizar. Los desempleados verán este empleo como una fuente de ingresos sencilla a la que pueden acceder sin preparación y sin renunciar a su búsqueda de empleo, ya que es un trabajo al que cada persona dedica el tiempo que considera necesario.

6. Plan de Operaciones

Estructura de la compañía

Como se mencionó anteriormente, el equipo de trabajo estará formado por los 6 socios, quienes poseen cargos establecidos con objetivos definidos. Esta situación permanecerá constante hasta el cuarto año, momento en el cual se contratarán cuatro asociados para unirse a la compañía. Esto será necesario debido al alto volumen de actividad que se prevé para este momento de la empresa. Dos de los asociados se unirán al equipo de marketing con el objetivo de optimizar las campañas de marketing y publicidad para alcanzar los objetivos de ventas. Los otros dos asociados trabajarán en IT con el objetivo de mantener todos los usos y funcionalidades de nuestra plataforma ante el aumento de tráfico en la misma. En ambos sectores se contratará a un gerente y a un analista que le de soporte a éste. Debajo se puede observar el organigrama original y el propuesto para el año 4 y 5 de operaciones.

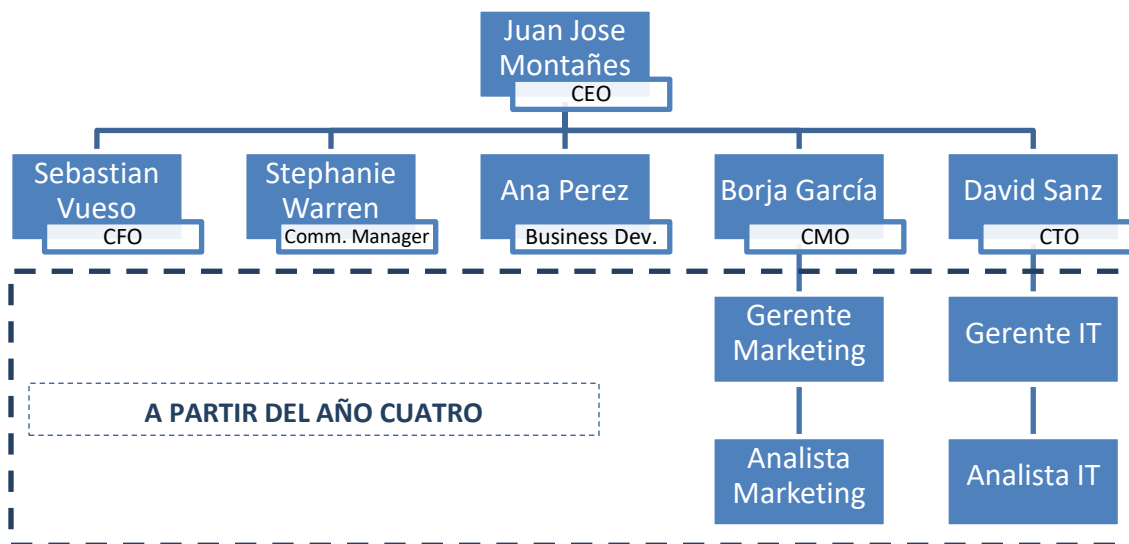


Gráfico 1 Organigrama de la compañía. Inicial y futuro.

Respecto al coste del capital humano, se puede encontrar el detalle en el anexo.

Lanzamiento y crecimiento de la compañía

Como se comentó anteriormente, el mercado considerado para el proyecto es el país de España completo. Pero con el objetivo de poder controlar adecuadamente el crecimiento y las eventualidades que surjan en el camino, se dividirá el lanzamiento en 3 partes. Primero, se comenzará con la región de Madrid y alrededores, al año se lanzará la región de Barcelona y alrededores, y tras otros 6 meses se lanzará el resto del país.

Se han fijado metas anuales de transacciones en nuestra plataforma con el objetivo de dar seguimiento a las ventas y planificar todas las actividades necesarias para alcanzar dicho volumen de actividad. Para el primer año de actividad se estableció una meta de 5000 operaciones en nuestra plataforma y, para el quinto año, un millón de operaciones. Estas cantidades nos permitirán cumplir el objetivo de nuestra compañía y alcanzar los flujos financieros detallados en la sección de planificación financiera.

7. Diseño de la aplicación

El estudio del diseño de la aplicación, desde sus inicios hasta la etapa más actual, ha perseguido un objetivo: la sencillez. Se cree que tener la sencillez como meta en la ejecución del diseño de la aplicación de Apadrina un turista puede ser fundamental en la consecución de los objetivos.

La sencillez que se propone abarca fundamentalmente dos áreas. Sencillez en interfaz y sencillez en manejo. Por una parte, se ha diseñado una interfaz de aplicación minimalista, simple, de colores suaves y formas llamativas, que no sobrecargue ni fatigue al usuario con información visual excesiva. Por otra parte, se ha logrado trasladar ese minimalismo, a priori en apariencia, también al manejo. En el diseño de la secuenciación de acciones a realizar dentro de la aplicación, se ha intentado en todo momento tener presente un diseño de ventanas que cuente únicamente con opciones útiles, con la información que el usuario (sea padrino o turista) va a requerir, sin sobrecargar igualmente las pantallas con funcionalidades inútiles.

Para lograr esto, nos hemos puesto en el papel de un usuario tipo y se ha diseñado las diferentes etapas de la aplicación en función de las necesidades requeridas en cada momento. El diseño del prototipo de la aplicación se ha realizado mediante la aplicación web Marvel. Con el objetivo de mostrar el funcionamiento de la aplicación, se ha decidido programar un ejemplo de servicio genérico.

Creemos que cualquier persona conoce sitios de interés en los lugares que habita o frecuenta, al igual que puede sentir interés por conocer sitios atractivos en otros lugares. Es por ello que se considera que cualquier usuario de la aplicación puede actuar como padrino o como turista, en función del momento y las circunstancias. Mediante la utilización de una única cuenta, el usuario podrá ejercer tanto de padrino (proponer actividades y experiencias) como de turista (formar parte de actividades y experiencias propuestas por padrinos y sugerirlas).

Por tanto, para cada rol se abre un abanico de funcionalidades. Ello supone, a la hora de diseñar la aplicación, tener en consideración dos interfaces distintas, con diferentes opciones. Para ejemplificar un servicio tipo, se describirá posteriormente una secuencia interactiva dividida en dos bloques: por una parte, un servicio básico realizado por un padrino, y por otra una compra de actividad/experiencia por parte de un cliente.

A continuación, se muestra un mapa conceptual que refleja la secuenciación de acciones a seguir en función del rol escogido:

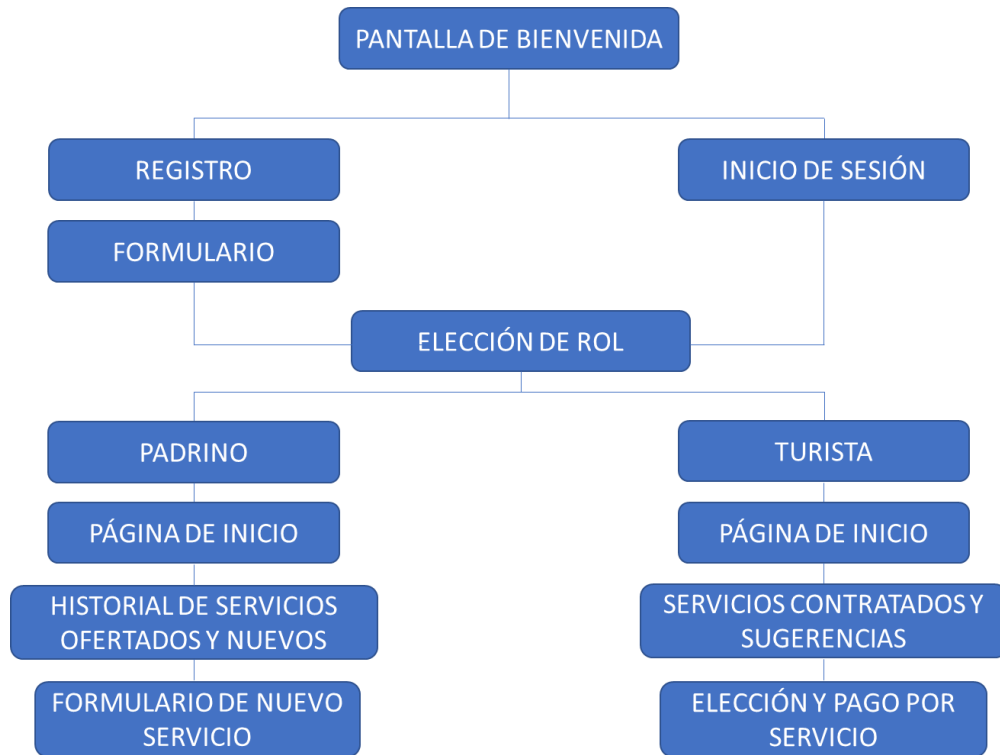


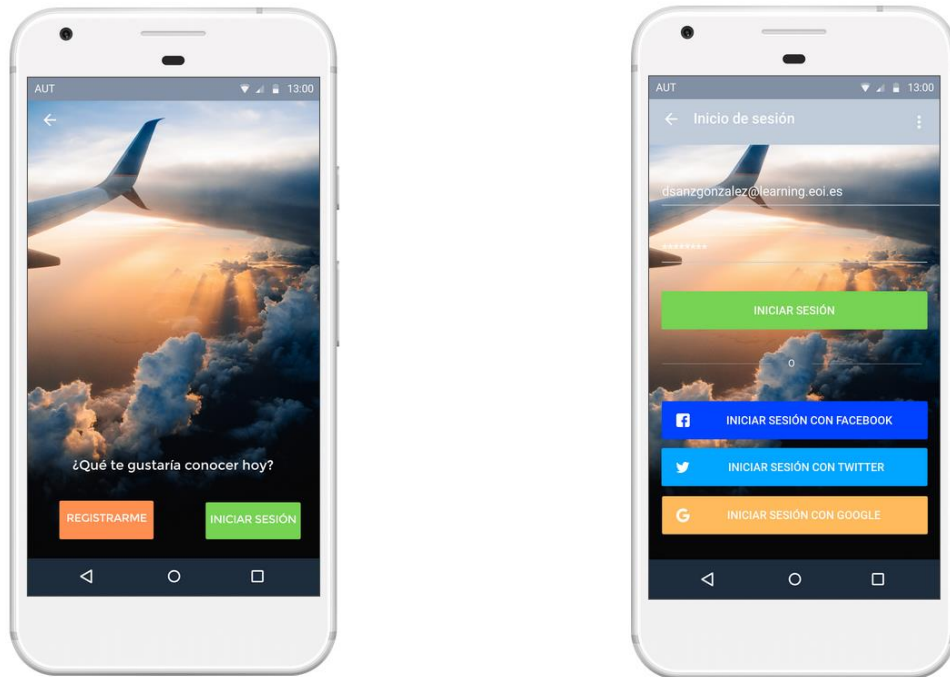
Gráfico 2. Secuenciación de acciones en función del rol elegido

A continuación, se describe, paso por paso, un ejemplo de utilización de la aplicación:

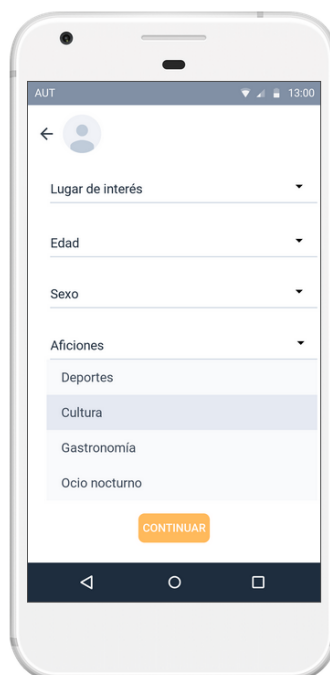
Portada: de apariencia elegante y simple. Se ha escogido una foto principal llamativa y un breve eslogan que reflejan el espíritu y la propuesta de valor que pretendemos facilitar al cliente.



Ventanas de alta y de inicio de sesión: mediante un simple gesto se pretende que el usuario no pierda más que el tiempo necesario para darse de alta en el servicio. Por ello, se resaltan los registros mediante redes sociales, más rápidos, puesto que solo requieren de un clic.



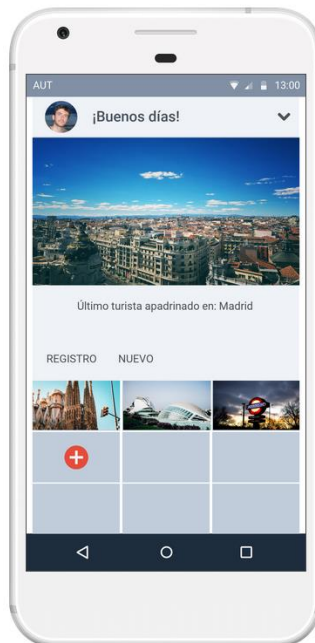
Registro de nuevo usuario: se invita a la nueva incorporación a rellenar un breve formulario sobre intereses y aficiones para ofrecer soluciones turísticas a medida. Información que, posteriormente, se tratará con un algoritmo que indique al usuario (padrino o turista) sus padrinos/turistas idóneos y sugerencias de actividades, ocio o lugares de interés.



Cambio de rol: consideramos que cualquier usuario de la aplicación puede querer ejercer como padrino o como turista, en función del momento. Es por ello que ofrecemos, mediante una simple interfaz, la posibilidad de cambiar de rol. Este cambio de rol abre un nuevo abanico de interfaces de la aplicación, en función del papel escogido.

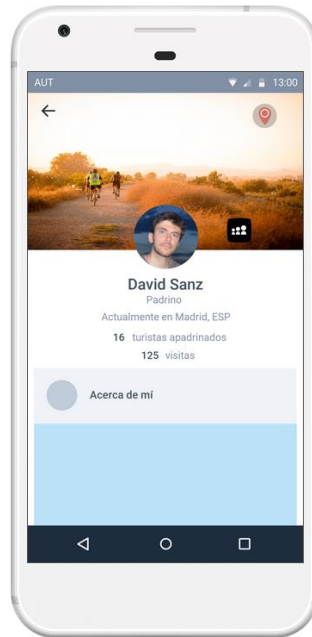


A partir de este momento, la interfaz de usuario cambiará en función del rol. En este primer ejemplo, supondremos que realizamos el rol de padrino y proponemos a un conocido la realización de una actividad concreta.



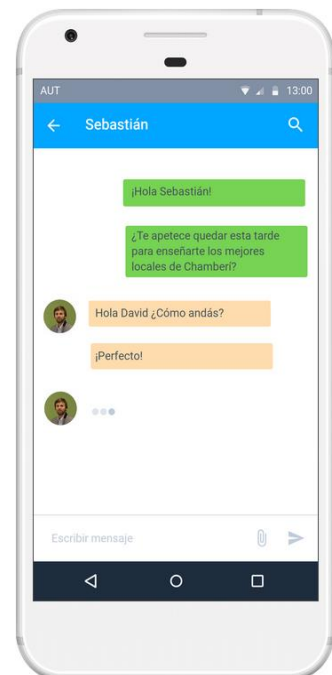
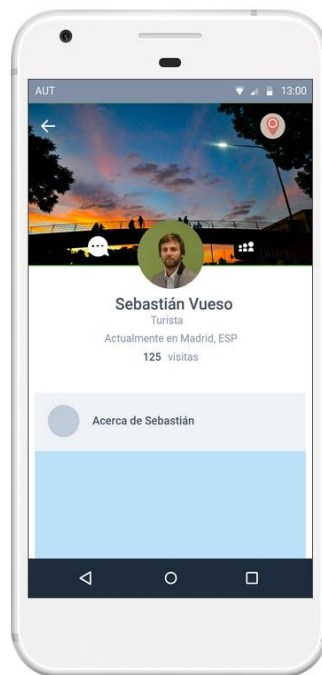
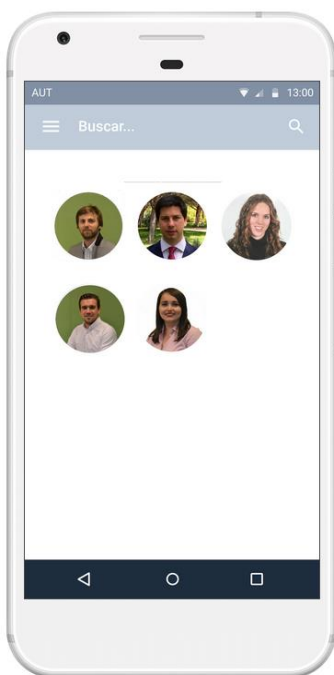
Página principal de inicio de sesión de padrino: destaca por el protagonismo de las imágenes. El historial de servicios contratados/proporcionados se muestra en pantalla mediante fotografías representativas de los lugares. Desde esta ventana podremos registrar nuevos servicios, cambiar de rol, acceder a nuestro perfil y cerrar sesión.

En este ejemplo supondremos que el padrino accede a su propio perfil.

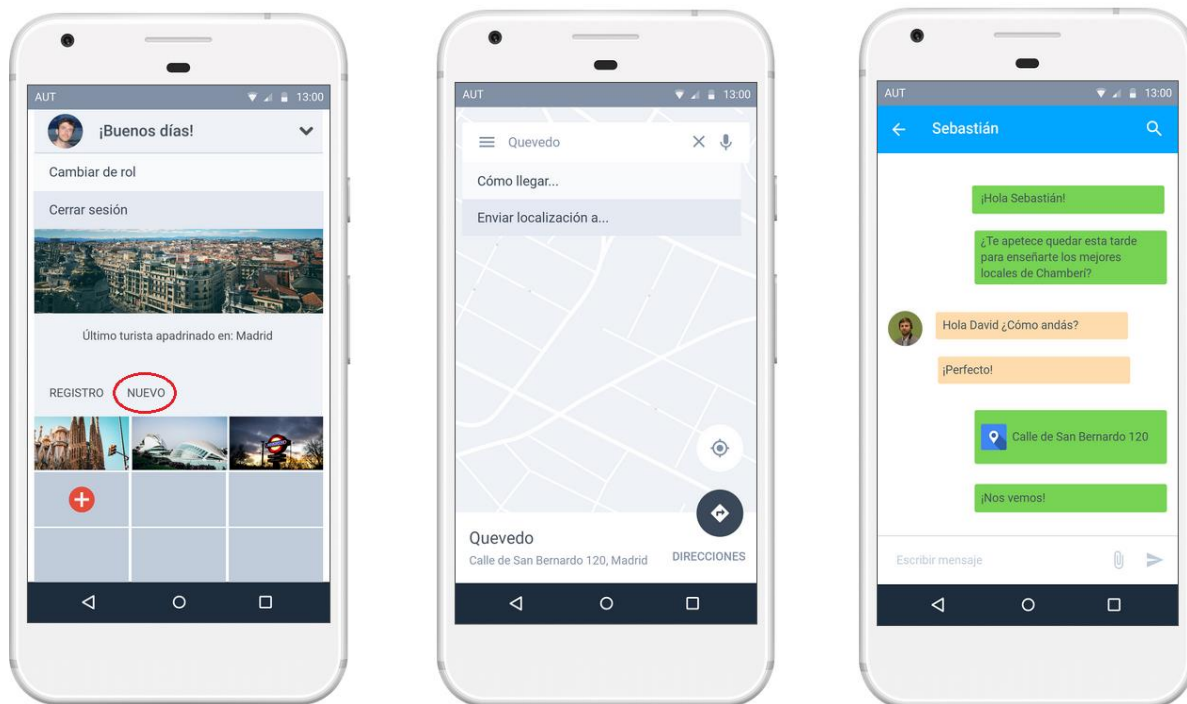


Perfil: tanto la ventana del perfil propio, como la ventana de perfil de nuestros contactos, cuentan con una interfaz similar. Foto de perfil, información acerca de servicios tomados/realizados, visitas... Adicionalmente, se incluyen opciones de chat, envío de localización y visualización de contactos.

Llegados a este punto, el padrino decide proponer cierta actividad a un extranjero conocido que casualmente está visitando Madrid. Dicho conocido es también usuario de la plataforma. Para contactar con él, el padrino accede a su lista de contactos, entra en su perfil e inicia una conversación.

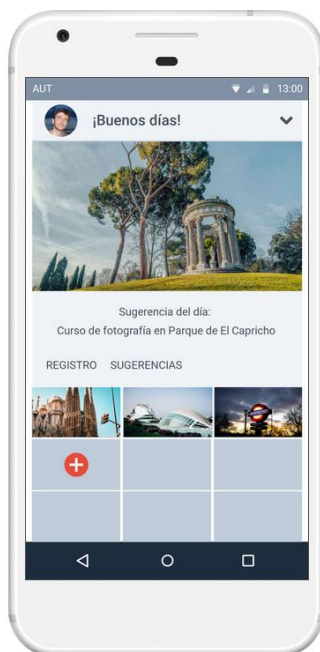


Sebastián (el turista), acepta el servicio propuesto por el supuesto padrino. Por tanto, éste procede a registrar un nuevo servicio. Para ello accede de nuevo a su página de inicio, selecciona “nuevo” y marca una localización en la cual se encontrará con el cliente. Dicha ubicación la recibirá Sebastián vía chat.

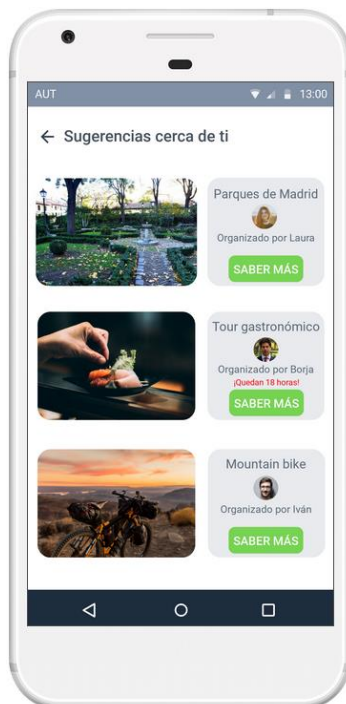


Una vez que el cliente ha aceptado la propuesta del padrino y ha recibido la localización, el padrino registrará la solicitud en la *app*. El turista, desde su menú principal, podrá verla, inscribirse en la misma y proceder al pago.

A continuación, se mostrará un ejemplo de la funcionalidad de la aplicación desde el punto de vista de un turista. La página de inicio de sesión será muy similar a la mostrada para el padrino, salvo que las funcionalidades son totalmente distintas:



La imagen principal mostrará una sugerencia del día de actividades disponibles en función de los gustos y preferencias marcados por el turista. Vamos a suponer que el turista desea consultar más sugerencias de actividades. Para ello, accede a “sugerencias”:



Sugerencias y ofertas: de forma visual se pretende ofrecer al cliente diferentes actividades en función de sus preferencias. Las actividades pueden ser subidas por padrinos o bien pueden estar patrocinadas por nosotros mismos mediante acuerdo comercial con terceras partes.

Suponemos que la oferta “tour gastronómico” ha llamado la atención del turista, por lo que decide apuntarse a la actividad. Para ello, procede a reservar.

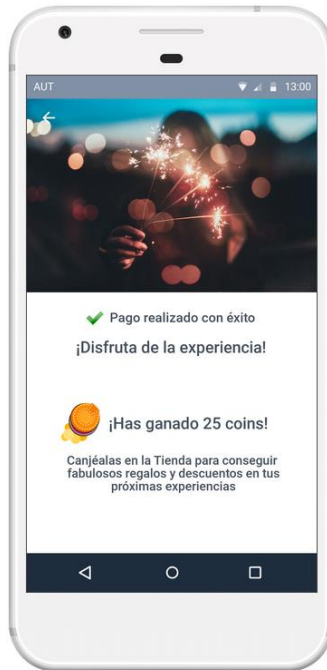


En la pantalla de reserva se indicará el padrino que ha propuesto la actividad, una breve descripción de esta y datos de interés: ubicación, fecha y hora, etc. Una vez que el turista procede a reservar, se le llevará a la ventana de pago.



Pago: se ofrecerán dos vías de pago: mediante tarjeta de crédito/débito o mediante plataformas de pago online como PayPal. Se ofrecerá la posibilidad de guardar los datos en registro para que los posteriores pagos puedan realizarse con un único clic.

Tras este breve trámite, el padrino organizador del evento recibirá una notificación por parte de la aplicación informándole de que nuestro cliente ha solicitado su actividad. El cliente, por solicitar una actividad, participar en concursos o encuestas planteadas por la aplicación, o por invitar a amigos a registrarse, recibirá como obsequio bonificaciones en forma de descuentos para actividades futuras.



Gamificación: un aspecto muy importante, donde se pretenderá fidelizar al usuario mediante la realización de concursos o juegos para premiar su entrada a la aplicación y conseguir tener más accesos.

8. Plan financiero

Consideraciones iniciales

En este capítulo se realizará el análisis económico financiero del proyecto con el objetivo de evaluar la viabilidad del mismo. Se analizará: la necesidad de inversión para comenzar el negocio, cuáles serán las vías de ingresos de la compañía y qué valores tomarán a lo largo de los años, asimismo se estimarán los gastos necesarios para la operación y las actividades de marketing necesarias para atraer a nuestros clientes, tanto a los padrinos como a los turistas. Finalmente, se analizará el flujo de caja, cash-flow, de la compañía para estimar el resultado de la inversión inicial para los accionistas. Cabe señalar que no se considerará apoyo de instituciones financieras porque lo consideramos poco real para nuestras circunstancias, pero sí se asume el apoyo de un inversor ángel para el aporte del capital inicial, a quien se le retribuirá con 40% accionario.

Inversión inicial

La inversión inicial para el comienzo de actividades se detalla en la tabla a continuación:

Tabla 3. Inversión inicial detallada

ITEM	PRECIO
Desarrollo Sitio + APP	€ 125.550
Creación de SA	€ 4.000
Equipamiento IT	€ 3.600
Otros	€ 1.000
INVERSION TOTAL	€ 134.150

Esta suma de capital será aportada en parte por los 6 socios fundadores que aportarán 10.000 € cada uno, totalizando en 60.000€, y los 74.150€ restantes serán aportados por un inversor ángel.

El 93% de la inversión estará dedicado al diseño y programación de la app y el sitio web. Para estimar el valor de dicha inversión, se hizo uso del sitio web www.otreva.com. De dicho sitio se obtuvo una estimación en función de las funciones necesarias para nuestro negocio, el detalle se observa a continuación:

Tabla 4. Coste de los diferentes servicios del proyecto obtenidos en www.otreva.com

ITEM	PRECIO
Email login	€ 3.375
Activity Feed	€ 4.725
Rating System	€ 4.725
Geolocation	€ 3.375
Custom User Interface	€ 10.800
Accept Payments	€ 4.725
Sync Across Devices	€ 6.750
User Profiles	€ 6.750
Messaging	€ 6.750
Maps	€ 4.725
Search	€ 8.100
Calendar Integration	€ 5.400
Social Sharing	€ 4.050
Contact Info	€ 1.350
User Privacy Settings	€ 4.725
3rd Party API Integration	€ 10.125
Moderation	€ 8.100
Payment Administration	€ 10.800
User Administration	€ 16.200
TOTAL	€ 125.550

El plazo de amortización considerado para cada ítem de inversión se observa en la tabla debajo:

Tabla 5 Organigrama de la compañía. Inicial y futuro.

ITEM	AÑOS
App Development	3
Creación de SA	10
Equipamiento IT	3
Otros	3
Oficina Muebles	3

Cabe señalar que la inversión en Muebles de oficina no se realizará al comienzo de las operaciones, pero sí a partir del año 3 de operación. En el anexo se encuentra todo el detalle de inversión durante los 5 años de operación considerados.

Ingresos por actividad

La empresa dispondrá de dos vías principales de ingreso:

1. Se le cobrará al turista un 20% extra sobre el precio que defina el padrino para una actividad definida. Por ejemplo, si el padrino ofrece un tour de una hora por 20€ al turista se le cobrará 24 € de los cuales 4 € irán para la empresa y 20 € para el padrino. Es decir, se obtendrá un ingreso del 20% del precio que fije el padrino en cada operación.
2. Se le ofrecerá a los padrinos una mejora en la disposición de sus publicaciones respecto a la de otros por un monto de 15 € por mes.

Existirán otros medios de ingresos, como la publicidad de terceros en nuestro sitio, pero no es considerado para el análisis financiero aquí expuesto.

En la tabla debajo se puede observar la estimación de ventas durante los primeros 5 años de actividad. El aumento de las ventas se sustenta principalmente en las acciones de marketing a desarrollarse, de las cuales se hablara más en detalle en la sección de gastos. Para el análisis, se considera un valor promedio de operación de 50 €.

Tabla 6 Ingresos anuales estimados.

	2019	2020	2021	2022	2023
Cantidad de operaciones	5000	10000	25000	50000	100000
Ingresos por operaciones	€ 50.000	€ 100.000	€ 250.000	€ 500.000	€ 1.000.000
Cantidad de padrinos "plus"	50	100	250	500	1000
Ingresos por padrinos "plus"	€ 9.000	€ 18.000	€ 45.000	€ 90.000	€ 180.000
TOTAL:	€ 59.000	€ 118.000	€ 295.000	€ 590.000	€ 1.180.000

Gastos de actividad

La empresa tendrá una serie de gastos año tras año necesarios para poder ejecutar el negocio. Entre los principales se encuentran los gastos en recursos humanos, es decir las remuneraciones, y los gastos en marketing online necesarios para atraer a nuestra plataforma tanto a los padrinos como a los turistas. El detalle de los gastos mensuales se puede apreciar en la tabla a continuación.

Tabla 7 Gastos anuales estimados por categoría.

Ítem	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Remuneraciones		€ 93.600	€ 112.320	€ 201.240	€ 241.800	€ 316.680
Mantenimiento Sitio + APP		€ 2.000	€ 4.000	€ 10.000	€ 20.000	€ 40.000
Oficina		€ 5.000	€ 7.500	€ 22.000	€ 22.000	€ 22.000
Asesoramiento Legal		€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 3.000	€ 4.000
Asesoramiento Contable		€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 3.000	€ 4.000
Marketing Online		€ 15.625	€ 15.625	€ 46.875	€ 78.125	€ 156.250
Marketing Offline		€ 3.906	€ 3.906	€ 11.719	€ 19.531	€ 39.063
Gamificación y Retención		€ 1.180	€ 2.360	€ 5.900	€ 11.800	€ 23.600
TOTAL:	€ 0	€ 126.311	€ 150.711	€ 302.734	€ 399.256	€ 605.593

En el anexo se encuentra el detalle de los gastos en remuneraciones.

Resultados de ejercicio

Con el objetivo de estimar el cash-flow libre de la compañía, se realiza una cuenta de pérdidas y ganancias previsional. La misma se puede observar debajo. Se destaca que existe un beneficio para startups en España que durante los primeros dos años en que la empresa obtenga un resultado positivo en su cuenta de pérdidas y ganancias el gravamen del impuesto de sociedades será de 15% en lugar del 25% general, el cual se pagará a partir del tercer año con resultado positivo.

Tabla 8 Cuenta de pérdidas y ganancias previsional.

Cuenta	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos		€ 59.000	€ 118.000	€ 295.000	€ 590.000	€ 1.180.000
Costes de Ventas		€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Margen Bruto	€ 0	€ 59.000	€ 118.000	€ 295.000	€ 590.000	€ 1.180.000
Costes de Operaciones	€ 0	€ 126.311	€ 150.711	€ 302.734	€ 399.256	€ 605.593
EBITDA	€ 0	€ -67.311	€ -32.711	€ -7.734	€ 190.744	€ 574.408
Amortizaciones	€ 0	€ 43.783	€ 43.783	€ 44.617	€ 1.233	€ 1.233
BAI	€ 0	€ -111.095	€ -76.495	€ -52.350	€ 189.510	€ 573.174
Impuestos	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 28.427	€ 85.976
BN	€ 0	€ -111.095	€ -76.495	€ -52.350	€ 161.084	€ 487.198

Una vez obtenida la cuenta de pérdidas y ganancias previsional, se procede a obtener el cash-flow libre. Cabe destacar que se considera que no existe desfase entre cobros y pagos, por lo que no se considera una variación en el fondo de maniobra. Como se puede observar en la tabla debajo, durante los primero tres años de operaciones, la empresa será deficitaria, es decir, sus gastos serán mayores a sus ingresos, situación que es revertida a partir del cuarto año, donde se alcanza el punto de equilibrio entre gastos e ingresos.

Tabla 9 Flujo de caja (cash-flow) libre.

Cuenta	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Inversión	€ -134.150	€ 0	€ 0	€ -4.900	€ 0	€ 0
BN	€ 0	€ -111.095	€ -76.495	€ -52.350	€ 161.084	€ 487.198
Amortización	€ 0	€ 43.783	€ 43.783	€ 44.617	€ 1.233	€ 1.233
TOTAL	€ -134.150	€ -67.311	€ -32.711	€ -12.634	€ 162.317	€ 488.431

Cuenta de tesorería

Con el objetivo de afrontar los pagos de corto plazo, se debe disponer de cierta cantidad de dinero en caja. Se establece que este mínimo será de un 2% de las ventas anuales. Como se ha explicado en la sección anterior, los primeros tres años de operaciones de la compañía serán deficitarios, por lo que durante estos años será necesario un aporte de efectivo por parte nuestro socio inversor. En total será necesario aportar 118.556€ siendo 68.491€ necesarios el primer año, 33.891€ el segundo año y 16.174€ para el tercer año. El total de este monto será devuelto al cuarto año cuando los beneficios lo permiten. Esta devolución será sin intereses, debido que a cambio del capital inicial aportado para las inversiones iniciales más este desembolso realizado durante los primeros tres años de operaciones nuestro inversor recibirá un 40% de acciones de la compañía.

Tabla 10 Cuenta de tesorería para los primeros 5 años de operaciones.

Tesorería	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Cobros Operativos		€ 59.000	€ 118.000	€ 295.000	€ 590.000	€ 1.180.000
Pagos Operativos		€ -126.311	€ -150.711	€ -307.634	€ -399.256	€ -605.593
Saldo Tesorería Operativa		€ -67.311	€ -32.711	€ -12.634	€ 190.744	€ 574.408
Cobros financieros		€ 68.491	€ 33.891	€ 16.174	€ 0	€ 0
Pagos financieros		€ 0	€ 0	€ 0	€ -118.556	€ 0
Saldo Tesorería financiera		€ 68.491	€ 33.891	€ 16.174	€ -118.556	€ 0
Cobro Impuestos		€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Pago Impuestos		€ 0	€ 0	€ 0	€ -28.427	€ -85.976
Saldo Tesorería Impuestos		€ 0	€ 0	€ 0	€ -28.427	€ -85.976
Saldo Periodo		€ 1.180	€ 1.180	€ 3.540	€ 43.761	€ 488.431
Saldo Inicial		€ 0	€ 1.180	€ 2.360	€ 5.900	€ 49.661
Saldo Final		€ 1.180	€ 2.360	€ 5.900	€ 49.661	€ 538.092

Resultados financieros

Considerando únicamente los primeros cinco años de operación con una tasa de descuento (WACC) de 11%, a partir de considerar una tasa de retorno esperada para los socios de 7% y 15% para nuestro inversor, se obtiene un valor actual neto de 159.684€. La tasa interna de retorno de dicho flujo de caja es del 27%, al ser mayor que el WACC se considera que financieramente es una inversión interesante para ambas partes. Respecto al repago de la inversión, al tercer mes del quinto año de operación se habrán recuperado todos los aportes realizados a la empresa.

El objetivo de la empresa no es que únicamente dure cinco años, pero el objetivo de este análisis a corto plazo es mostrar la potencialidad del negocio y el corto período de repago de las inversiones.

Conclusiones del análisis financiero

Para ejecutar este proyecto, será necesaria una inversión inicial de 134.150€ para comenzar las actividades de la empresa, siendo más del 90% destinado a la programación y diseño del sitio web y la aplicación móvil. El capital será aportado parcialmente por los socios y se busca el apoyo de un

inversor ángel. Los socios aportaran 10.000€ cada uno y será necesario un aporte de 74.150€ por parte del inversor ángel. Sumado a esto será necesario el aporte de fondos para los primeros tres años de operación para mantener un fondo de maniobra positivo, al cuarto año de operación se alcanzara el punto de equilibrio, por lo que no será necesario ningún aporte extra.

La empresa tendrá dos vías de ingresos principales, en primer lugar se cobrará un 20% sobre los valores de las operaciones entre padrinos y turistas, además se cobrara un premium a los padrinos que deseen darle mayor visibilidad a sus publicaciones. En relación a los egresos monetarios, las partidas con mayor contribución son los gastos en recursos humanos, el marketing online necesario para atraer tanto a los padrinos como a los turistas y el mantenimiento del sitio web y la aplicación, contribuyendo estos tres ítems en más del 80% de los gastos.

Durante los primeros tres años de operación se prevé que el flujo de caja libre sea negativo, alcanzado el punto de equilibrio durante el cuarto año de operación, logrando el payback de la inversión durante el quinto año. Considerando únicamente los primeros 5 años de operaciones, se estima que el proyecto tendrá una TIR de 27% y una valor actual neto cercano a los 160.000€.

9. Plan de Marketing

Objetivos del Plan de Marketing

Con el plan de marketing se pretende llegar a una serie de objetivos. La lealtad del cliente, crear una relación valiosa con los clientes que tenga la consecuencia de que sigan comprando el producto o servicio. Esta es la pretensión de todos los profesionales del marketing, ya que proveen un grupo de clientes para la compañía que compran constantemente el producto. Los clientes leales creen que el producto es el mejor de todas las marcas, lo que puede llevar a que más clientes lleguen a nosotros, puesto que el boca a boca entra en juego, y es un medio muy efectivo de publicidad.

Por ello se quiere transmitir cercanía y seguridad al cliente. Se debe conocer el escenario donde estamos y hacia donde se quiere ir. Se debe conocer a la competencia como a nuestros posibles socios.

Por todo esto se tiene que desarrollar una estrategia de marketing efectiva, adaptada totalmente a las nuevas tecnologías y amoldada a los clientes, no queremos que los clientes se amolden a nosotros.

Posicionamiento

El sector del turismo es un sector con una gran competencia y que a priori está bastante asentado. Pero, con la aparición de todas las nuevas oportunidades que están creando las nuevas tecnologías, creemos que es posible hacerse con un hueco en el mercado.

Es muy importante analizar el sector y el escenario donde se va a encontrar el proyecto para tomar las mejores decisiones. Conocerse a sí mismo como empresa y a la competencia es fundamental para realizar una estrategia de marketing efectivo. Se han analizado las fortalezas y debilidades, también las amenazas que existen en el sector para la compañía y las oportunidades que se deben aprovechar.

A continuación, se muestra un análisis DAFO:

	<i>Aspectos Negativos</i>	<i>Aspectos Positivos</i>
<i>Origen interno</i>	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa de nueva creación • Desconfianza • Falta de personal • Posible mala impresión de parte de los guías 	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca inversión inicial • Trato personalizado • Pocos recursos necesarios • Muy accesible
<i>Origen Externo</i>	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia con guías turísticas y otras empresas • Entrada en un mercado ya consolidado 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nueva forma de experiencia de turismo • Oportunidad de conocer la verdadera cultura del lugar y no ir a los típicos sitios para turistas

Gráfico 3. Diagrama DAFO de Apadrina un turista

Como se observa, las debilidades de la empresa son debidas a la nueva creación, es algo con lo que todas las empresas en sus primeras fases de existencia tienen que luchar. Con un plan de marketing efectivo se podrá dar confianza a los clientes y con un buen producto se podrá ir afianzando poco a poco en el mercado. Gracias también a ser una empresa pequeña tipo Startup, se obtendrán unas fortalezas relacionadas con el uso de las nuevas tecnologías, en este caso, la aplicación móvil. Se ofrece un servicio de fácil acceso, con un trato muy personalizado y donde el cliente obtiene lo que busca.

Las amenazas son grandes ya que nos encontramos en un sector muy afianzado con una gran competencia como son los guías turísticos y las agencias de viajes. Pero, la idea de "Apadrina un turista" es ofrecer un servicio novedoso, completamente adaptado al cliente y muy solicitado en los viajeros que viajan al lugar y quieren conocer el sitio de una manera más personalizada, teniendo contacto con lugareños y acceder a lugares donde los turistas no suelen ir.

Además de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; hay que analizar el escenario en que estamos y que aportamos nosotros. Es por ello que en el plan de marketing se ha realizado un análisis PESTEL, donde se analizan diferentes factores del entorno como son la política, la economía, factores socio-culturales, la tecnología, la legislación y la ecología.



Gráfico 4. Diagrama PESTEL de Apadrina un turista

Además, como se ha visto anteriormente, se ha realizado un modelo CANVAS de la empresa. Todo esto, ha ayudado a crear una estrategia de marketing efectiva.

Comunicación y difusión

Comunicación y difusión como empresa tecnológica, se cree fundamental tener un excelente posicionamiento en las plataformas de búsqueda principales como son Google, Bing y Yahoo.

Es fundamental darse a conocer a los clientes potenciales y realizar una publicidad efectiva. Por ello nos vamos a dar a conocer de dos formas diferentes:

- Marketing offline: Anunciándonos de forma física en hoteles, aeropuertos y metros. Con folletos y carteles publicitarios. Estos son los lugar elegidos para darnos a conocer a los turistas, ya que son las principales vías de acceso que tienen a los lugares de destino.
- Marketing online: Dándonos a conocer a través de la red. Estando presentes de forma activa en las principales redes sociales como Twitter, Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn. También, llevaremos a cabo una publicidad online en plataformas web (como Youtube e IGTV), otras apps. Además de esto cuidaremos mucho el posicionamiento de nuestro servicio en las principales webs de búsqueda como Google. Como empresa tecnológica pensamos que es fundamental realizar una buena labor en el campo online,

además de ser económico y bastante efectivo para los clientes que queremos captar, ya que son personas que usan las redes sociales con frecuencia y realizan multitud de consultas por internet.

Hemos creado, y estamos trabajando en una página oficial de Apadrina un turista en la red social de Facebook (<https://www.facebook.com/Apadrina-un-turista-1982260985380802/>) donde se podrán encontrar todas las novedades y será un medio de publicidad y encuentro para todos los usuarios.



Ilustración 9. Vista principal de la página de Facebook de Apadrina un turista

10. ANEXOS

Balance de Situación Previsional

Tabla 11 Balance de Situación Previsional

		2018	2019	2020	2021	2022	2023
Activo	Caja		€ 1.180	€ 2.360	€ 5.900	€ 49.661	€ 538.092
	Equipos IT	€ 3.600	€ 3.600	€ 3.600	€ 6.000	€ 6.000	€ 6.000
	Muebles				€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500
	Activos Intangibles	€ 125.550	€ 125.550	€ 125.550	€ 125.550	€ 125.550	€ 125.550
	Otros Activos	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
	Amortización Acumulada	€ 0	€ -43.783	€ -87.567	€ -132.183	€ -133.417	€ -134.650
	Total Activo	€ 134.150	€ 91.547	€ 48.943	€ 12.767	€ 55.294	€ 542.492
Pasivo	Pasivo Largo Plazo		€ 68.491	€ 102.383	€ 118.556		
	Capital Social	€ 134.150	€ 134.150	€ 134.150	€ 134.150	€ 134.150	€ 134.150
	Resultados Acumulados		€ -111.095	€ -187.589	€ -239.940	€ -78.856	€ 408.342
	Total Pasivo	€ 134.150	€ 91.547	€ 48.943	€ 12.767	€ 55.294	€ 542.492

Gastos en Recursos Humanos (Remuneraciones)

Tabla 12. Partida destinada a salarios

		2019	2020	2021	2022	2023
Directores	Cantidad	6	6	6	6	6
	Total anual	€ 93.600	€ 112.320	€ 140.400	€ 163.800	€ 187.200
Gerente MKTG	Cantidad	-	-	1	1	1
	Total anual	-	-	€ 18.720	€ 23.400	€ 27.300
Gerente IT	Cantidad	-	-	1	1	1
	Total anual	-	-	€ 18.720	€ 23.400	€ 27.300
Analista MKTG	Cantidad	-	-	1	1	2
	Total anual	-	-	€ 11.700	€ 15.600	€ 37.440
Analista IT	Cantidad	-	-	1	1	2
	Total anual	-	-	€ 11.700	€ 15.600	€ 37.440
TOTAL:		€ 93.600	€ 112.320	€ 201.240	€ 241.800	€ 316.680