



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN

Grado Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**Proyecto de mejora del Sistema Receptivo español de
actividades complementarias.**

Creación, desarrollo e implementación de un Sistema online de
reserva de actividades opcionales y visitas guiadas en España.

Presentado por Javier Casado Bragado

Tutelado por Sergio Mateo María

Segovia, 30 de Marzo de 2017



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN: RESUMEN EJECUTIVO O GENERAL.....	7
---	----------

CAPÍTULO 1 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD: SERVICIO PROPUESTO

1.1. Sistema online de reservas de visitas guiadas y actividades de ocio en toda España. Centralización de servicios para una confirmación inmediata.....	9
1.2. Sistema operativo para un reparto equitativo de trabajo entre guías, con mejora organizativa orientada a reducción de costes, menos desplazamientos y mejoras laborales.....	9

CAPÍTULO 2 ANÁLISIS DEL ENTORNO Y EL MERCADO

2.1. Análisis del entorno	11
2.1.1. Entorno socioeconómico y demográfico	11
2.1.2. Entorno político y legal.....	17
2.2. Características del sector: guías, visitas y actividades de ocio.....	19
2.2.1. Generalidades y situación actual	19
2.2.2. Tendencias generales, específicas y tecnológicas	24
2.3. Análisis del mercado	27
2.3.1. Ámbito, evolución y tendencias.....	27
2.3.2. Segmentación del mercado	27
2.3.3. Análisis de los clientes.....	28
2.3.4. Análisis de la competencia	29
2.3.5. Análisis de los proveedores y colaboradores	30

2.4. Análisis DAFO	30
2.4.1 Análisis DAFO del turismo en España	31

**CAPÍTULO 3
PLAN ESTRATÉGICO, PLAN DE MARKETING Y PLAN DE OPERACIONES**

3.1. Plan Estratégico	35
3.1.1. Visión y Misión	36
3.1.2. Objetivos	37
3.1.3. Estrategia competitiva	38
3.1.4. Plan de actuaciones	38
3.2. Plan de Marketing	39
3.2.1. Público objetivo y previsión de ventas	39
3.2.2. Posicionamiento	39
3.2.3. Políticas de Marketing. Marketing Mix	39
3.2.4. Posicionamiento SEO Y SEM, Marketing en motores de búsqueda ...	43
3.3. Plan de Operaciones	46
3.3.1. Descripción técnica del servicio	46
3.3.2. Proceso de producción y de prestación del servicio	46
3.3.3. Planificación de la producción	47
3.3.4. Logística integral, gestión de reservas y distribución	47
3.3.5. Gestión de calidad y gestión medioambiental	48

**CAPÍTULO 4
ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA LEGAL. DIRECCIÓN Y CONTROL**

4.1. Organigrama	49
4.2. Descripción de los puestos de trabajo	49
4.3. Estructura legal	50
4.4. Dirección y control	51

CAPÍTULO 5 PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

5.1. Previsión de tesorería.....	53
---	-----------

CAPÍTULO 6 DESARROLLO DEL SISTEMA ELECTRÓNICO DE RESERVAS

6.1. Desarrollo del producto y necesidades técnicas.....	55
6.1.1. Necesidades técnicas	55
6.1.2. Planteamiento general	55
6.2. Roles de los diferentes usuarios	56
6.2.1. Cliente.....	56
6.2.2. Agencias de Viaje	56
6.2.3. Guías/Colaboradores	57
6.3. Funcionamiento.....	58
6.3.1. Características generales. Funcionamiento interno y externo.....	58
6.3.2. Centralización de servicios	60
6.3.3. Sistema de confirmación de reservas	61
6.3.4. Guías/Colaboradores	62
6.3.5. Comunicación interna y externa.....	63
6.3.6. Reparto equitativo de trabajo para colaboradores.....	63
6.3.7. Cuotas de socios, beneficios y Economía Colaborativa.....	64
6.3.8. Sistema de valoración de servicios	64
6.3.9. Contenidos en inglés y en español.....	65
6.3.10. Sistema de comisiones	66
6.3.11. Sistema de pago online y pago a proveedores	66
6.3.12. Ingresos por Publicidad	66
6.3.13. Estructuras Colegiadas.....	66
CONCLUSIONES.....	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y WEB.....	68

INTRODUCCIÓN: RESUMEN EJECUTIVO O GENERAL

Actualmente, el sector turístico se encuentra en un claro proceso de digitalización en todos sus ámbitos, por lo que se hace necesario modernizar y adaptar en mayor o menor medida los sistemas de organización y métodos de trabajo.

El objetivo principal de este trabajo es dotar al aparato receptivo nacional español y sus respectivos agentes, de un sistema rápido, organizado, eficiente y eficaz de reservas online, como herramienta básica a la hora de contratar actividades de servicios que tengan que ver con las visitas guiadas o actividades de ocio por parte del visitante nacional o internacional.

Se trata de la elaboración de un proyecto específico, englobado en las actividades de receptivo en España, para la creación de un sistema online de reservas de una amplia gama de actividades de ocio, culturales u opcionales, principalmente centrado en el ámbito de las visitas guiadas en las diferentes ciudades españolas de interés turístico. Todo ello supondrá una mejora cualitativa en la relación entre prestatario y beneficiario del servicio, y un avance en la calidad laboral de estos proveedores, principalmente para la profesión de guía de turismo.

1. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD: SERVICIO PROPUESTO

1.1. Sistema online de reservas de visitas guiadas y actividades de ocio en toda España. Centralización de servicios para una confirmación inmediata.

Se trata de la creación de un sistema de reservas online de visitas, guiadas, en el ámbito geográfico de España, para cubrir las necesidades crecientes de un tipo de cliente más exigente e informado.

Por otro lado, la propuesta pretende centralizar en la medida de lo posible todas las reservas de actividades de ocio y visitas guiadas, para poder ofrecer al cliente una respuesta más rápida, gracias a un sistema de confirmación inmediata de servicios.

Este sistema online de reservas, nace para suplir la carencia existente de una herramienta de trabajo específica para los profesionales de las visitas guiadas, que todavía en el Siglo XXI, en su gran mayoría, utilizan a diario unos mecanismos que se han quedado obsoletos.

El funcionamiento de este nuevo sistema de base digital será sencillo y de fácil manejo por parte de todos sus usuarios, ya sean clientes directos, clientes indirectos, intermediarios, o los propios proveedores de los servicios a prestar.

1.2. Sistema operativo para un reparto equitativo de trabajo entre guías, con mejora organizativa orientada a reducción de costes, menos desplazamientos y mejoras laborales

A su vez, se implementa un sistema de trabajo con base digital, que permite, a los profesionales en el campo de las visitas guiadas, reducir costes fijos, avanzar hacia una mejora cualitativa del sector, y una mejora del sistema de organización y reparto proporcionado de trabajo, ganando en calidad de vida y debiendo realizar menos desplazamientos de larga distancia.

Los costes se reducirán, gracias a una centralización de los servicios, que permitirá anticipar ciertas pautas de trabajo que impliquen un desplazamiento geográfico y por lo tanto, aprovechar elementos de economía colaborativa entre profesionales. La unión entre profesionales del sector, también ayudará en la capacidad negociadora con agentes externos a la organización, que con este trabajo se propone.

Por otro lado y a medio plazo, se pretende que cuanto mayor sea el número de colaboradores alcanzados, mejores condiciones se tendrán para velar por unas condiciones justas de trabajo, una equidad en la prestación de servicios entre compañeros, y en resumidas cuentas unas mejoras laborales y en el bienestar y calidad de vida de todos sus integrantes. A largo plazo, uno de los objetivos principales es llevar la profesionalización del sector de guías y visitas guiadas a su máximo exponente, con la promoción de un órgano colegiado que vele de forma permanente por los intereses comunes de todos los participantes en dicho proyecto.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y EL MERCADO

2.1. Análisis del entorno

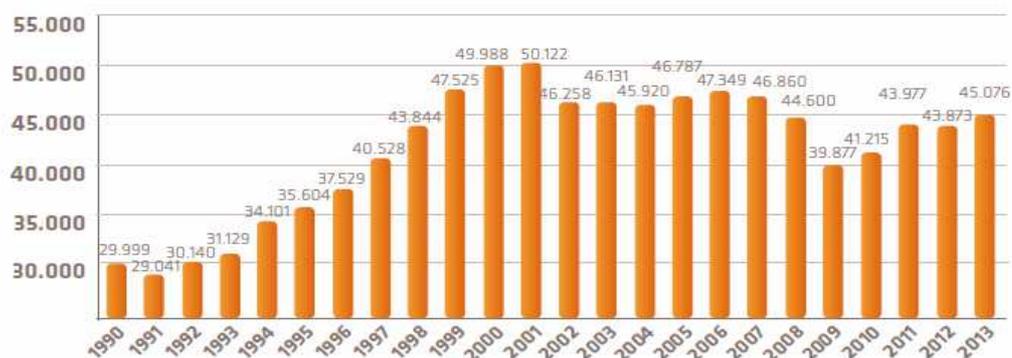
2.1.1. Entorno socioeconómico y demográfico

- *Turismo como motor de la economía española y su evolución*

Partiendo de la base de un escenario cada vez más globalizado, la actividad turística española ha experimentado un cambio radical. Según José Luís Zoreda¹ y Oscar Perelli² en su estudio *20 años de recorrido por el sector turístico español (Exceltur)*, la entrada y generalización del uso de las nuevas tecnologías, como la irrupción de las compañías low cost y transportes más económicos, hacen más flexible y barato el hecho de viajar, ampliando la oferta a mucha más cantidad de gente y permitiendo a muchos consumidores dedicar su dinero a otro tipo de actividades a parte del transporte y alojamiento. Esta transformación incide en la capacidad de competir de empresas y destinos que hayan sabido acomodarse a estos cambios de forma rápida y eficaz, convirtiéndose en un valor añadido y diferenciador. Cada vez más el turista busca experiencias diferentes o únicas, buscadas y organizadas por él mismo. Por ello, los intermediarios online presentan un crecimiento en el volumen de sus reservas proporcionalmente mayor al de los touroperadores tradicionales.

La década de los 90 supuso un crecimiento continuado de ingresos y número de turistas, en ocasiones por factores externos como devaluaciones o conflictos en países competidores y por primera vez, se implementaron políticas de estado en clave de mejora de la competitividad. Estos planes incentivaron la necesaria internacionalización, diversificación, y sobre todo renovación. Durante la primera década del siglo XX y parte de la segunda, se dio un crecimiento insostenible, con mayor oferta que demanda, provocando un descenso de la rentabilidad.

**Ingresos reales por turismo extranjero
de la balanza de pagos - 1990-2013
(en millones de euros)**



Elaborado por Exceltur a partir de IET y Banco de España.

¹ Vicepresidente Ejecutivo de EXCELTUR

² Director de Estudios de EXCELTUR.

Todos estos factores nos llevan a la conclusión de que centrar los esfuerzos en aspectos cuantitativos en lo que a llegada de turistas se refiere, a base de mantener los precios como herramienta competitiva, no ha tenido los resultados esperados en materia de rentabilidad. Erróneamente se piensa que el turismo ha sido capaz de aguantar mejor los años de crisis económica, pero las cifras indican lo contrario al mostrar caídas en el PIB.

- *La transformación digital en el sector turístico*

Diversos estudios, entre ellos uno de la *Fundación Orange*³, nos muestran que la digitalización de la economía mundial es un hecho obvio, si tenemos en cuenta los actuales hábitos de consumo. Hablamos de cambios que se producen a gran velocidad, a los que no es ajeno el sector turístico. Los estudios en la materia nos ponen de manifiesto el proceso de transformación constante al que se enfrentan hoy en día las empresas, que se ven obligadas a hacer grandes esfuerzos de adaptación continua. Estamos ante un cambio de modelo de organización que requiere gran rapidez de respuesta, apoyado en tecnologías digitales innovadoras.

Tecnológicamente hablando, el panorama actual se cimienta sobre cuatro pilares, que presenta ya un alto grado de osmosis digital o alto grado de interrelación los unos con los otros. No son otros que: Cloud (productos y servicios e información en Internet), Mobile (dispositivos móviles con acceso a Internet y aplicaciones), Internet de las Cosas (conjunto de dispositivos conectados, demótica y sensorización) y Redes sociales y economía colaborativa (plataformas de colaboración entre usuarios).

Entrando de lleno en el sector que nos atañe, el turístico, empezaremos indicando las características propias con respecto a la cantidad de oferta y potencial demanda que presenta, que hacen fundamental la existencia de grandes sistemas de intermediación. Estos agentes han pasado de ser de tipo físico, a una transformación radical que ha supuesto la desaparición de muchos de ellos, y el surgimiento de otros tantos, principalmente digitales. Este nuevo tipo de intermediarios, basados en los cuatro pilares anteriormente indicados, son esenciales en la nueva cadena de valor ya que suponen una reducción en los costes y procesos más sencillos.

Las empresas turísticas tienen el reto de diferenciarse y estar presentes online, con un alto nivel de reputación, para adaptarse al nuevo ciclo en el proceso de compra. Partiendo de la información, comparación, selección y compartición de la experiencia que pone en marcha de nuevo la maquinaria y donde adquiere importancia satisfacer las constantes necesidades de la demanda actual (disponibilidad total), prestando gran atención a las reservas de última hora.

Según *The Boston Consulting Group*⁴, el uso de las tecnologías digitales durante las diferentes fases del viaje, representa ya el 95% de los viajeros, con una media de 19 visitas web por usuario. Concretamente en España, un 23% de las reservas ya se hacen directamente a través de dispositivo móvil. En lo que se refiere a los cuatro pilares básicos en los que se basa este cambio digital, es necesario que analicemos de forma pormenorizada uno por uno para entender mejor este proceso.

³ Fundación Orange. Monografías. La transformación digital en el sector turístico

⁴ Travel Goes Mobile. BCG 2015.

El cloud o nube es el nuevo ecosistema basado en Internet que permite dar todo tipo de soluciones y satisfacción de necesidades en lo que a servicios y transacciones se refiere tanto por parte del proveedor como del usuario, y a nivel empresarial permite consolidar negocios avanzados y mejorar la productividad. En lo que respecta al viajero, permite reinventar de forma continua la relación con este, y conocerlo y comunicarse con el de manera más eficaz. El caso de buenas prácticas y éxito más representativo es el de *Booking* de forma general en el sector, o *ToursbyLocals* para nuestro caso concreto.

Por su parte, el pilar denominado **Mobile**, se ha convertido en elemento indispensable para los consumidores y el auténtico motor de cambio al que los agentes turísticos deben adaptarse. Esta herramienta acelera el cambio en los hábitos de los viajeros y aumenta el abanico de posibilidades, tanto para prestar un mejor servicio por parte de las empresas, como para dar una asistencia continua al cliente y una respuesta más rápida para su fidelización final. La tendencia es clara hacia un uso mayoritario de los smartphones y cada vez se tiene una mayor cantidad de datos sobre el cliente para su mejor conocimiento. Todo ello tiene que basarse en tres ejes: servicio de personalización y atención al cliente, una mejora de la experiencia gracias al uso de métodos innovadores y la conectividad y acceso a todo tipo de dispositivos.

Respecto al **Internet de las cosas**, una de las mayores revoluciones en activo dentro del sector turístico, cabe remarcar que se convertirá en un elemento transformador de toda la oferta y demanda, como así de toda la cadena de valor en su conjunto. La conjunción de todas las nuevas tecnologías aplicadas al turismo está transformando todos los productos y servicios en todas sus fases. Gracias al Internet de las cosas el turista tiene mucha más información del lugar que visita, apoyado en las nuevas tecnologías. Uno de los aspectos más importantes que aporta este pilar al turismo, es el mayor conocimiento de los gustos y preferencias del cliente. Otros aspectos positivos son la simplificación de procesos, facilidad en las reservas y el uso de métodos de pago inteligente.

Para cerrar este análisis de los cuatro pilares en los que se sustenta la transformación digital, hemos de hacer mención a todo el área de Redes Sociales en su conjunto, y a la economía colaborativa. Hemos de destacar el gran impacto e influencia que tiene las RRSS en las expectativas de los clientes potenciales antes de realizar sus compras o reservas. Empresarialmente, es importante identificar las tendencias en este campo, para así entender los nuevos patrones de consumo y como encaminar los planes de marketing y ventas, para personalizar del mercado, diferenciarse y posicionarse. Hay que adaptarse a los nuevos hábitos del turista siempre conectado, con un tipo de comunicación bidireccional, fidelización a través de comentarios de usuarios, y diferenciación gracias a centrarse en segmentos de negocio. Los comentarios inciden en la reputación online como uno de los aspectos clave para el sector turístico en particular, y permiten un mejor conocimiento de los gustos y necesidades del cliente a través de la escucha activa.

- *Impacto de la innovación y las nuevas tecnologías en los hábitos del nuevo turista en España*

Según datos del *Observatorio nacional de las telecomunicaciones y de la sociedad de la información*, el 71,6% de los españoles de entre 16 y 74 años han accedido a Internet los últimos 3 meses, es decir 24,8 millones de personas, que suponen la mitad de la

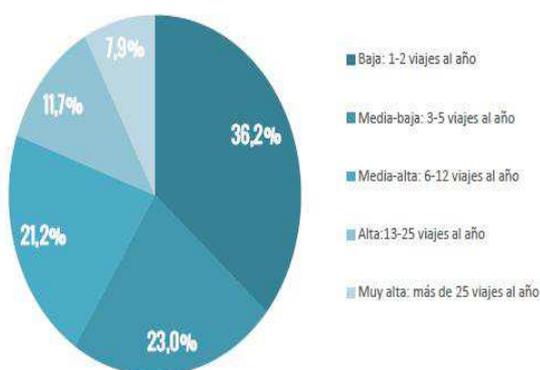
población del país. Entre estos internautas un 69,9% usa algún dispositivo móvil, un 64,1% participa de forma activa en Redes Sociales y el 60,6% declara haber realizado alguna compra por Internet. El turismo no es ajeno a estos nuevos hábitos siendo uno de los sectores en los que mas impacto tiene la generalización del uso de la NNTT, en base a dos tipos de variables, por un lado las pautas de su uso con carácter general y, por otro, las que tienen que ver con el grado de utilidad y capacidad de satisfacer las necesidades del turista.

Gracias al análisis en el comportamiento del uso de las TIC conocemos el gap entre utilización real y potencial para identificar los nichos existentes. Adelantamos que la importancia de las TIC en el proceso de compra se centra en las clases medias y en el tipo de turismo vacacional, por lo que se debe actuar aplicando el uso a mas población potencialmente usuaria y las oportunidades que se muestran en consumos mas segmentados. Por todo ello y para una amplia comprensión de la importancia de las nuevas tecnologías en la movilidad turística, es necesario identificar las principales tendencias y segmentos relativos a este campo, y buscar las brechas entre segmentos de *heavy travelers* y los *heavy users* de las TIC.

Datos estimados del 2013 nos indican que el 68% de los españoles eran viajeros activos durante el período estudiado, con una alta concentración durante los 3 meses de verano. Respecto a la frecuencia de viajes, el 50% viaja menos de 6 veces al año y menos de una quinta parte más de 12. La mayoría se desplaza por debajo de los 200 km de distancia, siendo solamente un 29,7% de ellos superior a esta distancia o internacionales. Podemos comprobarlo gracias a los siguientes gráficos⁵:

FRECUENCIA DE VIAJES AL AÑO

Más de la mitad de los turistas viajan menos de seis veces al año. Aproximadamente una quinta parte del total viaja entre seis y doce veces al año, y algo menos de una quinta parte viaja más de doce veces al año.



PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DEL VIAJERO

Aproximadamente 6 de cada 10 viajeros en 2013 fueron hombres. La gran mayoría de ellos, casi el 60%, se encontraban ocupados en el momento de realizar el viaje.

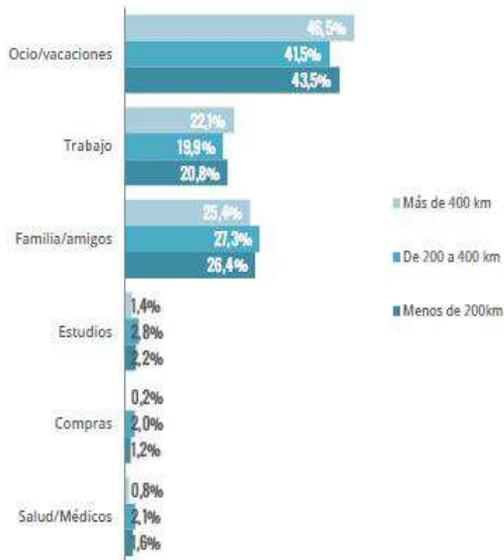
Más de la mitad de los mismos tiene entre 30 y 54 años.



⁵ Impacto de la innovación y las nuevas tecnologías en los hábitos del nuevo turista en España. ITH. SEGITTUR. Secretaria de Estado de Turismo, Ministerio de Industria, energía y turismo, Gob. España.

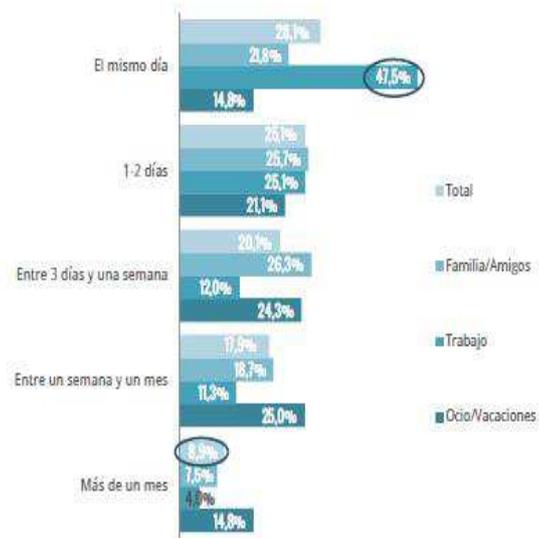
MOTIVOS DE VIAJE POR DISTANCIA

Como podemos observar, los motivos del viaje también influyen en la distancia recorrida durante el mismo: viajamos más por motivo de ocio, mientras que los desplazamientos con motivo de trabajo o visitar a familiares y amigos suelen ser de menor recorrido, en términos comparativos.



TIEMPO DE PLANIFICACIÓN DEL VIAJE POR MOTIVOS

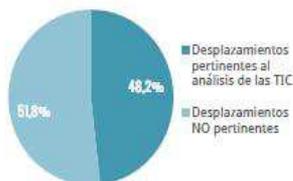
Entre los viajes que se preparan en el mismo día destacan los de trabajo, que son, en conjunto, los que menos tiempo de preparación conllevan. En general, los que se preparan con más antelación son los viajes por ocio/vacaciones;



Para el estudio del impacto del uso de las TIC, debemos acotar los resultados que nos han arrojado estas tendencias. Esto nos delimita al 48,2% de los desplazamientos totales. Los datos que arroja el estudio son los siguientes

MARCO GENERAL DE ANÁLISIS DE LAS TIC EN LOS PROCESOS TURÍSTICOS

Esto nos deja con el siguiente marco de análisis, por categoría analítica:

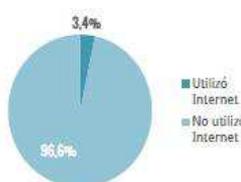


1. DESPLAZAMIENTOS PERTINENTES AL ANÁLISIS DE LAS TIC CON RESPECTO A LOS TOTALES

Base: total desplazamientos (669.585.179)

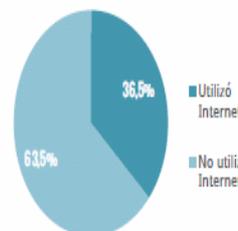
2. DESPLAZAMIENTOS EN LOS QUE SE HIZO USO DE LAS TIC EN ALGÚN MOMENTO

Base: total desplazamientos pertinentes al uso de las TIC (322.737.571)



3. UTILIZACIÓN DE INTERNET ÚNICAMENTE EN LA ELECCIÓN DEL DESTINO

Base: total desplazamientos en los que se participó en la decisión del viaje (218.614.396)

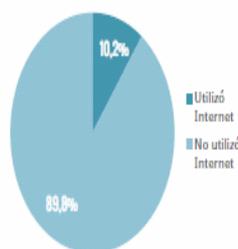


4. UTILIZACIÓN DE INTERNET EN LA CONTRATACIÓN DE UN MODO DE TRANSPORTE NO PRIVADO

Base: total desplazamientos en los que se contrató transporte (108.798.715)

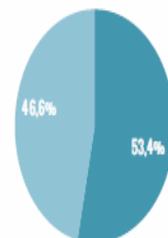
5. UTILIZACIÓN DE INTERNET EN LA CONTRATACIÓN DE UN ALOJAMIENTO

Base: total desplazamientos en los que se contrató alojamiento (49.465.685)



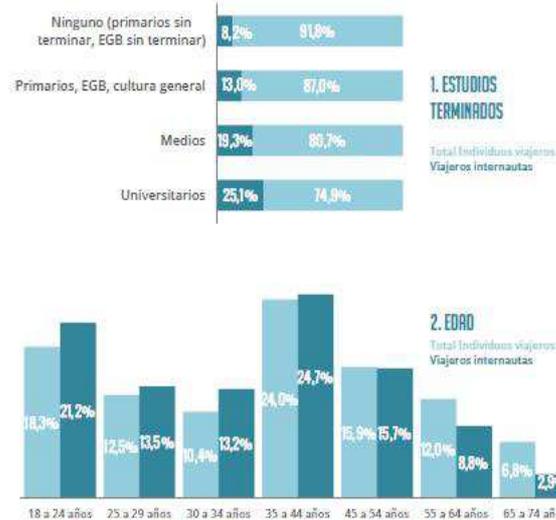
6. UTILIZACIÓN DE INTERNET EN LA CONTRATACIÓN DE UN PAQUETE TURÍSTICO

Base: total desplazamientos en los que se contrató un paquete turístico (24.583.365)



DISTRIBUCIÓN DE LOS VIAJES EN LOS QUE SE UTILIZA INTERNET SEGÚN PERFIL DEL TURISTA

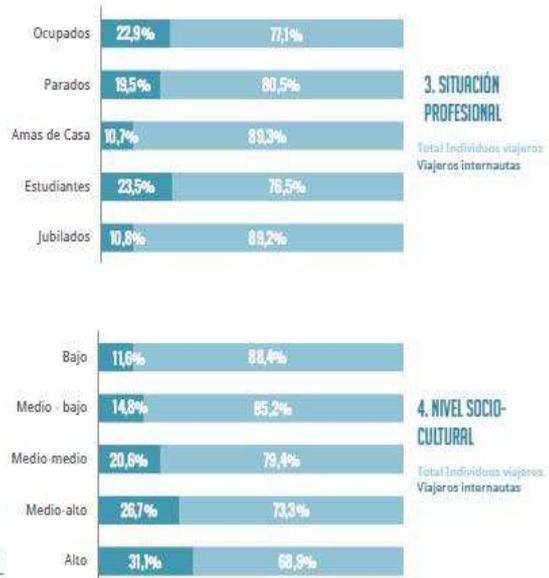
Se pueden apreciar mayor número de viajes en lo que se utiliza Internet realizados por turistas con mayor nivel de estudios (medios y universitarios). Teniendo en cuenta la edad, el uso mayoritario se sitúa en los tramos de edades más viajeras (18-24 años, 30-34 años). La mayor diferencia entre los viajes en los que se utilizó Internet con respecto al total de viajes realizados se encuentra en el grupo de menores de 35 años, mientras que en los viajes contratados por personas de más de 55 años, la proporción de viajes en los que se utilizó Internet se encuentra por debajo del total de viajes contratados.



Otras variables que intervienen en la utilización de las TIC son la situación profesional y el nivel sociocultural.

En la primera predominan principalmente los estudiantes (variable sin duda influenciada a su vez por la edad, como hemos visto anteriormente); pero también puntúan bastante por encima de la media las personas ocupadas, frente a los demás grupos, que se encuentran por debajo de la misma.

El uso de Internet está altamente correlacionado a su vez con el nivel socio-cultural, como se puede observar.



A modo de resumen, podemos decir que se aprecia un gran potencial de uso de Internet, por encima de su uso actual al ampliar la segmentación y la oferta.

- *Impacto de la crisis económica en el auge del intrusismo en el servicios de visitas guiadas*

Debido a la larga crisis económica, cada vez es más habitual encontrar en España y el resto del mundo, empresas que ofrecen servicios de visitas guiada de forma gratuita, a cambio de una propina “voluntaria”. Según un artículo de *Hosteltur*⁶, esto genera un gran conflicto con los guía locales habilitados, ya que representa un tipo de economía sumergida y una competencia desleal, al no tener los free tours unas tarifas fijas y acordadas por convenio, ni estar obligados a pagar impuestos ni tasas, a parte de ofrecer un servicio de dudosa calidad al no haber pasado este tipo de guías ningún tipo de prueba de cualificación. Este fenómeno fue ampliamente estudiado por María del Pilar Real⁷, en un seminario sobre economía colaborativa, llegando a la conclusión de que los free tours están en alza ya que el factor precio es cada vez más sensible a la hora de contratar los servicios por parte de los turistas. Otro elemento importante de difusión de este tipo de visitas guiadas es el boca a boca y comentarios en redes o webs de Internet, que en ocasiones son bastante buenos a pesar de no ser guías oficiales.

Esta situación es bastante compleja y genera un debate sobre donde finaliza la economía colaborativa y donde empieza la actividad comercial, ya que en la mayoría de ocasiones

⁶ ¿Economía colaborativa o sumergida? Los polémicos free tours se extienden por toda España. Hosteltour. Xavier Canalis

⁷ Directora del Grado en Turismo Internacional de Ostelea, Barcelona.

se trata de los mismos servicios e itinerarios que realizan los guías locales oficiales y reglados. Esta situación se ve agravada al comprobar que en la mayoría de los casos, detrás de estos teóricos free tours o rutas gratuitas hay empresas que realizan exhaustivas campañas de promoción y marketing, aunque los guías sean freelance y no empleados. Existen casos de Aplicaciones que ofrecen free tours, que han sido nominadas entre los mejores proyectos de Startup y de Apps de economía colaborativa, ofreciendo visitas guiadas gratuitas a cambio de una comisión o tarifa fija por parte de los guías, y una propina voluntaria por parte de los clientes, eliminado así teóricamente intermediarios, aunque la App hace en sí de intermediario.

2.1.2. Entorno político y legal

- *Legislación europea Servicios. Directiva Bolkestein*

En el marco jurídico europeo existe desde el año 2006 una norma específica en la que queda englobado el sector turístico, que recibe el nombre de Directiva Bolkestein, o popularmente conocida como Directiva de Servicios o Ley Ómnibus. Esta nueva norma pretende liberalizar el sector favoreciendo la libre circulación de servicios entre Estados miembros y la libertad de establecimiento. Muy criticada por ser considerada una ley bastante neoliberal, esta directiva incluye una serie de disposiciones que simplifican los trámites y procedimientos para empresas de servicios que quieran ejercer como tal, además de dotar de un sistema de cooperación administrativa entre estados.

Centrándonos en el sector turístico, esta ley ha obligado al Estado y a las CCAA a modificar normas con el fin de adaptarse a las disposiciones por parte de la Unión Europea. En las siguientes tablas⁸ se ven los cambios más significativos:

ACTIVIDAD	INICIO: D. RESPONSABLE COMUN, PREVIA/AUTORIZACION.	FIANZAS/SEGUROS	REGISTRO DE OFICIO	TURISMO		
				OBSTÁCULOS	AGE	CCAA
AGENCIAS DE VIAJES	Se sustituye la autorización por la D. responsable o la Comunicación previa. Se elimina la exclusividad, la obligación de capital mínimo desembolsado,	Fianza sí. Seguro de R. Civil, en alguna Comunidad.	SI			
GUIAS DE TURISMO	Comunicación previa.	No	SI			
HOTELES Y APARTM.	Declaración responsable	No	si	Autorizaciones suprimidas	13	187
	CLASIFICACION OBLIGATORIA a posteriori					
RESTAURANTES	Declaración responsable	No	SI	Requisitos eliminados	7	60
BARES	Declaración responsable					
CAMPINGS	Declaración responsable o comunicación previa.	En algún caso se pide seguro de responsabilidad civil.	SI	Autorizaciones mantenidas		95
	Alguna excep.: Salvedades para autorización según calificación de suelo.					
TURISMO ACTIVO	Donde esté regulado en algún caso se pide autorización previa. (seguridad de las personas)	Seguro de responsabilidad civil/accidentes.	SI	Requisitos evaluables mantenidos		33

En casos particulares se mantienen los procesos de autorización previa, concretamente en el caso de la actividad de guía de turismo, donde se sigue el procedimiento del Real Decreto 1837/2008 sobre el reconocimiento de las cualificaciones profesionales. En este sentido, aunque se reconoce la libre prestación, en muchos casos se conserva la prueba de habilitación como mecanismo para la obtención de la categoría de guía oficial.

⁸ Informe sobre la transposición de la Directiva de Servicios, 20 de Enero de 2010

Se hace necesario analizar y valorar las normativas estatales y autonómicas promulgadas con el fin de transponer la Directiva de Servicios dentro del sector turístico. Las normas de las CCAA sustituyeron a las anteriores estatales de autorización previa de forma sencilla, reforzando la posición de monopolio de ciertos agentes turísticos por medio de trabas y límites a la hora de ejercer libremente sus actividades. Este hecho unido a la incoherencia en ocasiones de normas entre Comunidades, ha propiciado que muchos agentes que quieren entrar en el sector turístico se amparen en el paraguas liberalizador que supone la Directiva de Servicios.

Desde su nacimiento, la Directiva Bolkestein⁹ está llamada a liberalizar y transformar contundentemente el sector servicios en general, y el turístico en particular. Entre los objetivos principales de esta Directiva está la mejora de la libre competencia, facilitar la creación empresarial y la internacionalización de las pymes en un entorno más apto para la competitividad. Para ello impulsa un proceso de eliminación de trabas a través de la simplificación administrativa y la desburocratización del sector. Otro de sus objetivos es democratizar el acceso a prestar servicios en el sector a los países miembros de la UE, limitando la obligatoriedad de autorización previa a casos indispensables.

- *Legislación española sobre Guías de turismo, Competencia de las CCAA.*

En España, en el año 1995, con el sistema Autonómico descentralizado ya implantado, se procedió a derogar la Orden de 31 de enero 1964 que regulaba toda la actividad de los guías turísticos a nivel nacional. En el artículo 148.1.18 de la Constitución española se estableció que todo lo referente en materia de turismo, sería competencia exclusiva de cada CCAA, a través de los Reales Decretos de traspaso de funciones y en el marco de los diferentes Estatutos de Autonomía. Cada CCAA tiene su propia Ley¹⁰:

- 
ANDALUCÍA:
 - Decreto 214/2002, de 30 de julio, por el que se regula las Guías de Turismo de Andalucía.
- 
ARAGÓN:
 - Decreto 196/1998, de 9 de diciembre, del Gobierno de Aragón, por el que se regula la actividad de Guía de Turismo en la Comunidad Autónoma de Aragón.
 - Orden de 23 de julio de 2001, del Departamento de Cultura y Turismo, sobre monitores, guías e instructores de las empresas de turismo activo y de aventura.
 - Decreto 264/2007, de 23 de octubre, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Reglamento de Guías de Turismo.
- 
BALEARES:
 - Decreto 112/96, de 21 de junio, por el que se regula la habilitación de Guías de Turismo en las Islas Baleares.
 - Decreto 90/1997, de 4 de julio, por el que se modifica el Decreto 112/1996, de 21 de junio, que regula la habilitación de guía turístico en las Islas Baleares.
 - Decreto 136/2000, de 22 de septiembre, por el cual se modifica el Decreto 112/1996, de 21 de junio, por el que se regula la habilitación de guía turístico en las Islas Baleares.
 - Decreto 112/1996
- 
CAHARIAS:
 - Decreto 59/1997, de 30 de abril, por el que se regulan las actividades turístico-informativas.
 - Orden de 23 de octubre de 2001, por la que se regula la actividad de Guía de Turismo Sectorial en la modalidad de Observación de Catácteos y las pruebas de Habilitación.
- 
CANTABRIA:
 - Decreto 32/1997, de 25 de abril, por el que se aprueba el Reglamento para el ejercicio de actividades turístico-informativas privadas.
 - Decreto 51/2001, de 24 de julio, por el que se modifica el Decreto 32/1997, de 25 de abril, por el que se aprueba el reglamento para el ejercicio de actividades turístico-informativas privadas.
 - Decreto 32/1997
- 
CASTILLA Y LEÓN:
 - Decreto 101/95, de 25 de mayo, por el que se regula la profesión de Guías de Turismo en la Comunidad Autónoma de Castilla-León.
 - Orden de 26 de septiembre de 1995, de desarrollo del Decreto 101/1995, de 25 de mayo, por el que se regula la profesión de Guía de Turismo de la Comunidad Autónoma de Castilla y León.
 - Decreto 101/1995
 - Decreto 25/2000, de 10 de febrero, por el que se modifica el Decreto 101/1995, de 25 de mayo, por el que se regula la profesión de guía de turismo de la Comunidad Autónoma de Castilla y León.
 - Decreto 101/1995
- 
CASTILLA - LA MANCHA:
 - Decreto 96/2006, de 17-07-2006, de Ordenación de las Profesiones Turísticas.
- 
CATALUÑA:
 - Decreto 5/1998, de 7 de enero, sobre la actividad de Guía de Turismo.
 - Decreto 120/2000, de 20 de marzo, por el cual se modifica el artículo 11 del Decreto 5/1998, de 7 de enero, sobre la actividad de guía de turismo.
 - Decreto 5/1998
 - Orden ICT/352/2002, de 3 de octubre, por la cual se establecen los procedimientos de reconocimiento de habilitaciones de guías de turismo expedidas por otras administraciones públicas.

⁹ El impacto de la reforma de servicios en el sect. Turístico. J.Luis Bermejo Latre/Victor Escarpín Escudé

¹⁰ Legislación sobre guías de turismo por Comunidad Autónoma. Mesa del Turismo. Legislación.

- 
EXTREMADURA:
 - Decreto 12/96, de 6 de febrero. Guías de Turismo.
 - Decreto 43/2000, de 22 de febrero, por el que se modifica el Decreto 12/1996, de 6 de febrero, por el que se aprueba el reglamento de la actividad profesional de Guía Turístico.
 - Decreto 12/1996.
- 
GALICIA:
 - Decreto 42/2001, de 1 de febrero, de Refundición en materia de agencias de viajes, guías de turismo y turismo activo.
- 
LA RIOJA:
 - Decreto 27/1997, de 30 de abril, por el que se aprueba el Reglamento de la profesión de Guías de Turismo.
 - Decreto 20/2000, de 28 de abril, de modificación del Decreto 27/1997, de 30 de abril, por el que se aprueba el Reglamento regulador de la profesión de Guías de Turismo.
 - Decreto 27/1997.
 - Decreto 111/2003, de 10 de octubre, por el que se aprueba el reglamento de desarrollo de la Ley 2/2001, de 31 de mayo, de Turismo de la Rioja. (Título VI, Capítulo II, artículos 242 a 253 y Disposición Transitoria 11ª).
 - Ley 2/2001, de 31 de mayo
- 
MADRID:
 - Observaciones sobre la reglamentación de Madrid.
 - Decreto 47/96, de 28 de marzo, por el que se regula la habilitación y actividad de Guías de Turismo en la Comunidad de Madrid.
 - Decreto 226/2000, de 19 de octubre, de modificación del artículo 6 del Decreto 47/1996, de 28 de marzo.
 - Decreto 84/2006, de 26 de octubre del Consejo de Gobierno, por el que se modifica el Decreto 47/1996, de 28 de Marzo.
 - Orden 426/1997, de 17 de enero de la Consejería de Economía y Empleo, de desarrollo del Decreto 47/1996, de 28 de marzo, por el que se regula la habilitación y actividad de Guía de Turismo en la Comunidad de Madrid.
 - Decreto 47/1996
- 
MURCIA:
 - Decreto 178/95, de 20 de diciembre, por el que se regula la profesión de guía de turismo en la Región de Murcia.
 - Orden de 8 de abril de 1997, que desarrolla el Decreto 178/1995, de 20 de diciembre por el que se aprueba la regulación de la profesión de Guía de Turismo en la Región de Murcia.
 - Decreto 178/1995
 - Orden de 24 de febrero del 2000, por la que se interpreta el artículo 6 del Decreto 178/1995, de 20 de diciembre, por el que se aprueba la regulación de la profesión de Guía de Turismo de la Región de Murcia.
 - Decreto 178/1995
 - Corrección de errores de la Orden de 24 de febrero de 2000.
- 
HAVARRA:
 - Decreto 125/95, de 20 de mayo, por el que se regula la profesión de guías de turismo en Navarra.
- 
PRINCIPADO DE ASTURIAS:
 - Decreto 59/2007, de 24 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento regulador de la profesión de Guía de Turismo en el Principado de Asturias.
- 
VALENCIA:
 - Decreto 62/1996, de 25 de marzo, del Consell, por el que se aprueba el Reglamento regulador de la Profesión de Guía Turístico. (DOCV núm. 2722 de 3 de abril de 1996).
 - Decreto 26/2001, de 30 de enero, del Consell, de modificación de los artículos 9 y 12 del Decreto 62/1996, de 25 de marzo, por el que se aprobó el reglamento Regulador de la Profesión de Guía Turístico. (DOCV núm. 3931 de 2 de febrero de 2001).

Regulación de Guías de Turismo por CCAA

En base a este traspaso de competencias la mayoría de Comunidades Autónomas han ido regulando la actividad profesional de guía de turismo en su ámbito territorial, y debido a la gran afluencia de turistas que recibe el conjunto del país cada año, han visto necesario establecer unas exigencias de cualificación, que pueden variar de unas regiones a otras. En términos generales, casi todas las CCAA han establecido una serie de exámenes o pruebas para evaluar la calidad en la prestación de servicios al exigir a los profesionales unos conocimientos para poder ejercer la actividad de guía de turismo, y también como medida de protección a los profesionales acreditados y reglados, frente al intrusismo por parte de personas no acreditadas ni cualificadas.

2.2. Características del sector: guías, visitas y actividades de ocio

2.2.1. Generalidades y situación actual

Antes de nada, es necesario mencionar que este punto va a ser tratado en base a fuentes consultadas, y completado bajo la perspectiva personal de quien escribe estas líneas, dada la dilatada experiencia profesional en la materia, y a la formación académica superior recibida en el ámbito del sector turístico, que me han llevado a plantear este proyecto de mejora del área específica de guías, visitas guiadas y actividades de ocio.

A continuación se relatan las principales características de la actividad profesional de guía de turismo, que nos van a aproximar a una mejora del aparato receptor español en lo que a servicios de visitas guiadas se refiere, y que se trata de conseguir con la elaboración de este proyecto.

- *Generalidades del oficio de guía turístico y características profesionales*

Según un estudio publicado en 2015¹¹ y en términos generales, podemos considerar la labor de guía de turismo como una actividad altamente profesionalizada, al requerirse para su desempeño una titulación específica, y una serie de pruebas de cualificación para obtener la habilitación que permite ejercer como tal. Por otro lado, el guía turístico es en muchas ocasiones el primer o único contacto real de los visitantes con el ámbito local que visitan, por lo que son auténticos embajadores de la cultura que van a mostrar y explicar. Gracias al trabajo de estos profesionales, los turistas o visitantes adquieren una información básica, clara y orientativa del lugar que visitan, para que después del servicio prestado por parte del profesional, puedan realizar otro tipo de actividades muy variadas, desde donde comer a que museos visitar, o las características sociodemográficas y culturales de sus gentes. Por lo tanto podemos afirmar que el guía no solamente orienta, conduce, instruye, o asiste durante un itinerario o servicio determinado, si no que desempeña una labor más amplia de contextualización de la cultura y costumbre locales. Es la persona encargada de hacer que los turistas comprendan de forma amplia lo que visitan, su cultura e historia, sus hábitos diferenciadores o su patrimonio artístico, natural, etnográfico y gastronómico.

El profesional que ejerce de primera toma de contacto de los turistas con el entorno, debe de tener características personales concretas, como personalidad extrovertida, un manejo de las relaciones públicas, vocación de trabajo o que le guste enseñar y divulgar su patrimonio y cultura a través de sus conocimientos. Esta labor implica comunicación y también requiere satisfacción, al ser una labor profesional enriquecedora tanto para el propio guía como para el turista a través de sus agradecimientos y feedback. Otro elemento importante de esta profesión es la constante evolución, ya que el sector turístico es muy dinámico y da la oportunidad de evolucionar constantemente y adquirir nuevos conocimientos y experiencias, haciendo de sus profesionales trabajadores más competitivos. Finalmente, implica capacidad de adaptación, ya que el turismo está muy influenciado por las nuevas tecnologías y la liberalización de mercado.

- *Obstáculos para ejercer la actividad de guía: Monopolios, medidas proteccionista y trabas administrativas actuales para sacar habilitación oficial*

La Consultoría de destinos turísticos Xanxano¹², a través de su portal Web, planteó en el año 2013 en uno de sus foros un debate interesante sobre la figura del guía de turismo y su supuesta posición de privilegio o monopolio con respecto a otros profesionales. Indican que en la mayoría de los centros históricos, edificios, museos y lugares de interés, está restringida la actividad de guía a un grupo reducido de profesionales que tienen habilitación por parte de la Administraciones Autonómicas para ejercer como tal. En la mayoría de los casos, para acceder a los exámenes de habilitación se exige ser Diplomado o Grado en Turismo, lo que acota de forma considerable la posibilidad de acceso a un grupo reducido de titulados que tienen exclusividad a la hora de optar por esta actividad profesional. A eso hay que añadirle que normalmente el número de licencias son de carácter limitado, por lo que los guías oficiales que han conseguido una defienden su “privilegio” frente al intrusismo de profesional como garantía de la calidad

¹¹ Centro de estudios Turísticos Ábaco. Publicado el 23 de julio de 2015

¹² Blog de Turismo Xanxano.com, “Guías oficiales ¿Garantía o monopolio? Xandra Troyano

en el servicio, en defensa del colectivo profesional de guías titulados, pero también para frenar una competencia desleal. Es una defensa legítima de intereses, pero nos lleva a preguntarnos, ¿Cómo se determina la calidad del discurso interpretativo de este tipo de profesionales? En este punto es donde se encuentra el fallo del modelo de explotación turística tradicional, que se ha quedado obsoleto, según indica el artículo.

Hoy en día ese sistema de explotación ya no funciona, en una sociedad que se informa, comunica y entretiene mediante dispositivos tecnológicos conectados a Internet y Redes Sociales. Actualmente la calidad se mide por número de estrellitas de valoración o “likes” en RRSS, y se propaga por el boca a boca o al compartir fotos y experiencias en Internet. El proceso de digitalización del sector turístico, no solo ha permitido la aparición de empresas *low cost* y precios más competitivos al eliminar intermediarios, si no que también permite el contacto directo entre turistas y anfitriones locales para obtener información precisa sobre intereses muy concretos. La realidad turística de nuestro tiempo ya no tiene cabida en las directrices del Siglo XX, y es necesario aceptar estos cambios que se ciernen sobre la actividad de guía de turismo, propiciada por la liberalización del sector y la revolución digital y democratización. Aunque alertan de que si prolifera de forma masiva este modelo de negocio de particulares a cambio de propina, no solo dejan de contribuir a las Arcas del Estado al no pagar impuestos, si no que también ponen en peligro la continuidad de una profesión muy necesaria para el sector, que sí cotiza para la Agencia Tributaria.

- *Alta estacionalidades el sector turístico*

La estacionalidad es un elemento que en mayor o menor medida, afecta a la gran mayoría de sectores, siendo muy concreta y marcada en el sector turístico, durante los meses de baja ocupación en los meses de invierno de forma general. Como menciona José Cantero Gómez, en un artículo para la Comunidad *Hosteltur*¹³, es necesario hacer un ejercicio de interiorización de la estacionalidad como proceso natural, y no verlo como algo estrictamente negativo, para convertirla en una auténtica oportunidad.

Este proceso transformador se puede plantear de dos formas diferentes: o cambiar la propia industria turística, o cambiar los hábitos de los turistas, o porque no, las dos a la vez. Una de las claves o herramientas para combatir la concentración masiva de turistas en determinadas épocas y poder repartirla durante todo el año, es el llamado turismo experiencial.

Este nuevo concepto de turismo trata de atender la demanda de los diferentes nichos de mercado menos sensibles a la estacionalidad, es decir que su decisión no esta motivada e influenciada por determinadas fechas. El turismo experiencial debe basarse en la creación de una oferta atractiva, variada y diferenciada, que sea capaz de motivar a viajar al turista que no depende de un calendario laboral concreto a la hora de organizar sus vacaciones o días de ocio. Además, este tipo de nuevas experiencias responden a una demanda actual y real con otro tipo de exigencias y hábitos durante todas las fases del viaje. Por otro lado, las nuevas experiencias complementan la oferta turística y tienen clara vocación de socialización y de conectar con las emociones del cliente.

¹³ La estacionalidad en el turismo ni se crea ni se destruye, solo se transforma. Artículo de la Comunidad Hosteltur. José Cantero Gómez

La definición del turismo experiencial es: *“toda estrategia de marketing turístico, cuyo objetivo es conectar con las emociones y sensaciones de la persona, alimentado las promesas hechas por el destino o recurso turístico, y que satisfagan las necesidades del cliente viajero y que éste considere las experiencias como únicas, para posteriormente ser compartida con otros usuarios y los propios prestadores del servicio.”*

Otro reto del turismo experiencial es la creación de nuevos modelos de negocio que sean sostenibles y responsables, y que puedan identificar las crecientes necesidades más concretas de un turista cada vez más maduro, exigente e informado, que además no son sensibles a la estacionalización y busquen un contacto más directo con la cultura local y sus gentes. Es decir que hay que enriquecer la oferta de forma cualitativa con nuevos productos experienciales, para atraer una demanda que rompa la estacionalidad. Finalmente también debe apostarse por las nuevas formas de comunicación para poder llegar a una mayor cantidad de turistas potenciales que utilizan nuevas formas de conexión digital y redes con base en Internet, Web y App.

- *Sistemas de reserva o subcontratación de servicios obsoletos*

En términos generales la media de edad del profesional que se dedica a proporcionar servicios de guía turístico, está entre los 40 y los 50 años, y a pesar de que hablamos de personas habituadas al reciclaje y adaptación continuo, en muchas ocasiones están habituados a una forma de trabajar por simple inercia que no siempre está acorde con los nuevos tiempos que corren en la era digital. El método más extendido para la comunicación entre profesionales y colaboradores es el teléfono, seguido del email. Una forma teóricamente rápida para la confirmación o intercambio de servicios en base a la disponibilidad de unos profesionales u otros, pero que en ocasiones no pueden ser tan efectivas al depender de estar operativo a la hora de contestar. Las nuevas tecnologías están poniendo al alcance de la mano de estos profesionales, medios más rápidos y baratos de comunicación, como es el caso del servicio de mensajería Whatsapp. Un gran número de guías ya usa esta herramienta para la subcontratación e intercambio de servicios entre compañeros u asociados, pero presenta grandes inconvenientes al ser grupos muy numerosos, en los que es difícil conocer a tiempo los servicios que se solicitan, dada la importancia de responder de forma rápida al cliente.

- *Características laborales y técnicas del oficio de guía*

Una de las características principales del oficio de guía turístico, es el contacto continuo y directo con los clientes al ser un trabajo cara al público en el que siempre el profesional es el centro de atención. Pero aunque pueda resultar contradictorio, puede llegar a ser un trabajo en el que se pasan multitud de horas a solas ya sean preparando u organizando una visita, o directamente de tránsito para prestar el servicio. Y no siempre el estar con turistas implica que se establezca una relación directa como la que puede tener cualquier trabajador que pertenece a un grupo de trabajo, ya que la relación con el cliente, aunque satisfactoria, suele ser de forma pasajera y transitoria, coincidiendo con el tiempo que dure el servicio prestado.

Por otro lado, el guía de turismo suele ser un profesional independiente, la mayoría autónomos. Ciertamente es que gran parte de los guías oficiales pertenecen a una asociación

local o provincial, pero no es menos cierto afirmar que incluso asociados, cada profesional suele velar por sus intereses, y cuanto mas amplio es el ámbito de actuación asociativo, menos eficaz es a la hora de establecer relaciones personales de trabajo.

En lo relativo a las condiciones laborales, presenta todas las dificultades a las que todo trabajador autónomo tiene que enfrentarse día a día, como es el tener que buscar constantemente clientes para ganarse un sueldo, y jornadas de trabajo donde es difícil conciliar y separar lo profesional con lo no laboral. Por no hablar de las cuotas fijas de autónomo, se gane o no dinero, o los altos impuestos que se deben pagar. El lado positivo es la flexibilidad horaria para poder hacer tramites de tipo privado, el tiempo (a excepción de los periodos mas fuertes de la alta temporada) para poder preparar y organizar el trabajo, obtener beneficios íntegros, la satisfacción personal y profesional de poder mostrar sus capacidades y conocimientos, lo gratificante que es ser embajador de su cultura y el contacto directo con personas de todo el mundo.

- *Sistema de tarifas rígido e injusto con el cliente individual*

Entre las Asociaciones de guías, empresas o guías independientes, existe un acuerdo tácito (en ocasiones incluso firmado) para el consenso y respeto de las tarifas estipuladas para cada tipo de servicio, variando principalmente en base al número de horas trabajadas o el idioma en que se realice la actividad. Otro elemento diferenciador al a hora de establecer los precios por grupo, es la cantidad de personas que lo compongan. El número máximo de personas por grupo suele ser entre los 50 y los 60 como máximo, por que por encima de ese número el servicio no es eficaz ni para el cliente ni para el guía. El problema surge cuando se intenta establecer cual es el mínimo de integrantes de un grupo, para considerarlo como tal, y que tarifa aplicar para que no se vean perjudicados con respecto a los grupos grandes. Cuando se trata de un grupo numeroso formado de forma previa, las tarifas regladas por los guías son bastante asequibles, porque suelen tocar a un media de entre 2€ y 7€ por persona, dependiendo del mayor o menor numero de integrantes o la cantidad de horas que dure el servicio.

Para lo turistas que viajan de forma individual, que hoy en día suponen una gran mayoría de viajeros, y que no forman parte de un grupo conformado, en muchas ocasiones les resulta complicado poder optar a cierto tipo de actividades y visitas guiadas a un precio por persona similar al que paga la gente que viaja en grupo concertado. Debe buscarse la manera de poder juntar a los clientes individuales que estén de viaje en un mismo lugar y en las mismas fechas, y que tengan interés en contratar vistas guiadas u ocio.

- *Aparición de nuevos modelos de visitas guiadas y tipos de guías*

Corren nuevos tiempos, y los hábitos y gustos del siglo XXI no son los mismo que en el siglo anterior, y el sector turístico y los viajes no son ajenos a estos cambios, que además se producen a gran velocidad y a través de medios electrónicos debido a la implantación de la era digital en todos los ámbitos de la vida moderna. También los canales de comunicación son diferentes y más rápidos y directos, lo que influye en la toma de decisiones y en los nuevos gustos del turista digital. En lo que a actividades complementarias y de ocio se refiere, hoy en día se han convertido en elementos

fundamentales para la elección de un servicio u otro, el precio y los comentarios de otros usuarios en las RRSS. Antes de organizar su viaje, el cliente potencial tiene a su alcance gran cantidad de herramientas para conocer de forma previa y exhaustiva el lugar a visitar, e incluso tener contacto con la gente local mucho antes de tomar la decisión final. Este proceso de transformación, unido a la larga crisis económica, ha dado como resultado la aparición nuevas tipologías de guía que proporcionan free tours, para la nueva demanda de servicios de toda índole.

Estamos hablando de actividades que se salen de la típica visita guiada histórico-artística, como son: las rutas en bici, itinerarios por la naturales, actividades de aventura, tapeo, lugares misteriosos, visitas teatralizadas, en bus o en barco, y un largo etcétera de nuevas experiencias que demanda el turista digital, cada vez mas informado y exigente.

- *Guías acompañantes, guías correo o guías de agencia*

La profesión de guía acompañante o correo, es totalmente complementaria a la actividad de guía local, y muy necesaria a la hora de gestionar la logística del grupo turístico. Según la definición de la OMT¹⁴, se trata de “*una subclase dentro del grupo laboral de los Servicios de Guía Turísticos que incluye servicios de guía turísticos, por ejemplo facilitar direcciones y comentarios sobre atracciones turísticas de naturaleza cultural, histórica, arqueológica o medioambiental*”.

Los guías acompañantes son una pieza fundamental en el engranaje de los servicios turísticos de ocio como las visitas guiadas, ya que ayudan en todo momento a los integrantes del grupo de viajeros, y facilitan en gran medida la labor del guía local, y del resto de profesionales del sector, al ser el nexo entre los turistas y el ámbito local.

2.2.2. Tendencias generales, específicas y tecnológicas

1) Tendencias generales del sector turístico:

Según datos y análisis del proyecto *Web aprendedeturismo.org*¹⁵, las tendencias más importantes del sector, detectadas para 2016, son las siguientes:

- *Concentración empresarial y cambio en los modelos de negocio*

Las grandes empresas tienden a fusionarse sobre todo en el campo de alojamiento y centrales de reservas o tour operadores, creando grandes grupos. Por otro lado, el modelo negocio de grandes compañías cambiara por la irrupción de conocidas compañías de metabuscadores o economía colaborativa.

- *Consolidación de la economía colaborativa*

¹⁴ Organización Mundial del Turismo. Recomendaciones Internacionales para las estadísticas del sector.

¹⁵ Principales tendencias del turismo en 2016. 17 de Enero de 2016, Raúl García López, fundador y Director de Aprende de Turismo y MICEtraining)

Empresas ya consolidadas como *Uber* o *Airbnb* han irrumpido con el modelo de economía colaborativa y no dejan de crecer, y es erróneo creer que basan su éxito en competitividad de precios, ya que muchos turistas buscan este tipo que se adaptan mejor a sus gustos y necesidades.

➤ *Peso e influencia de los sitios de valoración de usuarios*

El mejor ejemplo de plataforma de valoraciones es *TripAdvisor*, siendo los comentarios de usuarios, uno de los factores determinantes para elegir un servicio u otro. Este fenómeno se ha extendido a todas las actividades de ocio.

➤ *Cambio de rol en las Agencias de viajes*

La revolución propiciada por las TIC's y el uso generalizado de dispositivos móviles, ha supuesto la supresión de intermediarios tradicionales, y la oportunidad de tener mayor número de canales de venta e información en manos de los usuarios. Este proceso afecta en gran medida a las AAVV como tradicionales intermediarios, teniendo que adaptarse y cambiar su rol al transformarse en consultores, y debiendo ofrecer un auténtico valor añadido.

➤ *Experiencias únicas y sostenibles y mayor interés por la cultura local*

El nuevo turista digital al estar más informado, está más concienciado sobre el respeto de la cultura local y todos sus recursos, ya que ciertos recursos en sí suponen la verdadera motivación de sus viajes y desplazamientos. Es creciente la demanda de experiencias únicas, que muchas veces tiene relación con el entorno natural, o con entrar en contacto con uno mismo para evadirse de los problemas y rutinas diarias. El turista cada vez es más responsable con el conjunto del entorno local que le rodea, y todo ello hace que un determinado lugar tenga una marca de calidad en su conjunto, reconocible por el cliente.

➤ *Viajes de última hora y más cortos y espaciados en el tiempo*

Cada vez son más numerosos los viajeros que planifican los viajes con menor antelación, gracias en gran medida a las nuevas aplicaciones tecnológicas que permiten hacer reservas de cualquier tipo de servicio turístico de forma rápida e instantánea. Y este tipo de viajes puede hacerse en cualquier periodo del año, al no estar motivada la decisión por una limitación laboral en lo que a fechas se refiere; hecho que ayuda a la desestacionalización.

➤ *Nuevas motivaciones de viaje*

Hoy en día, podemos considerar en términos generales, sin llegar a generalizar, que hay tantas motivaciones a la hora de viajar, como personas o nichos de mercado que puedan existir, o lo que es lo mismo un amplio espectro de motivaciones para desplazarse. Y los destinos y empresas empiezan a entender este proceso de cambio y están modificando sus campañas de comunicación y promoción, para poder atraer a los diferentes tipos de turista.

➤ *Digitalización del sector e implantación de la tecnología*

Finalmente y como elemento más determinante, encontramos el proceso de digitalización de todo el sector turístico, que merece un análisis detallado más adelante. La cantidad de dispositivos para tener relaciones más directas con proveedores u otros usuarios y el auge del Internet de las cosas con toda la información en tiempo real que conlleva, permite ofrecer un tipo de producto más personalizado y concreto en base a las necesidades y gustos del cliente.

2) Tendencias en el ámbito de los servicios de visitas guiadas:

Gracias al análisis exhaustivo y especializado sobre el sector de visitas guiadas y de guías de turismo, podemos identificar con mayor acierto las tendencias futuras:

➤ *Liberalización del mercado y auge de los free tours*

Como ya hemos analizado ampliamente en otros apartados, el sector servicios en general tiende a la liberalización y la aparición de nuevos agentes, determinado principalmente por la aprobación de la Directiva de Servicios, pero también por un entorno económico de crisis financiera, y el proceso de transformación y digitalización turística y su consiguiente democratización de precios.

➤ *Venta online de servicios a través de dispositivos tecnológicos*

Gracias a la difusión y generalización del uso de aparatos electrónicos, como consecuencia de la denominada revolución digital, hoy en día la gran mayoría de productos y servicios se comercializan y distribuyen de forma online, abaratando costes de intermediarios y siendo accesibles para más potenciales clientes.

➤ *Poder ofrecer al cliente un sistema de valoración y de compartir experiencias*

Uno de los principales elementos que influye en la toma de decisiones del turista digital, son las valoraciones y comentarios en Web especializadas como *TripAdvisor*, por lo que se debe prestar especial atención en ofrecer a los clientes este tipo de servicios, que generan unos beneficios importantísimos a la hora de captar nuevos clientes y mejorar los servicios gracias al *feedback*.

➤ *Tratamiento de clientes individuales cada vez más numerosos*

Otro elemento muy importante a tener en cuenta, son los nuevos hábitos de los turistas, que viajan cada vez más de forma individual o en grupos reducidos, y debemos ser conscientes de que un elemento tan determinante hoy en día como es el precio, no puede ser discriminatorio y más alto dependiendo del número de personas que viajen. Por lo que se hace estrictamente necesario reformular el sistema de tarifas rígido para grupos, y adaptarlo para tarifas por persona.

➤ *Evolución del sector electrónico y su rentabilidad*

Es innegable que el turista digital se diferencia por el uso mayoritario de dispositivos electrónicos en todas las fases de viaje, y que esta transformación

esta complementando y mejorando la accesibilidad de los destinos y el trabajo de los profesionales del sector, y multiplicando las posibilidades de comunicación y interrelación. Por otro lado, las nuevas tecnologías permiten, a través de sus diferentes herramientas y programas, una reducción de costes de gestión, promoción, comercialización y distribución y democratización del pago.

3) Tendencias tecnológicas y digitales:

Un estudio de la Plataforma Tecnológica *Thinktur*¹⁶, nos muestra las principales Tendencias Tecnológicas para 2016, que ya vimos en el análisis del proceso de digitalización del Sector. De forma sintética, las más significativas son: Big data y Open Data, el marketing digital, el entrono móvil, el Internet de las cosas, el proceso de lenguaje natural y los sistemas de personalización.

2.3. Análisis del mercado

2.3.1. Ámbito, evolución y tendencias

En el ámbito de la prestación de servicios de visitas guiadas encontramos ciertas características específicas que merecen un análisis pormenorizado para diferenciar y evaluar cuales son positivos y cuales necesitan una mejora. Para ello nos vamos a valer de indicadores tanto estadísticos como experienciales que nos aproximarán a una evaluación mas acertada a la hora de tomar las medidas oportunas en cuanto al perfeccionamiento del actual sistema de reserva de visitas guiadas en España.

El actual método de búsqueda de servicios de guía por parte de los demandantes se centra en la búsqueda a través de Internet, lo que expone a los proveedores de dichos servicios a un trabajo constante de adaptación y actualización de las herramientas de contratación a través de los portales de búsqueda que van apareciendo de forma continuada con el proceso de digitalización del sector turístico.

2.3.2. Segmentación del mercado

- *Clientes directos o particulares (turistas y excursionistas, visitantes, etc.)*

Se trata de un amplio espectro de clientes, que a su vez segmentaremos en grupos homogéneos con las mismas inquietudes y que demanden servicios similares.

- *Agencias de Viajes, Tour Operadores u otras empresas privadas*

Dada la estructura organizativa a plantear, una gran parte de los esfuerzos deben estar encaminados a encontrar apoyos en actores que pueden ejercer de intermediarios entre la oferta de productos y el consumidor final. Aquí es donde entran otras empresas del

¹⁶ Tendencias Tecnológicas en Turismo para 2016. Thinktur.

sector en el que operamos, como son AAVV o Tour Operadores, y extensible en alguna medida a otras empresas del sector que nos puedan proporcionar clientes. Todas ellas nos servirán de gran para darnos a conocer y ampliar nuestro mercado.

- *Instituciones o empresas públicas*

Actualmente nos encontramos en una situación económica en la que las instituciones públicas, por falta de liquidez y medios, recurren a los servicios externos a través de concursos públicos para lograr uno de sus fines, como es el de dar un servicio público a la comunidad. En esta cooperación público-privada se asienta las bases de la correcta prestación de la totalidad de servicios que deben proveer las instituciones a los ciudadanos, por lo que representan para nosotros como empresa un segmento de mercado nada desdeñable. La colaboración con este tipo de entidades, a través de sus áreas de promoción turística, debe ser la de prestar servicios de central de reservas.

2.3.3. Análisis de los clientes

- *Cliente directo*

Según los últimos datos de 2014 de *Frontur*¹⁷, España tuvo un total de 107 millones de visitantes, 65 millones turistas, y 42 millones excursionistas; y con previsiones de crecimiento año tras año. Estos datos son contundentes a la hora de trabajar, ya que se trata de un amplísimo abanico de posibles clientes a los que tratar de atraer por medio de una oferta atractiva, variada y diferenciada, y utilizando medios electrónicos y digitales. Como ya mencionamos al analizar la nueva topología de turista digital, son consumidores cada vez más maduros, más informados en tiempo real, y más exigente. Además al poseer tanta información, hablamos de un turista mas difícil de captar, por lo que tendremos que atraer su atención de forma impactante, y usando su propio lenguaje y medios de comunicación. Además tenemos diferentes perfiles de cliente, con presupuesto y perspectivas diferentes, por lo que tendremos que adaptar la oferta y hacerla atractiva en función de su capacidad de gasto y gustos, para llegar a nichos.

- *Agencias u otras empresas privadas*

Nuestro esfuerzos de colaboración y trabajo con agencias, tour operadores o empresas similares, tiene que ser para agilizar el proceso de petición y confirmación de servicios de visitas guiadas, de forma automática, gracias al sistema de gestión de reservas online que con la elaboración de este proyecto se pretende proponer. Solo haciendo atractiva, eficiente y eficaz nuestra forma de trabajar con este tipo de intermediarios, seremos capaces de captar su atención, ya que al centralizar y organizar de forma digital los servicios de visitas turísticas, tendremos la capacidad de satisfacer las peticiones de servicios para grupos de una manera mas rápida, a ser posible inmediata. Al igual que hemos mencionado con el cliente directo, los grupos de agencia suponen un potencial mercado enorme para la idea de negocio aquí desarrollada y planteada.

¹⁷ Estadísticas Tourspain. Informe Anual 2014, entradas de visitantes según tipología. Frontur

- *Instituciones públicas de turismo*

Actualmente existen organismos locales de información y promoción turística, que cuentan con su propia central de reservas, como es el caso del CRV de Segovia, España. La idea es ofrecer a aquellas ciudades que no tengan este servicio, la posibilidad de hacerles de central de reservas externa, a través de un convenio específico, y a aquellas ciudades que ya cuenten con este servicio, la posibilidad de completar o complementar sus actividades de visitas guiadas.

2.3.4. Análisis de la competencia¹⁸

RELACIÓN DE EMPRESAS COMPETIDORAS Y BREVE DESCRIPCIÓN DE SU ACTIVIDAD					
CONCEPTO/ NOMBRE	PRODUCTO/SERVICIO	PÚBLICO OBJETIVO	PRECIO	WEB	OBSERVACIONES
Civitatatis	Excursiones, actividades, visitas guiadas, museos, compra de entradas o traslados al aeropuerto.	Clientes español joven y que use dispositivo electrónico en viaje	desde 5€ por entradas hasta 300€	https://www.civitatatis.com/	Reserva y confirmación instantánea
Dejateguiar	facilita a particulares, agencias de viajes, asociaciones o empresas la contratación de guías	Público español en general, que busquen actividades de visitas guiadas en España	Variedad de precios desde 20€ por persona	http://www.dejateguiar.com/	Pendiente de confirmación
ToursByLocals	Realiza funciones de intermediación con guías locales de todo el mundo, y AAVV, pago directo	Público internacional, centrado en mercado de habla inglesa. Mayores o familias	Entre 120€ hasta 400€ por grupos reducidos	https://www.tourbylocals.com/	Los propios guías lo que tienen que confirmar el servicio
Guiapolis	visitas guiadas, excursiones y actividades en las ciudades de España, con información de horarios, entradas	Público español en general, que busque todo tipo de actividades.	desde 5€ por entradas hasta 300€	http://www.guiapolis.com/esp/index.asp?secc=/inicio&popup=1	Es más informativo que de reserva directa
Viator	Reserva directa y contacto con guías. Pago: o total o solo la comisión y resto en metálico	Compañía online de TripAdvisor para poner en contacto a clientes y guías	las tarifas suelen oscilar entre 120€ hasta 350€	https://es.viator.com/	confirmación automática, no verifican disponibilidad
Asociaciones de guías de toda España	Velan por la protección del sector, contra el intrusismo, y con tarifas fijas establecidas por acuerdo o convenio	Todo tipo de cliente, tanto nacional como internacional, por agencias	tarifas establecidas desde 100€ hasta 250€	Hay en todas las provincias, y más de una en alguna	confirmación pendiente de verificación por el guía
FreeTours	Descubre ciudades desde Londres a Tokio en más de 50 países con nuestros tourgratís e inolvidables guías locales.	Todo tipo de cliente, usuario de las nuevas tecnologías y que quiere algo barato	Gratuito con propina establecida de mínimo 5€	https://www.free-tour.com/es/destino/espaa/C3%B1a	confirmación automática
ToursGratis	Tour gratis en español. Búsqueda de tours en español. Contacto directo con guías de forma gratuita	Clientes que busquen una actividad económica y en español	Gratis hasta 4 personas, a partir de 5 personas, 5€	http://toursgratis.com/	confirmación inmediata, no sabes tarifa hasta mismo día
Itinerante	Gran variedad de propuestas y actividades. Proveedor de guías oficiales y actividades variadas como rutas en bici	Cliente nacional o internacional, enfocado a experiencia diferente	desde 15€ por persona hasta grupos por 170€ full day	http://www.itinerante.es/	Confirmación Pendiente de disponibilidad
Sandemans	Modelo innovador, basado en la gratuidad que pone el poder decisorio en las manos del turista moderno	Contratación de actividades y visitas de tipo gratuito en Europa	gratuito, aunque esta establecido mínimo de 5€	http://www.neweuropetours.eu/	confirmación automática
Centrales de reserva institucionales	Centrales de reservas de las ciudades, u oficinas de turismo, o mixtos público- privados de colaboración	Todo tipo de cliente, aunque muy dirigido al turista tradicional de oficina de turismo	desde 7€ por persona	Cada una tiene su propia página web	Confirmación Pendiente de disponibilidad
Rent-a-guide	Reserva online de visitas para individuales o pequeños grupos, con guías asociados de todo el mundo	Central de reservas de guías de todo el mundo, mercado alemán y europeo	las tarifas suelen oscilar entre 120€ hasta 300€	http://www.rent-a-guide.com/?ref=lg	confirmación automática, no verifican disponibilidad
Logitravel	Información práctica y de utilidad sobre los principales destinos que puedes visitar, Lugares de interés, etc.	Todo tipo de clientes en español, que busquen información general	precios desde 5€ por entradas	http://www.logitravel.com/guias-de-viajes/	Es más informativo que de reserva directa
Who's my guide	Es una comunidad social que te permite planificar tu viaje con ayuda de gente real de los lugares a visitar	Es un sistema colaborativo para poner en contacto a locales y turistas	no hay tarifa establecida, la que se acuerde	http://whosmyguide.com/en/	confirmación directa con el guía local

¹⁸ Ultimate guide and Analysis to tour guide market places on the web

2.3.5. Análisis de los proveedores y colaboradores

Tras analizar las páginas oficiales de turismo de cada Comunidad Autónoma¹⁹, concretamente los datos relativos al número de guías de turismo oficiales que hay en activo por cada una de ellas, se estima que existen unos 7.400 profesionales con acreditación, que trabajan en España. A ellos hay que sumarles el creciente número de guías no oficiales que están apareciendo desde la liberalización del sector, que probablemente se puede estimar en que ya representen una cantidad cercana a la mitad de los oficiales. Por lo que en términos generales, se está hablando de una cantidad aproximada de 10.000 guías o empresas, que ejercen la profesión y realizan actividades de visitas guiadas de forma habitual u ocasional.

A ello hay que sumarle un catálogo, de difícil cálculo, de actividades de ocio, visitas a bodegas, turismo activo, experiencias personalizadas, museos, etc. Haciendo una estimación media a la baja, de actividades de ocio guiadas de toda índole, se puede hablar de unas 300 actividades diferentes por provincia, que en relación al número de provincias nos da unas 14.000 actividades para el conjunto de España. Esta suma ofrece un número aproximado de 24.000 opciones de actividades a lo largo y ancho del país, de los que será necesario atraer y captar unos 500. Esta cantidad supone únicamente el 2% del total, hecho que lo convierte en un objetivo alcanzable.

2.4. Análisis DAFO

El análisis DAFO es un grupo estructurado de técnicas útiles para identificar las fuerzas internas y externas que maneja una organización / departamento /sector con una posición competitiva en el mercado. El análisis se realiza desde un punto de vista interno, identificando fortalezas y debilidades, así como desde un punto de vista externo detectando amenazas y oportunidades. Este análisis busca reflejar la situación actual del sector, reflexionando acerca de las fortalezas y debilidades del mismo, así como identificar, tanto las oportunidades de crecimiento y desarrollo que van a permitir

¹⁹ Portales oficiales de turismo de cada CCAA:

Junta de Andalucía. Conserjería de Turismo y Deporte.

Junta de Castilla y León. Consejería de Cultura y Turismo.

Govern Illes Balears. Agencia de Turismo.

Gobierno de Cantabria. Consejería de Innovación, Industria, Turismo y Comercio.

Generalitat de Catalunya. Agencia Catalana de Turismo.

Junta de Castilla la Mancha. Consejería de Cultura, Turismo y Artesanía.

Gobierno de Navarra. Dirección General de Turismo y Comercio.

Gobierno de La Rioja. Dirección General de Cultura y Turismo.

Comunidad de Madrid. Oficina de Cultura y Turismo.

Comunitat Valenciana. Agencia Valenciana del Turismo.

Xunta de Galicia. Agencia Turismo de Galicia.

Principado de Asturias. Consejería de Empleo, Industria y Turismo.

Junta de Extremadura. Dirección General de Turismo

Gobierno Región de Murcia. Consejería de Desarrollo Económico, Turismo y Empleo.

Gobierno de Aragón. Dirección General de Turismo.

Gobierno Vasco. Departamento de Turismo, Comercio y Consumo.

Gobierno de Canarias. Consejería de Cultura, Turismo y Deportes.

Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla. Áreas de Turismo.

optimizar el potencial turístico de España en el ámbito de las actividades de ocio, y estimular la demanda en el futuro, así como anticipar las posibles amenazas a las que deberá enfrentarse para la consecución del objetivo marcado.

2.4.1. Análisis DAFO del Turismo en España

Gracias al análisis previo que se hizo del **Entorno**, conocemos que el Turismo es un autentico motor de la economía española, que el sector turístico se encuentra inmerso en un proceso de Digitalización, que el nuevo turista digital tienes diferentes hábitos, y que el sector servicios debe hacer frente al proceso de liberalización marcado por Europa.

Por otro lado, hemos localizado las principales **tendencias**, como la mencionada liberalización y aparición de nuevos agentes y profesionales, o la generalización de la venta online de servicios, la implantación de sistemas de valoración de servicios, el tratamiento al cliente individual en materia de precio y la transformación digital.

1) Fortalezas²⁰:

➤ *Estabilidad política*

Gracias a la ausencia de conflictos bélicos y actividad terrorista, España es uno de los mayores receptores de turismo en el Mediterráneo. Los problemas de estabilidad política en los países del norte de África, influyen de forma positiva en el aumento de llegadas a España, sobre todo al turismo de sol y playa.

➤ *Condiciones climáticas y calidad de vida*

Otro factor diferencial que atrae al turista nacional e internacional a visitar España, son las condiciones climáticas favorables gran parte del año, con muchas horas de sol y clima agradable. Ello unido al estilo de vida español, sus costumbres, gastronomía y precios competitivos, hacen de nuestro país un destino apetecible a la hora de elegir vacaciones.

➤ *Recursos turísticos*

Otro punto fuerte es la gran cantidad de recursos culturales, patrimoniales, turísticos y de ocio con los que cuenta España. Hablamos del segundo país con más declaraciones Patrimonio de la Humanidad, y una interminable lista de parques temáticos, museos, centros de ocio y ofertas de actividades; sumado a una infraestructura de transportes y hotelera moderna y de gran capacidad.

➤ *Experiencia como elemento fundamental del servicio. Especialización*

La dilatada experiencia con la que cuenta España en materia de gestión turística, le convierte en un país puntero en la materia, lo que conlleva una mejora

²⁰ La nueva realidad del sector hotelero español. Pilar Talón Ballester, Lydia González Serrano y Cristina Figueroa Domecq. Universidades RJCI y Europea, Madrid

progresiva de los productos y servicios gracias al conocimiento de las demandas y gustos de los clientes. Este ha hecho que cada vez mas se ofrezcan servicios personalizados o tematizados en base a gustos particulares, etc.

➤ *Desetacionalización de la demanda*

Gracias a los nuevos hábitos de consumo de vacaciones por parte del turista digital, éste no esta influenciado a la hora de tomar su decisión por una fechas concretas marcadas por su calendario laboral, echo que poco a poco va mitigando la estacionalidad en los meses de buen tiempo, teniendo España como destino cada ves mas visitas fuera de dichos meses.

➤ *Aparición de nuevos segmentos y diversificación de la oferta*

Los segmentos que más crecen son los de grupos organizados de gente mayor y los jóvenes que viajan de forma individual o en pequeños grupos. En relación al primer grupo, la consecuencia de la implantación del estado de bien estar ha hecho aumentar la esperanza de vida de los países desarrollados, por lo que éste grupo esta en continuo crecimiento y genera gran cantidad de demanda turística. En lo que respecta a los jóvenes, va creciendo gracias a la digitalización del sector por el uso de las nuevas tecnologías, y a la competitividad de precios por nuevos tipos de actividades económicas y economía colaborativa.

➤ *De lo mas sofisticado a lo mas sencillo y barato*

Como se ha comentado anteriormente, hoy en día están en auge las plataformas de economía colaborativa en campos tan dispares como el alojamiento o el transporte, hasta la prestación actividades de ocio, lo que aumenta en gran medida las posibilidades de elección por parte del consumidor. Esto supone derribar la barrera psicológica del precio, por lo que se pueden disfrutar de productos y servicios de lo más caro y selecto, hasta lo más económico.

2) Debilidades²¹:

➤ *La calidad total y marca turística reconocible*

Aunque gracias a la gran experiencia en España en materia de turismo se ha avanzado mucho y de forma positiva, todavía queda mucho por hacer en materia de calidad total de la experiencia prestada al cliente, y que este pueda percibir los servicios recibidos como una marca global. En el campo de las actividades de ocio y visitáis guiadas no existe una marca o compañía reconocible que pueda absorber los comentarios e opiniones de los turistas para mejorar.

➤ *Cambios en la prestación de servicios y gestión por la digitalización*

Una consecuencia de la transformación digital del sector es la modificación de los procesos tanto de prestación de servicio por parte de la empresa, como de las

²¹ Plan Estratégico de turismo de Castilla y León 2014-2018

fases del cliente durante sus vacaciones. Este hecho puede suponer una gran amenaza para todos aquellos negocios que no hayan sido capaces todavía de ajustar sus procesos a la nueva demanda de carácter digital y tecnológico.

➤ *Internacionalización y concentración empresarial*

El creciente proceso de unión y adquisición de grandes empresas del sector, de otras de tamaño menor para ganar competitividad y una mayor presencia a nivel internacional, tienen grandes ventajas de cara a dichas empresas ya que reducen costes y frenan una posible saturación de la oferta. El inconveniente que presentan es que dejan poco espacio a pymes, que deben hacer un esfuerzo para especializarse en nichos de mercado que queden desabastecidos.

➤ *Competencia de otros destinos*

Otra debilidad es la existencia de destinos similares. La globalización y el extendido uso del inglés como lengua de entendimiento a nivel global, hace muy sencillo el viajar a un lugar u otro con una oferta similar, siendo un elemento diferenciador y decisivo el precio. Ello hace difícil competir con países en vías de desarrollo con menor nivel salarial y de costes.

➤ *Profesionalización del sector*

Una insuficiente cualificación y profesionalización de los recursos humanos de las empresas turísticas, como en el manejo de idiomas o el reciclaje de conocimientos o el fortalecimiento de la cultura de servicio, pueden afectar de forma negativa a la percepción por parte del cliente. Si a ello le añadimos el intrusismo profesional en diferentes ámbitos de la actividad turística, sin control y regulación alguna, se estará perdiendo calidad en los servicios prestados.

➤ *Sostenibilidad y accesibilidad*

Es necesario establecer un equilibrio entre desarrollo del sector turístico y el respeto y conservación de los recursos territoriales y medioambientales. También es de obligatorio cumplimiento, al acondicionar y amoldar todo tipo de infraestructuras y prestación de servicios, para hacerlos más accesibles a todo tipo de cliente, sin perjuicio de su diferente condición física o psíquica.

➤ *Estacionalidad*

Aunque ya se ha mencionado que se está consiguiendo desestacionalizar el sector turístico, sigue siendo la gran tarea pendiente ya que todavía gran parte de la demanda y oferta turística se concentra en los meses más cálidos del año, y en un tipo de turismo que se alimenta de las buenas condiciones climáticas.

Todo este análisis interno de la propia organización que estamos planteando en este proyecto a través de sus puntos fuertes y sus puntos débiles por un lado, y por otro lado el análisis externo a través de los datos que hemos estudiado sobre el entorno; nos lleva a la elaboración de un cuadro DAFO que nos va a permitir conocer las diferentes estrategias de negocio a desarrollar.

EMPRESA (ANÁLISIS INTERNO)		
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
ANÁLISIS DAFO	Flexibilidad: empresa pequeña de fácil adaptación al cliente y encargos más específicos.	Empresa de nueva creación (inexperiencia)
	Relativa baja inversión para comenzar la actividad.	Pocos modelos en la región en los que fijarse.
	Diversidad de servicios y ofertas (versatilidad).	Dependencia de fuente de financiación externa para comenzar.
	Innovación y alta profesionalidad.	
	Oferta de servicios casi inexistentes en España.	
	Know How de experiencia en la materia.	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS A	ESTRATEGIAS B
A Liberalización en materia legislativa N Otros destinos similares o competencia A Cambios en el sector: digitalización L Internacionalización y concentración empr. I No tener una marca turística global I Intrusismo y baja calidad atención al cliente S y poca profesionalización del sector Insuficiente proyección internacional. Aparición de sistemas de econ. colaborativa Alta estacionalidad (concentrada en verano) Reducción del gasto medio por turista.	Colaboración con otros profesionales del sector Ocuparse de los nichos de mercado existentes Uso de herramientas digitales y media existentes promocionarnos a todos los niveles de forma económica, directa y efectiva. Diferenciación Atraer a los otros profesionales del sector mejor valorados en webs especializadas y RRSS Mayor énfasis fidelización y atención al cliente y tratamiento especializado a sus necesidades. Nuevos servicios y productos con precios ajustados y adaptados a las necesidades actuales.	Optar por un tipo de sociedad de fácil tramitación. Tomar como modelo a las principales empresas de servicios turísticos similares.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS C	ESTRATEGIAS D
E Modelos en los que fijarse a nivel internac. X Profesionalización y conquistas laborales T Riqueza patrimonial del conjunto del país E Estabilidad política y apoyo institucional R Creciente demanda de viajes cortos y activi. N Uso generalizado de nuevas tecnologías O Destino competitivo relación calidad-precio Especialización: diversificación de la oferta Proceso progresivo de desestacionalización Gran cantidad de webs para dejar opiniones	Tomar modelos concretos de trabajo, aprovechar la alta cualificación de los profesionales del sector y la infinidad de recursos turísticos de España Conseguir apoyo institucional y vías financiación Desarrollo de gran abanico de actividades de visitas guiadas y actividades de ocio para cliente nacional/internacional que use nuevas tecnologías manteniendo su competitividad en calidad-precio. Desarrollo de nuevos servicios en baja estacion Creación de un sistema de valoración de usuarios	Inexperiencia menos patente al haber pocas centrales de reserva online de visitas guiadas. Fomento de la profesionalización del sector

Cuadro de análisis DAFO

De esta matriz combinada obtenemos los diferentes tipos de negocio y estrategias que podemos llevar a cabo:

- **ESTRATEGIAS A)** Negocio **especulativo**. Presenta grandes posibilidades de consolidación, a pesar de tener ciertos componentes especulativos.
- **ESTRATEGIAS B)** Negocio **problemático**. No centrar esfuerzos en este negocio.
- **ESTRATEGIAS C)** Negocio **ideal**. Hay que centrar todos los esfuerzos en este tipo de estrategias, que conducen a la organización a un tipo de negocio ideal, alcanzable y con perspectivas de futuro y un plan a corto, medio y largo plazo.
- **ESTRATEGIAS D)** Negocio **maduro** Tipo de beneficios costosos.

3. PLAN ESTRATÉGICO, PLAN DE MARKETING Y PLAN DE OPERACIONES

3.1. Plan Estratégico

- *¿Qué queremos hacer?*

La justificación del proyecto se basa en la detección de un sistema de contratación de servicios de visitas guiadas/actividades obsoleto, lento, ineficaz, costoso y en ocasiones cautivo por parte de diversos agentes. Sería muy interesante y de gran ayuda crear un sistema más moderno e informatizado que aglutinara gran parte de la reservas de servicios de ocio; por ello se propone la elaboración de dicho proyecto, para su desarrollo e implementación empresarial.

Frente a los sistemas de reservas existentes en la actualidad, muchos de ellos arcaicos para el siglo XXI, lo interesante sería establecer un sistema automatizado con soporte digital que permita conocer de forma inmediata que profesional puede prestar cada uno de los servicios, con posterior confirmación para el cliente directo o agencia intermediaria. Existen actualmente multitud de herramientas online que permiten modernizar y gestionar de forma más eficiente y eficaz el sistema de reparto y contratación de servicios que utilizan a diario los guías de turismo.

También se hace necesario dar un tratamiento justo y específico al cliente individual, para que no se vea agraviado con respecto al precio que paga el turista grupal, ya que como hemos mencionado, hoy en día el precio es un elemento muy importante en la cadena de decisión a la hora planificar el viaje. El escenario ideal sería poder igualarles el precio que pagan por hora los turistas que viajan en grupo, ya que no tiene lógica alguna el cobrar a una pareja que viaja sola, por poner un ejemplo, la misma cantidad que paga un grupo entero en total, por que el guía tenga que recibir esa cantidad fija estipulada por hora trabajada.

Por otro lado, para consolidar las condiciones de trabajo y para alcanzar nuevos logros laborales, es necesario dar un paso más en el proceso de profesionalización del sector mediante la creación de órganos colegiados reales (y no asociaciones con ciertos privilegios por pagar una cuota de socio), para hacer más fuerza y velar por los intereses de todos los profesionales, individuales o asociados y empezar a debatir de que manera integrar a los nuevos tipos de guías no oficiales que tanto están proliferando.

Continuando con lo argumentado anteriormente de buscar mayor colaboración entre profesionales del sector, es interesante mencionar que se podrían implementar hábitos entre guías para una reducción de costes fijos que implican el desarrollo de la actividad. Si se centralizan los sistemas de reservas de visitas guiadas, podría organizarse el trabajo de tal forma que se reduzcan los costes en gasolina, al tener que hacer menos desplazamientos los guías fuera de su ámbito local, y en el caso de tener que desplazarse podría hacerse en medios de transporte comunitarios para ahorrar en combustible. Es decir, aprovechar elementos de economía colaborativa.

Otro método de reducción de costes sería la centralización de labores de gestión, a la hora de realizar tareas de facturación, cierres pertinentes de trimestre o liquidaciones de

impuestos y tramites administrativos varios, que pueden hacerse de forma sencilla a través la sede electrónica de la Agencia Tributaria o Seguridad Social, con unos conocimientos básicos de gestión y contabilidad. Esto implicaría una reducción considerable de gastos derivados de servicios externos como gestorías o contables.

En lo que respecta a conseguir una mayor eficacia y eficiencia a la hora de trabajar durante todas las fases de trabajo, desde la petición de servicio hasta la prestación del mismo. La centralización de reservas permitiría una mayor rapidez a la hora de confirmar las reservas, un reparto equilibrado de trabajo entre profesionales para que unos no estén saturados y otros tengan menos servicios. O el establecimiento de unos ingresos medios por mes para todos los guías dentro de unos baremos, la limitación de servicios por mes y así ponerse al nivel de otro tipo de profesionales en lo que se refiere a horas trabajadas. También se puede tener una organización mucho mas sencilla gracias al uso de herramientas ofimáticas y hacer frente a la problemática del intrusismo pudiendo incluso, absorber dentro de este reparto a estos nuevos guías, dado que su exigencias salariales y de horas de trabajo suelen ser menores.

- *Idea de negocio: ¿Cómo va a ser la aplicación y como va a funcionar con cada uno de los agentes?*

Se trata de una plataforma Web, con respectivas aplicaciones para los diferentes dispositivos móviles, que pretende ser un punto de referencia dentro del sector turístico de actividades de guías, de visitas guiadas y actividades de ocio. Se creará una sistema de reservas online, que hará de central de reservas para el conjunto de actividades en el ámbito nacional español, mejorando y ampliando parte del aparato receptivo. Los agentes usuarios de dicha plataforma se diferenciarán por sus diferentes roles, habiendo usuarios de la propia organización, los clientes, los intermediarios y los agentes colaboradores. Cada uno tendrá su acceso de forma fácil y diferenciada.

3.1.1. Visión y Misión

- *Visión*

Ser una de las principales herramienta de reserva online de servicios de visitas guiadas en España, gracias a una digitalización y mejora organizativa del sector de guías de turismo y actividades de ocio, implementada desde dentro del propio gremio.

- *Misión*

La misión del proyecto es atender de forma inmediata a la creciente demanda de servicios de visitas guiadas más concretos y especializados a través de un trabajo profesional de diseño e investigación de toda la oferta en base a la creciente demanda, acompañado de una minuciosa y personalizada atención a los usuarios, a la vez que proporcionar una herramienta de trabajo mas eficiente y eficaz para los profesionales del sector de actividades de visitas guiadas.

3.1.2. Objetivos

- *Generales:*
 - ✓ Ser el referente en la gestión online de servicios turísticos de visitas guiadas en España, con vocación de atraer al turista internacional.
 - ✓ Ampliar la oferta turística de actividades de ocio y visitas guiadas en España.
 - ✓ Mayor profesionalización en el ámbito de los diversos guías de turismo.
- *Específicos:*
 - ✓ Alcanzar 500 colaboradores en toda España. 167 a corto plazo en el primer año, 250 a medio plazo en el segundo, y finalmente 500 el tercer año.
 - ✓ Alcanzar la cifra de 100 Agencias de Viajes o Tour operadores que utilicen el sistema de reservas online, con una media de 10 servicios por agencia. 34 el primer año, 50 el segundo, y 100 el tercero.
 - ✓ Alcanzar progresivamente 2.200.000 clientes en cada uno de nuestros servicios: 1.100.000 directos e individuales y 1.100.000 a través de agencia (es necesario indicar que esta cifra se compone por integrantes de cada uno de los servicios, que no de número de usuarios diferentes, ya que podemos hablar de un mismo usuario que puede ser cliente de distintas actividades).
 - ✓ Conseguir 87.500 servicios de visitas guiadas y repartirlos de forma equitativa entre los 500 colaboradores. 29.167 el primer año, 43.750 a medio plazo el segundo, y finalmente los 87.500 previstos a pleno rendimiento.
 - ✓ Conseguir que cada guía colaborador preste al menos 175 servicios al año.
 - ✓ Organizar grupos medios para nuestras visitas de 22 personas por grupo y así mejorar la calidad del servicio.
- *Objetivos de la organización:*
 - ✓ Conseguir una mayor profesionalización del sector de guías de turismo y una mejora de las condiciones laborales de estos profesionales, a través de la implementación de un sistema organizativo centralizado y de base digital.
 - ✓ Crear una red de colaboración entre guías en España, con el objetivo de alcanzar un sistema colegiado y real que vele por los intereses de todas las tipologías de profesionales del sector.
- *Otros objetivos relacionados con el proyecto:*
 - ✓ Democratizar el sistema de precios de visitas guiadas, equiparando a usuarios individuales con los usuarios grupales.

- ✓ Democratizar el acceso a la actividad a los profesionales mejor valorados.
- ✓ Establecer un baremo de ingresos medios mensuales para los profesionales.
- ✓ Convertimos en una de las principales centrales de Reserva en España.

3.1.3. Estrategia competitiva

- *Filosofía*

“Un nueva manera de entender los servicios de visitas guiadas basado en una herramienta digital de mejora cualitativa, rápida y eficaz, para proporcionar un servicio de gran calidad como aspecto diferencial, con una clara vocación de enriquecer y ofrecer una experiencia única a nuestros clientes.”

- *Estrategia de diferenciación*

Ofrecemos un producto totalmente exclusivo y personalizado garantizando una inmediata confirmación del servicio, un precio competitivo, y una experiencia única que el usuario podrá valorar y compartir.

- *Estrategia de segmentación: individuales y jóvenes*

Nos dirigimos a aquella creciente demanda de viajes realizados por individuales o grupos pequeños, a la vez que proporcionamos una herramienta rápida y eficaz para las agencias y sus respectivos clientes, ampliando y mejorando su oferta.

Al ser un producto tan dinámico que usa nuevos canales de comunicación y distribución, haremos un esfuerzo en atraer al cliente jóvenes usuario de las tecnologías digitales, que demanda nuevas experiencias durante sus viajes y que provengan tanto de España como de otros países.

3.1.4. Plan de Actuaciones

PLAN DE ACTUACIONES						
ACTIVIDAD	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Proyecto	xxxxxxxxxxx					
Tramites y constitucion		xxxxxxxxxxx				
Obras, mobiliario, etc		xxxxxxxxxxx				
Definir oferta comercial		xxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxx			
Contactar con colaboradores		xxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxx			
contratar personal			xxxxx	xxxxxxxxxxx		
Diseño y lanzamiento web			xxxxx	xxxxxxxxxxx		
Campaña publicitaria			xxxxx	xxxxxxxxxxx		
Suministros y proveedores				xxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxx	
Captación de primeros clientes				xxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxx	
Primeros servicios					xxxxx	xxxxxxxxxxx

Plan de actuaciones previsto para los primeros meses de puesta en marcha

3.2. Plan de Marketing

3.2.1. Público objetivo y previsión de ventas

- *Cliente directo o individual*

Se trata de un tipo de cliente que viaja solo, en pareja o con amigos en pequeños grupos, que su motivación principal del viaje es conocer la cultura local que visita, que organiza su viaje a través de dispositivos electrónicos, y cuya edad esta comprendida de forma general entre los 18 y los 45 años. A este tipo de cliente se le organizará con otros clientes individuales o grupos concertados.

- *Grupos ya concertados*

Dentro de las reservas directas a través del sistema online, habrá grupos ya cerrados de muy variada tipología y edades, ya sea en base a sus intereses y gustos (rutas tematizadas) o en base a su origen, como por ejemplo colegios, asociaciones, corporaciones, etc. A este tipo de grupos, podrán agregarse clientes individuales

- *Clientes de Agencia, en su mayoría grupos*

Es un tipo de cliente, que proviene de agencia de viaje (la cual se ocupará de organizar desde el alojamiento hasta las actividades), y cuya tipología es muy variada, aunque destacarán sobre ellos los grupos integrados por personas mayores de 50 años. A este tipo de grupos, nunca podrán incorporarse clientes individuales.

- *Clientes de Instituciones públicas de turismo o empresas relacionadas*

Se trata del cliente que proviene de las oficinas de turismo de las diferentes ciudades, de entidades similares de información turística local, o de empresas proveedoras de servicios de visitas o de centros turísticos visitables en ocasiones con sus propios guías. Este cliente será de una tipología, edad y origen muy variado, y requiere de un acuerdo de colaboración específico, dependiendo del tipo de entidad.

3.2.2. Posicionamiento

Amplio abanico de oferta de visitas guiadas en toda España, que cubran las necesidades de diferentes gustos y nichos, y que sean atractivas para el consumidor gracias a una especialización, un precio competitivo y una inmediatez en la confirmación del servicio.

3.2.3. Políticas de Marketing. Marketing mix

- *Política de producto*

En el sector, es creciente la demanda de actividades que confieran al cliente una experiencia única, especialmente en el ámbito de las visitas guiadas, lo que requiere una especialización y diversificación de la oferta de servicios. Se trata de un producto que

en sus múltiples variantes, pretende proporcionar una experiencia única, inolvidable y saludable para posteriormente ser compartida.

También es una manera eficaz y económica de conocer a fondo las ciudades y lugares, gracias a las profesionales, personales, precisas y sentimentales informaciones impartidas por parte de los guías de turismo. Nos dirigiremos a la creciente demanda, sobre todo por parte de los jóvenes, de actividades que concilien el turismo tradicional con nuevas formas de entender el conocimiento de otros lugares.

Se trata de un producto exclusivo al ser diseñado por la organización o colaboradores. Son rutas turísticas y culturales de toda índole, que mostrarán a parte de los aspectos históricos y patrimoniales visibles y evidentes, la cara más auténtica y menos mostrada de las ciudades y lugares, para dar una visión lo más aproximada a la realidad de éstas. No solo se dirige de forma directa al turista, sino también a aquellas empresas e instituciones que les parezcan rutas atractivas para adoptar en sus propias ofertas.

- *Política de precio*

Gracias al estudio previo realizado sobre la competencia; y en base a datos de servicios prestados al año y precios medios por servicio (ver tabla punto 2.3.4.), se va a establecer que el precio medio por persona para una actividad de máximo 3 horas, sea de:

5€ por persona

El cálculo surge de la división del coste medio de una actividad de visita guiada de 3 horas (servicio estándar), entre la cantidad media de integrantes de este tipo de grupos. El precio medio de esta actividad es de 110€, y el grupo medio es el integrado por 22 personas. De esta división nos sale el precio general a cobrar por cliente individual. Ya que vamos a incidir en la búsqueda de igualar y democratizar las tarifas dependiendo de la tipología de cliente (individual o de grupo), este precio por persona se ajusta a la los precios actuales y necesidades de los clientes.

Es necesario establecer una división entre cliente de lengua nativa del guía, y cliente de servicio en el que el guía debe utilizar una segunda lengua. De forma general, la mayoría de los guías tienen establecido que el precio final sufre un incremento de un 25% si las explicaciones tienen que darse en otro idioma diferente al nativo durante la visita guiada. Por lo tanto, para los servicios en un idioma diferente al español, es decir el nativo de los guías, se practicará un incremento de 1€ por persona, estableciendo el precio final en 6€. No se pretende abrir un debate sobre los perjuicios que puede acarrear el diferenciar el precio por el idioma en el que se realice la actividad, ya que así está establecido en el gremio de guías, además de estar muy extendido en otras profesiones que cobran plus por desempeñar distintas capacidades que requieran de una especialización o mayores conocimientos.

Por otro lado, al crearse una plataforma digital de una esperada gran difusión, elaboraremos un plan específico para obtener ingresos por publicidad, que ayudará a hacer más rentable nuestra actividad y será beneficioso para mantener un precio competitivo. El sistema de publicidad se basará en ofrecer de forma destacada actividades y servicios de proveedores directos como son los guías, o proveedores indirectos como bodegas, paseos en barco, turismo activo, etc.

- *Política de Comunicación*

Al ser un proyecto totalmente nuevo, se considera que la estrategia de comunicación y difusión debe utilizar como herramienta de apoyo para lograr dicho objetivo, el uso de la tecnología en sus diferentes modalidades.

Los *objetivos* de nuestra estrategia de comunicación son los siguientes:

- ✓ Dar visibilidad y presencia a los servicios que se presten en España.
- ✓ Dar visibilidad y presencia a nivel del cliente internacional.
- ✓ Diferenciar los servicios que nos caractericen en comparación con otras empresas del sector de reservas online.
- ✓ Atraer al mayor número de profesionales colaboradores, tanto guías de turismo como agencias u otras empresas o instituciones relacionadas.

Para la consecución de dichos objetivos, se utilizarán diferentes canales y herramientas como marketing directo, relaciones públicas, contacto directo o publicidad y promoción.

1º) Creación de Imagen

Es fundamental tener una **imagen** que caracterice a la empresa y que sea **reconocida** y reconocible por parte del cliente y dentro del sector. La imagen que se ha de proyectar tanto por el nombre como por el logotipo, es el de una empresa con ideas **innovadoras**, frescas y al cual puede relacionarse todo tipo de público y con carácter **internacional**.

2º) Medios de Difusión y Estrategias

Una vez creada la imagen de la empresa, se hará uso de diferentes elementos de difusión para llegar al público objetivo; elementos que a su vez irán acompañados de estrategias con la intención de lograr los mejores resultados y ser más efectivos en cuanto a las empresas o segmentos que queremos llegar. El principal elemento de difusión a utilizar será la creación de la página **Web y el sistema online de reservas**. La creación de una página Web propia es con la intención de difundir todos los servicios que la empresa ofrece; representa un canal de comunicación entre empresa y clientes (personas, empresas, instituciones públicas). La Web nos permitirá llegar no sólo a nuestro público objetivo, si no también a personas o entidades de España y otros países, y así puedan conocer los servicios ofertados y en un futuro ser posibles clientes.

A la par, haremos uso de la estrategia de difusión denominada **Marketing Directo**. Se hará uso de dicha estrategia a través de la creación de un dossier empresarial en PDF para enviar a empresas, agencias de viajes, guías, asociaciones, e instituciones de turismo vía email. Dicho dossier contendrá toda la información referente a los servicios que se van a ofrecer, y se distribuirá a los diferentes cliente potenciales y colaboradores para dar a conocer los servicios de forma rápida y económica, en esta fase inicial. Su distribución será periódica, con la intención de mantener actualizada la información a nuestros posibles clientes y lograr una comunicación constante, directa y fluida.

Por otro lado se harán **contactos directos** mediante visitas “in situ” en España con posibles colaboradores. Dicha estrategia será utilizada únicamente a **nivel nacional**, con la intención de visitar expresamente aquellas empresas-Agencias de Viaje, profesionales de las visitas guiadas e instituciones que puedan ser proveedores; es decir, nuestro primer segmento objetivo. ¿Porqué llevar a cabo este tipo de visitas? Una de las razones principales es que para comenzar es importante darse a conocer de forma presencial. En la actualidad existen “empresas fantasmas” que solo utilizan como medio Internet para darse a conocer, lo que genera desconfianza entre agentes del sector. La intención de estas visitas es darse a conocer mediante una presentación, como complemento al dossier y a través de la Web y Demo de la central de reserva online y sus posibilidades.

3º) Creación de convenios con guías, empresas y profesionales del sector

Para atraer y captar posibles colaboradores, nos dirigiremos y comunicaremos por medios digitales y dispositivos disponibles, y así asegurar que la difusión sea amplia y efectiva, ya que a nivel organizativo se dependerá mucho de la colaboración y trabajo directo con los profesionales de las actividades guiadas. Una vez informados de nuestras propuestas y servicios, se harán sesiones públicas informativas en las principales ciudades de España, para confirmar y sondear de forma directa la voluntad de todos los agentes a la hora de colaborar y trabajar con este sistema online de reservas.

Tras consolidar la primera toma de contacto con el ámbito más cercano, centraremos esfuerzos en actividades promocionales de carácter nacional e internacional. Las principales acciones que vamos a realizar, se resumen en el siguiente cuadro²²:

<i>Asistencia a ferias nacionales e internacionales</i>	<i>Fam trips</i>
<i>Asistencia a ferias especializadas</i>	<i>Press trips</i>
<i>Participación en ferias virtuales</i>	<i>Blog trips</i>
<i>Mercados de contratación</i>	<i>Street Marketing</i>
<i>Jornadas de comercialización en destino</i>	<i>Acciones directas al consumidor</i>
<i>Encuentros con medios de comunicación</i>	<i>Patrocinios y otras colaboraciones público-privadas</i>
<i>Workshops con agentes de viajes y touroperadores</i>	<i>Portal turístico del destino</i>
<i>Presentaciones de producto</i>	<i>Presencia en plataformas / contenidos en portales</i>
<i>Bonos para el incentivo del consumo de productos turísticos y la fidelización del turista</i>	<i>Presencia y promoción en redes sociales</i>
<i>Campañas de publicidad en Internet</i>	<i>Blogs y video blogs</i>
<i>Campañas de publicidad en televisión</i>	<i>Newsletters</i>
<i>Campañas de publicidad en radio</i>	<i>Aplicaciones para dispositivos móviles</i>
<i>Campañas de publicidad en medios gráficos</i>	<i>Juegos para redes sociales y soportes móviles</i>
<i>Campañas de publicidad en publicaciones de compañías de transporte de viajeros</i>	<i>Publicaciones y material promocional</i>
<i>Campañas publicidad en exteriores</i>	<i>Colaboración con las oficinas de turismo internacional</i>
	<i>Colaboración con otras entidades</i>
	<i>Etc.</i>

²² Plan Estratégico de turismo de Castilla y León 2014-2018.

- *Política de Distribución*

Como la gran parte de las nuevas empresa de servicios que se crean con base tecnológica, los productos se distribuirán a través de la plataforma Web o central de reservas de forma directa (reservas online) y a través de agencias intermediarias.

Se trata de un producto que no necesita haber sido concertado previamente por un tour operador para su puesta en servicio, al poder los propios clientes elegir su fecha a convenir, formándose grupos de heterogéneo origen. También los organismos públicos de turismo servirán de soporte de distribución en el caso de que opten por que les hagamos la labor de central de reservas.

Dentro del *Plan de Operaciones* en el siguiente apartado de este proyecto, se detallan paso a paso las acciones de distribución a llevar a cabo.

3.2.4. Posicionamiento SEO Y SEM, Marketing en motores de búsqueda

Una de las grandes ventajas del comercio electrónico, es que su ámbito es mundial, y permite esta abierto las 24 horas del día, los 365 días del año. Para la actividad que se va a realizar, el tipo de comercio electrónico a implementar es tanto *B2C* como *B2B*. La primera estrategia, nos sirve para llegar directamente al cliente final y permite hacer el pago a través de pasarela electrónica. La segunda estrategia, se centra en la transmisión de información de transacciones y utiliza tecnología EDI (Electronic Data Interchange), que usaremos para la venta de entradas de monumentos. Llegamos a este punto, gracias a toda la información del entorno y del mercado recabada, que canalizaremos a través de un Sistema de Información de Marketing (SIM) o enlace con la dirección. Dentro del SIM, habrá dos subsistemas: por un lado la investigación de mercados para el análisis del a información, y por otro el análisis de datos para tratar la información y así tomar decisiones. La herramienta básica para obtener la información será Internet.

Este plan de Marketing Digital y sus respectivas estrategias, han de estar estrechamente ligados al Plan de Marketing Mix previamente desarrollado. Para se mas efectivos, el medio *online* debe estar acorde e integrado con las estrategias *offline*. La estrategia a través del canal online, está indicada para las necesidades de nuestro público objetivo que hemos subdividido en segmentos en base a su tipología. (Ver apartado de Público Objetivo del Plan de Marketing). Tenemos la ventaja de ofrecer un producto muy específico y diferenciado, y un valor añadido que aporta un beneficio a un sector altamente profesionalizado. La estructura del plan de Marketing Digital es la siguiente:

- Análisis de la situación, del mercado y la competencia. Medios propios, medios de pago y medios ganados.
- Fijación de objetivos. SMART (Ver Objetivos y Dirección y Control)
- Fijación de estrategias (ver punto 3, Plan Estratégico).
- Tácticas y herramientas, con información detallada de cómo llevar a cabo cada una de las estrategias.
- Acciones y control. Detalles de cada táctica, indicadores KPI para medir resultados, necesidades y supervisión de resultados con cuadro de mando.

- *Marketing de Contenidos*

Consiste en crear y publicar contenido de calidad para el público objetivo y así obtener más tráfico, mayor confianza y peso en el sector; en definitiva una marca reconocible y atractiva. Es necesario atraer al público potencial, convertir a los visitantes en *leads* para cerrar la venta, y finalmente fidelizarlos para que pasen a ser prescriptores de nuestros servicios. Usaremos blogs, newsletter, podcast, videos y RRSS.

La comunicación y difusión en Redes Sociales se hará con la intención de crear un público fidelizado que a través de la visita a las dichas redes pueda sentirse identificado con nuestras propuestas y actividades. En la actualidad las RRSS representan uno de los medios más efectivos de comunicación e interacción debido a su fácil acceso, a las características innovadoras que ofrece (difusión de videos, fotografías, creación de foros) y no menos importante que cada vez más es utilizado por distintos segmentos. Por ejemplo, el uso de **Facebook** con la intención de crear un público fidelizado e implicado para aumentar la credibilidad de los servicios. Parte del público objetivo son jóvenes de edades entre los 20 y los 35 años, “consumidores de tecnología” y usuarios de Facebook. Además, permite vincularse a nuevos públicos que territorialmente no se encuentran ubicados en la zona, lo que nos permite poder llegar a nuevos sectores fuera de España con gasto mínimo.

Unido a ello, la creación de diversas estrategias de implicación que permitan conocer las necesidades e intereses de los consumidores y posibles clientes. **Twitter**, nos permite mantener vigente la información acerca de la institución, y representa un canal eficaz referente a la comunicación constante entre “consumidor” y “empresa”.

También se creará un perfil en las principales Web de valoración donde los clientes puedan dejar sus comentarios, puntuaciones y preguntas de cara a una fidelización. **TripAdvisor** es la herramienta más indicada en este sentido, siendo la de mayor difusión y repercusión a la hora de influir en la elección de un servicio u otro. Posteriormente se creará un sistema propio de valoración, dentro de la propia central de reservas online.

Por otro lado, como disciplinas de Marketing de Contenidos tenemos *Search Engine Optimization* (SEO) y *Search Engine Marketing* (SEM).

- *SEO: optimizar la Web de forma natural en Google y buscadores.*

Como se ha mencionado anteriormente, al ser una empresa de creación reciente no se disponen de suficientes recursos económicos y por ello se debe utilizar en mayor medida ciertas herramientas que brinda la tecnología y que no representan coste alguno, y son de gran ayuda como es el caso de **Google Analytics**.

Esta herramienta que se puede colocar de manera gratuita en nuestra página Web nos permite determinar cuántos usuarios visitan nuestra página, de que parte del país son (u otros países), y una serie de características que nos permitirá conocer nuestro “futuro mercado”; en otras palabras estaremos haciendo uso de un “estudio de mercado” que nos ayudará para determinar las estrategias a utilizar y así llegar a nuestro público objetivo.

Un dato curioso de esta herramienta, es que incluso te permite conocer el tiempo que el usuario está en tu página, por lo que te permite tener una idea de si realmente está interesado en los servicios que como empresa ofreces.

- *SEM: pago por aparecer primero a través de Google Adwords.*

También tenemos la posibilidad de crear campañas de anuncios por “*clic*” en Internet a través de los buscadores más comunes como *Yahoo* o *Google*. Estas herramientas nos las ofrecen los propios buscadores para publicitarnos a través de sus medios de búsqueda (o servidores de anuncios), o para publicitarnos también a través de sus redes de contenidos.

En los últimos años estas potentes herramientas de alcance global han permitido dar a conocer rápidamente productos, servicios o marcas a través de la Red. Mediante una optimización oportuna podemos conseguir un retorno de inversión (ROI) más eficiente y rápido y así poder optimizar nuestras campañas. Con acciones de *SEM* podemos aumentar el tráfico de nuestra página a través de lo que se denomina tráfico pagado.

Uno de los sistemas más utilizados para el SEM es *Google Adwords*. Hoy en día, cualquier emprendedor que quiera invertir en publicidad en Internet para dar a conocer su negocio, debería pasar por *Adwords* para hacerlo bien. Tan importante es utilizarlo como saber optimizar tus anuncios, para conseguir las mejores conversiones y no arruinarte en el intento: la idea es fijar un presupuesto y obtener los mejores resultados con él.

- *Marketing Móvil*

Desde la aparición de los *Smartphone* y todas sus posibilidades, se realizan campañas muy eficaces de Marketing Móvil al ser algo nuevo, directo y personalizable. Se optará por un tipo de aplicación híbrida, ya que supone menos desarrollo que una aplicación completa y la solución más viable en relación coste y funcionalidad. Se usará la aplicación como herramienta de Marketing y no como parte del central del negocio, aunque en si sea un elemento importante.

La finalidad de esta estrategia será crear una imagen de marca sólida y fidelizar a nuestros clientes, a la vez que les facilita las cosas al poder acceder a sus cuentas en todo momento. Supone un gran valor añadido para nuestra idea de negocio el poder contar con una aplicación accesible y disponible las 24 horas del día. Este tipo de Marketing nos permite tener una conectividad total e interactuar con otros dispositivos a parte de tener acceso a Internet.

Por otro lado, al contar los dispositivos con cámara de fotos y aplicaciones de las principales Redes Sociales en las que interactuaremos, nos servirá de promoción indirecta gracias a las publicaciones que realicen nuestros clientes. Este tipo de publicaciones tiene un alcance más efectivo y directo para nuestro público potencial.

3.3. Plan de Operaciones

3.3.1. Descripción técnica del servicio

Son rutas o actividades guiadas originales creadas por la propia organización o por sus guías colaboradores o empresas, que se comercializan a través de reservas directas en la Web o a través de intermediarios. También hay la posibilidad de realizar rutas ya existentes siempre con nuestros propios guías y colaboradores.

El abanico de actividades y visitas guiadas es amplísimo: rutas culturales a pie, visitas en bicicleta, vuelos en globo, actividades a caballo, visitas a bodegas con degustación, visitas especializadas a museos, actividades por la naturaleza, rutas temáticas, circuitos para grupos, y un largo etcétera. Se tendrán tantas actividades diferentes en relación a la cantidad de proveedores y colaboradores con los que dispongamos, y la cantidad de ofertas de actividades diferentes que quieran proponer.

3.3.2. Proceso de producción y de prestación del servicio

Dispondremos de recursos humanos suficientes y capacitados para dar un servicio de calidad. Son necesarias, en un primer momento, para el correcto funcionamiento de la actividad empresarial y a nivel interno, cuatro personas, de las cuales una será el administrador y gestor, un informático de continuo para mantenimiento y otras dos personas para labores comerciales y de atención al cliente.

El resto de servicios, dependiendo de las circunstancias y necesidades de la empresa, serán subcontratados, como es el caso de todos los guías o empresas proveedoras de servicios, o servicios externos concretos de publicidad, gestión o asesoramiento.

Proceso estándar de prestación de servicio:

- *1º paso:* Reserva o contacto con el cliente (telefónico, personal o Web).
- *2º paso:* Confirmación inmediata de la reserva, (fechas, número de personas, producto deseado y precio)
- *3º paso:* Envío personalizado de información básica sobre el lugar a visitar.
- *4º paso:* Acogida, explicación previa, desarrollo de la actividad y captación de material gráfico. Fin del servicio.
- *5º paso:* Feedback cliente-empresa. Impresiones, sugerencias, quejas, valoraciones, etc. Proceso de fidelización.

El mayor o menor número de rutas que se desarrollen en cada ciudad, dependerá de la demanda de los clientes, pudiendo darse el caso de que no se den visitas en ciudades previstas, y que en otras se concentre el mayor número de ellas. Como en un primer momento de nuestra vida empresarial no incluimos los servicios de transporte del cliente hacia el lugar donde se desarrolla la actividad (principalmente nos dirigimos a

clientes que hacen viajes cortos con su propio medio de transporte o transporte contratado), concretaremos un punto de encuentro que coincidirá con el punto de salida.

En el caso de tener que recurrir a un guía subcontratado o empresa de servicios, el propio proveedor tendrá que acudir por medios propios al lugar donde tiene lugar la actividad (con las dietas y gastos de desplazamiento a cargo de la organización en el caso de que sea lejano a su lugar de residencia).

3.3.3. Planificaron de la Producción

PLANIFICACION DE LA PRODUCCIÓN													
SERVICIOS	ENERO	FEBRE	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST	SEPTI	OCTUB	NOVIE	DICIEM	TOTAL
Acti/Visitas 1 AÑO	834	1334	1667	2500	2834	3334	3334	4167	4167	2500	1667	834	29172
Acti/Visitas 2 AÑO	1225	200	2500	3750	4250	5000	5000	6225	6225	3750	2500	1225	41850
Acti/Visitas 3 AÑO	2500	4000	5000	7500	8500	10000	10000	12500	12500	7500	5000	2500	87500

Panificación de Producción en base a los objetivos fijados y previsión de crecimiento

3.3.4. Logística integral, gestión de reservas y distribución

CICLO DE LA GESTIÓN DE PEDIDOS

- *Entrada del pedido:* Recibimos el pedido a través del formulario rellenado por parte del cliente en nuestra web, por vía telefónica, por fax o personalmente.
- *Comprobación de datos:* Una vez recibido, se contrasta que todos los datos sean correctos, y en caso necesario, reconfirmación por teléfono o email.
- *Comprobación de disponibilidad de proveedores por fecha:* Veremos a través de nuestro plan de trabajo si las fechas solicitadas por el cliente están disponibles. En caso contrario, contactaríamos con el cliente para buscar nuevas fechas.
- *Preparación del pedido:* Durante esta fase se prepara toda la documentación necesaria concerniente a la reserva y se procede al envío al cliente de la información básica entorno a su petición.
- *Prestación del servicio solicitado:* Llegada la fecha concertada, se recibe al cliente, se dan unas primeras informaciones básicas y se procede a la prestación del servicio pedido por el cliente.
- *Facturación:* Se procede a emitir la factura una vez finalizado el servicio, a no ser que el cliente haya pagado de forma previa.
- *Cobro:* Se cobra por el servicio por tarjeta o *Paypal* a través de la pasarela de pagos (o mediante ingreso en cuenta si se desea en los pagos anticipados o en metálico para los clientes de última hora que se presenten a las actividades).
- *Fidelización del cliente:* Una vez finalizado el servicio, se procederá a recoger todas las opiniones, sugerencias y quejas por parte del cliente, y a una atención continuada por parte de la empresa para conseguir una fidelización de éstos.

3.3.5. Gestión de calidad y Gestión Medioambiental

En una definición amplia del Cuadro de Mando se incluirían diversos indicadores de evolución del servicio, como encuestas a los clientes, valoración de los participantes en el proceso de venta, etc. A partir de las herramientas que identifican el desarrollo económico y funcional de la empresa, se cuenta con métodos genéricos para optimizar los procesos existentes.

El *Lean Management* es una metodología surgida en procesos industriales pero generalizada al resto de sectores económicos, y aplicable especialmente en servicios culturales con procesos múltiples (dedicada a patrimonio cultural inmueble, edición, etc.). Se trata de la organización por procesos, con participación integrada de todos los diversos actuantes, a fin de detectar y eliminar los procesos que no añaden valor (procesos sobrantes o “desperdicios”) definiendo un mapa o cadena de flujo de valor. El *Lean Management* implica flexibilidad de cada participante, eficiencia en la producción y atención directa a las necesidades del cliente o destinatario del servicio / producto.

Paralelo a los controles internos de carácter económico y las metodologías destinadas a la eficiencia de la producción de bienes o servicios, el concepto de CALIDAD se ha introducido en la gestión empresarial con dos objetivos básicos:

- Ordenar los procesos y asegurar la continuidad en su eficiencia y corrección;
- Demostrar a nuestros interlocutores (clientes, proveedores, inversores, etc.) que nuestros servicios se encuentran auditados y, por tanto, son garantía de calidad; por tanto, se convierte en un argumento de venta.

Los Sistemas de Gestión de la Calidad se basan en normativas internacionales de aplicación adaptada a cada tipología de empresa, siempre a partir de una base común.

- *Gestión medioambiental en las empresas*

La gran mayoría de las empresas reconocen hoy día que tienen que tener una preocupación eficaz por el ambiente. Unas veces por convencimiento propio y otras por la presión de la opinión pública o de la legislación, las actividades industriales y empresariales se ven obligadas a incorporar tecnologías limpias y a poner medios para evitar el deterioro del ambiente.

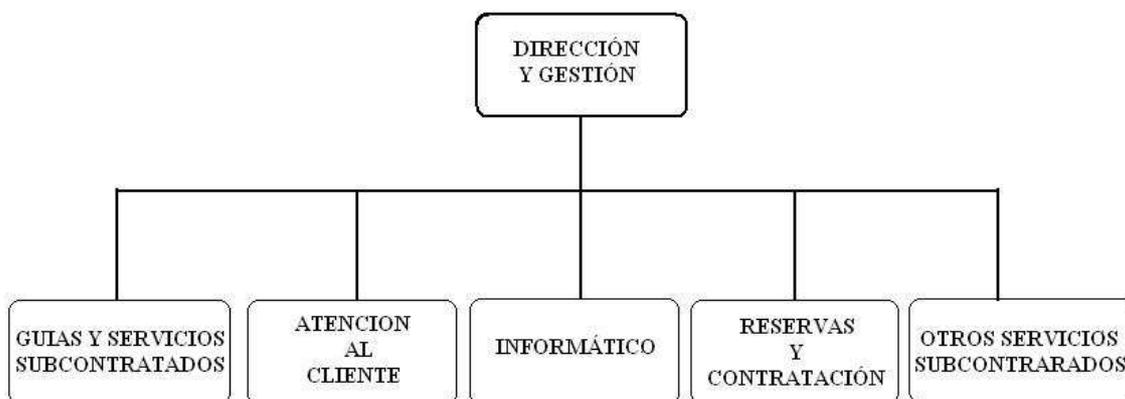
En los últimos años ha aumentado el número de empresas que se ponen objetivos o tienen programas en cuestiones de medioambiente. La finalidad, en bastantes casos, no es solo cumplir con la legislación ambiental sino colaborar en la mejora de la situación.

- *Sistema de gestión medioambiental (SGMA)*

Se conoce con este nombre al sistema de gestión que sigue una empresa para conseguir unos objetivos medioambientales. La empresa que implanta un SGMA se compromete a fijarse objetivos que mejoran el medioambiente, a poner en marcha procedimientos para conseguir esos objetivos y a controlar que el plan está siendo cumplido.

4. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA LEGAL. DIRECCIÓN Y CONTROL

4.1. Organigrama



4.2. Descripción de los puestos de trabajo

Un promotor, Gestor y Director, con formación en la industria turística, con capacidad para la realización de visitas guiadas y con conocimientos de Administración, Dirección y Gestión.

Un informático para el mantenimiento y gestión informática de la plataforma Web, y capaz de desempeñar diversas funciones; desde funciones contables básicas, diseño gráfico o nociones de atención al cliente.

Una persona encargada de la atención personal y telefónica para la franja de mercado de turismo cultural de ciudad, visitas guiadas, rutas en bici, etc., que a su vez dé ayuda y soporte al cliente, con formación y experiencia en atención y servicio al cliente y conocimiento de idiomas.

Una persona encargada de la gestión de reservas y contrataciones de servicios, con formación y experiencia en atención y servicio al cliente y conocimiento de idiomas y nociones específicas de informática.

Un gran número de expertos guías turísticos y empresas de actividades, para la realización de visitas guiadas u otros servicios (servicios subcontratados).

4.3. Estructura legal

4.3.1. Forma jurídica

Se adquirirá como forma jurídica el formato_Sociedad Limitada Nueva Empresa. El 1 de Junio de 2003 entró en vigor la Ley 7/2003 de Sociedad Limitada Nueva Empresa.

Mediante esta ley se abre la posibilidad de crear sociedades en unos pocos días, mediante un documento electrónico único (DUE) y con una sola comparecencia ante el notario, quien inscribirá la escritura de constitución en el Registro Mercantil correspondiente al domicilio social, mediante el uso de su firma electrónica.

No obstante, pese a reducirse los plazos de constitución, hay que tener en cuenta que la SLNE, para su válida constitución, de los mismos trámites y gastos (registros, aranceles notariales e impuestos) que para el resto de sociedades mercantiles.

Por lo tanto, la gran ventaja de este tipo de sociedad reside en la reducción de plazos para su constitución, ya que pese a presentarse como una especialidad de la Sociedad de Responsabilidad Limitada, presenta frente a ésta importantes diferencias.

1.- Requisitos de los Socios

Sólo pueden ser socios de la sociedad Nueva Empresa las Personas Físicas.

En su constitución no puede superarse el número de 5 socios. Sólo en el supuesto de transmisión posterior de participaciones puede superarse este número.

No puede constituir ni adquirir la condición de socio único de una Sociedad Nueva Empresa quienes ya ostenten la condición de socios únicos en otra sociedad de este tipo. No será precisa la llevanza del libro registro de socios, acreditándose dicha condición mediante el documento público en el que se hubiere constituido la misma.

2.- Denominación de la Sociedad y su modificación

Estará formada por los dos apellidos y el nombre de uno de los socios fundadores seguidos de un código alfanumérico. Deberá figurar además la indicación "Sociedad Limitada Nueva Empresa" o su abreviatura "SLNE".

Si con posterioridad, el socio cuyo nombre y apellidos figuran en la denominación social, pierde dicha condición, deberá modificarse la denominación.

Tras los cambios introducidos por la Ley 24/2005, de 18 de noviembre, de reformas para el impulso de la productividad, se permite a los socios cambiar la denominación social por una objetiva o de fantasía sin tener que seguir la regla hasta ahora establecida de los dos apellidos y el nombre de uno de los socios más un código alfanumérico.

Por lo tanto, el formato especial sólo será obligatorio en el momento de la constitución, continuando de esta manera con las ventajas que supone una denominación social única de cara a conseguir una rápida constitución. Una vez constituida la sociedad, se podrá llevar a cabo el cambio de denominación, sin tener que seguir este formato especial.

4.4. Dirección y control

4.4.1. Plan de reuniones

Seguir un ritmo para las reuniones, tener un calendario de fechas y establecer tipos de reuniones en función de los temas a tratar, resulta de gran ayuda para el éxito e implementación de un Plan Estratégico. Este debe contener, además de la Misión, su razón de ser, Visión y Valores de la compañía, los Objetivos a diferentes periodos, 3-5 años, 1 año y trimestre, convendremos que la mejor forma de seguir el Plan hacer reuniones de trabajo para su seguimiento y evaluación. Además estableceremos un calendario y una agenda distinta para cada tipo de reunión.

CALENDARIO DE REUNIONES

- Anual, para hacer y revisar el Plan Estratégico.
- Trimestral, para establecer los objetivos prioritarios, acciones e indicadores.
- Mensual, para revisar los avances de los objetivos trimestrales, indicadores, ajustes, oportunidades estratégicas, *1 – 2 horas*
- Semanal, resultados de la última semana, obstáculos, Responsabilidad individual, prioridades, Y comentarios, *30 – 60 minutos*.
- Diaria, éxitos, mediciones, obstáculos, foco del día, *7 – 12 minutos*

4.4.2. Indicadores de control / Evaluación

Para evaluar el funcionamiento de nuestra actividad, usamos los siguientes parámetros:

RECURSOS

Para la consecución de los objetivos marcados no solo contaremos con los más que necesarios recursos económicos y financieros, sino también con capital humano. Disponemos de un equipo de trabajo altamente cualificado y comprometido con la misión institucional y con unos potenciales consumidores que a través la contratación de nuestros servicios o la participación en nuestras actividades, darán a nuestra empresa el punto de vitalidad necesario para que tenga un crecimiento saludable.

OBJETIVOS

Para responder a la pregunta de si hemos conseguido los objetivos que nos proponíamos, durante el proceso inicial de elaboración de metas empresariales, tuvimos la precaución de marcar unos objetivos SMART (Específicos, Medurables, Alcanzables, Revisables y Temporalizables). Gracias a esta fijación previa de objetivos fáciles de medir y alcanzar dada su concreción, podremos obtener unos datos reales de los resultados de la actividad de la empresa.

RESULTADOS

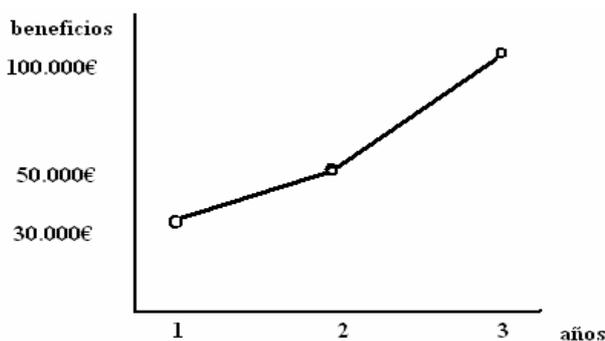
Las servicios prestados y actividades realizadas por la compañía ya suponen de entrada un resultado directo de las que sus usuarios y a su vez principales beneficiarios pueden dar buena cuenta, y nosotros medir mediante la cantidad de usos efectivos. Como indicadores de gestión: Media diaria de visitantes, mensual/trimestral/semestral/anual.

5. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

5.1. Previsión de Tesorería

PREVISIÓN DE TESORERÍA													
	1ER TRIM	2º TRIM	3ER TRIM	4º TRIM	5º TRIM	6º TRIM	7º TRIM	8º TRIM	9º TRIM	10º TRIM	11º TRIM	12 TRIM	TOTAL
Clientes	383.333 €	866.666 €	1.166.666 €	500.000 €	850.000 €	1.300.000 €	1.750.000 €	750.000 €	1.150.000 €	2.600.000 €	3.500.000 €	1.500.000 €	16.316.665 €
Cuota so.	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	110.000 €
Publicid.	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	9.000 €	9.000 €	9.000 €	9.000 €	66.000 €
C. social	3.012 €												3.012 €
F. PROP.	16.988 €												16.988 €
COBROS	411.333 €	874.666 €	1.174.666 €	508.000 €	587.000 €	1.312.000 €	1.762.000 €	762.000 €	1.174.000 €	2.624.000 €	3.524.000 €	1.524.000 €	16.237.665 €
Publicid.	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	3.600 €
Proveed	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	2.400 €
Mat. Ofi	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	600 €
Alquiler	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	7.200 €
Autóno.	267 €	267 €	267 €	267 €	267 €	267 €	267 €	267 €	267 €	267 €	267 €	267 €	3.204 €
Sal. Pers.	5.400 €	5.400 €	5.400 €	5.400 €	5.400 €	5.400 €	5.400 €	5.400 €	5.400 €	5.400 €	5.400 €	5.400 €	64.800 €
S. Social	1.080 €	1.080 €	1.080 €	1.080 €	1.080 €	1.080 €	1.080 €	1.080 €	1.080 €	1.080 €	1.080 €	1.080 €	12.960 €
Manten.	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	2.400 €
Prof.Ind.	388.533 €	856.666 €	1.156.666 €	490.000 €	571.053 €	1.290.353 €	1.740.353 €	740.353 €	1.152.814 €	2.591.414 €	3.491.414 €	1.491.414 €	15.961.033 €
Tanspo.	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	4.800 €
desplaz.	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	1.200 €
Seguro	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	600 €
Sumin.	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	3.600 €
Tribut.	760 €	760 €	760 €	760 €	760 €	760 €	760 €	760 €	760 €	760 €	760 €	760 €	9.120 €
Web	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	12.000 €
Invers.	11.400 €												
PAGOS	399.240 €	867.373 €	1.167.373 €	500.707 €	581.760 €	1.301.060 €	1.751.060 €	751.060 €	1.163.521 €	2.602.121 €	3.502.121 €	1.502.121 €	16.089.517 €
SALDO	12.093 €	7.293 €	7.293 €	7.293 €	5.240 €	10.940 €	10.940 €	10.940 €	10.479 €	21.879 €	21.879 €	21.879 €	
ANTER.		12.093 €	19.386 €	26.979 €	14.272 €	19.512 €	30.452 €	41.392 €	32.332 €	42.811 €	64.690 €	86.569 €	
ACUM.	12.093 €	19.386 €	26.679 €	34.272 €	19.512 €	30.452 €	41.392 €	52.332 €	42.811 €	64.690 €	86.569 €	108.448 €	
BENEF.													148.148 €
PROV.				20.000 €				20.000 €				20.000 €	-60.000 €
AJUSTE													-12.000 €
OTROS													-3.000 €
B.NETO													73.148 €

Todos los datos que aparecen en esta Previsión de Tesorería, están calculados en base al apartado de *Planificación de Producción*, donde aparece el número estimado de servicios a prestar por meses, durante los tres primeros años. A estos datos hay que añadirle el número medio de integrantes por cada grupo, que se ha estimado en 22 personas, y el precio que hemos establecido por persona (5€/6€). Por otro lado hemos estimado un crecimiento progresivo del número de colaboradores asociados a la organización y sus respectivas propuestas de actividades, llegando al pleno rendimiento establecido en los objetivos, durante el tercer año de vida.



Evolución de los beneficios durante los tres primeros años

6. DESARROLLO DEL SISTEMA ELECTRÓNICO DE RESERVAS

6.1. Desarrollo del Producto y necesidades técnicas

6.1.1. Necesidades técnicas

Se trata de la elaboración de un desarrollo Web con aplicación nativa para dispositivos móviles, sin importar el sistema operativo, con el cual se permita a empresas y profesionales relacionados del sector, en el ámbito de las visitas guiadas, exponer y comercializar sus servicios, con la ventaja de una confirmación inmediata al cliente.

Esta idea se puede desarrollar también a través de una aplicación Web única y más completa, y que disponga de versión para teléfonos. La versión de escritorio (para PCs y tablets) es la más completa y la que incluye toda la parte de gestión: alta de usuarios, edición de perfil, valoración de clientes, etc.

Sin embargo, la versión *Mobile* se debe orientar a un diseño más ágil, rápido y ligero con el fin de que los dispositivos móviles no consuman una cantidad excesiva de datos. La finalidad de esta versión es poder hacer las mismas gestiones y reservas disponibles en la aplicación Web.

Por otro lado, todos los contenidos estarán tanto en español como en inglés, ya que por un lado nos dedicamos al turismo nacional, pero por otro gran parte de nuestro negocio está dedicado al turismo internacional, cuyo idioma de trabajo es el inglés.

[Find A Tour](#)

[Find A Guide](#)

[Shore Excursions](#)

[About Us](#)

[Login](#)

Ejemplo de menú en la página de inicio

6.1.2. Planteamiento General

Por una lado existirán usuarios dentro de la organización, para tareas de gestión del sistema operativo, tareas de mantenimiento, de organización, y de control; y por otro los usuarios externos que diferenciamos como proveedores (Agencias, guías y colaboradores) y clientes.

Seguiremos como ejemplo, el modelo planteado por la página de reservas *ToursByLocals*²³ (www.toursbylocals.com), estableciendo tres tipos diferenciados de usuarios: clientes, agencias de viajes y guías o colaboradores. Esto se denominará diferentes tipos de roles dentro de la página Web o aplicación, y requerirán de una identificación para acceder a la intranet. El resto de potenciales usuarios podrán acceder y navegar por la Web de forma anónima, previo a la compra de cualquiera de los servicios ofrecidos.

²³ Tours By Locals Company

6.2. Roles de los diferentes usuarios

6.2.1. Cliente

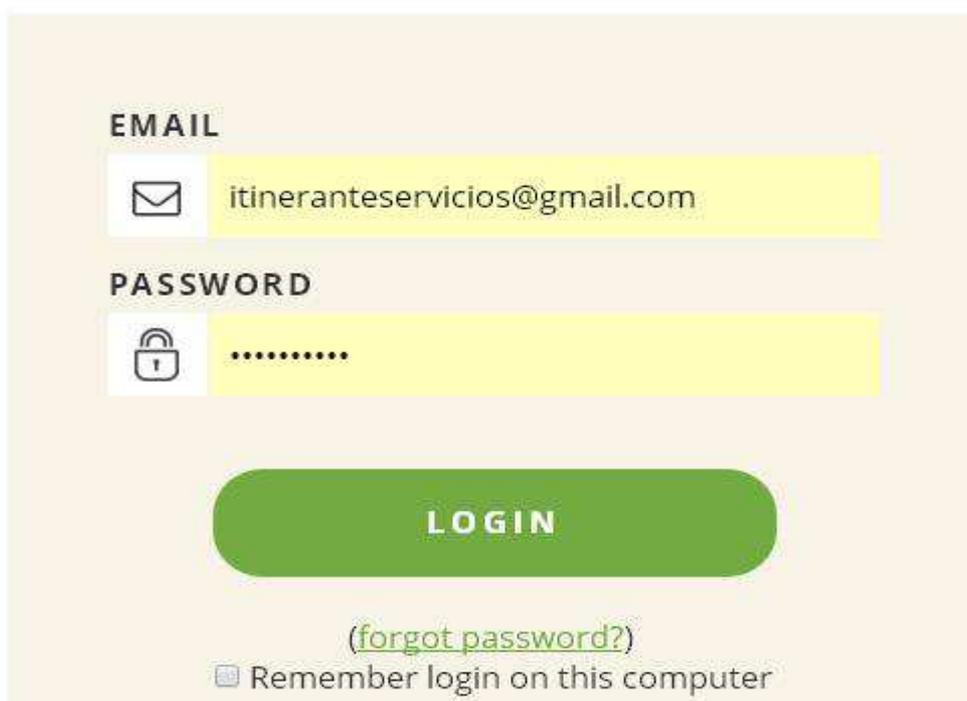
Primero deberá de efectuar el registro, y confirmarlo por email. Una vez validado el registro, podrá tener acceso a su cuenta o perfil de usuario, donde podrá ver y modificar sus compras o reservas, responder a sus dudas frecuentes, y gestionar todos sus comentarios y valoraciones, tanto en la Web como con enlaces a otras RRSS.

También este tipo de usuario tendrá acceso a un historial de sus compras, un historial de valoraciones, actualizar o eliminar su información personal y cambio de contraseñas, otras opciones de cuenta como recibir notificaciones o no, y el tipo de divisa en el que quiere hacer sus compras y a través de que método de pago.

Traveler Login

Tour Guides, please use the [TOUR GUIDE login](#).

Travel Agents, please use the [AGENT login](#).



EMAIL

✉ itineranteservicios@gmail.com

PASSWORD

🔒

LOGIN

[\(forgot password?\)](#)

Remember login on this computer

Ejemplo de acceso para clientes registrados

6.2.2. Agencias de Viaje

Para poder ser Agencia colaboradora, el requisito fundamental es que trabajen con turismo emisor hacia España, o que organicen viajes de turismo nacional, dentro del

país. Una vez analizado caso por caso, previa solicitud vía email, las Agencias de Viajes colaboradoras e intermediarias, podrán acceder a su propio espacio para gestionar sus peticiones y reservas.

Al ofrecerles un tipo de confirmación inmediata, las Agencias podrán organizar mejor todos sus grupos, hacer las reservas, modificarlas, cancelarlas dentro de unas condiciones generales, pagar de forma anticipada, o añadir a la solicitud de servicios la compra de tickets para espacios de pago, como por ejemplo museos. Esto se hará de forma simple a través de un enlace directo en la Web, que permitirá comprar entradas en tiempo real, pagarlas y confirmarlas.

Travel Agent Login

Tour Guides, please use the [TOUR GUIDE login](#).

Travelers, please use the [TRAVELER login](#).

EMAIL

PASSWORD

LOGIN

[\(forgot password?\)](#)

Ejemplo de acceso para Agentes de viaje registrados

6.2.3. Guías/Colaboradores

El acceso al registro como guías o colaboradores se hará con previa aceptación por parte de la organización, que verificará que reúnen todos los requisitos de profesionalización, calidad, precios, horarios de apertura, actividades en idiomas, y un etcétera de condiciones predeterminadas para poder vender sus productos a través de la nueva aplicación.

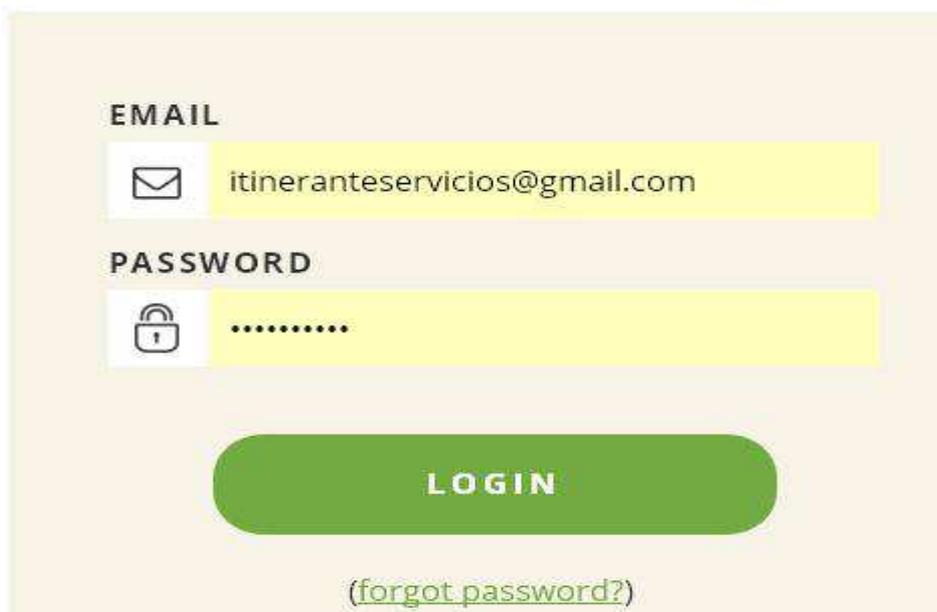
Una vez verificados y contrastados los requisitos previos al registro, cada guía o colaborador tendrá su propio acceso a la intranet, donde podrá realizar diversas acciones. Podrán ver su cuenta, estado de sus reservas (ya sean pendientes, pasadas o futuras) o pagos y acciones de confirmación requeridas. Otra pestaña será el intercambio de mensajes con los clientes confirmados y el historial de Feedback y comentarios. Todo lo relativo a información de contacto, personal y modificaciones será otro apartado. Muy importante será el espacio dedicado al calendario, disponibilidad y horas, que será gestionado directamente por la organización, en contacto directo con los proveedores, y que nos permitirá dar las confirmaciones de forma inmediata. En otra pestaña, cada guía o colaborador podrá ver los productos y servicio que tiene a la venta, pudiendo hacer modificaciones o variaciones que serán revisadas por la organización

para ver que se encuentran dentro de los parámetros de calidad y requisitos. Por último, opciones de cuenta para cambio de contraseñas y preguntas frecuentes.

Tour Guide Login

Travel Agents, please use the [TRAVEL AGENT login](#).

Travelers, please use the [TRAVELER login](#).



EMAIL

✉ itineranteservicios@gmail.com

PASSWORD

🔒

LOGIN

[\(forgot password?\)](#)

Ejemplo de acceso para colaboradores registrados

6.3. Funcionamiento

6.3.1. Características generales. Funcionamiento interno y externo

El sistema online de reservas está enfocado por un lado para la mejora organizativa de los guías y de las empresas de actividades y visitas guiadas, y por otro lado facilitar las cosas tanto al cliente directo como al a las agencias intermediarias colaboradoras.

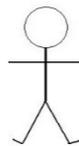
El funcionamiento a nivel interno, requiere de personal cualificado para la organización del trabajo, la gestión del sitio Web, la comunicación interna y con los proveedores y clientes, y el mantenimiento de temas no informáticos del administrador Web. Este tipo de tareas se harán de forma diaria, para un correcto funcionamiento del sistema de reservas innovador y diferenciado que se quiere conseguir; y así finalmente poder ofrecer una confirmación inmediata de los servicios a prestar. Todo ello se hará mediante el uso de plantillas de Excel y diversas herramientas de Windows, administrador Web y Google; con unos parámetros de trabajo estrictamente definidos para que cuadren todas las disponibilidades de los diferentes proveedores. La coordinación de tareas debe de ser un elemento clave para el funcionamiento del sistema de reservas, ya que en su correcto funcionamiento radica el éxito del proyecto a

nivel empresarial. La pagina Web madre, contará con un sistema para actualizar de forma instantánea a nivel interno, el calendario de trabajo por meses y días, donde se podrá actualizar todas las disponibilidades y todos las ocupaciones. Así se podrá conocer que servicios se pueden ofrecer o no en cada día, y repartir de forma equitativa y eficaz el trabajo entre nuestros colaboradores.

Diagrama de Actores

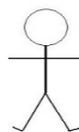


Identificación de Actores



Usuario anónimo

El actor usuario anónimo, podrá realizar únicamente búsquedas sencillas, navegar por la página y ver las visitas y actividades ofertadas, los perfiles básicos de los colaboradores y además si lo desea podrá registrarse como usuario registrado.



Usuario registrado

El actor usuario registrado, podrá realizar búsquedas mas avanzadas, reservas y todo tipo de acciones relacionadas con el menú de su tipo de usuario.

Por otro lado y a nivel del usuario externo, ya sea cliente, colaborador o agencia; el tipo de acceso a los servicios que ofrece la plataforma online será más sencillo e intuitivo, sin necesidad de unas capacidades específicas de manejo, siendo accesible para cualquier usuario estándar con conocimientos mínimos de manejo de sistemas con contraseña. Como ya se ha explicado anteriormente, cada tipología de usuario va a tener diferentes apartados dentro de su *login*, adaptados a sus necesidades. Básicamente las funciones generales y comunes a todos los usuarios son gestionar sus reservas, sus mensajes, pagos y cancelaciones y mantenimiento de su perfil. Todos ellos tendrán

siempre el soporte tanto a través de un área de preguntas frecuentes, como servicio de atención al cliente por parte del personal como servicio técnico para problemas informáticos.

6.3.2. Centralización de servicios

Uno de los objetivos principales del proyecto, es la búsqueda de la centralización de los servicios de receptivo en España relacionados con las actividades de visitas guiadas y ocio en general. El objetivo a corto plazo, es poder alcanzar al mayor número de profesionales y entidades colaboradoras, con el fin de ir adquiriendo mayor peso dentro del sector para poder tener un mayor margen de maniobra, capacidad de influencia y volumen de servicios. En un primer término, serán los propios colaboradores, los que trabajen y tengan comunicación directa con sus respectivas Agencias de confianza, limitando la actividad de la organización a gestionar las reservas y organizar de forma equitativa el reparto de trabajo que vaya siendo solicitado.

A medio plazo, se pretende alcanzar gran parte del objetivo fijado de colaboradores, para poder ofrecerles tanto a ellos como a clientes y agencias, unas mejores condiciones como: precio, número de actividades, beneficios, reducción de costes o economía colaborativa. Además el proceso de centralización de los servicios, nos debe conducir al sistema de confirmación inmediata, gracias al número estimado de proveedores conseguidos que permitirán informar de forma rápida de la disponibilidad. Obviamente cuantas mas actividades y proveedores, mayor es la probabilidad de tener disponibilidad. Estas disponibilidades se sabrán de forma inmediata gracias al programa informático combinado con cuadros de gestión interna en formato Excel.

Published Tours		tour order?
	Salamanca Walking Tour (tour #62881)	edit unpublish can't be deleted (existing bookings)
	City Bike Tour Valladolid <i>Know in depth the cultural, natural, industrial and human heritage of Valladolid</i> (tour #40973)	edit unpublish can't be deleted (existing bookings)
	City Bike tour Salamanca <i>Know in depth the cultural, natural, industrial and human heritage of Salamanca</i> (tour #40983)	edit unpublish can't be deleted (existing bookings)
	City Bike tour Leon <i>Know in depth the cultural, natural, industrial and human heritage of Leon</i> (tour #40977)	edit unpublish can't be deleted (existing bookings)

Ejemplo de perfil de guía colaborador y sus diferentes propuestas de servicios

A largo plazo, uno de los objetivos de la organización, es conseguir centralizar todas las reservas de visitas guiadas y actividades de ocio en España que ofrecen nuestros colaboradores, ya que es la única manera de garantizar el sistema inmediato de confirmación (gracias al volumen de servicios ofertados), y una garantía a la hora de establecer un reparto ecuánime de trabajo. A través de la confianza de los agentes colaboradores depositada en los beneficios obtenidos y comprobados por pertenecer al

sistema, se tratará de que éstos cedan de forma gradual sus contactos de agencias, para que operen directamente a través de la central de reservas.

6.3.3. Sistema de confirmación de reservas

Como acabamos de mencionar, el sistema de confirmación inmediata de reservas, es el elemento clave para el perfecto funcionamiento de la central de reservas, y por lo tanto el pilar de la idea de negocio. Este sistema será uno de los elementos clave del éxito empresarial, ya que permitirá a la organización el poder diferenciarse con los métodos tradicionales de espera para poder verificar disponibilidad por parte del proveedor del servicio antes de confirmar definitivamente.

Este sistema nos acerca a todas las compañías que operan online actualmente en otros sectores, y nos lleva a los eficaces modelos *B2B* como es el caso de *Booking.com*, que ofrece una confirmación inmediata, gracias en parte al gran volumen de opciones que oferta. Cuanto más peso se tiene en el sector, más factible es poder tener este tipo de sistema de confirmación inmediata, por eso uno de los principales objetivos es poder alcanzar al mayor número posible de agentes colaboradores, dentro de unas posibilidades realistas. Las confirmaciones se harán por email y SMS si el cliente facilita su teléfono, mediante un sistema automático de mensajería.



Ejemplo de email automático de confirmación de reserva

Por otro lado, convierte a nuestro sistema de reservas en algo más atractivo tanto para clientes como para Agencias de Viaje. Una vez investigado el mercado por parte del cliente para reservar sus actividades de ocio, obviamente se decantarán primero por aquel que, ofreciendo el mismo precio, le garantice la reserva de forma inmediata y pueda hacer el pago mediante un sistema seguro. En el caso de las Agencias, este sistema de confirmación inmediata, es más ventajoso todavía, ya que les facilita el trabajo y simplifica sus acciones, por no hablar de que suprime la espera de reconfirmación. Además, pueden hacer el pago de forma anticipada, reservar entradas

de monumentos o atracciones, y recibir o descargar de la Web las correspondientes facturas.

My Account

Pending bookings: (paid on the Wednesday following the tour)
 ----- none -----

Past Bookings requiring action (so that we can pay you)
 ----- none -----

Upcoming confirmed bookings: (we recommend you print the tour details and take a copy with you)

Booking Reference	Date	Start	Description	Traveler	Agent
	Apr 17, 2017	17:00	City Bike tour Leon		view details
	Jun 4, 2017	17:00	Segovia Walking Tour		view details

IMPORTANT: YOU are responsible to make sure that tours listed here are delivered exactly as described and agreed. If for **ANY** reason the tour cannot be delivered as described, you **MUST** contact support so that we can work with you to solve the problem, and get the customer's agreement before the day of the tour.

Recent Feedback: (feedback is viewable here for 30 days, sorted by date rating received. Click 'Tour Date' to switch the sort and vice-versa):
 ----- none -----

Ejemplo de cuenta de colaborador, donde aparecen las reservas confirmadas

6.3.4. Guías/Colaboradores

Cada guía o empresa colaboradora tendrá su propio espacio dentro de la pagina Web, donde aparecerá una breve presentación de quién son y lo qué hacen, qué tipo de actividades ofrecen, duración, itinerario, precio, necesidades técnicas o diversas especificaciones; además de la posibilidad de subir fotos y videos.

Al comienzo del acuerdo de colaboración, tendrán que enviar toda la información relativa a sus servicios y características, ya que es el personal de la organización es el encargado de colgar los contenidos y actualizarlos en primer término. Posteriormente tendrán un *login* de acceso para poder hacer gestiones varias mencionadas con anterioridad. A largo plazo se promoverá un sistema en el que los propios colaboradores podrán realizar las tareas de actualización de disponibilidad forma sencilla e intuitiva.

- My Account
- Travelers
- Support
- Accounting
- Feedback History
- Contact Info
- Your Availability
- Public Profile
- Tours
- Account Options
- Maintenance
- FAQs

Account Options

24 hour time display:

Automatic login: (on this computer)

Date format:

Password:

Confirm Password:

receive branded items: (Occasionally. Pens, Lanyards, etc)

Ejemplo de menú de usuario colaborador y alguna de las opciones de la cuenta

6.3.5. Comunicación interna y externa

Está previsto que una persona de la organización se encargue de forma diaria de gestionar los mensajes y dudas de los clientes, de las Agencias y de los colaboradores, apoyado en un servicio continuo de Preguntas Frecuentes (FAQ) en la Web.

Por otro lado, las Agencias de Viaje, los guías y los clientes, tendrán un tipo de comunicación bidireccional, hacia la organización o hacia su respectivo cliente o proveedor de servicio. En este sentido, existirá un sistema de control de mensajes de todos los agentes por parte de la organización, para que estos no puedan enviarse datos de contacto para contratar los servicios fuera del sistema online de reservas. Este control se hará mediante la limitación de los mensajes, no pudiendo contener ni teléfonos de contacto ni enlaces Web, gracias a un sistema informático que dé la alarma si esto se produce, ya que supondrá una actitud fraudulenta y perjudicial económicamente para el sistema de reservas que hace de intermediario y recibe ingresos por ello. Si un agente envía algún tipo de información no permitida de forma previa a la reserva y pago del servicio, dicha información será eliminada o encriptada, haciéndoselo saber al agente interesado e infractor. Los datos de contacto de los proveedores de servicios, solo se harán llegar al cliente o AAVV, una vez confirmada la reserva.



Name	Type	Last Contact	Upcoming Bookings	Notes
	Traveler	2017/03/05	0	view archive
	Agent	2017/03/03	0	view archive
	Traveler	2017/03/01	1	view
	Traveler	2017/02/28	0	view archive
	Traveler	2017/02/27	0	view archive
	Traveler	2017/02/26	0	view archive
	Traveler	2017/02/22	0	view archive
	Traveler	2017/02/20	1	view
	Traveler	2017/02/19	0	view archive
	Traveler	2017/02/17	0	view archive
	Traveler	2017/02/09	0	view archive
	Traveler	2017/02/02	0	view archive
	Traveler	2017/01/31	0	view archive
	Traveler	2017/01/29	0	view archive
	Traveler	2017/01/23	0	view archive
	Traveler	2017/01/01	0	view archive

Ejemplo de sistema de mensajes entre Agentes, clientes y guías colaboradores

6.3.6. Reparto equitativo de trabajo para colaboradores

Como hemos mencionado en un apartado anterior, el sistema online de reservas permite un reparto equitativo del trabajo entre todos los colaboradores, gracias a un sistema insertado en la Web, que permite organizar el trabajo por medio de un calendario de disponibilidad por meses. En un principio, este calendario será actualizado por el personal de la organización, mediante un contacto directo con los guías y empresas y a través del uso de cuadros Excel, y en un futuro podrá ser actualizado directamente por los colaboradores.

March 2017 >

<>	V	V	V	V	V	V	V
	Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
>				1	2	3	4
>	5	6	7	8	9	10	11
>	12	13	14	15	16	17	18
>	19	20	21	22	23	24	25
>	26	27	28	29	30	31	

color codes:

- available
- unavailable
- partly unavailable
- existing booking
- past

Ejemplo de calendario insertado en la Web nativa, con sus opciones

6.3.7. Cuotas de socios, beneficios y Economía Colaborativa

Una de las grandes ventajas de crear un sistema amplio de colaboradores en el ámbito de las actividades de ocio y visitas guiadas, es el adquirir peso y fuerza a la hora de establecer cuotas de socios y obtener sucesivos beneficios. Está claro que cuanto mayor sea el número de integrantes colaboradores de la organización, menor será dicha cuota de socio. Además los socios podrán beneficiarse de labores de gestión y presentación de de facturas o declaraciones por parte del personal de la organización, mediante el sistema de tramitación online con firma electrónica previamente autorizada.

Otro de los aspectos importantes de los que se podrán beneficiar todos los socios colaboradores, es la reducción de ciertos costes fijos, sobre todo en desplazamientos, al poder organizar pequeños grupos de trabajo que tengan que trabajar en un mismo lugar y que puedan compartir medio de transporte. Al poder prever la cantidad de oferta y demanda de servicios en un lugar concreto, se podrá organizar de forma mas eficiente, por ejemplo desplazamientos en vehiculo; pudiendo beneficiarse de elementos de economía colaborativa al compartir vehiculo, basado en la idea de negocio *BlaBlaCar*.

A largo plazo se prevé poder ofrecer un sistema de transporte privado dentro de la organización, para que los colaboradores no tengan que utilizar para todos los servicios sus vehículos.

6.3.8. Sistema de valoración de servicios

Como se ha mencionado de manera reiterada durante éste proyecto, hoy en día es de vital importancia para los nuevos tipos de negocio que operan online (sobre todos los que prestan servicios de ocio), contar con un sistema de valoraciones por parte de los clientes. Estas valoraciones se harán por tipo de servicio y se podrán ver de forma pública en la Web, pero no serán dirigidas de forma personal a un profesional en concreto. En ese sentido, será utilizado de forma interna por la organización, para valorar quien es el profesional más capacitado para proporcionar cada uno de los

servicios, y en el caso de que alguien reciba malas valoraciones poder poner remedio a base de formación con pautas específicas de trabajo. O si definitivamente se trata de un colaborador que por su forma de trabajar no alcance los requisitos de calidad, tenga que dejar de ser colaborador.

También será de gran ayuda para las AAVV, ya que podrán valorar las competencias de conocimiento, personales y de idiomas en el caso de turismo emisor, que tanto preocupa en el sector, debido a los bajos niveles de conocimiento de inglés que existe en España. Gracias a esta herramienta de valoración, se podrá controlar que todos y cada uno de los profesionales desempeñan su labor con estándares mínimos de calidad establecidos, independientemente de estar habilitados para ello. También se podrá ofrecer un servicio de compensación, vía descuentos en posteriores reservas, a todas aquellas agencias que en algún momento dado no queden satisfechas con el servicio.

Feedback History

Rated bookings:						
Booking Reference	Tour Date	Date Rated	Description	Traveler	Agent	Rating
	Apr 25, 2016	Nov 28, 2016	Salamanca Walking Tour			★★★★☆ view
	Dec 23, 2015	Nov 28, 2016	Segovia, Avila and Salam,...			★★★★★ view
	Nov 28, 2016	Nov 28, 2016	Valladolid Walking Tour			★★★★★ view
	Sep 20, 2016	Oct 6, 2016	City Bike tour Segovia			★★★★★ view
	Sep 21, 2016	Sep 26, 2016	City Bike Tour Valladolli,...			★★★★★ view
	Jul 8, 2016	Jul 18, 2016	Segovia Walking Tour			★★★★★ view
	May 13, 2016	May 13, 2016	Salamanca Walking Tour			★★★★☆ view
	May 8, 2016	May 8, 2016	Salamanca Walking Tour			★★★★★ view
	May 3, 2016	May 3, 2016	Salamanca Walking Tour			★★★★★ view
	Mar 18, 2016	Mar 29, 2016	Segovia Walking Tour			★★★★★

Ejemplo de valoraciones de los usuarios después de prestar el servicio

Por otro lado, las valoraciones si son positivas, tienen una enorme repercusión a la hora de poder vender más servicios ya que actualmente el cliente digital toma sus decisiones (en un porcentaje cada vez más elevado), en base a las valoraciones y comentarios de otros usuarios que ya han probado la experiencia. También es una herramienta sencilla y eficaz para fidelizar al cliente y consultarle sobre su experiencia como usuario de los servicios que se van a ofrecer.

6.3.9. Contenidos en inglés y en español

Todos los contenidos de la página Web, estarán en dos idiomas: español e inglés. Al ser una empresa radicada en España, y que gran parte del volumen de negocio estará en el turismo interior de españoles dentro del país, es estrictamente necesario que uno de los idiomas a utilizar sea el español. Por otro lado, el mercado de habla hispana fuera de la península, supone también una amplia posibilidad de clientes potenciales, principalmente en los países de América del Sur.

Por otro lado, el idioma utilizado en turismo casi de forma sistemática es el inglés. Al ser una lengua universal y utilizada para trabajar dentro del sector, nos abrirá todas las puertas de países anglosajones, y otros países con lenguas minoritarias que tienen en el inglés un medio básico de entendimiento. Cabe señalar por otro lado, que unos de los principales emisores de turismo a España son las Islas Británicas y los Estados Unidos, por lo que ofrecer contenidos en inglés, nos hará más atractivos para ellos.

6.3.10. Sistema de comisiones

En el sector de las Agencias de Viaje e intermediarios de actividades, está establecido casi de forma unánime, que la comisión a cobrar por vender un servicio es del **20%** del importe total. Se tomará como referencia este porcentaje, habiendo sido calculado exactamente para poder cubrir gastos de la organización, y que no afecten en demasía a los colaboradores.

6.3.11. Sistema de pago online y pago a proveedores

La página Web nativa, y sus aplicaciones para diferentes soportes, tendrán una pasarela de pagos totalmente segura y que garantice la protección de datos de los usuarios. El método de pago online será a través de tarjeta de crédito o *Paypal*. Otro método de pago posible será mediante un sistema sencillo de transferencia bancaria. Existirá una base de datos de pagos y servicios prestados, que permitirá emitir y crear facturas para descargar en diversos formatos para todos aquellos clientes, colaboradores o agencias que lo necesiten. Por otro lado, el pago a proveedores se realizará por transferencia bancaria, todas las semanas mediante un pago emitido los jueves, con todos los servicios pendientes hasta esa fecha.

6.3.12. Ingresos por Publicidad

Todos los socios colaboradores tendrán la posibilidad de hacer más visibles sus servicios o ubicarlos de forma prioritaria o promocionarlos mediante pago por publicidad. Para la organización supondrá una fuente de ingresos por publicidad en la Web por aparecer de forma destacada. Dada la gran cantidad estimada de servicios a ofrecer, por el gran número estimado de socios, estos ingresos por publicidad serán proporcionalmente considerables y de gran ayuda a la hora de financiar áreas de funcionamiento de la organización.

6.3.13. Estructuras colegiadas

A largo plazo y a nivel organizativo, está prevista la creación de un auténtico órgano colegiado, que vele por los intereses de los profesionales del sector, y que establezca un código de buenas practicas de trabajo y pautas a seguir por los diferentes integrantes en caso de necesidad. Será íntegramente promocionado y financiado de forma independiente y rentable por la propia organización

CONCLUSIONES

En el mundo actual, la importancia de la profesionalidad es clave en el desarrollo de servicios a las personas, donde la constancia, el trabajo y el esfuerzo diario posibilitan la satisfacción de sus necesidades de ocio y el alcance de la meta empresarial.

La importancia de este proyecto, reside en la capacidad de generar nuevos servicios demandados por una nueva sociedad más exigente y digitalizada. Además es importante que estas iniciativas, pongan en contacto al cliente con el entorno, con la cultura de los lugares y con sus gentes, propiciando una relación complementaria y enriquecedora entre los diversos agentes. Por otro lado, este proyecto pretende modernizar y mejorar el aparato receptor español en el ámbito de las actividades de ocio, a la vez que supone una mejora sustancial en las condiciones laborales de los profesionales de las visitas guiadas en España.

En términos de viabilidad, no solo nos esforzaremos en alcanzar un equilibrio económico y financiero. Nos comprometemos a tratar de revitalizar la zona de influencia donde operamos a través de iniciativas de transversalidad entre organismos, organizaciones y personas. Además nos ponemos a disposición de las entidades públicas para propiciar la tan necesaria colaboración entre público y privado, lo que supone un avance para los servicios turísticos de receptor, en materia organizativa, laboral y económica.

El proyecto de empresa que se prevé implementar, es una apuesta para la puesta en valor por un lado de los profesionales del sector, como del patrimonio cultural y natural, que establece un diálogo recíproco entre comunidad, entorno y visitante, para sentar las bases de la presente y futura configuración cultural y social de España.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y WEB

Ábaco, Centro de estudios Turísticos. Publicado el 23 de julio de 2015.

<http://abaco.com.es/caracteristicas-de-un-profesional-del-turismo/>

Bainbridge, Alex. Ultimate guide and Anayisis to tour guide market places on the web.

<https://www.tnooz.com/article/ultimate-guide-and-analysis-to-tour-guide-marketplaces-on-the-web/>

Bermejo Latre, José Luís y Escartín Escudé, Victor. Impacto de la reforma de Servicios en el Sector del Turismo.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5573362.pdf>

Boston Consulting Group, (J. GUGGENHEIM, S. KREMSER, P. JHUNJHUNWALA, T. McCALEB, A. ÁLVAREZ GARCIA-MON, L. McCABE). Travel Goes Mobile. BCG 2015.

https://www.bcgperspectives.com/content/articles/transportation_travel_tourism_digital_economy_travel_goes_mobile/

Canalis, Xavier. ¿Economía colaborativa o sumergida? Los polémicos free tours se extienden por toda España.. Hosteltour.

http://www.hosteltur.com/113479_polemicos-free-tours-se-extienden-toda-espana.html

Cantero Gómez, José. La estacionalidad en el turismo ni se crea ni se destruye, solo se transforma. Artículo de la Comunidad Hosteltur.

http://www.hosteltur.com/comunidad/005234_la-estacionalidad-en-turismo-ni-se-crea-ni-se-destruye-solo-se-transforma.html

Dirección General de Turismo. Plan Estratégico de turismo de Castilla y León 2014/18.

<http://www.turismocastillayleon.com/es/espacio-profesionales/planes-estrategicos/plan-estrategico-turismo-castilla-leon-2014-2018>

Frontur. Varios autores. Estadísticas Tourspain. Informe Anual 2014, entradas de visitantes según tipología. (Página 28)

<http://estadisticas.tourspain.es/WebPartInformes/paginas/rsvisor.aspx?ruta=%2fFrontur%2fEstructura%2fAnual%2fEntradas+de+visitantes+seg%u00fan+tipolog%u00eda.+Ref.201&par=1&idioma=es-ES&anio=2014>

Figuerola Domecq, Cristina, González Serrano, Lydia y Talón Ballester, Pilar. La nueva realidad del sector hotelero español. Universidades RJC y Europea, Madrid.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2524926>

García López, Raúl. Director de Aprende de Turismo y *MICE* training.

<http://www.aprendedeturismo.org/principales-tendencias-del-turismo-en-2016/>

Gimeno, Manuel. Fundación Orange 2016. www.fundacionorange.es . Monografías. La transformación digital en el sector turístico.

http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/05/eE_La_transformacion_digital_del_sector_turistico.pdf

Mesa del Turismo. Legislación sobre guías de turismo por CCAA.
<http://mesadelturismo.com/legislacion/guias-de-turismo.htm>

Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Informe sobre la transposición de la Directiva de Servicios, 20 de Enero de 2010.
<http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/economia/enlaces/destacados/Doc3DS.pdf>

Ministerio de Industria, Energía y Turismo, Gobierno de España, Secretaria de Estado de Turismo, SEGITTUR. Impacto de la innovación y las nuevas tecnologías en los hábitos del nuevo turista en España. ITH.
<http://www.segittur.es/es/sala-de-prensa/detalle-documento/ESTUDIO-El-impacto-de-la-innovacin-y-las-nuevas-tecnologas-en-los-hbitos-del-nuevo-turista-en-Espaa-/#.WNEEMdThCeU>

Organización Mundial del Turismo. Recomendaciones Internacionales para las estadísticas del sector.
http://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM_83rev1e.pdf#page=132

Panizo, Fernando y Carrillo de Albornoz, Álvaro. Thinktur. Tendencias Tecnológicas en Turismo para 2016.
http://www.thinktur.org/media/Ebook_Tendencias_Tec_Turismo_2016.pdf

Portales oficiales de turismo de cada CCAA
<http://www.juntadeandalucia.es/turismoydeporte/opencms/areas/turismo/registro-de-turismo/guias-de-turismo/>
http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Departamentos/VertebracionTerritorioMovilidadVivienda/AreasTematicas/Turismo/ci.15_Guias-de-Turismo.detalleDepartamento?channelSelected=77e2c752ae6fa210VgnVCM100000450a15acRCRD
<https://www.turismoasturias.es/organiza-tu-viaje/guias-de-turismo>
<http://colegioguiasib.com/>
http://www.gobiernodecanarias.org/turismo/dir_gral_ordenacion_promocion/guias_de_turismo/index.html
<http://profesional.turismodecantabria.com/info-y-documentacion/agencias-de-viaje-y-guias-turisticos>
<http://www.turismocastillalamancha.es/guias-turisticos-oficiales/>
<https://www.turismocastillayleon.com/es/servicios/conocer/guias-turismo>
http://empresa.gencat.cat/es/treb_ambits_actuacio/emo_turisme/emo_empreses_establiments_turisticos/emo_guies_turisme/
http://www.turisme.gva.es/opencms/opencms/turisme/es/contents/tramitacion/guia_turistico/guia_turistico.html?tam=
<http://www.turismoextremadura.com/viajar/turismo/es/recursos-turisticos/guia-oficial/index.html>
http://www.turismo.gal/localizador-de-recursos/-/sit/servicios_turisticos/guias_oficiales_de_turismo/galicia?langId=es_ES
<https://lariojaturismo.com/comunidad/larioja/servicios-turisticos?default;rdf:type=touristservice&touristservice;eharmonise:serviceType@@@multiLan:textValue=gu%C3%ADas%20tur%C3%ADsticos@es>

http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=JUVE_Estudio_FA&cid=1142334809788&pageid=1142333704692&pagename=PortalJoven%2FJUVE_Estudio_FA%2FJUVE_estudio_s

<http://www.turismo.navarra.es/esp/organice-viaje/recurso.aspx?o=5848>

<http://www.apite.eu/es/guias/index.html>

https://www.murciaturistica.es/es/guias_de_turismo/

Troyano, Xandra. Xanxano.com, Blog de Turismo y Consultoría. “Guías oficiales ¿Garantía o monopolio?”

<https://xanxano.com/2013/01/08/guicas-oficiales-garantia-o-monopolio/>

Young, David. Tours By Locals Company.

<https://www.toursbylocals.com/>

Zoreda, Jose Luis y Perelli, Oscar. 20 años de recorrido por el sector turístico español. Exceltur.

http://static.hosteltur.com/web/uploads/2014/04/20_ayos_de_recorrido_por_el_sector_turystico_espayol_Exceltur_Hosteltur.pdf

