



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**PLAN EMPRESA “EXPERIENCIAS PARA MUJERES
PROFESIONALES”**

Presentado por Nuria Muñoz Martín

Tutelado por Luis Miguel Delgado Estirado

Segovia, 5 de marzo de 2018

ÍNDICE	
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	
1.1. Presentación de la persona promotora	2
1.2. Justificación del proyecto	3
1.2.1. Misión	3
1.2.2. Visión	3
1.2.3. Valores	3
1.2.4. Principios	4
1.3. Descripción de la actividad de la empresa	4
1.3.1. Identificación de los servicios	4
1.3.2. Descripción de las características de los servicios	5
1.3.3. Elementos innovadores y características diferenciales respecto a la competencia	5
CAPÍTULO 2 ANÁLISIS DE MERCADO	
2.1. Entorno general. Análisis PEST	8
2.2. Entorno específico. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter	13
2.2.1. El sector	13
2.2.2. Los clientes	14
2.2.3. Los competidores	18
2.2.4. Los colaboradores	20
2.3. Análisis interno	20
2.4. Análisis DAFO	21

CAPÍTULO 3	
FIJACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	
3.1. Objetivos generales	24
3.2. Estrategias competitivas	24
3.3. Estrategias de desarrollo	25
3.4. Estrategias funcionales	26
3.5. Diseño del modelo de negocio	27
3.5.1. Mapa de empatía	28
3.5.2. Propuesta de valor	29
3.5.3. Modelo de negocio	32
CAPÍTULO 4	
ORGANIZACIÓN	
4.1. Denominación de la empresa	34
4.2. Elección de la forma jurídica	34
4.3. Trámites de constitución y puesta en marcha	34
CAPÍTULO 5	
ESTRATEGIAS DE MARKETING	
‘Marketing mix’	
5.1. Producto	38
5.2. Precio	40
5.3. Promoción	44
5.4. Distribución	46

CAPÍTULO 6	
PLAN OPERATIVO	
6.1. Organización de recursos humanos	48
6.1.1. Estructura organizativa	48
6.1.2. Acciones realizadas por cada uno	48
6.1.3. Política de remuneraciones	49
6.1.4. Política de formación	49
6.2. Fases de prestación del servicio	50
6.3. Capacidad	50
6.4. Localización	51
6.5. Prestatarios. Relación con éstos	51
CAPÍTULO 7	
FINANZAS	
7.1. Análisis financiero	54
7.1.1. Plan de inversiones y financiación	54
7.1.2. Cuenta previsional de explotación	55
7.1.3. Contabilidad de autónomo	57
8. Conclusiones	62
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
ANEXO I	
Índice de tablas y figuras	II
ANEXO II	
Mapa de empatía para diseñar el modelo de negocio	IV
Documento Canvas de propuesta de valor	V
Documento Canvas del Modelo de Negocio	VI

CAPÍTULO 1
INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación de la persona promotora

Soy una diplomada en turismo por la Universidad de Valladolid (Escuela de Turismo de Segovia 1999-2002).

En cuanto a mi experiencia profesional; comienza con las más de 300 horas de prácticas académicas realizadas en el Patronato Provincial de Turismo de Segovia. Posteriormente, trabajé puntualmente, en las oficinas de turismo de la Sociedad de Promoción de Turismo de Castilla y León (SOTUR), así como de guía de museo en la fábrica y Museo de Cerámica de Muel (Zaragoza).

El período que abarca de marzo de 2006 a octubre de 2007, mi trabajo fue como agente de reservas en la central de Viajes Marsans asesorando a las agencias minoristas sobre hoteles.

De noviembre de 2007 a marzo de 2008 desempeñé las funciones de agente de resolución de incidencias en la compañía AVIS.

Desde abril de 2008 a julio de 2014 fui informador turístico en una oficina de turismo de Zamora.

Durante el periodo de crisis económica, debido a mi situación de desempleo y tras informarme en publicaciones turísticas que empresas del sector, principalmente hoteleras, dedican parte de sus instalaciones a mujeres de negocios, pude identificar la demanda de servicios personalizados para éstas.

Por ello, consideré la oportunidad de crear una agencia de viajes especializada en este segmento.

Mi iniciativa se reforzó, con otros tres motivos:

·En España tan sólo operan otras dos agencias especializadas en el colectivo femenino, pero no en el ámbito profesional.

·Segundo, el hecho de que yo pertenezca a este colectivo, por circunstancias laborales, me facilita el conocerlo y atenderlo.

Además averigüé que este colectivo resulta interesante, pues creé el blog mujeresviajeraspornegocios.com y conseguí más de 150 usuarios registrados en 3 meses.

1.2. Justificación del proyecto

La importancia de la mujer en el ámbito directivo y, en general, en el desarrollo de los negocios, ha cobrado cada vez una mayor importancia. La conciliación de la vida personal y laboral hace que el tiempo, como para cualquier directivo tenga un valor muy elevado. Por ello, surge la oportunidad de prestar servicios de desarrollo profesional combinados con experiencias turísticas de ocio que satisfagan sus necesidades, definiendo el perfil de Numumar: una agencia especializada en la organización de experiencias para mujeres de negocios aportando, enriquecimiento tanto profesional como personal, bien de forma individual o grupal.

1.2.1. Misión

Con esta actividad Numumar pretende:

- Contribuir a fomentar el que cada vez más mujeres dirijan su propio negocio o el de una compañía, a fin de equilibrar el número de féminas líderes con el de hombres.
- Dar la oportunidad de hacer más visible la presencia de la mujer en el ámbito empresarial para que desaparezca la tradicional cultura masculina.
- Medidas para colaborar con las organizaciones.
- Diseñar programas de desarrollo profesional, de mentoring, facilitar las redes de colaboración y contactos profesionales y asegurar que el talento femenino no se va perdiendo a medida que avanzamos en los distintos niveles de la organización.

1.2.2. Visión

Llegar a ser una agencia de viajes de receptivo en España para el colectivo de mujeres profesionales de Europa y América, a corto plazo, y de otros continentes como Asia y Oceanía a más largo plazo.

1.2.3. Valores

Numumar se diferenciará por los siguientes valores:

- Seguridad: El valor más importante para muchas mujeres en sus viajes.

Capítulo 1

- Confianza: Para que el cliente se sienta cómodo y fidelizarlo.
- Exclusividad: Prestar servicios personalizados adaptados a las necesidades y deseos del cliente.
- Creatividad: Al momento de crear paquetes que se ajusten al perfil de cada cliente.
- Profesionalidad: Para prestar servicios de calidad, es necesario que todas las personas implicadas en la prestación sean profesionales cualificados.
- Compromiso: Para garantizar al cliente que el servicio que contrata se prestará correctamente.
- Puntualidad: Cumplir con los compromisos y obligaciones en el tiempo acordado, valorando y respetando el tiempo de los demás.

1.2.4. Principios

- Contribuir al desarrollo de la comunidad: Numumar tiene como objetivo desarrollar una política empresarial donde se sensibilice a todos los profesionales implicados en la prestación del servicio para lograr apoyo a la comunidad y el compromiso comunitario e impulsar el desarrollo de éstos.
- Contribuir con el reconocimiento de los prestadores de servicios: Numumar será un vínculo de unión de prestatarios de servicios (alojamiento, ocio, de desarrollo profesional,...), de modo que la experiencia vivida por el cliente sea diferenciadora y la agencia hará mención de todos los integrantes que lo han hecho posible.

1.3 Descripción de la actividad de la empresa

1.3.1. Identificación de los servicios

La empresa realizará las siguientes funciones:

- En el ámbito sociocultural, fomentará el liderazgo femenino con la organización de encuentros entre mujeres profesionales y estudiantes a fin de instruir las y concienciarlas de la importancia de saber dirigir su propio negocio para evitar el desempleo y de explicarles los beneficios que aporta la diversidad de género en la cúspide de las organizaciones empresariales.

Introducción

·Fomentar el enriquecimiento personal y profesional con las relaciones interpersonales que se consiguen viajando y aprovechando la instrucción por parte de profesionales experimentados.

1.3.2. Descripción de las características de los servicios

·La promotora gestionará la página web en la que se explicarán de forma sencilla y detallada los servicios que se ofrecen. En las redes sociales, previo permiso de los clientes se mostrarán noticias sobre la actividad de la empresa.

·Numumar asistirá a eventos educacionales y de profesionales como las ferias, entre otros. Así como a centros educativos.

·El pago de todos los servicios se llevará a cabo por transferencia bancaria.

·La empresa pagará el viaje a la agencia encargada de organizarlo tal y cómo la promotora le indique, y el cliente abonará anticipadamente el % que la agencia de viajes socia exija como adelanto a la promotora. Esta última es la intermediaria entre los clientes y la agencia.

1.3.3. Elementos innovadores y características diferenciales respecto a la competencia

Las diferencias con respecto a otras empresas que se dedican a la organización de viajes para mujeres son:

· Numumar además de ofrecer servicios de ocio y disfrute también ofrece servicios de desarrollo profesional para combinar el disfrute y desarrollo profesional.

·Ofrecer la opción de asistente de apoyo profesional para que los clientes se sientan cómodas y seguras en compañía de un profesional conocedor del destino e idioma.

CAPÍTULO 2
ANÁLISIS DE MERCADO

2.1. Análisis del entorno externo. Análisis PEST

Ante un entorno dinámico y sometido a constantes alteraciones, la realización de un plan de empresa se precisa de la aplicación de técnicas o herramientas de análisis de datos, como es el caso del análisis PEST (Jonhson y Scholes, 2000).

En el análisis PEST comento los factores político-económicos, políticos-legales, socioculturales y tecnológicos.

·Factores político-económicos

“Los tres desafíos de la política turística española hasta 2020 son el empleo, la economía compartida y los impuestos al turismo” (Hosteltur, diciembre 2015). Aunque la industria turística reconoce que 2015 fue probablemente el mejor año del sector turístico español, en parte debido a factores externos. Sin embargo, hay tres grandes desafíos que requerirán una política de Estado: impuestos al turismo, economía compartida y la pérdida de calidad en el empleo.

·Impuestos al turismo

Y es que el crecimiento del sector turístico a nivel global no ha pasado desapercibido a muchos gobiernos, que han visto en esta actividad una fuente donde recaudar más ingresos a través de impuestos y tasas. España no ha sido una excepción.

Cabe recordar que el IVA aplicado a la hostelería y los transportes en España se incrementó.

El sector turístico español sostiene que estos incrementos del IVA le han hecho perder competitividad frente a otros destinos, aunque este efecto ha podido ser contrarrestado por factores externos.

Por ejemplo, los problemas que han afectado a otros países desde la Primavera Árabe de 2011, la buena marca del mercado británico (el mercado emisor número 1 para España) o la caída del precio del petróleo.

El turismo también ha sido perjudicado por el aumento de las tasas aéreas en los últimos cinco años.

·Empleo de baja calidad

En este sentido, y a pesar de que el turismo ha logrado generar empleo durante los años más duros de la crisis, cada vez más, el empleo en el sector se precariza, aunque de ello depende la propia calidad de la oferta turística española y supone una pérdida de profesionalidad y una brutal competencia desleal para aquellas empresas que apuestan por la oferta reglada y el cumplimiento de los convenios colectivos sectoriales.

Otro inconveniente es la economía sumergida, pues está teniendo efectos muy negativos sobre el sector. El intrusismo, la oferta aleja, cuando no directamente ilegal, el empleo sumergido, precario y sin derechos, en su grado más alto, suponen un auténtico lastre para un sector clave para la economía española”.

·Economía compartida

Las webs que ponen en contacto a particulares (“peer to peer”, de igual a igual) que compran y venden servicios turísticos están registrando un crecimiento vertiginoso en España.

Son 2.214.000 los afiliados en las actividades características del turismo, lo que supone un 4,1% del total (Ministerio de Empleo y Seguridad Social en noviembre de 2017).

En septiembre de 2017, el saldo de la balanza de pagos por turismo en España es de 4.502 millones de euros. (IET, 2018)

Por su parte, Exceltur, asociación sin ánimo de lucro, formada por 23 de las más relevantes empresas de toda la cadena de valor turística, constata que “el turismo es un sector estratégico para la economía española”.

El Indicador Sintético del PIB Turístico de Exceltur (ISTE) tiene como objetivo dar información sobre el crecimiento real del turismo español y su aportación a la economía española con una periodicidad trimestral.

El PIB turístico ha continuado creciendo a un ritmo del 4,2% durante el tercer trimestre de 2017, lo que supone el cierre de una excelente temporada veraniega para el conjunto de España. (ISTE, 2017)

Sin embargo, este crecimiento ha sido ligeramente inferior al observado en los dos primeros trimestres del año, debido en parte a la recuperación de los competidores del

Mediterráneo, los primeros efectos del Brexit sobre el turismo británico y a la ralentización del mercado interno para los destinos españoles y su aceleración para las salidas al exterior.

La inestabilidad política en Cataluña ha generado una pérdida de 319 millones de euros de actividad turística 2017, detrayendo 0,3 puntos porcentuales del crecimiento del PIB turístico español previsto para el conjunto del año del 4,7 % al 4,4 % (Exceltur, 2018).

·Factores legales

A falta de un régimen propio, las agencias de viajes on line han de regirse por la misma regulación que las agencias de viajes offline, lo que implica someterse a las normas nacionales y autonómicas (recordamos que las Comunidades Autónomas tienen cedida la competencia en esta materia) que regulan su constitución –destacando la obtención del título-licencia- y actividad.

FETAVE, (2018) informa que la normativa relativa a estas empresas es:

- Decreto 25/2001, de 25 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de las Agencias de Viajes, que ejerzan su actividad en la Comunidad de Castilla y León.
- Ley 10/1997, de 19 de diciembre, de Turismo de Castilla y León («B.O.C. y L.» nº 249, de 29 de diciembre) regula la actividad de agencias de viajes.
- Real Decreto 271/1988, de 25 de marzo, por el que se regula el ejercicio de las actividades propias de las agencias de viajes. (BOE núm. 76, de 29 de marzo de 1988).

El Ministerio de Industria y Turismo, (2018) informa que la normativa aplicable al comercio electrónico es:

- La Ley 34/2002, de servicios de la sociedad de la información y del comercio electrónico, es la norma reguladora del comercio electrónico y de otros servicios de internet cuando sean parte de una actividad económica.
- Ley 7/1998, de 13 de abril, de Condiciones Generales de la Contratación.
- La Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos por tratamiento de datos de los clientes.

•Factores socioculturales

Font (2016) en su trabajo para la Universidad de Valencia informó que “en el año 2007 ya se preparaban paquetes turísticos solo para mujeres. Esta nueva tendencia está obligando al mercado a adaptarse a esa clientela ya que cada vez son más las mujeres que viajan solas”.

Son muchas las características que se pueden fijar alrededor de las mujeres viajeras o del turismo ‘women-only’, pero estas son algunas de las características principales:

- Pensado especialmente para mujeres de entre 40 y 60 años.
- Ideal para aquellas que quieren entablar una amistad o ampliar su círculo social.
- Recomendado para quienes no han hecho nunca un viaje solas.
- Aconsejable para aquellas que necesitan, en un momento de sus vidas, ocuparse de ellas mismas.
- Existen precios pensados para mujeres que ya están jubiladas o que están por dejar de trabajar.
- En muchas ocasiones, las estadías también son en sitios únicamente donde se alojan mujeres.
- No solo viajan por placer, están cada vez más involucradas en los viajes de negocios.
- Las viajeras ejecutivas son mujeres trabajadoras de entre 30 y 50 años.
- Durante su viaje de negocios buscan que no haya diferencia entre los negocios y el placer.

Ramajo (2012) (TFG Font, 2016) propietaria y directora de viajes Cosmopolitan y fundadora de la agencia Mujeres Viajeras, comenta que “las mujeres viajeras van a ir más allá del viaje por ocio donde quieren tiempo libre para ellas. Se puede afirmar, por tanto, que las mujeres no sólo viajan por placer sino también están cada vez más involucradas en los viajes de negocios, y son conocidas como las mujeres ejecutivas o viajeras de negocios. Debido al auge de esta nueva tendencia las empresas del sector turístico están empezando a desarrollar productos específicos que satisfagan las

necesidades y exigencias de estas mujeres. Además, la viajera de negocios constituye un perfil al alza que se sale de los estereotipos”.

“La cadena de hoteles Hyatt reveló que este perfil femenino pasó de 16% en 1979, a 52% en 2012”. (Publicación Alto Nivel ,2013). Por ello, las mujeres viajeras se convirtieron en el target del turismo de negocios.

O. Pérez (2013) en su artículo ‘Mujeres viajeras’, afirmó que “el target del turismo de negocios, actualmente tanto los hombres como las mujeres son protagonistas del mundo ejecutivo, pero son las mujeres de negocios viajeras, cuyo estilo de vida es fuera de casa, las que destacan en este nuevo perfil”.

·Factores tecnológicos

“5 son las tendencias tecnológicas en el sector del turismo online” (Thinktur, 2016).

El turismo es un sector que ha demostrado eficacia, flexibilidad y capacidad de adaptación al entorno digital.

En España, el turismo ha conseguido evolucionar y crecer en el canal online de forma especialmente significativa, y seguirá haciéndolo trabajando en ello.

Para lograr una mayor competitividad del sector en nuestro país, tenemos que pensar en calidad a fin de conseguir un turismo innovador y sostenible.

En este marco, la tecnología juega un papel crucial y actúa como impulsora de algunas de las tendencias que definirán el futuro de esta actividad, y que en el entorno digital es presente. Para lograr la transformación digital, al menos, tendremos que tener presentes 5 tecnologías y 5 tendencias:

·Cloud Computing. Las plataformas basadas en la “nube” se han convertido en el eje de cualquier organización y más en las empresas turísticas.

Así se lleva a cabo una 'gestión digital integral'. Se apuesta por la eliminación del papel en la gestión de la empresa, lo que ha conseguido no sólo reducir costes, sino aumentar su productividad, su posicionamiento de marca, y la satisfacción de clientes y empleados.

·Big Data. Los datos del público objetivo es un activo de incalculable valor precisamente en este sector servicios. Además de acceder a la información, debemos gestionarla e interpretarla para tomar decisiones estratégicas.

Con ello se consigue 'diferenciar y estudiar al cliente'.

·Social Media. Canales de comunicación que pueden ser nuestro mejor aliado o convertirse en nuestro peor enemigo. En muchos casos, la opinión de los usuarios sobre una compañía o un destino es más efectiva que una ambiciosa campaña de publicidad. Personalización, inmediatez e interactividad: las redes sociales son herramientas clave.

·Mobile. Si el crecimiento del e-commerce ha sido y es constante, el del m-commerce es y será fulgurante. Todo al alcance de la mano, sin límites de tiempo, espacio y con cada vez mayores alternativas de pago. Con los dispositivos móviles no hay barreras.

·Geolocalización y realidad virtual. Herramientas que mejoran la prestación del servicio, que ofrecen una nueva experiencia al cliente. Pero que también suponen para las empresas una valiosa información sobre el comportamiento de sus públicos, sus preferencias

2.2. Análisis del entorno específico. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

2.2.1 El sector

1.-Tendencias generales del sector turístico:

- La concentración empresarial y cambio en los modelos de negocio
- Economía colaborativa
- Peso e influencia de los sitios de valoración de usuarios.
- Cambio de rol en las agencias de viajes.
- Experiencias únicas y sostenibles y mayor interés por la cultura local.
- Viajes de última hora y más cortos y espaciados en el tiempo.
- Nuevas motivaciones de viaje.
- Digitalización del sector e implantación de la tecnología.

2.- Tendencias específicas del sector de las agencias de viajes:

- Venta online de servicios a través de dispositivos tecnológicos.
- Ofrecer al cliente un sistema de valoración y de compartir experiencias.

- Trato individual y personalizado a los clientes

2.2.2. Los clientes

Este proyecto de mujeres viajeras por negocios abarca tanto a directivas en todos sus niveles con especial atención a emprendedoras que desean dirigir su propio negocio.

La cadena hoteles Hyatt reveló que este perfil femenino pasó de 16% en 1979, a 52% en 2012. Por ello, las mujeres viajeras se convirtieron en el target del turismo de negocios (publicación Alto Nivel, 2013).

A) DIRECTIVAS

La consultora Pwc, (2012), en su informe ‘La mujer directiva en España’ indica que la situación de la mujer como líder en nuestro país debería ser acorde a lo establecido en la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Hombres y Mujeres. Ésta establecía que las empresas debían procurar que en sus consejos tuviesen un 40% de presencia femenina en el año 2015. El Código Unificado de Buen Gobierno de las Compañías Cotizadas recomienda a aquellas empresas que tengan un escaso número de consejeras que el consejo explique los motivos e iniciativas propuestos para corregirlo. Sin duda, estas regulaciones no han tenido efecto. En la actualidad, en más de la mitad de las compañías del IBEX 35 la presencia de mujeres en Consejos de Administración no llega al 10%.

De hecho, a pesar de que las mujeres representan el 60% de los licenciados en España y el 45% del mercado laboral, al llegar a la alta dirección de las compañías, este porcentaje desciende entorno al 10%. Eligen formarse para puestos directivos de áreas funcionales.

Como indica Grant Thornton (2016) en International Business Report comenta que la proporción de puestos de alta dirección ocupados por mujeres ha aumentado en los doce últimos meses, volviendo al máximo anterior del 24% después de caer al 22% en 2015. Sin embargo, un tercio (33%) de las empresas de todo el mundo aún no cuenta con ninguna mujer en puestos de alta dirección. Pero dentro de estos promedios globales, destacan algunas regiones.

Europa del Este continúa encabezando la clasificación, con una media del 35% de los puestos de alta dirección en la zona ocupados por mujeres y sólo un 16% de las

empresas sin mujeres en la alta dirección. Este buen comportamiento viene impulsado por Rusia, donde el 45% de los puestos de alta dirección están ocupados por mujeres y los estados bálticos de Lituania (39%), Estonia (37%) y Letonia (35%).

Porcentaje de puestos de alta dirección ocupados por mujeres

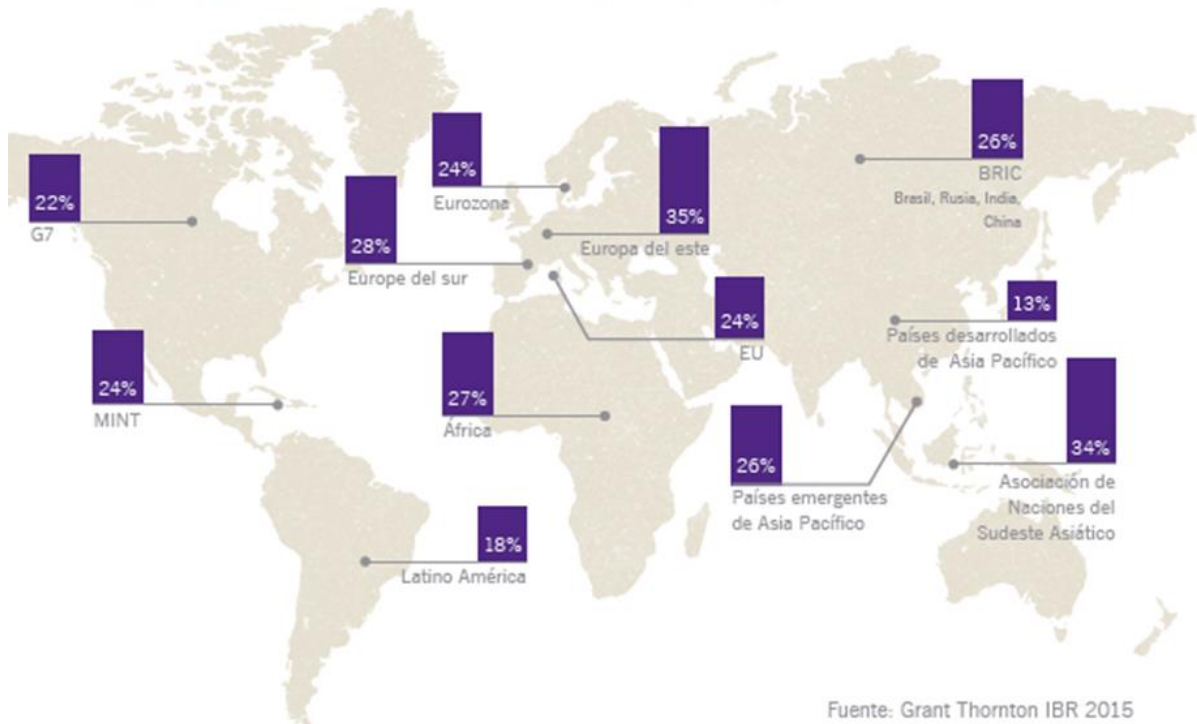


Figura 2.1. Fuente: Grant Thornton IBR 2015

Premisas a tener en cuenta:

- La dificultad para conciliar la vida familiar y la profesional.
- Los estudios demuestran correlación entre las empresas con un número significativo de mujeres en sus equipos directivos y los resultados económicos.
- La creciente influencia de las mujeres en las decisiones de compra e inversión, es un hecho que las compañías deben tener en consideración.
- Las organizaciones tienen un papel clave en la retención del talento femenino y en el impulso de la mujer hacia la dirección.
- Las administraciones pueden ayudar a acelerar este cambio, estableciendo mecanismos que ayuden a las empresas y a las propias mujeres.
- Las mujeres son la mitad del mercado laboral. Una empresa que renuncia al 50% del talento está cometiendo un error estratégico.

B) EMPRENDEDORAS

El Observatorio de Emprendimiento, (2014), en su Informe Especial GEM sobre Emprendimiento Femenino confirma que hay más de 650.000 mujeres emprendedoras en España. El informe refleja que 128 millones de mujeres en el mundo están liderando empresas consolidadas -desde 2012 ha disminuido un 6% la brecha de género– y demuestran altos niveles de innovación en sus iniciativas.

En comparación con los datos de países europeos impulsados por la innovación (entre los que se incluye España), las mujeres españolas lideran un porcentaje mayor de negocios consolidados que las de otros países de Europa. Aun así estas mujeres emprendedoras (6%) siguen representando un porcentaje inferior al de los hombres que gestionan negocios en nuestro país (8%).

La tasa de mujeres que ofrecen productos o servicios innovadores en España es similar a la media de Europa y se equipara a la de los hombres españoles. No obstante, las emprendedoras en España poseen menos expectativas de crecimiento e internacionalización en sus negocios que el resto de europeas.

Tabla 2.1. Perfil de la mujer emprendedora en España

Edad	25 – 34 años
Motivación	70% emprende por oportunidad de mercado
Educación	Más del 50% tienen nivel educativo superior
Expectativas de Crecimiento	Sólo un 20% espera generar más de 6 empleos en los próximos años

Fuente: Informe especial GEM sobre emprendimiento femenino

Correspondiendo una primera segmentación de clientes con la siguiente descripción:

- Perfil demográfico: poder adquisitivo medio-alto/ Directivas o propietarias de un negocio / 35-50 años / se aloja en grandes ciudades /ámbito de actuación nacional en la primera fase del negocio.

- Perfil antropológico: muy exigentes/ acostumbradas a mandar / los productos deben estar en su forma y plazo / trato directo y sincero / buscan seguridad, comodidad, diversidad y no perder el tiempo.

Además de los datos previamente facilitados queremos destacar como, una vez más la región de Asia-Pacífico se comporta mejor que la media, con un 22% de las

mujeres en la alta dirección que ocupan el puesto de primer ejecutivo. En Europa del Este el 10% de las directivas ocupan el puesto de CEO frente a un 48% que son directoras financieras. Mientras tanto, en el G-7, sólo el 7% de las mujeres en la alta dirección son directoras generales, en comparación con el 20% que son directoras de recursos humanos, el 12% que son directoras de marketing y el 11% que son directoras financieras. Mientras que los máximos ejecutivos rara vez provienen del área de recursos humanos, podría haber mejores noticias para las mujeres que trabajan en la función financiera.

A pesar del progreso general, las mujeres tienden a liderar direcciones de apoyo y no equipos ejecutivos. Una vez más la mayoría de las mujeres en la alta dirección son directoras de recursos humanos (23%), directoras financieras (21%) o, en tercer lugar, directoras de marketing (11%), sólo el 9% son directoras generales o consejeras delegadas.



Figura 2.2. Fuente: Grant Thornton (2017)

2.2.3. Los competidores

Tras realizar un análisis de las empresas competidoras Focus On Women y Wow Viajes (2017), y varios artículos de la publicación Hosteltur, he sabido que este servicio focalizado en las mujeres de negocios es aún muy incipiente. En la actualidad existen, en España, dos empresas que se dedican a este colectivo.

1. FOW Viajes-Focus on Women

La agencia de FOW organiza viajes alrededor de todo el mundo, y su oferta en actividades que hacer en cada uno de esos lugares del mundo es muy extensa. Pero en primer lugar vamos a precisar los lugares exactos a los que se puede viajar con FOW.

DESTINOS FOW

<u>Europa</u>	<u>América</u>	<u>Ásia</u>	<u>África</u>
Alemania	Cuba	Camboya	Madagascar
Armenia	Estados Unidos	Etiopía	Marruecos
España	Perú	India	
Francia		Irán	
Italia		Japón	
Malta		Sri Lanka	
Portugal		Uzbekistan	
Reino Unido		Vietnam	

La duración de sus viajes también es algo importante, ya que no todas las mujeres tienen el tiempo que desearían por ello, además de sus viajes a medida, cuentan con tres tipos de viajes según la duración:

- Hasta 5 días
- Entre 6 y 10 días
- Más de 10 días

2. WOM Viajes – Viajes para mujeres

Asimismo en WOM viajes también organizan viajes alrededor de casi todo el mundo.

DESTINOS WOW

<u>Europa</u>	<u>América</u>	<u>Ásia</u>	<u>África</u>
Bulgaria	Argentina	Camboya	Tanzania
Creta	Cuba	India	
Cerdeña	Nicaragua	Indonesia	
Escocia	Nueva York	Jordania	
España		Malasia	
Francia			
Italia			

A. Blasco (2015), (TFG Font, 2016) fundadora de WOM Viajes, comenta que “uno de los viajes que más éxito tiene entre sus clientas es el de la Toscana en Italia, el cual ya se ha repetido varias veces. Los destinos más exóticos y populares son los asiáticos como Camboya y también Nicaragua en el caso de WOM viajes. Uno de sus viajes favoritos fue un viaje sorpresa que promovió en marzo, en el que las viajeras sabían cuándo pero no dónde. Fue muy divertido”.

En WOM viajes también organizan viajes durante todo el año, y a diferencia de FOW con WOM viajes existe la posibilidad de realizar escapadas de solo un día y sus viajes varían en función de su duración que puede ser:

- De 2 a 5 días
- De 6 a 10 días
- Más de 10 días

También organiza paquetes turísticos para todo el año.

2.2.4. Los colaboradores

Como consecuencia del tipo de servicio prestado por Numumar, dispongo de una amplia red de colaboradores entre ellos destacan.

1_Red de mentores.

2_Asociaciones de mujeres profesionales.

3_Turoperadores.

4_Empresas involucradas en el desarrollo profesional femenino.

5_Centros de formación.

2.3. Análisis interno

Para realizar su actividad, la empresa, necesita de una serie de ‘herramientas internas’, es decir, que se utilizan para su relación con el mercado y que la diferencian del resto de empresas porque son particulares de cada organización.

Estas son:

·Página web: plataforma online, de diseño sencillo, práctico y atractivo para que los usuarios gestionen sus demandas y consultas de servicios cómoda y agradablemente.

·Redes sociales: medios digitales para que los usuarios, clientes y posibles clientes, aporten información y contenidos de modo que se cree una comunidad virtual e interactiva que facilite valiosa información a la organización.

·Filosofía de empresa: está constituida por principios y valores que son la seguridad, confianza, exclusividad, creatividad, profesionalidad y compromiso.

·Política de empresa: está constituida por una serie de instrucciones a seguir por todas las personas que integran la organización a fin de realizar lo mejor posible sus tareas.

·Recursos o capital humano: personas con formación cualificada, empleadas en la organización, a fin de prestar los servicios que ésta ofrece. Pueden llegar a ser sus clientes internos, motivo por el que hay que cuidarles y formarlos correctamente.

2.4. Análisis DAFO

La matriz DAFO es el nexo que permite pasar del análisis de los entornos interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado, de modo que sea capaz de afrontar los cambios en el contexto (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas

He listado las distintas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades ordenándolas de mayor a menor importancia.

Factores internos:

FORTALEZAS: Son atributos internos que me permiten generar una ventaja competitiva.

- Gran calidad e innovación en las experiencias ofrecidas.
- La oferta de servicios profesionales y de formación podría valorarse muy positivamente en los próximos años.
- La financiación propia evita posibles conflictos con terceros y favorece una situación de tranquilidad frente al sentimiento de riesgo ante el posible hecho de que finalmente el negocio no funcionara.
- Poco riesgo económico por la pequeña inversión requerida.
- El ser mujer emprendedora en el medio rural me facilita ayudas económicas.
- La oferta presenta sinergias con el turismo cultural, el turismo rural y el turismo de negocios.
- La oferta de mis productos es muy flexible.

DEBILIDADES: Son los problemas internos que hay que solucionar o reducir en lo posible.

- Inexperiencia de la promotora en este segmento de mercado.
- El sentimiento de incertidumbre ante la inexperiencia del emprendimiento es difícil de controlar.
- Numumar no cuenta con personalidades célebres, como Focus on Women, que participen en el viaje.

Capítulo 2

- La empresa es de nueva creación, por lo que resulta desconocida en el mercado.

Factores externos:

OPORTUNIDADES: Se trata de factores positivos del mercado que puedo aprovechar.

- Alto poder adquisitivo de los clientes.
- La competencia entre empresas de turismo femenino es mínima en España.
- Escasa oferta de productos.
- La demanda crece sostenidamente.
- Gran auge de la tendencia women-only en los últimos años, especialmente en Europa y América.
- Las clientas cada vez tienen mayor independencia económica para viajar como, cuando y donde quieran.

·La formación brindada a emprendedores por diferentes administraciones públicas y centros formativos, como las universidades, me puede ayudar a prepararme en temas como el marketing, relaciones públicas y finanzas.

·El hecho de que la demanda de viajes de negocios y formación se realice durante todo el año, resulta desestacionalizadora.

AMENAZAS: Son los factores negativos del mercado que pueden perjudicar el proyecto y que debo sortear todo lo posible.

·La difícil conciliación de la vida familiar y laboral puede frenar los viajes profesionales en muchas ocasiones.

·La sociedad no es consciente de la existencia de este tipo de turismo.

·Falta de infraestructuras y establecimientos preparados para un colectivo exigente como el de mujeres profesionales y el turismo women-only.

·Los gustos y las necesidades de las mujeres pueden llegar a ser demasiado cambiantes y convertirse en un problema.

·Lento crecimiento en relación a otros segmentos del mercado turístico, aunque posit

CAPÍTULO 3
FIJACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

3.1. Objetivos generales

Después del análisis de datos del epígrafe anterior, se fijan los objetivos generales de la empresa que se pretenden alcanzar a medio plazo.

1. Crear una imagen de marca.
2. Posicionarme en el mercado.
3. Aumentar cuota de mercado.
4. Incrementar los beneficios gradualmente a partir del segundo año.

3.2. Estrategias competitivas

Porter (1980) explicó que en un determinado mercado se puede competir liderando en costes o mediante la diferenciación. Esta última se refería a la especialización en un segmento de mercado.

A pesar de que en España, tan sólo hay dos agencias dedicadas de forma específica al colectivo femenino, mi agencia, Numumar, ha decidido optar por la estrategia competitiva de diferenciación y ofrecer otro tipo de viajes distintos a los de éstas, precisamente porque hay un público objetivo que demanda servicios diferentes a los que ofertan esas agencias.

La actualidad revela que el máximo diferenciador es la creación de una experiencia única y memorable para el cliente, que Numumar ofrece combinando los servicios de desarrollo profesional con los de ocio.

Resulta útil el modelo del reloj de Bowman (1992) (citado por Johnson y Scholes, 2006). Propuso un sistema basado en el concepto de ‘valor de uso (experiencia) percibido’. Consiste en averiguar el valor que el cliente otorga al servicio por el precio que paga por él, para desarrollar estrategias que conduzcan a ofrecerlo en el mejor nivel para que el cliente elija nuestro servicio.

De entre las 8 estrategias que se definen con el reloj estratégico de Bowman o ‘matriz cliente’, referidas a las 8 posibles posiciones competitivas, he considerado conveniente elegir la que consiste en ‘añadir valor’ o más exactamente, ‘valor de uso

Fijación de objetivos y estrategias

(experiencia) obtenido'. Supone mantener el precio. Para ello hay que conocer de forma lo más precisa posible que es lo que puede valorar el cliente de nuestro servicios.

'Travel & Business' (2017), comenta que los valores que los clientes esperan son:

- Seguridad: ofreciéndole destinos en los que se vele por la igualdad de género por parte de las autoridades gubernamentales, que gocen de estabilidad política y económica y haya una oferta educativa de calidad.
- Confianza: estableciendo una relación cercana con el cliente para ofrecerle en primera persona nuestros servicios.
- Exclusividad o personalización: diseñando paquetes a medida.
- Compromiso de calidad: mediante el seguimiento del viaje y asistencia personal durante la estancia.

Las líneas estratégicas a seguir para lograr la competitividad son:

1ª. Línea estratégica: Ofrecer servicios eficientes contando con socios colaboradores muy cualificados y con gran experiencia que nos faciliten los servicios más convenientes para personalizar adecuadamente el viaje.

2ª. Línea estratégica: Prestar un servicio de confianza desde el principio de la relación con los clientes. Asistiendo a eventos donde poder contactar personalmente y así conocer sus deseos y necesidades.

3ª. Línea estratégica: Innovando, ofreciendo nuevos servicios de calidad que aporten un valor añadido diferente a la experiencia de nuestros clientes.

3.3. Estrategias de desarrollo

Es una estrategia de crecimiento empresarial que consiste en identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para productos existentes.

La matriz producto-mercado facilita decidir sobre la expansión y el crecimiento estratégico de una empresa. Ésta relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. (Ansoff, 1956).

De las cuatro estrategias considero convenientes las dos siguientes:

a) Estrategia de penetración de mercados: Consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con los servicios que demanda actualmente y en el mercado investigado, en este caso el español. Esta elección se debe a que esta estrategia es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que opero ofreciendo servicios que ya se demandan en el mercado que conozco de antes.

Como la empresa todavía no ha iniciado la actividad, la cuota de mercado es nula. Mi primer objetivo es darme a conocer con una marca en la que se reflejen muy bien los valores de la organización hasta lograr su reconocimiento a nivel nacional y después en el internacional. Por ello, trabajar la marca es el primer objetivo de desarrollo.

b) Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: Plantea si la empresa puede desarrollarse en nuevos mercados con los servicios que ofertará en un principio. Para implementarla es necesario identificar nuevos mercados, y nuevos canales de distribución en este caso.

Esta última será aplicada en segundo lugar, para expandirme internacionalmente mediante acuerdos con nuevos socios de otros países.

Es probable que, en un futuro, también utilice la estrategia de desarrollo de nuevos productos, si se detectan nuevas oportunidades de negocio en los mercados conocidos.

3.4. Estrategias funcionales

Consiste en definir una estrategia operativa para cada uno de los departamentos de la empresa, es decir, indicar cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada departamento funcional a fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

Deben establecer:

- Los objetivos que lograr a corto plazo.
- La descripción de las acciones necesarias para el logro de los objetivos.
- El modo de crear un ambiente que favorezca su logro.

Generalmente, en una agencia de viajes se distinguen las siguientes áreas funcionales:

1. Área técnica o de producción: Elabora los paquetes turísticos.
2. Área comercial: Organiza y ejecuta las actividades para conocer la demanda y también los productos de la agencia.
3. Área de ventas: Relacionada con el área comercial, informa, asesora y vende directamente al cliente.

También, como en cualquier empresa, se precisan de las áreas de recursos humanos, marketing y finanzas que después se explicarán.

En resumen, al tratarse de una empresa que aún no ha iniciado la actividad se debe partir de crear una marca adecuada y darla a conocer de forma constante para ir ganando clientes a la vez que se optimiza el posicionamiento en el mercado para incrementar los beneficios. Por ello, se ha de comenzar con una estrategia de penetración ofreciendo servicios con un valor añadido para fidelizar clientes.

Tras conseguir una mayor cuota de mercado, se tratará de, a la vez que crezco, diferenciarme.

A lo largo de los capítulos 5, 6 y 7 se diseñarán las políticas de organización de recursos humanos, marketing y finanzas.

3.5. Diseño del modelo de negocio

Osterwalder & Pigneur, (2010) explican que el diseño del modelo de negocio, es otra parte del plan estratégico. Antes de elaborar el documento del modelo, empleo dos herramientas, diseñadas por ellos; el ‘mapa de empatía’ y el ‘mapa de propuesta de valor’.

El diseño del negocio es una herramienta para planificar cómo la empresa pretende servir a los clientes y cómo generar ingresos. Incluye, pues, los aspectos principales del negocio y los ordena para que posteriormente pueda planificar la estrategia e implementarla.



Figura 3.1. Proceso diseño modelo/ Fuente: Depto. Ocupación Generalitat de Catalunya

3.5.1. Mapa de Empatía

Es una poderosa herramienta para definir el perfil de un cliente con el que cuestionar constantemente las premisas del modelo de negocio, pues es indispensable.

Ésta sirve para ampliar la información demográfica con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes. De este modo, un conocimiento adecuado del perfil de un cliente me orientará en el diseño de propuestas de valor, canales de contacto y relaciones con los clientes más adecuados.

El mapa indica los pasos a seguir para deducir qué es lo que necesita o desea mi clientela, es decir, “ponerme en su lugar”, con el objetivo de identificar, realmente las características que me permitirán ajustar mejor mis servicios y sus necesidades e intereses.

Las preguntas que me plantea el mapa de empatía son:

- Qué ve: cuál es su entorno y cómo es; qué amistades posee; qué propuestas le ofrece ya el mercado...
- Qué dice y hace; cuál es su actitud en público, qué aspecto tiene; cómo se comporta, qué contradicciones tiene...
- Qué oye: qué dicen (o le dicen) sus amistades, su familia, su personal, sus jefes o jefas, las personas influyentes de su entorno; a través de qué canales multimedia le llega la información...
- Qué piensa y siente: qué es lo que realmente le importa; cuáles son sus principales preocupaciones, inquietudes, sueños y aspiraciones (ver Anexo II).

A partir de estas cuatro obtengo otras dos:

- Cuáles son los esfuerzos que realiza: a qué le tiene miedo; cuáles son las barreras y obstáculos que se encuentra para obtener lo que desea; con qué riesgos se tropieza en su camino y debe asumir; qué esfuerzos o riesgos no asumirá...

·Cuáles son los resultados, los beneficios que espera obtener: cuáles son sus necesidades o deseos reales; qué baremos utiliza para medir el éxito, en función de qué; cómo podría alcanzar sus objetivos...

Así puedo definir el perfil de cada “tipo de cliente”, realizando tantos mapas como tipos de éstos a los que quiera dirigir mi producto o servicio. Esto me permitirá tomar decisiones informadas con mayores garantías de éxito. El resultado es conseguir una adecuada segmentación de dicha clientela.

A través del mapa de empatía he estudiado las necesidades o ‘dolores’, los beneficios y las satisfacciones que aportan mis servicios a las féminas profesionales. Esta herramienta me podrá proporcionar información sobre el comportamiento de éstas.

3.5.2. Propuesta de valor

Antes de mencionar la propuesta de valor es conveniente que explique el significado de valor en el ámbito de los servicios turísticos.

El cuadro expuesto sintetiza la explicación de dicho valor.

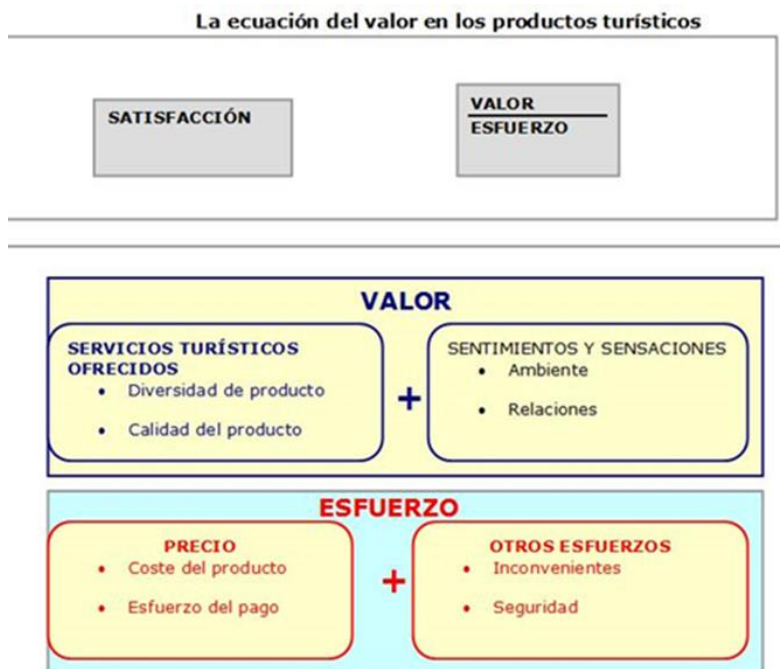


Figura 3.2. Ecuación valor en turismo / Fuente: Web Escuela Organización Industrial

El valor, hace referencia a todo el conjunto de beneficios que un cliente obtiene cuando consume un producto o servicio y que, por razones obvias, en muchos casos tiene

Capítulo 3

una gran carga de componentes psicológicos y emocionales. Ello implica que la calidad del producto turístico que satisface al cliente tan sólo es un integrante del valor percibido, pues está compuesto por más variables como por ejemplo, los aspectos sociales y emocionales.

En este sector, donde el riesgo percibido de la transacción es muy elevado, se sugiere que si la buena calidad del servicio reduce el riesgo percibido, incrementa indirectamente el valor.

La propuesta de valor tiene su origen en el razonamiento que se basa en que sólo tendré éxito cuando sea capaz de aportar-entregar un valor extra para el cliente y así me diferencie de la competencia según la visión y valoración de éste. Para ello, hay que crear una propuesta de valor que debe aportar unos beneficios a clientes y/o usuarios.

Distinguiendo varios tipos de beneficios:

1. Beneficios económicos como la reducción de costos, o en el caso de negocios entre empresas (B2B) los impactos en su negocio. Nosotros maximizamos la rentabilidad del tiempo combinando servicios de ocio y negocios.
2. Beneficios psicológicos tales como la diversión, la facilidad de uso, la confianza.
3. Valores sociológicos tales como la reputación, la imagen, el status.
4. Razones biológicas, como la salud y la seguridad.
- 5.- Debe igualmente crear valor neto (superior al que cuesta producir), esto es una rentabilidad.
- 6.- También, debe ser diferente comparativamente (valor percibido diferenciado por los clientes y/o usuarios).

La propuesta de valor viene precedida por la identificación de una oportunidad de negocio. Por tanto, el origen de la propuesta de valor se determina porque cada vez hay más mujeres que viajan por motivos profesionales y/o de formación que precisan servicios especializados.

Las agencias dedicadas al colectivo femenino ofrecen viajes de aventura y socioculturales, pero no ofrecen servicios profesionales combinados con los de ocio cada vez más demandados por las mujeres profesionales.

Resumiendo, es crucial diseñar y definir muy bien la propuesta de valor por la cual se va a vertebrar todo el proyecto, pues no solo es útil para comunicar a los clientes qué problema le puedo solucionar o mitigar, sino que también, contribuye a marcar las pautas de la formulación estratégica y posicionamiento del futuro negocio.

Hablar de propuesta de valor es también hablar del compromiso que se adquiere en forma de productos o servicios con los clientes y/o usuarios, y esa propuesta determinará los límites en los cuales deberé moverme. Si se quiebra ese compromiso debido perderé la confianza del cliente.

Alex Osterwalder e Yves Pigneur (2010) plantean el proceso para ofrecer cómo una propuesta de valor a través de estos tres pasos:

- 1.- Describir actividades que han de realizar los clientes, problemas que desean solventar o necesidades que quieren satisfacer, y a los cuales van a dirigirse mis servicios. Estas tareas pueden ser funcionales, emocionales o estar cargadas de componente social. El objetivo de la empresa será ayudar a los clientes a completar con éxito dichas tareas.
- 2.- Averiguar los factores que influyen en el grado de satisfacción o insatisfacción de los clientes en la realización de esas tareas, es decir, ganancias o beneficios que los clientes obtienen con esa actividad o bien los dolores o incomodidades, frustraciones, costes y riesgos que experimentan durante el desarrollo de tales tareas.
- 3.- Relacionar las tareas o actividades del cliente y los factores que determinan su satisfacción con las características de los bienes y servicios en torno a los que se está construyendo la propuesta de valor (ver Anexo II).

Como la propuesta de valor debe aportar rentabilidad utilizo KPIs*, es decir, Indicadores Clave de Rendimiento, para valorar los factores que integran ésta. Los KPIs son métricas que se utilizan para cuantificar los resultados de una determinada acción o estrategia en función de unos objetivos predeterminados.

1. Precio: Ha de ser acorde a la calidad de los servicios contratados.

KPI es el margen neto de beneficio (%) establecido en los informes que publican las empresas. Será establecido en los acuerdos con los prestatarios de servicios.

Capítulo 3

2. Amplitud del servicio: Diseñar cualquier experiencia que me soliciten y de la calidad esperada por el cliente. Para ello elaboraré un buen catálogo de prestatarios de servicios acordes a la demanda.

KPI es el número de establecimientos en cada destino. Por ejemplo: establezco como objetivo disponer de 5 establecimientos en el destino.

3. Innovación: Ofrecer experiencias diferentes combinando ocio con servicios profesionales para proporcionar a la clientela los valores que espera; seguridad, confianza, y comodidad.

KPI es el número de servicios innovadores incluidos en el catálogo cada año. Por ejemplo: un servicio cada año.

4. Tiempo de suministro: Rapidez en responder a una solicitud derivada de la cancelación o cambio en el plan.

KPI son las horas que necesito para responder a la petición. Por ejemplo: Estaría bien 1,5 horas.

5. Consistencia: Pensar muy cuidadosamente el proceso de compra y suministro. Para ello, la página web será práctica, sencilla y agradable de manejar.

KPI es la valoración de las encuestas de satisfacción del cliente, que realizaré justo al terminar de atenderle. Por ejemplo: Marcar como objetivo una valoración de 4,5 /5 puntos.

3.5.3. Modelo de negocio

Cuando ya he definido la propuesta de valor procedo a confeccionar el documento del modelo de negocio llamado Modelo Canvas.

Con esta herramienta describo de manera lógica la forma en que mi empresa busca, crea, entrega y captura valor. El proceso de diseño del modelo de negocio es parte de la estrategia, por lo que es de vital importancia conocer en profundidad cómo opera la empresa y al mismo tiempo sus fortalezas y debilidades. Este modelo, además me debe ayudar a validar su viabilidad, no sólo económica, sino de planteamiento de todos los elementos en el entorno del proyecto empresarial. Todos ellos deben girar en torno a conseguir los objetivos planteados (ver Anexo II).

CAPÍTULO 4

ORGANIZACIÓN

4.1. Denominación de la empresa

La empresa se denominará ‘Numumar’ porque, además de ser un nombre sencillo, permite que la gente con la que me relaciono lo recuerde fácilmente y lo asocie a mi nombre y apellidos, Nuria Muñoz Martín.

El nombre ha surgido porque, desde el comienzo de utilizar los medios digitales, en mi dirección de correo electrónico mi denominación es ‘Numumar’ y todas las personas con las que me relaciono, tanto en el ámbito personal como en el profesional, opinan que es un buen nombre con el que ya se me conoce y debo de continuar.

4.2. Elección de forma jurídica

La forma elegida es la de empresario individual, más conocida como autónomo.

Se ha decidido así porque tan sólo se cuenta con una persona promotora para esta iniciativa que creará una red de socios para trabajar. Más adelante se explica cómo establecer la relación con estos socios.

En este caso, Nuria Muñoz Martín, es quien responde de forma ilimitada con todos sus bienes.

Una ventaja de este forma de empresa es que no hay establecido un capital mínimo legal. A continuación, se explica la inversión económica realizada para poder comenzar.

4.3. Trámites de constitución y puesta en marcha

La figura del empresario autónomo no tiene, como tal, obligación de realizar ningún trámite de constitución, pero es conveniente, al menos, realizar los siguientes trámites por proteger nuestra imagen y evitar conflictos con posibles competidores. (DGIPYME, 2017)

A continuación se explica el proceso, realizado por vía telemática. Ha sido elegido porque el alta es inmediata. Además, de esta forma se evitan desplazamientos y

Organización

se produce un ahorro sustancial en tiempo y costes. Se realiza a través del programa CIRCE (Centro de Información y Red de creación de empresas). Las gestiones que realiza son:

- Dar de alta en la Agencia Tributaria
- Dar de alta en la Tesorería General de la Seguridad Social

Otra serie de trámites adicionales como:

- La solicitud de reserva del nombre comercial
- La inscripción de los ficheros de datos de carácter personal en la Agencia Española de Protección de Datos. Por ley, las empresas están obligadas a notificar a la Agencia Española de Protección de datos la posesión de ficheros con datos de carácter personal. En este caso, este fue el primer trámite que se realizó porque se creó una página web en la que se inscribían usuarios.

·La obtención del título-licencia de agencia de viajes corresponde a la Dirección General de Turismo de la Comunidad, según el Reglamento de Agencias de Viajes de Castilla y León, en su capítulo II. Para ello, se debe presentar cuando se trata de un empresario individual, la siguiente documentación:

- a) Documento Nacional de Identidad del interesado.
- b) Documento acreditativo de haber solicitado su inscripción en el correspondiente Registro Mercantil.
- c) Certificación expedida por el Registro de la Propiedad Industrial que acredite haberse solicitado el nombre comercial y rótulo de establecimiento correspondiente a la denominación que pretenda adoptar la Agencia, e informe previo de antecedentes registrales expedido por el mismo Organismo.
- d) Estudio de viabilidad económico-financiera de la futura empresa proyectada.

El otorgamiento del título-licencia de Agencias de Viajes podrá ser solicitado acompañando con la póliza de seguro para afianzar el normal desarrollo de su actividad que garantice los posibles riesgos de responsabilidad, que será directa o subsidiaria, según se utilicen medios propios o no en la prestación del servicio

Capítulo 4

En concreto la póliza cubrirá:

- Responsabilidad civil de la explotación del negocio.
- Responsabilidad civil indirecta o subsidiaria.
- Responsabilidad por daños patrimoniales diarios.

Estas coberturas incluyen toda clase de siniestros: daños corporales, daños materiales y los perjuicios económicos causados. La póliza de cada bloque deberá cubrir una cuantía mínima de 150.253 €.

Al tratarse de una agencia virtual, más conocida como OTA, no se precisa de ninguna licencia relativa a locales de negocios, pues se operará desde una habitación dedicada a despacho en mi residencia habitual.

CAPÍTULO 5
ESTRATEGIA DE MARKETING

5. Marketing mix

5.1. Producto

Este producto turístico ofrece distintas opciones en forma de paquete de viaje con los que contribuye a incentivar el interés por viajar de la mujer líder en el mundo laboral. Nuestro reto es diseñar experiencias de viaje enriquecedoras e inolvidables, con las que concienciar a las participantes de que viajar es fundamental para el desarrollo profesional y personal. Además, queremos contribuir a fomentar el que cada vez más mujeres dirijan su propio negocio.

También, tratamos de maximizar la rentabilidad del tiempo de los clientes con servicios que aporten a la par que aprendizaje, disfrute. Para ello, se diseña un programa a medida, adaptado a su ritmo de vida, en el que se combinan servicios turísticos de ocio y bienestar con servicios de desarrollo profesional.

Con esta oferta se estimula el intercambio de culturas, sobre todo en el ámbito empresarial permitiendo conocer la mentalidad de las empresarias de distintos países, así como su estilo de vida. Esto propicia un progreso en la forma de pensar de las profesionales, motivándolas para que avancen en sus expectativas y logren más y mejores objetivos en el terreno profesional y personal.

Todo esto ocasiona relaciones interpersonales e interprofesionales enriquecedoras en un ambiente relajado y de disfrute y en consecuencia un incremento de lazos económicos y socioculturales entre distintas regiones y naciones.

De este modo, el viaje se convierte en un tiempo muy valioso tanto desde el punto de vista profesional como personal, combinando el aprendizaje y el disfrute, bien de forma individual o grupal.

Para atender las necesidades y/o deseos de este colectivo, Numumar se ofrece tres servicios que se explicarán a continuación:

- _1. Paquete de experiencias.
- _2. Servicio de apoyo profesional.
- _3. Desarrollo de la carrera profesional de turismo.

_1. El producto principal que se oferta son **paquetes de experiencias**, para ser disfrutadas de forma individual o en grupo.

Nuestro catálogo combina los siguientes servicios:



Figura 5.1. Fuente: elaboración propia



Figura 5.2. Fuente: elaboración propia

_Para disfrutar de los viajes de negocios, los servicios profesionales se combinan con los siguientes de ocio:

•**Culturales:** conoce, comprende y disfruta de características socioculturales (tradiciones, historia, costumbres, idiosincrasia de sus gentes) del destino, aprovechando para desarrollar relaciones interpersonales con sus gentes. Con posibilidad de poder vivir experiencias en establecimientos de alojamiento ubicados en edificios históricos (paradores de turismo, posadas reales, casas y palacios señoriales,...).

•**Deportivos:** practica deportes en un destino adecuado disfrutando de centros y clubes deportivos con excelentes instalaciones y profesores de distintas disciplinas (tenis, golf, gimnasia, paddle, esquiar,...) que te lo harán más agradable y fácil. O bien disfruta como espectador compartiendo con otros aficionados entendidos en un ambiente agradable.

•**Gastronómicos:** degusta productos de calidad, servido por grandes profesionales, de modo que tu experiencia gastronómica sea extraordinaria tanto siendo comensal como colaborador de experimentados chefs. Para ello contamos con gran variedad de restaurantes reconocidos especializados en distintos tipos de cocina, ubicados en entornos donde, además de degustar gastronomía se disfrutan agradables e interesantes panorámicas, y espectáculos.

•**De bienestar:** goza de una buena calidad de vida logrando armonía entre cuerpo y mente. Contamos con especialistas experimentados en técnicas de relajación, de salud y estética en centros spa, talasoterapia,... cuyas instalaciones, en algunos casos, están ubicadas en edificios emblemáticos (afamados balnearios, termas históricos...)

_2. El servicio de apoyo profesional, con la asistencia de un acompañante profesional, que le ayudará a entender el idioma y el comportamiento profesional de los españoles, cubre las necesidades o deseos de seguridad y confianza de algunas mujeres, que por el contexto sociocultural de su país de origen, demandan disponer de un profesional, de su mismo sexo, en un destino lejano a su nación.

_3. El servicio de desarrollo de carrera profesional de turismo, con el asesoramiento a emprendedoras y estudiantes de turismo. Para ello, contamos con una red de colaboradores de gran experiencia profesional en este campo.

Queremos acompañar a nuestros clientes para redescubrir sus competencias, habilidades, logros, definir el objetivo de su proyecto con claridad, localizar las oportunidades para lograrlo y seguir un plan de acción para transformar dichas oportunidades en proyectos profesionales reales.

5.2. Precio

Para calcular el precio de venta (PVP) se ha elegido el ‘método basado en el coste’ puesto que no supone un instrumento competitivo porque las otras dos agencias dedicadas al colectivo femenino ofrecen viajes de otro tipo (no combinan los servicios profesionales con los de ocio). Tampoco se ha optado por fijarlo en función de la demanda ya que el colectivo que precisa de nuestros servicios goza de un buen poder adquisitivo y no es sensible al precio siempre que la experiencia aporte el valor y la calidad deseada.

Este precio fijado en función de los costes tiene como fin el retorno la inversión realizada, proyectar una imagen de calidad y valor y, por supuesto, aportar rentabilidad.

A continuación, con un ejemplo, explico cómo calcularlo:

1º. Método del coste más margen.

Consiste en añadir un margen de beneficio al coste total unitario para obtener el precio de venta (PVP).

Coste Total Unitario = Coste Variable Unitario + Costes Fijos / unidades vendidas

PVP = Coste Total Unitario (CTU) + Margen de beneficio sobre coste total unitario (M)

Este margen es calculado sobre el coste total unitario $M = CTU \times \%$

Mediante el análisis del punto muerto podemos saber la cantidad de paquetes que tengo que vender a un determinado precio para cubrir la totalidad de los costes en que se incurre para la prestación de servicios. La cifra obtenida es el volumen de ventas a partir del cual se genera rentabilidad.

$$PM = \frac{CF}{PVP - CV}$$

Es conveniente aclarar que:

·Costes fijos: Son los que deberán ser asumidos independientemente del número de paquetes vendidos.

·Costes variables: Son los que deberán ser asumidos por cada unidad vendida (paquete).

Primeramente calculo el coste fijo total y el coste variable unitario.

Cálculo de costes:

Coste fijo total

·Diseño web:	3.000 €/ año	
·Equipo informático	(Portátil + impresora-escáner) 650 € de compra	
	Cuota amortización anual	61 € / año
·Conexión internet	46 €/mes	(46 x 12 = 552 €/ año)
·Alojamiento y dominio web	90 €/ año	

Capítulo 5

·Eventos de networking	1.200 €/año	
·Formación	500 €/año	
·Publicidad	500 €/año	
·Salario	18.000 €/ año	(18.000:12=1.500 €/mes)
·Nombre comercial	12,3€/ año	(123:10= 12,3 €/año)

Coste Fijo Total = 23.915 € anual

Coste Fijo Unitario = Costes Fijos / paquetes vendidos = 23.915 / 36
paquetes = 664 €

Coste variable total

·Coste promedio paquete	505 €	
·Coste formación	500 €	
·Coste horas de gestión	150 €	(6 horas x 25 €/ hora)
Coste Variable Total (paquete):	1.155 €	

Coste Total Unitario (CTU) = Coste Variable + Coste Fijo Unitario = 1.155 +
664 = 1.819 €

Para calcular el coste fijo unitario se ha dividido el importe de los costes fijos entre 36 unidades porque creo que es un número razonable de experiencias para vender a lo largo de un año (3 experiencias al mes) por ser el primer año de actividad.

El margen de contribución o de beneficio (%) se calcula sobre el coste unitario total. El % de beneficio de la agencia variará en función del convenio establecido con el prestatario. En este caso a la agencia le corresponde un 10%.

Al coste total unitario así obtenido se le suma el margen de beneficio que se desea obtener.

Este margen es calculado sobre el coste variable total unitario $M = CV \times \%$

_Margen contribución prestatarios = (1.819 x 0,10) = 182 € de beneficio por paquete para la agencia.

_PVP unitario = $1.819 + (1.819 \times 0.1) = 1.819 + 182 = 2.001$ € se cobrará al cliente.

_ Precio de Venta (PVP): 2.001 €

2°. Después se ha calculado el punto muerto (PM) o umbral de rentabilidad, a fin de determinar el volumen de ventas a partir del cual se genera rentabilidad.

$$PM = CF / (PVP - CV)$$

$$PM = 23.903 / 2.001 - 1.155 = 23.903 / 846 = 28 \text{ unidades al año}$$

El punto de equilibrio se alcanza con la venta de 28 paquetes de experiencias para cubrir costes.

Para el segundo año, en un principio, espero vender, al menos, 4 experiencias cada mes, es decir, 48 experiencias al año.

$$CF = 23.903 / 48 = 498 \text{ €} \quad CTU = 1.115 + 498 = 1.653 \text{ €}$$

$$PVP = 1.653 + (1.653 \times 0,10) = 1.818 \text{ € se le cobra al cliente}$$

$$\text{Ingresos} = 1.818 \times 48 = 87.264 \text{ € de facturación}$$

$$PM = 23.903 / 1.818 - 1.155 = 23.903 / = 36 \text{ experiencias para cubrir costes}$$

Aclaración:

El precio total obtenido es sólo un ejemplo, pudiendo variar mucho en función de los servicios solicitados por el cliente. Por lo tanto, si el cliente decide disfrutar de actividades de ocio complementarias, su coste se sumaría al montante del coste variable unitario. Igualmente ocurriría si precisa del servicio de asistente, se sumaría la tarifa establecida en función de las tareas y jornadas que le atienda.

Para sumar los costes fijos, hay que tener en cuenta el coste de amortización que corresponde al equipo informático para el primer año. La cuota de amortización anual que se suma es de 61 euros.

El coste de los eventos de networking, formación, publicidad, paquete y formación son estimados a la alza por lo que el precio de venta al público y el punto de equilibrio también son una estimación, pues no tendrán el mismo importe todos los años.

5.3. Promoción

·**Web:** Es un elemento crítico para nuestra promoción. La creará un profesional del marketing y diseño web para lograr una buena imagen. El diseño será sencillo, práctico y atractivo. Se mostrará una definición clara y sencilla de los servicios que Numumar ofrece. La reserva de paquetes será sencilla. Tan sólo tendrán que cumplimentar un formulario con sus datos personales y comentar los servicios que desean.

El enlace a las redes sociales como LinkedIn, Facebook, Twitter, Youtube, será ubicado en un lugar visible para compartir todas las experiencias posibles con fotografías, videos, comentarios,... y realizar campañas en Facebook.

Como criterios para mejorar la experiencia de usuario son:

- Propuesta de valor y CTA claros.
- Fundamentalmente visual, incluyendo videos.
- Simple, con espacio amplio.
- Con un storytelling claro sobre la pasión del equipo por esta zona.
- Tranquilizadores en la base, tanto para los medios de pago como reconocimientos.
- Proceso de registro, como elemento opcional que simplifique la búsqueda y nos ayude al contacto directo. Valor claro al cliente.
- Responsive design

·**Posicionamiento SEO:** Alcanzar un ratio elevado necesita de una correcta estrategia de marketing digital. Para ello hemos definido los siguientes pasos.

- Identificación de palabra clave: turismo ecológico, turismo histórico, formación en España.
- Incorporarlas en el 'Title, description y keywords' dentro de la programación.
- Incorporarlas en el texto y anchor links.
- Posteriormente evaluaremos la evaluación, evaluaremos el ranking de nuestra web dentro de los buscadores para las palabras clave determinadas.

·**Social Media marketing:** Queremos fomentar nuestro producto y dotar de visibilidad a nuestra oferta en medios sociales, especialmente en blogs y redes sociales. Queremos tener un papel activo y para ello vamos a generar contenidos relevantes (hechos históricos relacionados con la fecha actual, recomendaciones en función de la estación del año, entre otros). Para ello vamos a seguir los siguientes pasos:

- Listar nuestro público potencial
- Caracterizar su uso en medios sociales.
- Potenciar los activos y puntos fuertes de Vereda, personalización y servicio integral.
- Elemento para comunicar promociones comerciales.
- Queremos generar ‘engagement ‘con nuestros clientes.

·**Mailing:** En caso de que los clientes lo deseen, se le enviará información sobre paquetes para grupos que le puedan interesar.

·**Radio y prensa:** cuando la agencia haya alcanzado un volumen de actividad adecuado, será interesante hablar sobre Numumar en prensa y radio para comentar nuestra misión desde el punto de vista sociocultural.

·**Eventos:** Aquí se incluyen las ferias educacionales a las que asisten estudiantes y centros educativos interesados. También ferias y workshops de turismo en los que se poderse reunir con profesionales. Encuentros de emprendedores, empresarios, asociaciones de mujeres empresarias, encuentros de profesionales femeninos en general.

5.4. Distribución

La comercialización de nuestros productos se va a realizar fundamentalmente con fuerza de ventas propias y mediante marketing digital previamente tratado. Adicionalmente se va a contar con dos canales de distribución:

- El canal de venta fundamental es web y venta telefónica (como complemento a la web).
- Colaboración con asociaciones de profesionales.

Capítulo 5

- Colaboración con prestadores de servicios que apoyan el liderazgo femenino como (hoteles, mentores, etcétera).
- Acuerdos con agencias de viajes y tour operadores.

CAPÍTULO 6
PLAN OPERATIVO

6.1. Organización de los recursos humanos

6.1.1. Estructura organizativa

El organigrama de la empresa es sencillo, pues tan sólo aparece la promotora vinculada a los distintos socios y a los clientes. Esto quiere decir que la promotora es una intermediaria entre los prestatarios de servicios (agencias de viajes, centros de formación, profesionales de turismo, etcétera) y los clientes.

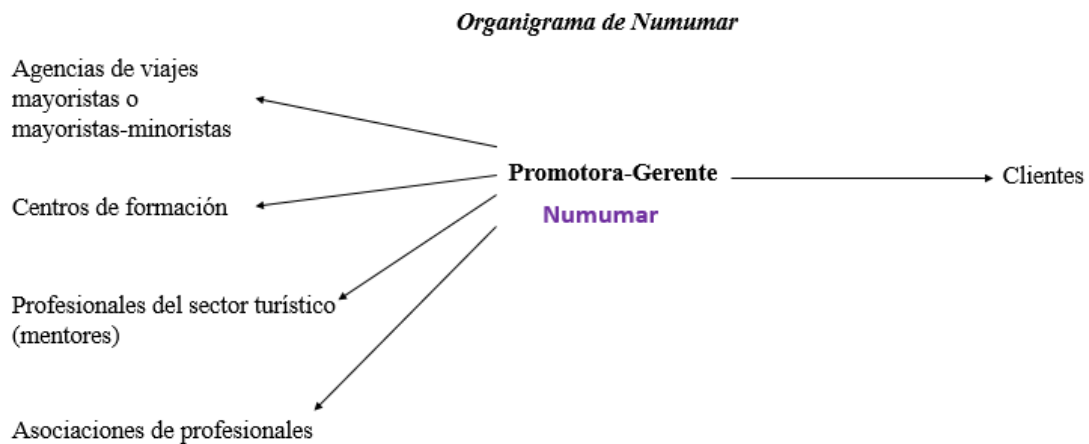


Figura 6.1. Organigrama Numumar. Fuente: Elaboración propia

6.1.2. Acciones realizadas por cada uno

A continuación se listan las tareas que realizarán cada uno de los integrantes:

Las agencias de viajes realizarán las tareas propias del área de producción:

Elaboración de paquetes de servicios turísticos a medida, según la petición de la promotora.

Los centros de formación:

Se encargarán de prestar los servicios formativos.

Los profesionales del sector turístico:

Participarán como mentores.

La promotora-directora se encarga de las tareas del área comercial y de ventas:

·Información y asesoramiento.

Plan operativo

- Reserva y venta de viajes combinados.
- Investigación de mercados, con la asistencia a eventos para contactar directamente con el público objetivo.
- Elaboración de folletos informativos y envío de éstos.
- Promoción y distribución de paquetes de servicios.
- Control post-venta para conocer la opinión, sugerencias,..., en primera persona.

Como única persona promotora, se ocupará de crear una red de socios (agencias de viajes, profesionales del turismo experimentados para instruir) que presten los servicios que demanden los clientes. Para ello, se tratará de mantener una estrecha relación profesional y se establecerá convenios con éstos de tal forma que se garantice la prestación de un servicio personalizado de calidad a medida de las necesidades y/o deseos de la clientela.

También será la propia promotora el asistente de apoyo profesional cuando lo considere oportuno a fin de garantizar confianza y seguridad al cliente durante su estancia.

6.1.3. Política de remuneraciones

·La promotora del proyecto cobrará un % sobre el precio del paquete que será mayor o menor en función de la complejidad de su organización.

En caso de que desee un asistente de apoyo profesional para su estancia, se cobrará una tarifa por cada jornada cuyo coste dependerá del tiempo dedicado cada día a acompañar y asistir profesionalmente a dicho cliente.

·Los socios:

La agencia de viajes recibirá la comisión en un pequeño % establecido previamente e incluido en el precio del viaje.

Los profesionales incluidos en la red de mentorización cobrarán el precio que establezcan.

6.1.4. Política de formación

La formación constante para la promotora, Nuria Muñoz, es fundamental en idiomas, así como en gran medida en marketing y relaciones públicas para realizar contactos y saber crear marca.

La formación de los posibles socios será un factor clave para ser elegidos.

6.2. Fases de prestación del servicio

La principal actividad de la empresa que permitirá adquirir la mayor parte de los ingresos será la organización de viajes en los que se ofrecen servicios de gran calidad y un trato personalizado en el que priman los valores de seguridad y confianza. Para ello, el usuario dispone de una práctica, cómoda y atractiva página web. También se realizarán encuentros personales a fin de tener una relación más cercana con los clientes.

El proceso de prestación se inicia cuando el cliente decide viajar a España, bien sea por motivos de formación y/o profesionales. Con este fin, el cliente deberá cumplimentar una serie de datos relativos generales sobre su persona, profesión, necesidades y deseos para su viaje.

El pago será de un % del precio total del paquete y se realizará mediante transferencia bancaria online.

Otro motivo para iniciar el proceso de prestación de servicios puede ser porque el cliente quiere formarse profesionalmente en el sector turístico en España. También cobraremos una comisión por indicarle qué profesional experimentado, de nuestra red, puede instruirle de forma personalizada.

El pago también será por transferencia bancaria.

6.3. Capacidad

La capacidad de Numumar se refiere al número de prestatarios de servicios (alojamiento, transporte, ocio,..., profesionales) disponibles para atender a las peticiones de los clientes.

Al no haberse iniciado todavía la actividad, no hay concretada una capacidad de actividad.

Primeramente se necesita averiguar cuál es el volumen de demanda existente tanto a corto como a largo plazo y así poder prever de qué capacidad es necesario disponer para atenderla. Primero, es necesario contactar personalmente con los potenciales clientes

Plan operativo

en eventos, ferias, centros formativos,... para saber qué tipo de servicios precisan y/ o desean.

Después, se buscarán prestatarios cuyos servicios sean los adecuados a las peticiones de la demanda y de mantener una relación cercana con los clientes para prever con suficiente antelación cuándo y qué servicios van a solicitar a la agencia.

6.4. Localización

Al tratarse de una agencia virtual que se dedica a comercializar y asesorar a mujeres profesionales tanto en España como en el extranjero, es decir, y no precisar medios materiales para su actividad, Numumar no tiene instalaciones. Tan sólo cuenta con un domicilio social, a efectos fiscales, ubicado en la residencia habitual de la promotora, en la localidad de El Pego, provincia de Zamora.

6.5. Prestatarios de servicios. Relación de la empresa con éstos.

En cuanto a la relación con los prestatarios de servicios, éstos son los establecimientos de alojamiento, compañías de transporte, empresas de actividades de ocio, etcétera, se establecerán convenios en los que se refleje el % que le corresponderá a la agencia por ser intermediaria, plazo de pago y otras condiciones.

CAPÍTULO 7
FINANZAS

7.1. Análisis financiero

Para este proyecto cuento con el dinero de una herencia, 20.000 euros.

La actividad de una agencia de viajes virtual puede comenzar con una pequeña inversión, pues tan sólo preciso para operar un equipo informático de coste asequible en mi propia residencia sin necesidad de disponer de un local comercial.

Uno de los costes más importantes son los de marketing para crear una imagen que proyecte adecuadamente la idea que quiero vender. Con un rótulo sencillo, que resulte atractivo y fuerte en el que se plasme el nombre de Numumar y una página web de manejo práctico y atractiva, será suficiente.

Los mayores costes son los correspondientes a los viajes para asistir a eventos, ferias,..., a fin de contactar personalmente con posibles clientes y profesionales con los que asociarme.

También es muy importante que invierta en formación para desarrollarme profesionalmente. Debo participar en actividades que desarrollen mis competencias comerciales.

7.1.1. Plan de inversiones y financiación

Los gastos anuales que hay que afrontar para iniciar la actividad aparecen en la siguiente tabla:

Concepto	Importe
Marketing (logotipo y diseño web)	3.000 euros
Equipamiento informático	650 euros
Conexión a internet	552 euros
Alojamiento y dominio web	90 euros
Eventos de networking	1.200 euros
Nombre comercial	123 euros
Total inversiones	5.615 euros
Financiación con recursos propios	20.000 euros

Tabla 7.1. Inversiones y financiación inicial Fuente: Elaboración propia

Finanzas

A continuación, procedo a calcular el importe de amortización del equipo informático (tabla 7.2.) siguiendo la tabla de coeficientes de amortización lineal de la Agencia Tributaria para el año 2017:

·Cálculo amortización anual del equipo informático:

La vida útil estimada es de 8 años.

Valor residual estimado = 650 euros adquisición x 25% (coeficiente lineal máximo) = 162,5 euros

Valor de adquisición 650 - Valor residual 162,5 = 487,5 euros

487,5 / 8 años = 61 euros se amortizan cada año

Año	Cuota amortización	Amortización acumulada	Valor neto contable
1	61	61	Valor adquisición- amortización acumulada = 650- 61 = 589 euros
2	61	122	589 – 61 = 528 euros
3	61	183	528 – 61 = 467 euros
4	61	244	467 – 61 = 406 euros
5	61	305	406 - 61 = 345 euros
6	61	366	345 – 61 = 284 euros
7	61	427	284 – 61 = 223 euros
8	61	488	223 – 61 = 162 euros
Total	488		

Tabla 7.2. Amortización equipo informático Fuente: Elaboración propia

7.1.2. Cuenta previsional de explotación

Realizo una previsión de dos años de la cuenta de explotación. En cuanto a los ingresos las previsiones son las siguientes:

El primer año se venderán un total de 28 paquetes de experiencias a un precio medio de 2.001 euros cada paquete. El número concreto de paquetes que debo vender cada mes lo estableceré en función de los eventos a los que asista, pues unos meses serán más exitosos que otros en función de las oportunidades que se presenten.

En cuanto a los gastos, tengo que afrontar gastos de personal, de diseño de página web y logotipo, de asistencia a eventos de networking, de formación, publicidad, y otros

gastos menores como la amortización del equipo informático, y el alojamiento y dominio de la web.

·Gastos de personal: Durante los dos primeros años, creo precisar unos 1.500 euros mensuales para afrontar mis gastos personales. En un principio, no necesito contratar personal adicional.

·Gastos de formación: He decidido establecer 500 euros, aunque realmente no sé qué importe puede suponer, pues variará en función de las necesidades. Es importante que trabaje mis habilidades comerciales, entre otras.

·Eventos de networking: Este será uno de los mayores gastos para mí, aunque tampoco sé una cifra concreta, al menos, 1.200 euros.

·Publicidad: Realizaré campañas en Facebook, y anuncios en prensa.

A continuación reflejo los importes de dichos gastos en la tabla. En ésta se calculan resultados para el primer año cuando se alcanza el punto de equilibrio, es decir, se venden 28 paquetes a 2.001 euros cada uno. También para el segundo año cuando se alcanza el punto de equilibrio en 36 paquetes vendidos a 1.818 euros el paquete.

	Año 1	Año 2
INGRESOS		
Por servicios prestados	72.036	87.264
TOTAL INGRESOS	72.036	87.264
GASTOS		
·Gastos personal (salario)	18.000	18.000
·Marketing (web)	3.000 (logotipo y diseño)	900 (mantenimiento)
·Equipamiento informático	650	
·Conexión a internet	552	552
·Eventos de <u>networking</u>	1.200	1.200
·Formación	500	500
·Publicidad	500	500
·Alojamiento y dominio Web	90	90
·Nombre comercial	123	
TOTAL GASTOS	24.615	21.742
BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS	47.421	65.522
IRPF (20%)	9.484	13.104
AMORTIZACIONES	61	122
RESULTADO EJERCICIO	37.876	52.296

Tabla 7.3. Previsión de la cuenta de explotación

Fuente: Elaboración propia

IRPF es el Impuesto de Renta para Personas Físicas aplicado en la contabilidad de empresario autónomo.

7.1.3. Contabilidad de autónomo

Es necesario conocer el procedimiento contable para cumplir con las obligaciones fiscales como autónomo, además de conocer en todo momento el estado de la actividad. (Web infoautónomos, 2018)

El primer trámite que debo realizar es cumplimentar el Modelo 037 de la Agencia Tributaria. Es el impreso en el que, entre otras cosas, le comunico a Hacienda la actividad a la que como autónomo me voy a dedicar, a elegir de la lista de epígrafes del IAE (Impuesto de Actividades Económicas), tanto cuando me dé inicialmente de alta como en cambios posteriores. Aunque, como autónomo estoy exenta de pagar el IAE.

La elección del epígrafe correspondiente a la actividad implica las obligaciones tributarias.

Las principales implicaciones fiscales son:

- El tipo de IVA aplicable a la actividad o actividades que seleccione (4%, 10%, 21% o exención).
- A las actividades profesionales debo aplicar en las facturas una retención del IRPF del 15% cuando facture a empresas y otros profesionales. Es opcional reducirlo al 7% en los tres primeros años de funcionamiento.

En este caso, al facturar menos de 600.000 euros anuales, la contabilidad que me exige la Agencia Tributaria como empresario y profesional autónomo es el régimen de IRPF de estimación directa simplificada.

Ésta no pasa de ser un mero instrumento para la confección de los impuestos a los que me debo enfrentar trimestralmente.

·Cálculo del rendimiento de mi actividad:

$$\text{Rendimiento} = \text{Ingresos} - \text{Gastos}$$

·Ingresos: venta de productos y servicios, autoconsumo, subvenciones, indemnizaciones recibidas y otros ingresos.

·Gastos deducibles: consumos de explotación, gastos de personal y seguridad social, alquileres, reparaciones, suministros, servicios de profesionales independientes, servicios exteriores, tributos deducibles (IAE, IBI), gastos financieros, amortizaciones y otros gastos deducibles.

Particularidades de los gastos deducibles:

·Las amortizaciones se calcularán linealmente, mediante tabla de amortizaciones simplificada, siendo aplicables los beneficios fiscales (amortización acelerada) para empresas de reducida dimensión del impuesto de sociedades.

·Se incluye la partida "provisiones y gastos de difícil justificación" por valor del 5% del rendimiento neto previo, no siendo deducibles en cambio las provisiones. Estos gastos deducibles especiales son el vehículo, teléfono móvil, viajes, dietas, y vestuario.

·Cálculo de la cuantía de pago fraccionado

El importe del pago fraccionado trimestral será el 20% del rendimiento neto obtenido desde principio de año hasta el último día del trimestre, menos los pagos fraccionados de trimestres anteriores y las retenciones soportadas a lo largo del año. Aunque el resultado sea cero o negativo, hay que presentar la declaración.

Con este régimen pago el impuesto de renta para personas físicas (IRPF) en función de los resultados reales de mi negocio. Aplicaré un 20 % sobre los beneficios del trimestre.

$$\text{Ingresos} - \text{Gastos} = \text{Rendimiento} \times 20\% \text{ (IRPF)}$$

Posteriormente, reflejaré el resultado en el formulario del Modelo 130.

·Los modelos que debo presentar ante la Agencia Tributaria

·El modelo 130 es una declaración trimestral de ingresos y gastos por la cual los autónomos van pagando anticipos del 20% a cuenta de su declaración de la renta.

·El modelo 303 de declaración trimestral del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA). Consiste en el pago fraccionado del IVA, por el que deberé pagar a Hacienda trimestralmente la diferencia entre el IVA repercutido en mis facturas de ventas y el IVA soportado en mis facturas de gastos.

·El modelo 390 es una declaración informativa de resumen anual de las operaciones relativas a la liquidación del IVA. Se trata pues del equivalente anual del modelo 303 pero extendido, que se presenta con el cierre contable de cada ejercicio. Con este modelo he de demostrar mediante este resumen anual su correlación con los modelos trimestrales.

La presentación de los modelos será electrónica a través de la web de la Agencia Tributaria.

El modelo 130 y el 303 se presentan en la Hacienda hasta el día 20 de los meses de abril, julio y octubre y hasta el 20 de enero.

El modelo 390 se presenta durante los treinta primeros días naturales del mes de enero siguiente al año al que se refiere la declaración.

·Libros obligatorios en la gestión contable:

·Libro de ventas e ingresos.

·Libro de compras y gastos.

·Libro de Bienes de Inversión.

En un principio, sólo utilizaré los dos primeros, pues no preciso adquirir bienes.

CAPÍTULO 8
CONCLUSIONES

8. Conclusiones

·Cada vez hay más mujeres que viajan por motivos profesionales y/o de formación que precisan servicios especializados.

·Las dos agencias dedicadas al colectivo femenino no ofrecen los servicios que Numumar.

·La importancia del proyecto reside en la necesidad de las mujeres de desarrollarse profesionalmente, y disfrutar aprovechando al máximo su tiempo. Para ello, diseño un conjunto de experiencias a medida adaptadas a su ritmo de vida, en las que se combinan servicios turísticos de ocio y bienestar con servicios de desarrollo profesional.

·Mi reto es diseñar experiencias de viaje enriquecedoras e inolvidables, de modo que las participantes valoren éstas como un factor fundamental para el desarrollo profesional y personal. Por ello, ofrecemos un catálogo de servicios personalizados adaptados a las necesidades de la mujer profesional. Además, queremos contribuir a fomentar el que cada vez más mujeres dirijan su propio negocio.

·Con esta oferta se estimula el intercambio de culturas, sobre todo en el ámbito empresarial permitiendo conocer la mentalidad de las empresarias de distintos países, así como su estilo de vida. Esto propicia un progreso en la forma de pensar de las profesionales, motivándolas para que avancen en sus expectativas y logren más y mejores objetivos en el terreno profesional y personal.

·Numumar, es un nombre fácil de recordar con un eslogan referido a experiencias diseñadas a medida para mujeres profesionales, lo que generará curiosidad por no haber apenas ninguna empresa dedicada a esta actividad en España.

·La elección de ser empresario individual, facilita los trámites y ahorra tiempo y dinero. ·El elegir prestatarios de servicios turísticos interesados en ganar cuota en el colectivo de las mujeres viajeras por negocios, y centros formativos y profesionales de turismo que quieran participar en la formación de féminas, impulsa a este colectivo que necesita ser atendido y apenas se conoce en nuestro país.

·El que yo sea una mujer emprendedora del medio rural fomenta el autoempleo en regiones deprimidas como Castilla y León.

·El plan estratégico no es difícil de implementar y no precisa una inversión financiera elevada.

CAPÍTULO 9
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

9. Referencias bibliográficas

- Ansoff, I. (1976): La estrategia de la empresa. Pamplona: Ed. Universidad de Navarra.
- Bowman, C. (1995): La esencia de la estrategia competitiva. Prentice Hall Series, 1995)
- Johnson, G. y Scholes, K. (2006): Dirección estratégica. Madrid: Prentice-Hall
- Porter, M. (1982): Estrategia competitiva. México. Ed. CECSA.

Consultas electrónicas:

- Alto nivel:

<https://www.altonivel.com.mx/34915-mujer-viajera-acaparando-los-negocios/>

(Consulta: diciembre 2016)

- EOI. Escuela de Organización Industrial adscrita al Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Guía para la realización de un plan de negocios.

<http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-48296/guia-para-la-elaboracion-de-un-plan-denegocio> (Consulta: diciembre 2017)

- Exceltur, Índice Sintético del PIB Turístico Español (ISTE)

<http://www.exceltur.org/indice-sintetico-del-pib-turistico-espanol-iste/>

(Consulta: diciembre 2017)

- Federación de Agencias de Viajes Españolas. Normativa estatal. Reglamento de las agencias de viajes.

http://www.fetave.es/publico/info-legislacion/reglamentos_aavv/estatal.shtm

- Fiscalidad e impuestos de los autónomos.

<https://infoautonomos.eleconomista.es/fiscalidad/> (Consulta: diciembre 2017)

- Grant Thornton:

‘Women in Business Report, The path to leadership’ (Editado 2015)

<https://www.granthornton.global/en/insights/articles/women-in-business-2015/>

(Consulta: diciembre 2016)

Referencias Bibliográficas

‘Women in Business Report, New perspectives on risk and reward’ (Editado 2017)

<https://www.granthornton.global/en/insights/articles/women-in-business-2017/>

(Consulta: diciembre 2017)

‘Women in Business Report, Turning promise into practice’ (Editado 2016)

<https://www.granthornton.global/en/insights/articles/women-in-business-2016/>

(Consulta: diciembre 2016)

· IET, estadísticas turísticas

<http://estadisticas.tourspain.es/es-es/estadisticas/fichadecoyuntura/paginas/default.aspx>

(Consulta: diciembre 2017)

· Ministerio de Comercio, ‘Normativa sobre comercio electrónico’.

<http://www.comercio.es/es-ES/comercio-interior/Ordenacion-del-Comercio/Paginas/Comercio-electronico-.aspx>

(Consulta: diciembre 2017)

· Pérez, Oliverio (2013). “Mujeres viajeras, el target del turismo de negocios” en Alto Nivel Revista digital.

<http://www.altonivel.com.mx/34915-mujerviajera-acaparando-los-negocios.html>

(Consulta: diciembre 2016)

· PwC e Isótes ‘La mujer directiva en España, Women as leaders’ (Publicado en 2012)

<https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/la-mujer-directiva-esp.pdf>

(Consulta: diciembre 2016)

· RED GEM, Observatorio del Emprendimiento (Editado 2014)

<http://www.gem-spain.com/el-70-de-las-mujeres-emprendedoras-en-espana-inician-sus-negocios-por-oportunidad/>

(Consulta: diciembre 2016)

· TFG Font Univ. Politécnica de Valencia, ‘El turismo femenino, estudio de la oferta en España’ (no hay enlace porque no hay página web, es un pdf) (Consulta: diciembre 2016)

· Thinktur, ‘5 Tendencias tecnológicas en el sector del turismo online’.

<http://www.thinktur.org/5-tendencias-tecnologicas-en-el-sector-del-turismo-online/>

(Consulta: noviembre 2017)

· Travel & Business. Valores para los clientes.

<http://www.travelandbusiness.com.mx/> (Consulta: diciembre 2017)

Web empresas dedicadas al turismo femenino:

·Mujeres Viajeras

<https://www.mujeresviajeras.com/> (Consulta: diciembre 2016)

·Viajes FOW

www.focusonwomen.es (Consulta: diciembre 2016)

·WOW Viajes: Viajes para mujeres

<https://www.womviajes.com/> (Consulta: diciembre 2016)

Consultas electrónicas no citadas:

·El mundo:

‘Las empresas con mujeres directivas son más rentables’ (Publicado en marzo 2016)

<http://www.elmundo.es/economia/2016/03/03/56d81d34e2704eb57f8b45c0.html>

(Consulta: diciembre 2016)

· Hosteltur:

‘El número de mujeres viajeras y los vuelos de negocio registran mayor crecimiento’, (Publicado en marzo 2011)

<https://www.hosteltur.com/122000-numero-mujeres-viajeras-vuelos-negocio-registran-mayor-crecimiento.html> (Consulta: diciembre 2016)

‘La tendencia ‘Women Only’ gana presencia en los destinos’, (Publicado en diciembre 2014)

<https://www.hosteltur.com/189470-tendencia-women-only-gana-presencia-destinos.html> (Consulta: diciembre 2016)

Referencias Bibliográficas

'Los diez nuevos perfiles de turistas que el sector deberá satisfacer', (Publicado en julio 2014)

https://www.hosteltur.com/161260_10-nuevos-perfiles-turistas-sector-debera-satisfacer.html (Consulta: diciembre 2016)

'Mujeres que viajan solas, tendencia en alza' (Publicado en agosto 2013)

https://www.hosteltur.com/142300_mujeres-viajan-solas-tendencia-al-alza.html

(Consulta: diciembre 2016)

'Servicios y productos turísticos sólo para mujeres', (Publicado en abril 2010)

https://www.hosteltur.com/67547_servicios-productos-turisticos-solo-mujeres-tendencia-al-alza.html (Consulta: diciembre 2016)

'Viajeras de Negocios, un codiciado cliente para las empresas del sector' (Publicado en julio 2014)

https://www.hosteltur.com/163160_viajeras-negocios-codiciado-cliente-empresas-sector.html (Consulta: diciembre 2016)

· Hotels.com:

'Women Friendly Hotels' (Publicado en 2011)

<http://www.women-friendly-hotels.com/> (Consulta: diciembre 2016)

· INE, empleo 'Mujeres y Hombres en España'

http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INEPublicacion_C&cid=1259924822888&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalleGratis (Consulta: diciembre 2017)

· Instituto de la Mujer:

Subdirección General para el Emprendimiento y la Promoción Profesional de las Mujeres.

<http://www.inmujer.gob.es/elInstituto/organigrama/Emprendimiento/home.htm>

(Consulta: diciembre 2016 y diciembre 2017)

WEgate, Plataforma europea para el emprendimiento femenino.

Capítulo 9

<http://www.inmujer.gob.es/actualidad/noticias/2016/NOVIEMBRE/Wegate.htm>

(Consulta: diciembre 2016)

· Ley 10/1997, de 19 de diciembre que regula el Turismo de Castilla y León

http://www.jcyl.es/web/jcyl/AdministracionPublica/es/Plantilla100Detalle/1248367026092/_/1216042718260/Redaccion

(Consulta: diciembre 2017)

· Women in business Tourism

<http://womenintravelandtourism.com/> (Consulta: diciembre 2016)

ANEXO I

ANEXO I

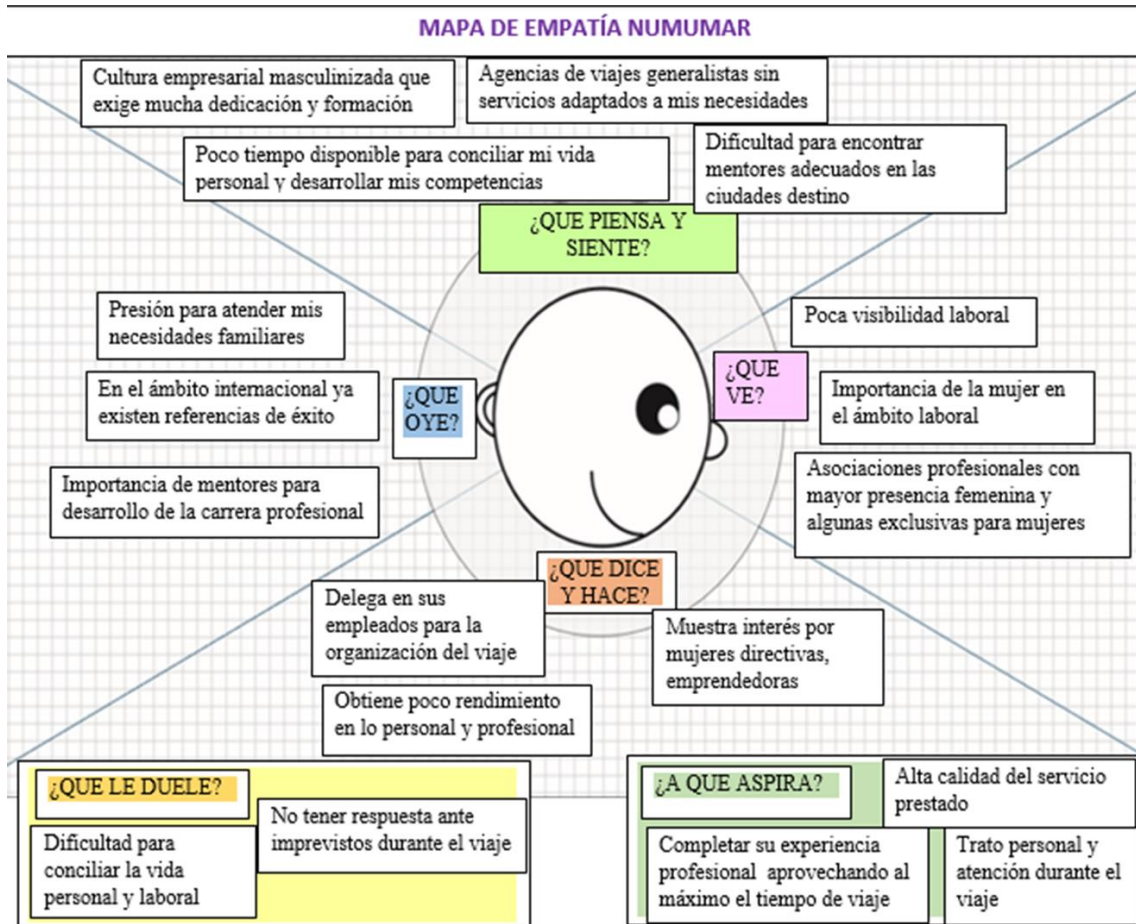
Índice de gráficos y tablas

Figura 2.1. Porcentaje de puestos de alta dirección ocupados por mujeres	15
Tabla 2.1. Perfil de la mujer emprendedora en España	16
Figura 2.2. Puestos directivos totales ocupados por mujeres	17
Figura 3.1. Proceso diseño modelo negocio	28
Figura 3.2. Ecuación de valor en turismo	29
Figura 5.1. Experiencias de desarrollo profesional	39
Figura 5.2. Experiencias de ocio	39
Figura 6.1. Organigrama de Numumar	48
Figura 7.1. Inversiones y financiación inicial	54
Figura 7.2. Amortización equipo informático	55
Tabla 7.3. Previsión de la cuenta de explotación	56

ANEXO II

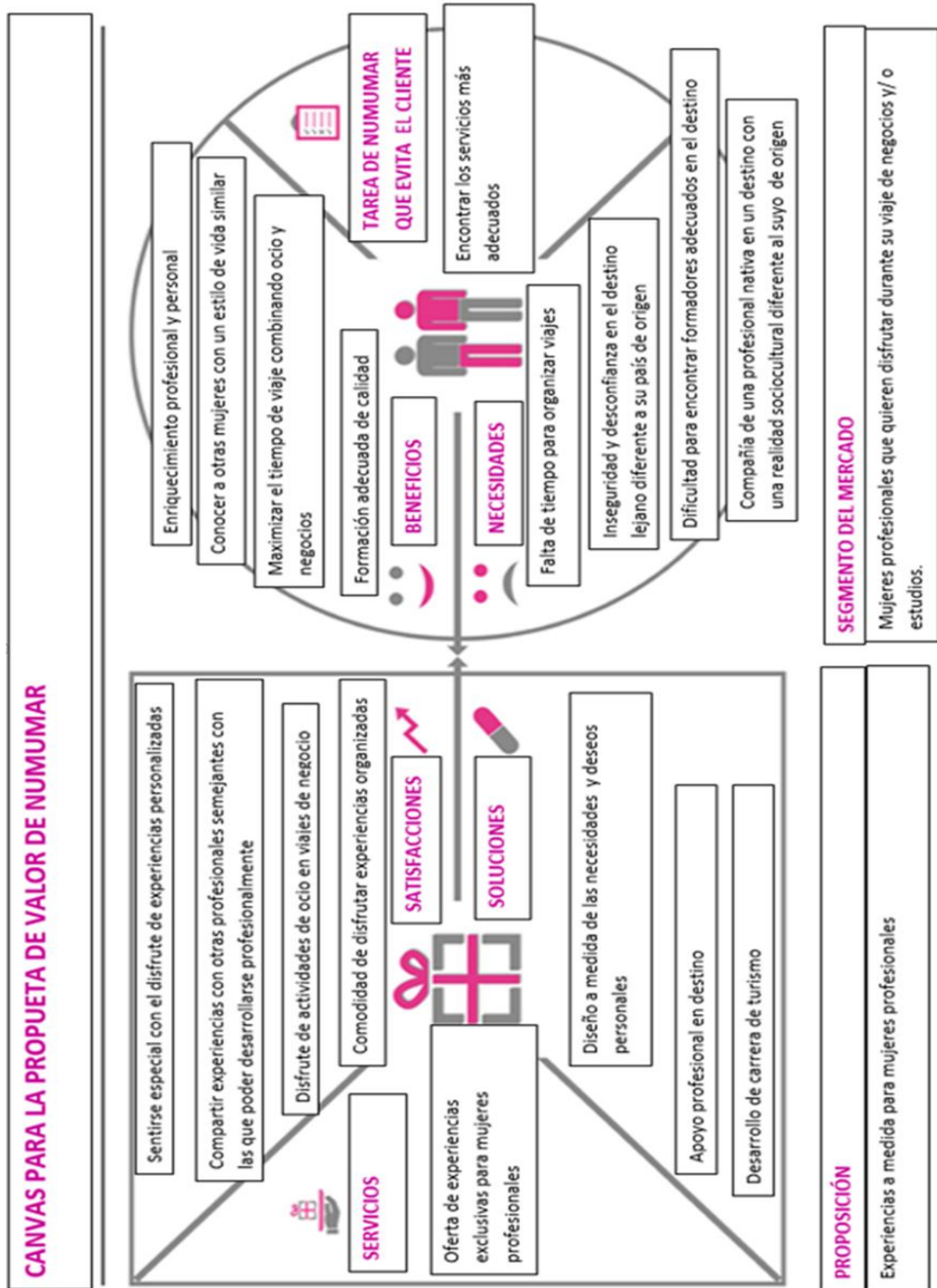
ANEXO II

1. Mapa de empatía para diseñar el modelo de negocio.



ANEXO II

2. Documento Canvas de propuesta de valor para diseñar el modelo de negocio



ANEXO II

3. Documento Canvas del Modelo de Negocio.

