



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN



Universidad de Valladolid

Grado en Publicidad y Relaciones Públicas

Curso académico 2015-2016

TRABAJO DE FIN DE GRADO

EL PLAN DE EMPRESA: CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE SOCIAL MEDIA MARKETING EN SEGOVIA

Alumna: Ángela Alegre Sanz

Tutor: Luis Mañas Viniegra

Segovia, Julio de 2016

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 Justificación del tema.....	8
1.2 Hipótesis.....	8
1.3 Objetivos.....	9
1.4 Metodología.....	9
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	11
2.1 <i>Social Media</i>	12
2.1.1 Origen y evolución.....	12
2.1.2 Tipología y características.....	14
2.2 <i>Social media</i> y empresa.....	16
2.3 Impacto de los <i>social media</i> en la industria turística.....	19
CAPÍTULO 3. PLAN DE NEGOCIO	25
3.1 Introducción.....	26
3.2 Elementos del Plan de Negocio.....	26
3.2.1 Resumen ejecutivo.....	26
3.2.2 Descripción general de la empresa.....	26
3.2.2.1 Datos de identificación y actividad de la empresa.....	27
3.2.2.2 Misión, visión y valores.....	29
3.2.2.3 Forma legal de constitución.....	29
3.2.3 Análisis del entorno.....	30
3.2.3.1 Análisis del Macroentorno.....	30
3.2.3.1.1 Factores políticos.....	31
3.2.3.1.2 Factores económicos.....	32
3.2.3.1.3 Factores sociales y tecnológicos.....	33
3.2.3.2 Análisis del Microentorno.....	35
3.2.3.2.1 Mercado.....	35

3.2.3.2.2 Públicos.....	38
3.2.3.2.3 Competencia.....	39
3.2.3.3 DAFO.....	40
3.2.3.4 Objetivos.....	41
3.2.4 Plan de Marketing.....	42
3.2.4.1 Análisis de la situación.....	42
3.2.4.2 Objetivos de Marketing.....	42
3.2.4.3 Estrategias de marketing.....	42
3.2.4.4 Política de precios.....	43
3.2.5 Plan de Operaciones y Financiero.....	44
3.2.5.1 Localización.....	44
3.2.5.2 Estructura organizativa de la empresa.....	44
3.2.5.3 Inversión inicial.....	45
3.2.5.4 Plan de financiación.....	46
3.2.5.5 Cuenta de resultados.....	46
3.2.5.6 Presupuesto de tesorería.....	47
3.2.5.7 Balance previsional.....	47
3.2.5.8 Plan de contingencia.....	47
CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES.....	50
CAPÍTULO 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52

RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado en Publicidad y Relaciones Públicas desarrolla un Plan de Negocio para la puesta en marcha de una agencia de social media marketing, especializada en el sector turístico, en la provincia de Segovia. El fin del trabajo es analizar la viabilidad del proyecto emprendedor, considerando el tejido empresarial existente en Segovia.

Para poder alcanzar este objetivo, se ha llevado a cabo un estudio desde el origen de los social media hasta las transformaciones que han provocado en las relaciones entre las empresas y sus públicos, en concreto, en las dedicadas al sector turístico.

Posteriormente, se ha realizado un profundo análisis de la situación del entorno, tanto a nivel externo como interno, destacando las oportunidades y amenazas que pueden afectar a la empresa en su incorporación al mercado.

A continuación, se ha elaborado un Plan de Marketing, en el que se parte de un estudio de la situación para definir las estrategias que se llevarán a cabo para la promoción del proyecto.

Para finalizar, en el Plan de Operaciones y Financiero se presentan los aspectos logísticos y las previsiones económicas para los primeros años de actividad de la empresa, considerando diferentes escenarios y estrategias a adoptar en casos de inestabilidad.

Después de la investigación y los datos extraídos, se concluirá si existe la viabilidad necesaria, en todos los aspectos, para la puesta en marcha del negocio.

Las conclusiones finalmente son favorables, ya que el negocio muestra crecimiento en el medio plazo, aunque el primer año de actividad no proporcionará una rentabilidad significativa. Además, se observan tendencias positivas para el sector de los social media, lo que resulta alentador.

PALABRAS CLAVE

Social Media, Marketing, Turismo, Emprender, Internet.

ABSTRACT

This work end of degree in Advertising and Public Relations develops a Business Plan for the implementation of an agency of social media marketing, specializing in the tourism sector, in the province of Segovia. The end of work is to analyze the feasibility of the entrepreneurial project, whereas the business exists in Segovia.

To reach this objective, has carried out a study from the origin of social media to the transformations which have caused relations between companies and their publics, in particular those dedicated to the tourism sector.

Subsequently, done a thorough analysis of the situation of the environment, both external and internal, highlighting the opportunities and threats that may affect the company on its incorporation into the market.

Then is has developed a Marketing Plan, which is part of a study of the situation to define strategies that will be carried out for the promotion of the project.

Finally, in the Plan of operations and financial logistics and economic forecasts for the first years of activity of the company, considering different scenarios and strategies to adopt in case of instability are presented.

After research and extracted data, it will conclude if there is necessary viability, in all aspects, to set up business.

The conclusions are finally favourable, since the business shows growth in the medium term, although the first year of activity will not provide a significant return. In addition, seen positive trends for the sector of social media, which is encouraging.

KEYWORDS

Social Media, Marketing, Tourism, Entrepreneurship, Internet.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del tema.

Con la llegada de Internet, se han transformado las estrategias de comunicación de las empresas. Este entorno cambiante ha otorgado un papel fundamental a los *social media*, siendo medios ideales para la nueva relación que demandan los usuarios con las Compañías, donde la interacción y personalización son indispensables.

Con el paradigma que caracteriza a la Web 2.0, se ha disparado el potencial de crecimiento de los nuevos canales sociales, surgiendo grandes oportunidades para la comunicación y la publicidad en este ámbito. La red se ha convertido en un espacio social, donde las empresas deben participar y donde se espera que aporten valor y contenido, aplicando una clara orientación empresarial hacia el cliente.

Respecto al ámbito económico, existen tendencias positivas en el crecimiento de Internet y en la consolidación de los medios sociales, con el incremento de la inversión publicitaria y el grado de implantación y penetración en la población.

También el sector turístico remonta su crecimiento tras años de inestabilidad, y precisamente aumenta la inversión en nuevas tecnologías de las empresas turísticas, apostando por la digitalización y la presencia en Internet, ya que es una oportunidad para ganar visibilidad, captar nuevos clientes y aumentar las ventas.

A partir de las potencialidades enumeradas, se ha decidido construir un proyecto orientado a lo digital y lo social, pero apoyado en uno de los sólidos sectores que mueve el país: el turismo. Hay que considerar que España recibió en el año 2015 a 65 millones de turistas y que el sector representa el 10,9% del P.I.B. español, según datos de Marca España (2015). Con la elaboración del Plan de Negocio, se estudiarán más a fondo estas premisas y se comprobará si realmente el panorama es favorable para que la idea de negocio sea viable.

Una de las razones por las que se ha realizado un Plan de Negocio es la necesidad de iniciar un proyecto propio, intentando evitar así la inestabilidad e incertidumbre del mercado de trabajo actual. Por ello, como nativos digitales y especialistas en publicidad y relaciones públicas, se ha optado por las oportunidades que ofrece el sector digital.

1.2. Hipótesis.

El motivo de la elección de este tipo de negocio responde a varios supuestos que se tratarán de corroborar en el presente proyecto.

En primer lugar, el tejido empresarial de la provincia de Segovia requiere la existencia de una agencia especializada en *social media* marketing en el sector turístico.

En segundo lugar, la elaboración de un Plan de Negocio es necesaria para la puesta en marcha de un proyecto empresarial.

En tercer lugar, el inicio del proyecto que se propone es viable y rentable a medio plazo, en el contexto de una provincia como Segovia y con el entorno económico y social actual.

En último lugar, el sector de los medios sociales ha dejado de ser una tendencia pasajera para convertirse en un medio específico y su uso afecta en los comportamientos de los usuarios y consumidores.

1.3. Objetivos.

El objetivo general de este trabajo es aunar de una manera práctica los conocimientos adquiridos durante el grado en un proyecto emprendedor viable, haciendo una reflexión individual teórica y académica aplicada a un caso de estudio concreto, como es el sector turístico en Segovia.

Dentro del proyecto definido, el principal objetivo es realizar un análisis exhaustivo del contexto actual donde se va a desarrollar el negocio, para finalmente iniciar la actividad de una agencia de *social media* marketing especializada en el sector turístico en la provincia de Segovia.

Los objetivos específicos que se quieren alcanzar con el presente proyecto son los siguientes:

- Elaborar un Plan de Negocio, con el fin de comprobar la idoneidad y eficacia de esta herramienta.
- Analizar la situación actual para comprobar la viabilidad de la idea de negocio.
- Aprovechar las oportunidades que ofrece el sector tecnológico y digital.
- Apostar por el emprendimiento y el autoempleo.
- Comprobar si los *social media* pueden ser un medio a tener en cuenta, en el que haya oportunidades de mercado a largo plazo.

1.4. Metodología.

Para alcanzar los objetivos fijados anteriormente y demostrar las hipótesis de trabajo, la metodología se ha basado en dos técnicas que pueden enmarcarse dentro de la investigación cualitativa, por la naturaleza de los datos obtenidos y por el análisis que se ha producido de los mismos: revisión bibliográfica de fuentes de información secundaria y estudio de diferentes informes, así como análisis de contenido de las mismas.

Para llevar cabo la investigación documental, se han consultado diferentes tipos de publicaciones, buscando en base a una serie de palabras clave para facilitar la localización de la información publicada. Las fuentes consultadas han sido las siguientes:

- Bibliografía relacionada con el emprendimiento y los negocios, la publicidad y la comunicación, Internet y *social media* y el sector turístico.
- Publicaciones especializadas en comunicación, publicidad, marketing, Internet y turismo.
- Artículos de revistas académicas y publicaciones periódicas relacionadas con las materias de estudio.
- Estudios e informes divulgados por organismos públicos, para la consulta de datos y porcentajes oficiales, y privados, para examinar publicaciones sobre materias concretas relacionadas con la comunicación y la empresa.

Mediante el empleo de las técnicas de investigación anteriormente mencionadas se ha pretendido dar respuesta a las hipótesis definidas y alcanzar los objetivos fijados.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. Social media.

2.1.1. Origen y evolución.

Para poder entender el origen de los *social media* habrá que considerar la transformación que se ha producido en el marco de Internet, con la aparición de nuevas herramientas y tecnologías. Cambios que han derivado también en la evolución de los usuarios y sus conductas.

La primera versión de la web aparece en 1989 con un modelo de comunicación unidireccional, cuyos contenidos son creados por un único administrador y que ofrece información estática al usuario. Su evolución se desarrolla básicamente en explorar nuevos formatos y contenidos.

Con el desgaste de este modelo, la web se desarrolla hacia un nuevo paradigma, la Web 2.0, que aparece con la introducción del término por Tim O'Reilly en el año 2004. Los avances en las tecnologías hacen que aparezcan diferentes aplicaciones y servicios que hacen uso de nuevos formatos, como el video o el audio. Pero la democratización de la web es la auténtica revolución de esta etapa, la comunicación bidireccional y colaborativa hace que el foco de atención recaiga en el usuario, que se convierte en creador, distribuidor y consumidor de contenidos, compartiendo sus percepciones sobre todo tipo de cuestiones.

Este cambio de rol en el usuario provoca que la interacción entre productor y consumidor de información sea uno de los pilares para los nuevos modelos de negocio y comunicación.

Es en este contexto, aparecen formas de comunicación como los blogs y las wikis, que son el origen de los medios sociales. Estas nuevas webs colaborativas adquieren popularidad masiva alrededor de 2003. En ellas, los usuarios crean y comparten contenidos y así es como nacen las comunidades, entorno a gustos o intereses similares.

A partir de este momento, comienzan a surgir diferentes plataformas, como Classmate, Friendster, Flickr o, más tarde, Facebook y Twitter, caracterizadas por proporcionar un punto central de acceso a los usuarios y formalizar una estructura que permite compartir información diversa y sociabilizar al mismo tiempo.

El funcionamiento de estos sitios se inicia con en el registro en la página, la creación de un perfil personalizado con la información básica del usuario y, finalmente, con la vinculación a perfiles de amigos o páginas afines para poder visualizar y compartir contenidos.

De 2006 en adelante, los sitios de redes sociales se han consolidado como un fenómeno comunicativo y social, siendo millones los usuarios registrados en estas plataformas. Es el caso de Facebook, que con 1,39 billones de usuarios activos en el mundo es la red más utilizada, seguida de Youtube con 1 billón, Google+ con 540 millones y entre los 300 y los 180 millones de usuarios están Instagram, Twitter o LinkedIn. (Informe OBS Social, 2015).

Desde el año 2000 hasta 2014, la audiencia online aumentó un 741%, y la irrupción de los medios sociales ha sido determinante para este crecimiento. Los nuevos dispositivos como *smartphones* y *tablets* son otro de los factores de la progresión, la actividad en medios sociales aumentó un 13% respecto a 2013. (Informe OBS Social, 2015).

El uso de los medios sociales ha generado nuevas formas de informarse, comunicarse y participar de forma independiente. El usuario es el responsable del mensaje y la interactividad con otros usuarios lo que permite la democratización de la información, algo que difícilmente puede darse en los medios tradicionales. Los internautas se convierten en protagonistas activos y dejan de ser meros observadores pasivos.

Desde un punto de vista más analítico, algunos autores han destacado el empoderamiento del ciudadano a través del uso de las redes. El desarrollo de la Web 2.0 ha supuesto un punto clave en la evolución de Internet, ya que el consumidor se ha convertido en prosumidor gracias a la autoaplicación del conocimiento y al conocimiento aplicado a la revolución misma del conocimiento (Fernández-Armendáriz, 2013).

En un futuro próximo, la evolución hacia la Web 3.0 o Web Semántica, consistirá en interconectar los datos y contenidos publicados de una forma más eficaz y rápida; se habla incluso de webs inteligentes que van más allá de la mera interacción con el usuario (Albacete y Herrera, 2012). Algunos de los conceptos asociados con la Web 3.0 son la web semántica, la inteligencia artificial, las bases de datos y el *Big Data*, la personalización, la movilidad y la web 3D.

Después de conocer el origen de los *Social Media* y el contexto en el que se han desarrollado, podríamos definirlos como las diferentes tecnologías, aplicaciones y herramientas, dentro del marco de Internet, que permiten a los usuarios crear, distribuir, publicar y compartir contenidos, dando lugar a una comunidad donde comunicarse, relacionarse e interactuar con otros usuarios.

Una de las definiciones de *Social Media* más extendida y reconocida es la que aportan Kaplan y Haenlein (2010): “Un grupo de aplicaciones basadas en Internet que se desarrollan sobre los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0, y que permiten la creación y el intercambio de contenidos generados por el usuario”.

En ocasiones, la novedad y la traducción imperfecta de algunos términos del inglés hace que puedan surgir confusiones con los términos de Medios Sociales y Redes Sociales.

Después de mostrar la definición de *Social Media*, hay que destacar que el concepto de Redes Sociales está ligado en su origen a la sociología y la antropología, en cuyo campo de estudio se han tratado las relaciones y estructuras de las relaciones personales, mucho antes de la conexión global que implica internet.

De hecho, el término de Red Social es atribuido a los antropólogos ingleses Alfred R. Radcliffe-Brown y John Barnes (1954), que lo definen como "una estructura formada por personas o entidades conectadas y unidas entre sí por algún tipo de relación o interés común".

Otra de las disciplinas que aporta su visión sobre las redes sociales son las matemáticas, que con la Teoría de los Seis Grados, desarrollada por Frigyes Karinthy en 1929, propone la base en la que hoy se asienta la estructura de las plataformas que permiten que se genere interacción entre individuos y comunidades. La teoría defiende la forma por la que todos los individuos del planeta se encuentran conectados entre sí por no más de seis personas. El concepto se basa en el crecimiento exponencial del número de conocidos de un individuo, como el número de enlaces de una cadena, siendo necesarios un pequeño número de vínculos para conectar al conjunto de la población.

Por lo tanto, y tras estas aclaraciones, se puede afirmar que dentro de los llamados Medios Sociales, se encuentran los Sitios de Redes Sociales o *Social Network Site*, que desarrollan y facilitan la estructura para que diferentes personas y comunidades puedan conectarse e interactuar (por ejemplo, Facebook, LinkedIn, Twitter, Youtube o Pinterest), creando así vínculos que proporcionan como resultado una Red Social.

2.1.2. Tipología y características.

Abordar una clasificación de los medios sociales es una cuestión compleja. En primer lugar, por su reciente aparición y su constante evolución y, en segundo lugar, por la variedad de criterios por los que puede afrontarse la clasificación.

Para llevar a cabo esta labor se han tomado como referencia las categorías de medios sociales que proponen autores como Marquina-Arenas (2012) y Carballar (2012). Aunque definitivamente, el criterio para realizar la clasificación se ha centrado principalmente en la funcionalidad de los medios sociales, diferenciando cuatro grandes grupos que engloban los usos más comunes de estas plataformas.

a. Comunicación. En estos sitios, la principal característica es el intercambio de información entre diferentes usuarios. Los contenidos pueden estar relacionados con cualquier tema y utilizar diversos formatos para generarlos.

- *Blog y Microblogging.* El *blog* es un sitio web en el que el contenido publicado aparece en orden cronológico inverso, se caracteriza por realizar publicaciones de contenidos periódicas, admitir comentarios de otros usuarios, lo que da como resultado una comunidad que se reúne en torno a un tema; y un carácter cercano, ya que para la fidelización de una comunidad es necesario un clima de cierta confianza. Ejemplos: Blogger, WordPress, Tumblr. El *microblogging* es un servicio que permite a sus

usuarios enviar y publicar breves fragmentos de contenidos, normalmente con una extensión de 140 caracteres. Ejemplos: Twitter, Pownce, Jaiku.

- Sitios de Redes Sociales. Son sitios en la Red que permiten a los usuarios conectarse mediante la creación de un perfil personalizado y disponer de herramientas para interactuar con el resto de usuarios, compartiendo contenidos entre ellos. Ejemplos: Facebook, LinkedIn, Pinterest, Google+.
- Foros. Se trata de sitios web en los que se pueden emitir opiniones en un espacio virtual, llamado foro, donde los participantes interactúan e intercambian comentarios sobre un tema establecido por los usuarios y que se realiza en tiempo real. Ejemplos: vBulletin, phpBB.
- Geolocalización. Estas aplicaciones se encargan de identificar lugares o ubicar personas en un punto geográfico determinado a través de un dispositivo móvil. Ejemplos: Foursquare, Facebook Places, Google Latitude.

b. Colaboración. Estos sitios permiten, a través de proyectos colaborativos, articular de forma simultánea la creación de contenidos por numerosos usuarios. El concepto sobre el que está basado este medio es que con el esfuerzo colectivo se obtienen mejores resultados que individualmente.

- Wiki. Se refiere al sitio web que permite al usuario editar, crear y eliminar contenido de las páginas publicadas desde el mismo navegador. Ejemplos: Wikipedia, Wetpaint.
- Marcadores sociales. Es un medio social que permite al usuario almacenar, clasificar y compartir enlaces en Internet, creando listas de recursos que pueden ser accesibles forma pública o privada y que se etiquetan con diferentes palabras claves para catalogarlas. Ejemplos: Delicious, Google Reader, Diigo.
- Noticias. Se trata de plataformas basadas en la participación comunitaria de los usuarios para publicar noticias y artículos sobre diversos temas, generalmente son los usuarios registrados los que categorizan y promueven un contenido u otro según sus calificaciones. Ejemplos: Digg, Reddit, Mixx.
- Sitios de opinión. Son plataformas que contienen valoraciones y opiniones sobre empresas, negocios o productos y que permiten al usuario buscar referencias de otros consumidores a la hora de tomar decisiones en la compra de productos o servicios. Ejemplos: TripAdvisor, Yelp.

c. Multimedia. La principal función de estos sitios web es el intercambio de contenido multimedia entre usuarios. Existen comunidades para una amplia gama de tipos de formatos. Ejemplos: Bookcrossing (texto); Flickr, Pinterest, Instagram (imágenes); Youtube, Vine, Vimeo

(vídeo); Slideshare (presentaciones); deviantArt (arte); Ustream, Skype (emisiones en directo); SoundCloud (música).

d. Entretenimiento. Como su propio nombre indica, este tipo de sitios están enfocados al ocio y la diversión, aunque las posibilidades del multijugador y el juego en línea hacen que también sea una forma de sociabilizar con otros usuarios.

- **Mundos virtuales y juegos en línea.** Se trata de plataformas que establecen un entorno virtual, en el que los usuarios crean avatares personalizados e interactúan con otros a través del juego como en la vida real, dando como resultado comunidades virtuales. Ejemplos: The Sims Online, World of Warcraft.

Para finalizar, se aporta otra clasificación realizada por los autores Kaplan y Haenlein (2010). Se centra inicialmente en dos parámetros: la presencia social, relacionada con la intimidad o confianza de la relación entre los interlocutores y la inmediatez de la respuesta; y la riqueza de medios, que se basa en eficacia de los medios para hacer llegar la información al receptor.

Los otros dos conceptos en los que se basa la clasificación de estos autores son la auto-presentación, que tiene que ver con el control que ejercen los individuos cuando interactúan con otros para generar ciertas impresiones, y la auto-revelación, que selecciona la información que se muestra para crear una identidad personal y generar una impresión determinada o deseada.

	Presencia Social/Riqueza De Medios		
Auto-Presentación/ Revelación	Bajo	Medio	Alto
Alto	Blogs y Microblogs	Sitios de Redes Sociales	Mundos Virtuales Sociales
Bajo	Proyectos Colaborativos	Comunidades de Contenido	Juegos en Mundos Virtuales

Tabla 1. Clasificación *social media*. Fuente: Kaplan y Haenlein (2010).

Debido al progreso de las nuevas aplicaciones y herramientas desarrolladas por los medios sociales, junto a los cambios en el modo de empleo por parte de los usuarios, lo que corresponde a ésta u otras clasificaciones es ir ajustándose a esta evolución.

2.2. Social media y empresa.

La aparición de Internet y su cada vez más evidente implantación en todos los ámbitos de la sociedad, ha producido grandes cambios en la forma de comunicarse, trabajar o dirigir los negocios.

Los datos sobre la utilización y expansión de Internet son especialmente llamativos. En el año 2011 había 2.095 millones de usuarios de Internet en todo el mundo, lo que representa un 30,2%

de la población mundial. En cuanto a su crecimiento, se observa que, en la última década, éste fue de un 408% (Internet World Stats, 2011, tomado de Albacete y Herrera, 2012).

El mundo empresarial también se ha visto afectado por esta revolución, el desarrollo de los *social media* ha modificado el comportamiento de los consumidores y, por tanto, las empresas han tenido que adaptarse a las nuevas formas de comunicación con sus públicos.

Los medios sociales han dado lugar a diferentes canales como los *blogs* o los sitios de redes sociales, donde el consumidor encuentra opiniones sobre diferentes productos o servicios, recomendaciones de marcas, comparativas, etc. Esta información creada por los usuarios es cada vez más determinante en la toma de decisiones por parte de los consumidores. Según la encuesta realizada por la agencia Avenue A/RazorFish, el 55% de los encuestados indica que tiene en cuenta las opiniones de otros usuarios publicadas en Internet a la hora de escoger un producto y un 21% valora en primer lugar las opiniones de expertos. (Celaya, 2008).

A pesar de los datos que existen sobre el uso e influencia de los *social media* en las decisiones del consumidor, algunas empresas no desarrollan las estrategias adecuadas para estos nuevos canales y pierden las potenciales ventajas que les ofrecen, como pueden ser la rapidez, el contacto más directo con sus públicos, la transparencia o la colaboración con los usuarios.

Es necesario entender que las empresas se enfrentan ante un medio nuevo, con códigos propios y en el que el usuario ya no se ve como un simple cliente, sino que ocupa un lugar dentro una comunidad. Por ejemplo, y a diferencia de los medios tradicionales, donde el espectador es consciente de que va a ser objetivo de mensajes publicitarios, en los medios sociales este tipo de acciones se ven de una forma mucho más intrusiva y provocan rechazo entre los usuarios.

Es cierto que existe una gran incertidumbre ante el reto de Internet, pero no nos podemos permitir el lujo de frenar la innovación a la espera de que se despejen todas las incógnitas. (Celaya, 2008).

Esta inseguridad por parte de algunas empresas hace que se estanquen en el modelo tradicional de comunicación lineal y unidireccional, que no tiene en cuenta la interacción con los públicos ni les hace partícipes en la corporación.

Algunos de los factores que están fomentando la transformación del modelo de comunicación empresarial (Celaya, 2008), son los siguientes:

- El incremento de usuarios más informados y exigentes.
- La avalancha de mensajes comerciales, saturación de información y congestión publicitaria. Para definir este fenómeno de sobreexposición informativa, se introduce el término infoxicación (Cornella, A. 1996).

- La aparición de nuevos líderes de opinión. Los consumidores acuden a *blogs* y sitios de redes sociales para filtrar la información de las empresas. Así es como aparece la figura del “interlocutor cercano”, que responde al concepto de “una persona como yo” o “semejante a mí”, que aporta cierta empatía y al que los consumidores dan más credibilidad que a las propias empresas. Para definir a este nuevo cliente 2.0 aparece el término *adprosumer*, que combina tres conceptos: *Ad* (*advertisement*/anuncio), un cliente satisfecho recomendará y compartirá su experiencia positiva sobre un producto o servicio con el resto de usuarios, convirtiéndose en un potencial prescriptor. *Pro* (*producer*/productor), este nuevo usuario crea contenidos y los comparte con los demás. *Sumer* (*consumer*/consumidor), además de producir información, los usuarios también la consumen.
- Pérdida de credibilidad de los medios tradicionales. Los telespectadores, lectores y oyentes de los medios tradicionales perciben que detrás de cada noticia hay intereses económicos, políticos, manipulación informativa, etc. Los ciudadanos cada vez están más concienciados sobre las manipulaciones mediáticas. La información se extiende, pero sin ninguna garantía de fiabilidad, la falta de transparencia, el periodismo de especulación y el espectáculo predominan en detrimento del periodismo de información.
- Clientes en red. Las nuevas tecnologías han desarrollado la creación de comunidades que comparten los mismos gustos, aficiones u opiniones. La segmentación de mercados ha sido remplazada por una red de comunidades dentro y fuera de la red, promovida por las nuevas tecnologías.

Estos cambios en la forma de comunicarse tienen que alentar a las empresas a desarrollar estrategias concretas, creando canales que permitan la interacción con los usuarios para desarrollar relaciones más estrechas con los consumidores en beneficio de ambos extremos.

Las empresas que ya han decidido apostar por la inversión en nuevas tecnologías y la adopción de estrategias adaptadas a los medios sociales, han podido comprobar algunos de los beneficios que reporta la presencia en Internet:

- Grandes posibilidades. Con la presencia en Internet, las propuestas de comunicación y comercialización son muy amplias, ya que se trata de un medio masivo y de bajo coste.
- Interactividad y retroalimentación. Los nuevos canales de comunicación permiten a las empresas estar conectadas en todo momento con sus clientes, consiguiendo un trato más eficaz y personalizado.
- Información sobre el cliente. Los datos que se van recopilando sobre los clientes, sus búsquedas y navegación por el sitio, pueden ser almacenados y analizados para ofrecer información y productos o servicios más adecuados a los intereses de cada usuario.

- Segmentación de los públicos. Ante el volumen de información sobre los usuarios que manejan las empresas, se necesitan menos recursos para conocer a los clientes a los que debe dirigirse y a través de qué medio.
- Reducción de costes. La reducción de los intermediarios promueve la disminución de los costes, por lo que los precios pueden ser más competitivos.
- Accesibilidad. En Internet no hay barreras geográficas ni temporales, por lo que la disponibilidad es total.
- Medición de resultados. Existen multitud de herramientas con las que cada vez es más sencillo medir el impacto y la rentabilidad de las acciones y estrategias aplicadas por la empresa en Internet.
- Comercio Online. Aunque el porcentaje de usuarios que compran online aún no supera a la compra presencial, son muchos los consumidores que ante la primera compra online comprueban la comodidad de este canal y deciden repetir.
- Actualización constante. Las empresas pueden actualizar la información que ofrecen y adecuar las estrategias a las circunstancias que se den en cada momento.
- Viral. Es una de las características más atractivas de los medios sociales, aunque también puede ser complicada. La interacción de los usuarios puede llevar a lo más alto a una compañía o un producto, así como hundir una reputación e imagen trabajada durante años muy rápidamente.

2.3. Impacto de los *social media* en la industria turística.

El desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación han producido grandes cambios a nivel empresarial, habiendo sectores que se han visto más afectados o beneficiados por esta transformación. En el caso del sector turístico, han sido más los beneficios que la revolución digital ha producido, siendo esta industria una de las pioneras en la utilización de Internet y sus herramientas en el desarrollo de su actividad.

La rápida y eficaz implantación de las opciones que ofrece internet en el sector turístico se debe principalmente a dos de sus principales características: la intangibilidad de su producto y ser intensiva en información (Albacete y Herrera, 2012).

Los cambios que se han producido a lo largo del tiempo en la industria turística respecto a la evolución de las nuevas tecnologías son:

- El desarrollo de los CRS (*Computer Reservation Systems*). Un sistema de gestión de reservas centralizado que apareció en los años 70.
- Los GDS (*Global Distribution Systems*) a finales de los 80, o servicios de distribución global, generalmente relacionados con la comercialización de vuelos, hoteles o alquileres.

- Internet en los años 90, que supone un cambio en las prácticas operativas de la industria. La inmediatez de la reserva y el pago online han producido una auténtica revolución y es que la venta online ha supuesto que la categoría de “turismo y viajes” se encuentre entre las más vendidas de internet (Albacete y Herrera, 2008).
- El avance de los *social media* en la actualidad. Con la irrupción de este nuevo medio, tanto la conducta como la interacción entre los consumidores ha cambiado, están mejor informados y conectados, por lo que buscan evitar los intermediarios y planificar sus propios viajes e itinerarios a partir de la información u opinión de otros viajeros.

Las mejoras tecnológicas que se han efectuado en el sector turístico han tenido como resultado (Albacete y Herrera, 2012) algunas de las siguientes ventajas:

- La reducción de intermediarios. El contacto directo entre viajeros y empresas ha reducido los costes y también ha supuesto una transformación en la planificación, siendo el cliente quien configura el viaje a su medida y según sus preferencias.
- La mejora en las relaciones con los diferentes públicos. Desde la relación con el cliente final hasta la relación con proveedores o medios de comunicación. Se crean diversas redes que hacen que la empresa pueda llegar a un mercado más global.
- El acceso a la información. Como se mencionó anteriormente, una de las principales características de la industria turística es la importancia de la información y su exactitud. También es elemental la gestión de esta información, ya que la precisión en los datos será de ayuda tanto al cliente, para un servicio satisfactorio, como para la empresa, que con las referencias que obtiene del cliente puede adecuar su oferta a lo que los consumidores reclaman.
- La disponibilidad total. Con internet y los nuevos motores de búsqueda, el acceso a los servicios relacionados con el turismo pueden contratarse o reservarse en cualquier momento y desde cualquier punto geográfico.

La influencia de los medios sociales en la toma de decisiones por parte del consumidor ha sido estudiada por autores como Senecal y Nantel (2004). En su investigación han observado que ante las recomendaciones de otros usuarios, en primer lugar, los consumidores que realizan estas consultas fueron más propensos a comprar un producto que aquellos que no lo hicieron. Y en segundo lugar, los consumidores fueron más influidos por estas recomendaciones cuando se trataba de una experiencia que cuando se trataba de un producto. (Albacete y Herrera, 2012).

Otra de las novedades que ha provocado el uso masificado de los *social media* es el proceso en la búsqueda de la información, que podemos dividir en tres etapas: antes, durante y después del viaje. Para abordar estas fases, se tomarán como referencia los datos aportados en el informe

realizado por el Observatorio Digital IAB Spain en colaboración con nethodolo.gy, "Usos, actitudes y tendencias del consumidor digital en la compra y consumo de viajes" (2012).

La preparación del viaje es una de las etapas más importantes. La elección del destino turístico es la primera decisión que debe tomar el consumidor. Según el estudio, el (53%) de los entrevistados toma esta decisión de manera improvisada, eligiendo los destinos en función del presupuesto del que dispone y de las ofertas que van apareciendo en la búsqueda.

En cuanto a los medios a los que acudir para realizar esta búsqueda destacan igualadas con un (42%) las páginas de internet de venta de vuelos, hoteles o paquetes turísticos y las páginas de Internet de compañías aéreas o de cadenas hoteleras. Aunque también aparecen medios como los *blogs* especializados en viajes (18%) y páginas de Facebook o cuentas de Twitter especializadas en viajes (13%).

Tras la elección del destino, comienza el proceso de compra, en el que la mayoría de los usuarios (54%) escoge la compra independiente de los diferentes productos de su viaje, frente al (15%), que prefiere los paquetes cerrados o los viajes organizados.

La decisión de contratar el alojamiento y el desplazamiento suponen la mitad del gasto del viaje, por lo que el precio se alza como la variable principal que determina esta elección.

En el plano más emocional para esta elección influyen otras variables, como las recomendaciones o las opiniones en los medios sociales con datos como:

- El 47% de la elección de los vuelos adquiridos durante el año anterior estuvo condicionada por los comentarios de personas cercanas al usuario, al igual que la elección del alojamiento, con un 42%.
- Los foros especializados en viajes y turismo, así como los contenidos compartidos en las redes sociales, influyeron en un 20% y 16% de las decisiones, respectivamente.

Por tanto, favorecer experiencias positivas para obtener buenas recomendaciones y referencias, es un elemento decisivo en la estrategia comercial, tanto de las compañías aéreas como de los hoteles.

Pese a que la información sobre el uso de internet y sus aplicaciones en esta fase del viaje es escasa, el estudio de referencia aporta algunos datos relevantes respecto al comportamiento del usuario durante el viaje. De hecho, el viajero no se desconecta, sino que Internet sigue desempeñando un papel fundamental ya en el destino.

- Ocho de cada diez (81%) utilizó Internet para informarse sobre qué lugares visitar.
- Unos dos tercios acude a la red para tomar decisiones relacionadas con la oferta de ocio y cultural (69%) o de alojamiento (63%).
- Uno de cada cuatro internautas utiliza las aplicaciones móviles de geolocalización.

- El 49% accede a Internet para compartir o comentar buenas experiencias con el servicio recibido en hoteles, restaurantes o medios de transporte, aunque un 35% lo hizo también para socializar sus malas experiencias.

En el regreso del viaje, la última fase de este ciclo, destaca el uso de los *social media* para la sociabilización de la experiencia vivida. Y es que esta etapa es tan importante como las anteriores, ya que se establecen las conclusiones respecto al destino y los servicios allí contratados, que van a permanecer como futuras recomendaciones para otros usuarios en busca de referencias sobre el mismo lugar.

Algunos de los datos que revela el informe avalan esta teoría:

- Los internautas que han tenido experiencias positivas o negativas con las aerolíneas (50%) o los alojamientos (40%) las han compartido en los medios sociales.
- La mayoría de los usuarios entrevistados recurre a las plataformas sociales para compartir experiencias o contenidos, tanto mientras están de viaje (64%) como cuando ya han regresado (71%).
- Un (38%) ha compartido o comentado malas experiencias con el servicio recibido en diferentes establecimientos o medios de transporte.

Las principales conclusiones de este estudio apuntan a que aunque existe una gran diversidad de comportamientos en los patrones de compra, en el momento de iniciar la búsqueda de vuelos y hoteles, el factor económico y las ofertas de las diferentes plataformas de comercio de viajes, marcan la elección del destino.

A pesar de no ser un factor decisivo como pueda ser el precio, las recomendaciones y experiencias previas de personas cercanas influyen de manera determinante en la decisión final. Sin embargo, si se trata de contenidos u opiniones compartidas por otros usuarios en los medios sociales, el poder de prescripción de los intermediarios sigue siendo mayor.

Para finalizar, la principal conclusión de este estudio corrobora que el uso de Internet y sus aplicaciones está presente en las tres fases del viaje, tanto antes, como durante y después. El viajero utiliza sus dispositivos para buscar información al preparar el viaje, ya en el destino, y en el regreso, para compartir su experiencia en redes sociales o *blogs*.

Cada vez más el presente, y previsiblemente el futuro, estará marcado por individuos conectados constantemente y donde los diferentes dispositivos como *tablets* o *smartphones* inducirán a que Internet aumente su movilidad. Es por ello que las tendencias para el futuro más próximo del sector turístico (Llantada, 2013) se centren en estos aspectos:

- La era del viajero social conectado. Las estrategias deben seguir una visión integradora y holística a la vez, todos los actores de la experiencia turística deben sentirse implicados en un escenario cada vez más globalizado.
- *Mobile*. Continuará la expansión e integración en el sector turístico del marketing móvil, el geomarketing y la creación de aplicaciones para *smartphones*.
- Reputación online. La tendencia hacia la Web 3.0, con un marcado carácter relacional, consolida las plataformas que recogen la opinión de viajeros, como TripAdvisor, que van a ser indispensables para desarrollar estrategias eficaces, ya que afectan a todas las fases del viaje.
- Metabuscadore. Esta fórmula de reciente aparición es clave, según un estudio de la Universidad de Cornell, los hoteles que aparecen en estos listados aumentan sus reservas entre un 7 y un 22% (Llantada, 2013). Asimismo, para los usuarios, el primer punto de contacto para la búsqueda de información sobre un destino comienza en un 25% de los casos en los metabuscadore, como pueden ser Booking.com, Edreams o Logitravel (The Cocktail Analysis, 2016).
- Transmedia *storytelling*. Una nueva forma de contar historias, en especial en el sector turístico, que se genera a partir de experiencias y recuerdos, y que se muestran con coherencia en las diferentes pantallas de los nuevos dispositivos.
- Flexibilidad. Ante la evolución constante del entorno tecnológico, la clave es la capacidad de adaptación.

Para definir este nuevo paradigma en el sector turístico y sus públicos, se aplica el término Turismo 2.0 o *Travel 2.0*, que recoge los diversos cambios experimentados, por el uso e implantación de las nuevas tecnologías de la Web 2.0, en la gestión, desarrollo, procesos y comunicación en el campo del turismo y los viajes, tanto desde el punto de vista de las empresas del sector, como el de los consumidores de estos servicios, que han sido parte fundamental en dicha transformación.

CAPÍTULO 3

PLAN DE NEGOCIO

3.1. Introducción.

El paso previo a la creación de cualquier empresa debe ser el desarrollo de un Plan de Negocio, que aportará información relevante y será el punto de partida para llevar a cabo un proyecto viable y con posibilidades de éxito.

Para la elaboración de este Plan de Negocio, se han recogido las aportaciones de diferentes autores (Finch, 2002; Stutely, 2000; Velasco, 2007) para poder desarrollar un esquema del plan que contenga todos los puntos indispensables en la explicación de esta idea de negocio.

Teniendo en cuenta la diversidad de las definiciones y propuestas de Plan de Negocio, lo más adecuado es adaptar éste a las necesidades y peculiaridades de cada Compañía.

3.2 Elementos del Plan de Negocio.

3.2.1 Resumen ejecutivo.

El uso de las nuevas tecnologías y, en concreto, la proliferación de los medios sociales, han supuesto una transformación en los hábitos y comportamientos de los usuarios. En el caso del turismo y tras el análisis efectuado, se ha comprobado que el turista ha evolucionado a un perfil más activo, conectado e implicado con la toma de decisiones sobre sus viajes.

Por ello, los *social media* se han convertido en canales idóneos para alcanzar un alto nivel de personalización del mensaje y de interacción con el usuario, dos conceptos indispensables para poder satisfacer las necesidades y expectativas de este nuevo consumidor.

El sector turístico debe aprovechar las ventajas de estos nuevos canales para consolidar la relación con los usuarios y crear un *feedback* que ayude en el desarrollo de su negocio.

De estas innovaciones y de las nuevas necesidades, tanto de la empresa como del consumidor, surge la idea de este plan de negocio. Crear una agencia de *social media* que pueda asesorar a PYMES y empresas relacionadas con el turismo, ideando y desarrollando estrategias apropiadas y efectivas a las necesidades del cliente.

La visión de esta agencia considera al consumidor como una figura vital en el desarrollo de las estrategias, dada su capacidad de intervención en los mensajes publicitarios, la viralidad de sus acciones y la interacción que lleva a cabo con las empresas y las marcas.

Esta filosofía nos va a acercar a la cultura del *Customer Relationship Management* (CRM), que se centra en analizar la máxima información sobre los clientes con la que cuenta la empresa, para poder identificarlos y diferenciarlos y así ampliar el número de usuarios, apostando por la creación de relaciones duraderas, rentables y efectivas que aporten valor a ambas partes.

3.2.2 Descripción general de la empresa.

3.2.2.1 Datos de identificación y actividad de la empresa.

Para la denominación de la empresa se ha escogido el nombre “*SocialBox*”, en referencia a la actividad principal que va a desarrollar el proyecto y creando un juego con la palabra *box*, que puede recordar a la forma de las pantallas de los dispositivos digitales.

Esta idea de negocio nace con el fin de mejorar las acciones comunicativas en medios sociales por parte de las empresas del sector turístico con sus públicos.

El proyecto trata de llevar la calidad y profesionalidad en la gestión de *social media*, orientada generalmente a grandes empresas que solicitan grandes acciones con amplios presupuestos, a las PYMES y al nuevo perfil de emprendedor, que requiere una atención más personalizada y una mayor proximidad en el desarrollo del trabajo.

Por este motivo, nos hemos centrado en desarrollar una amplia gama de servicios que van desde la asesoría hasta la formación en el campo de los medios sociales, para poder abarcar todas las necesidades que, deducimos, tienen los potenciales clientes.

- Estrategia en *social media*.

Aprovechando las ventajas de los *social media*, establecer una estrategia que permitan anticiparse a la competencia es esencial, aumentando las posibilidades de visibilidad de la empresa y alcanzando al público objetivo para incrementar las ventas.

El punto de partida será el análisis de la presencia de la empresa en los medios sociales para crear u optimizar los perfiles en las plataformas más apropiadas para la búsqueda de potenciales clientes. Después, se desarrollará la estrategia en base a este estudio y a los objetivos que se quieran alcanzar, durante el proceso se contará con el asesoramiento y las recomendaciones de nuestro equipo en todo momento.

Lo que la empresa conseguirá con este servicio es mejorar la presencia en medios sociales, aumentando los usuarios como resultado de un perfil actualizado y atractivo, lo que generará un mayor volumen de tráfico en la web corporativa y un incremento de las ventas.

- Publicidad en plataformas sociales.

La publicidad en las plataformas sociales permite la segmentación de los públicos, que ayudará a la empresa a definir con detalle al cliente potencial al que se tiene que dirigir.

Para ello se configurará la campaña según la estrategia y los objetivos marcados, en la que nos dirigiremos al público objetivo delimitado. Para comprobar la eficacia y rentabilidad de la campaña se realizará un *reporting* mensual con los datos más relevantes.

Con este servicio la empresa estará creando una comunidad de usuarios integrada por clientes potenciales, generará visibilidad y conseguirá la fidelización de los usuarios.

- Promoción en *social media*.

El lanzamiento de promociones, concursos o sorteos en las plataformas sociales contribuye a la captación de nuevos seguidores y fideliza a la comunidad que sigue a la empresa, además de conseguir una mayor difusión de los productos, servicios u ofertas que ofrece nuestro cliente.

El proceso comienza con la configuración de la promoción y sus bases, para después implementar las herramientas adecuadas al tipo de acción. Todo ello con el habitual servicio de seguimiento y *reporting* mensual que aporta nuestro equipo para analizar los resultados.

Los principales beneficios de este tipo de acciones serán el aumento de seguidores en los perfiles sociales, ampliar la visibilidad, fidelizar a los usuarios y generar una mayor interacción con la comunidad social.

- Gestión en *social media*.

La creación de contenido de calidad y la interacción con los usuarios permitirá a la empresa conocer mejor las necesidades e intereses de los clientes. Los perfiles se convertirán en un espacio donde la empresa transmita su identidad, valores y dé a conocer nuevos productos o servicios a los seguidores y potenciales clientes.

Para empezar, se realizará una monitorización de la empresa o marca en las diferentes plataformas sociales, para, posteriormente, optimizar o crear los perfiles sociales corporativos. La generación de contenido estará totalmente adaptada al carácter de la empresa y destinado a un público objetivo definido.

Con una gestión profesional y planificada de los perfiles sociales se obtendrá como resultado un nuevo canal de tráfico hacia la web corporativa formado por clientes potenciales, la fidelización de los seguidores y la compilación de información sobre sus opiniones o demandas, lo que facilitará a la empresa a adecuar sus productos o servicios para incrementar las ventas.

- Análisis de *social media*.

Con la medición de los resultados, la empresa comprobará el rendimiento y retorno de la inversión. Además, podrá mantenerse informada sobre el comportamiento de los usuarios de sus perfiles en las plataformas sociales y la repercusión que tiene en las visitas a su web.

La medición se realizará mediante la monitorización de los datos de los perfiles sociales para recopilar y analizar las estadísticas asociadas a esos perfiles. Posteriormente se reportará un informe trimestral, con los resultados obtenidos y propuestas para mejorar los aspectos que se crean convenientes según las conclusiones alcanzadas.

La empresa contará con un equipo cualificado con el que consultar cualquier duda en el día a día, ofreciendo recomendaciones sobre cómo aumentar su comunidad de seguidores y poder conocer qué dicen u opinan los usuarios sobre su marca.

- Formación en *social media*.

La mejor forma de introducir a las empresas en los *social media* es a través de la formación. A través de este servicio, la empresa podrá aprender a gestionar sus perfiles, conocer las herramientas para mejorar el rendimiento de su comunidad y descubrir las claves para conseguir un aumento de la interacción y participación de los usuarios.

Para llevar a cabo estos servicios, es necesario conocer las posibilidades del medio interactivo y así poder desarrollar una estrategia creativa adecuada. Es por ello que nuestro equipo estará en constante formación y evolución, siempre al día de las tendencias que aparecen en el cambiante sector de los *social media*, para ofrecer un servicio eficaz y puntero a nuestro clientes.

Los servicios que se ofrecen estarán siempre ajustados a las necesidades del cliente, manteniendo un contacto directo y habitual para sacar el máximo partido a los medios sociales.

3.2.2.2 Misión, visión y valores.

Misión. La misión principal del proyecto es proporcionar servicios, y contribuir con las empresas a mejorar su competitividad a través de una correcta estrategia de comunicación en *social media*, creando relaciones a largo plazo basadas en la confianza y la consecución de objetivos.

Visión. Que nuestros servicios sean referentes y reconocidos entre las empresas por su eficacia, integridad, calidad, proactividad e innovación.

Valores. El principal valor que guía el proyecto es la búsqueda de satisfacción del cliente, con una clara vocación de servicio, atención personalizada y próxima. La necesidad de hacer las cosas bien y la obtención de resultados demostrables. La pasión por las nuevas tecnologías y la creatividad. La profesionalidad del equipo y su trabajo en común.

3.2.2.3 Forma legal de constitución.

Para constituir la empresa se adquirirá la forma jurídica de empresario individual o autónomo, que según el Ministerio de Industria y Educación, se define como “persona física que realiza de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, dé o no ocupación a trabajadores por cuenta ajena”.

La elección de la forma de constitución debe establecerse en función de criterios como la inversión, la responsabilidad frente a los acreedores, el número de socios, la fiscalidad, el capital social o las exigencias legales.

Las principales ventajas por las que se ha elegido esta figura son:

- Esta forma de constitución es la más rápida, sencilla y económica para dar de alta el negocio.
- El empresario mantiene el control y gestión de la empresa.
- Requiere menos gestiones y trámites legales, lo que reduce los costes de asesoramiento.
- No existe un proceso previo de constitución.
- La carga fiscal de los empresarios autónomos será mediante el IRPF.

Sin embargo, hay algunas cuestiones que pueden resultar inconvenientes:

- No hay diferencia entre el patrimonio mercantil y el personal. Sin embargo, gracias a la figura del Emprendedor de Responsabilidad Limitada, los autónomos no deberán responder con su patrimonio personal a las deudas adquiridas por su actividad empresarial. Para adherirse a esta figura es necesario cumplir una serie de condiciones y así poder excluir ciertos bienes de la responsabilidad empresarial.
- En caso de que los beneficios sean elevados, se tributan más impuestos que con una Sociedad.
- En ciertos sectores, la imagen de una Sociedad puede considerarse más profesional que la figura del autónomo.

Junto a otro socio fundador se adoptará el formato jurídico de Comunidad de Bienes, al menos durante los dos primeros años de actividad, así los dos socios serán autónomos y funcionarán con un contrato interno en el que se reflejarán por escrito los compromisos y cláusulas de la relación profesional.

Dependiendo del desarrollo del negocio y si se diera la situación, se estudiará la posibilidad de cambiar la forma legal de la empresa para aprovechar las ventajas de otras opciones.

3.2.3. Análisis del entorno.

3.2.3.1. Análisis del Macroentorno.

En el análisis del macroentorno se tratará de examinar el contexto más general en el que la empresa va a desarrollar su actividad. Estos factores son fuerzas externas que están fuera del control de la organización y pueden suponer una amenaza o una oportunidad para el negocio.

Con el estudio de la situación se identificarán las futuras tendencias en los entornos político, legal, económico, social y tecnológico, y cómo éstos afectarán a la empresa a corto y largo plazo.

3.2.3.1.1. Factores políticos y legales.

Aunque no se pretende realizar un análisis exhaustivo de la situación política actual, es conveniente destacar los aspectos más importantes del contexto en el que se va a establecer el proyecto, ya que las políticas desarrolladas por el Gobierno afectarán a la economía en su conjunto y, de forma indirecta, a nuestro sector.

A día de hoy, ante la pausa política que se vive en España, existen diversas incógnitas sobre las políticas relacionadas con la economía y otros aspectos que pueden afectar al proyecto, por ello nos remitiremos a los datos más recientes sobre la situación actual.

Como consecuencia de la crisis económica que afecta al país y ante los preocupantes datos de desempleo, se han adoptado algunas medidas que pueden afectar a la creación de nuestro negocio:

- El incremento de los tipos impositivos, como pueden ser el Impuesto sobre el Valor Añadido, el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas o el Impuesto sobre Sociedades. Esta política fiscal restrictiva a la que está sometida la economía, motivada por el déficit público que afecta al país, hace que los pequeños negocios se enfrenten a una presión fiscal mayor que en otras etapas más prósperas, haciendo más difícil su progreso. Este hecho nos afectará directamente en el momento de tributar como una nueva sociedad y, de forma indirecta, por la reducción del consumo en general.
- Recortes en subvenciones y ayudas al emprendedor. Con la disminución del gasto público en la asistencia a la financiación de nuevos negocios, conseguirla será más complejo, teniendo que recurrir a otras vías alternativas.
- Con la reforma del sistema financiero, conseguir financiación por parte de los bancos es más complicado, teniendo que cumplir con multitud de requisitos para poder recibir un crédito, lo que complica la puesta en marcha del proyecto.

Como se mencionó anteriormente, ante la actual inestabilidad política, habrá que llevar a cabo un seguimiento continuo de los cambios a los que nos enfrentamos, para poder adaptarnos a ellos sin que el proyecto corra peligro.

Otro de los aspectos a los que habrá que prestar atención, son las políticas relacionadas con la industria del turismo, ya que nuestros clientes potenciales pertenecen a este sector y los cambios que ellos experimenten repercutirán directamente en nuestro negocio.

Uno de los factores políticos que ha afectado al sector turístico es el aumento de la inestabilidad geopolítica en algunos de los principales países competidores de España como destino de vacaciones. La pérdida de confianza y de seguridad en países como Túnez, Egipto y Turquía en 2015, ha supuesto un tercio del crecimiento de los turistas en nuestro país (Informe Valoración Turística y Empresarial, 2016).

En este aspecto, es preciso hacer una mención a los ataques recibidos en algunos lugares de Europa como París o Bruselas, lo que puede generar un efecto de percepción de inseguridad en viajes a destinos europeos, incluido España.

3.2.3.1.2. Factores económicos.

En la actualidad, la situación económica de España supone un factor determinante en la evolución de las empresas. La crisis económica mundial ha provocado grandes consecuencias en el mercado y ha transformado el horizonte económico en nuestro país.

En el ámbito macroeconómico, los datos más recientes (Informe De Estabilidad Financiera, 2016) muestran un crecimiento económico mundial más débil de lo anticipado hace unos meses, lo que ha llevado a revisar a la baja las previsiones de crecimiento a medio plazo, especialmente en las economías emergentes.

En el caso de la economía española, se ha mantenido la pauta expansiva de meses anteriores, aunque con un ritmo más moderado que la segunda mitad del año 2015.

En el contexto económico internacional, los mercados financieros han estado condicionados por el repunte del precio del petróleo y la incertidumbre asociada a la desaceleración de la economía mundial. Como resultado, la mayor parte de los índices bursátiles y de las rentabilidades de la deuda pública europea se incrementaron, y el euro se depreció frente al dólar (Informe de Coyuntura Económica, 2016).

Este entorno macroeconómico mundial ha sido inusualmente propicio para generar la recuperación del sector turístico español. Y es que este sector ha sido una de las claves en el inicio de la recuperación de la economía española y de la generación de empleo, representando un 11,7% del total del PIB español y generando uno de cada siete puestos de trabajo (Informe Valoración Turística y Empresarial, 2016).

Las proyecciones económicas para los años 2016 y 2017, según los datos del Boletín Económico del Banco de España (2016), en España apuntan a un crecimiento menor al previsto, con un ligero repunte en la creación de empleo, pero con grandes incertidumbres debido a la situación política.

Se prevé que el crecimiento de la economía se prolongue a lo largo de 2016 y 2017, gracias a la bajada del precio del petróleo, el tono expansivo de la política monetaria, la recuperación de los

mercados de exportación y los datos favorables en el mercado de trabajo. Se estima el crecimiento del PIB entre un 2,7% y un 2,3% para los años 2016 y 2017.

En el caso de los precios de consumo, caerían un 0,1 % en el promedio anual de 2016 y su estado seguirá fuertemente condicionado por las variaciones en el precio del petróleo.

La tasa de inflación, a diferencia de otros indicadores y respecto a las previsiones anteriores, ha sido rebajada en 0,8 puntos. El consumo de los hogares seguirá avanzando, gracias a la esperada evolución en materia de empleo y, de nuevo, las recientes bajadas del precio del petróleo.

En cambio, se prevé una desaceleración en la inversión empresarial, causada en gran medida por la debilidad transitoria de los mercados exteriores y el fortalecimiento del euro.

Respecto al mercado de trabajo y según los datos más recientes publicados en la Encuesta de Población Activa, la tasa de paro actual se sitúa en el 21%, lo que supone un descenso de 2,78 puntos respecto al año anterior. Dado que se pronostica que el aumento de la población activa sea muy ligero, la tasa de paro que se estima para 2017 se situará en torno al 18% de la población activa.

En general, las previsiones presentan un escenario favorable para la actividad de la economía española. Sin embargo, en el ámbito externo, los recientes cambios en los mercados financieros internacionales han dejado en evidencia los riesgos y debilidades a los que se enfrenta el crecimiento económico mundial y la fragilidad de los mercados emergentes. Otro de los agentes que afecta a las previsiones es la actual inestabilidad geopolítica, que representa un considerable riesgo para la economía mundial.

En el ámbito interno, la situación de inestabilidad política y la incertidumbre sobre las acciones que se van a desarrollar desde el gobierno, hacen que exista un momento de indecisión respecto a las posibles inversiones en nuestro país, lo que ralentiza el desarrollo fluido de los negocios y deja de generar movimiento en la economía.

La situación económica nunca será al cien por cien favorable para iniciar un proyecto empresarial, pero la realización de un plan de negocio ayudará a prever las posibles amenazas y revelará las opciones más viables, ya que los periodos de inestabilidad en ocasiones pueden ser los más propicios para las grandes oportunidades.

3.2.3.1.3. Factores sociales y tecnológicos.

Respecto al factor sociológico, el avance de las nuevas tecnologías ha estado profundamente ligado a la evolución que se ha producido en los usos y hábitos de la audiencia, es por esto que se ha optado por analizar estos dos factores de una manera simultánea.

Desde hace años se ha venido definiendo el presente escenario social como la Sociedad de la Información,

“un nuevo sistema tecnológico, económico y social. Una economía en la que el incremento de productividad no depende del incremento cualitativo de los factores de producción (capital, trabajo, recursos naturales), sino de la aplicación de conocimientos e información a la gestión, producción y distribución, tanto en los procesos como en los productos” (Castells, 1998).

Este autor también introduce el término de Sociedad Red, que hace referencia a una estructura social formada por redes de información e impulsada por las tecnologías de la información.

Estos dos conceptos resumen el nuevo paradigma social, marcado por la tecnología, la información y la interconectividad. Estos procesos sociales han sido imprescindibles para el progreso de las nuevas tecnologías, ya que la intensa demanda de diferentes servicios y herramientas ha generado una rápida innovación en el sector tecnológico.

Los datos más recientes sobre el uso de internet a nivel global, señalan que de los más de 7.000 millones de habitantes en el mundo, 3.419 millones tienen acceso a Internet, incrementándose en un 10% respecto a 2015. Entre ellos, más de dos mil millones de usuarios emplean habitualmente los medios sociales. Respecto al acceso, 3.790.000.000 de personas utilizan el teléfono móvil para conectarse a internet, un 4% más que el año pasado (We are social, 2016).

En España, los datos presentados en la Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares (2015), son reveladores respecto a la penetración de las nuevas tecnologías. El 78,7% de los hogares tiene acceso a Internet, frente al 74,4% del año anterior. En total en España constan 12,6 millones de viviendas familiares con acceso a Internet. Sobre su uso, el 64,3% de la población de entre 16 y 74 años utiliza Internet a diario.

La mayor flexibilidad en el acceso a los contenidos digitales está causada por el auge experimentado por los dispositivos móviles, cuyo crecimiento en los últimos años ha sido considerable. El 84,8% de los usuarios ha utilizado algún tipo de dispositivo móvil para acceder a Internet y el 83,0% ha accedido mediante el teléfono móvil. La utilización de *smartphones* para conectarse a Internet se incrementa en 5,9 puntos respecto al año anterior.

El progreso del comercio electrónico es otro de los aspectos a destacar en el uso de la Red. El porcentaje de personas que ha comprado a través de Internet en los tres últimos meses aumenta en 4,6 puntos. Respecto a los servicios que más se compran *online*, aparece en primer lugar la categoría de alojamiento de vacaciones (54,6%), material deportivo y ropa (49,7%), otros servicios para viajes (47,5%) y entradas para espectáculos (43,2%).

La información que proporcionan estos datos, tanto a nivel mundial como nacional, es esperanzadora para la puesta en marcha de la empresa, ya que el acceso y el uso cada vez más extendido de las nuevas tecnologías, y los cambios experimentados en los hábitos y decisiones de compra por parte del consumidor, sobre todo en el sector turístico, facilitan que las empresas quieran apostar por el tipo de servicios que ofrece el presente proyecto de negocio.

3.2.3.2. Análisis del Microentorno.

3.2.3.2.1. Mercado.

En el análisis del mercado se tendrán en cuenta las situaciones de los sectores que influyen directamente en la actividad del negocio, el sector publicitario, el sector turístico y el sector tecnológico. Abarcando todos estos campos, se conseguirá un análisis profundo del mercado donde se va a desarrollar el proyecto, tratando de entender la demanda para poder aproximarse el máximo a las necesidades del cliente, y cumplir con sus expectativas respecto a los servicios que se van a ofrecer desde la empresa.

La industria publicitaria vive un momento de transformación, esta evolución no ha sido causada sólo por motivos coyunturales, como la situación económica, sino por motivos estructurales como son la globalización de los mercados, la evolución tecnológica o la incorporación de un nuevo medio, como es Internet.

A continuación, se analizará la situación del sector publicitario a través de los datos sobre inversión publicitaria y distribución por tipo de medios. Para ello se mostrarán los datos más relevantes publicados anualmente por Infoadex, que es la principal fuente de información multimedia sobre inversiones publicitarias.

En los resultados del ejercicio 2015, se registra un crecimiento del volumen de la inversión, tanto en los medios convencionales como en los medios no convencionales, lo que supone un crecimiento de una centésima en el índice conjunto sobre el PIB, que llega a situarse en un valor del 1,08%.

Con los datos históricos, de 2011 a 2015 que aporta el estudio, se puede observar que la repercusión de la inversión publicitaria en el PIB sufrió una caída entre los años 2011 y 2013. Sin embargo, en el último periodo, el índice presenta tendencias positivas con un crecimiento de ocho centésimas frente al 2013.

En cuanto al volumen total de la inversión en el mercado publicitario, en 2015 se registró un volumen de 11.742,2 millones de euros, lo que representa un crecimiento del 4,7% sobre los resultados que se alcanzaron el año anterior.

En cuanto al tipo de medio, los medios convencionales registraron una tasa de crecimiento en 2015 del 7,5%, pasando de los 4.665,9 millones de euros de 2014 a los 5.016,7 millones de

inversión en 2015. A su vez, los denominados medios no convencionales representaron el 57,3% de la inversión total, un 2,8% superior a los datos de 2014.

La televisión continúa siendo el primer medio por volumen de negocio, con una participación del 40,1% del conjunto. Sin embargo, Internet consolida su segunda posición por volumen de inversión dentro de los medios convencionales obteniendo un crecimiento en 2015 del 16,1% respecto al pasado año. El porcentaje que Internet supone sobre el total de la inversión en el año 2015 en el capítulo de medios convencionales es del 24,9%.

Centrando la atención en el medio digital, la inversión realizada en 2015, incluyendo las categorías *desktop*, *mobile*, *digital signage*, audio *online* y televisión conectada, fue de 1.288,9 millones de euros, aumentando en un 20,86% respecto al año anterior (Inversión Publicitaria en Medios Digitales, 2015).

En general, los datos respecto a la inversión publicitaria son favorables para la actividad que se va a desarrollar, ya que además de los buenos resultados obtenidos el pasado año por los medios digitales, las previsiones apuntan al 10% de crecimiento de la inversión para el 2016, lo que confirma la evolución positiva del sector publicitario.

En el caso del sector turístico, como se ha comentado anteriormente, la tendencia general es positiva, pero para proceder a un análisis más profundo de la situación, se mostrarán las previsiones en relación al turismo en Castilla y León y, en concreto, en la provincia de Segovia. La decisión de comenzar la andadura en esta provincia puede ser decisiva, ya que del éxito del proyecto depende la extensión del negocio a otras localizaciones.

Con el aumento del mercado nacional y el repunte de la demanda extranjera en los destinos de costa, se ha generado un impulso generalizado en las ventas de la mayoría de los destinos españoles y se estima que el crecimiento ha sido de un 10% en trece de las diecisiete comunidades autónomas, siendo Castilla y León una de las punteras en recuperación respecto a los años de crisis (Exceltur, 2016).

La tendencia de crecimiento de los destinos urbanos y de interior beneficia a Castilla y León y a la ciudad de Segovia. Algunos de los factores que han provocado este cambio respecto al tipo de destino son la diversificación de la oferta y la evolución de la imagen de España como un destino cultural, y no exclusivamente de sol y playa.

Dada la cercanía y buena comunicación de la ciudad con capitales de peso como Valladolid o Madrid, los resultados de ambas afectarán de forma directa a las visitas de Segovia. Los datos de 2015 apuntan a un crecimiento de las visitas y pernoctaciones en Valladolid del 4,61%, y a un año *record* en Madrid, con más de 11 millones de turistas en toda la comunidad (Boletín Informativo Observatorio Turístico de Segovia, 2016).

Estos datos fueron positivos para Segovia, que aumentó sus viajeros y pernoctaciones en un 17,39% y 23,45% respectivamente, con un crecimiento realmente significativo respecto a los datos de la comunidad, que creció un 9,33% y 8,97% respectivamente.

Otro dato a tener en cuenta es la ampliación de los establecimientos hoteleros en la provincia, con un crecimiento del 12,12%, y 153 nuevas plazas disponibles.

Respecto a la procedencia de los visitantes, la mayoría pertenece a la Comunidad de Madrid con casi el 19%, seguido de Castilla y León y Andalucía. Los visitantes internacionales proceden en su mayoría de EE.UU, Francia y China.

Uno de los aspectos que hay que destacar es el modo en que los visitantes planean el viaje. Según los datos de la última publicación del Boletín Informativo del Observatorio Turístico de Segovia, casi 3 de cada 4 visitantes planifica la visita por su cuenta, frente a sólo un 17,7% que lo organiza mediante agencia.

En cuanto a la búsqueda de información, Internet ha sido la principal fuente de información sobre el destino, con un 51,5% del total de los visitantes.

La conclusión que se puede extraer de estas referencias es que las iniciativas que se pongan en marcha por parte de los empresarios del sector deben tener relación con las nuevas tecnologías, Internet, medios sociales y tecnologías móviles, y enfocarlas hacia los mercados en auge, como es el caso del asiático, destacando Japón, China y Corea, que consideran Segovia su séptimo destino favorito en España. (Boletín Informativo Observatorio Turístico de Segovia, 2016).

Sobre la situación económica de la provincia de Segovia, donde se va desarrollar nuestra actividad, la buena marcha del sector turístico en la provincia se refleja en las previsiones para el presente año, con un 3,1% de crecimiento en la actividad económica. Sin embargo, también se espera un estancamiento del empleo y de los indicadores relacionados con el ámbito empresarial.

Segovia ha experimentado una caída del empleo del 2,3%. Este descenso se debe, entre otros factores, a la caída del empleo en el sector agrario (-6,5%), pero sobre todo en los servicios (-5,9%), sector que concentra el 66,3% del empleo total de la provincia (Previsiones económicas de Castilla y León, 2016).

En relación al ámbito empresarial, fueron creadas 174 sociedades mercantiles en 2015, un 5,9% menos que en 2014. En cuanto a las disoluciones, han aumentado un 5,3%, mientras que en el conjunto de Castilla y León se registró un descenso del 1,3%.

Aunque el panorama no es del todo alentador según los datos económicos que registra la provincia, la confianza en el sector turístico y la novedad y calidad de los servicios que ofrece el negocio a las empresas de este sector, hace que las previsiones sean positivas para el proyecto.

Respecto al sector tecnológico, el análisis se va a centrar en el uso de plataformas sociales, ya que los resultados globales en el uso de la red se mencionaron en epígrafes anteriores.

El fenómeno de las plataformas sociales en España se ha implementado con gran rapidez y con un alto grado de penetración. Según los datos del VI Estudio Redes Sociales de IAB Spain, un 82% de los internautas de entre 18 y 55 años utilizan sitios de redes sociales, lo que se traduce en más de 14 millones de usuarios en nuestro país.

En cuanto a los sitios más visitados, Facebook se encuentra en primer lugar, seguido de Youtube y Twitter, aunque otros como Instagram, Spotify o LinkedIn están ganando posiciones.

Las actividades realizadas principalmente por los usuarios tienen un carácter marcadamente social, como ver la actividad de los contactos, enviar mensajes o publicar contenidos. También se registra un incremento en la visualización de videos y música, gracias a plataformas como Spotify y Youtube.

Respecto a la interacción con las marcas, 9 de cada 10 usuarios sigue las marcas en alguna medida. La principal motivación del usuario es el interés por la marca y la necesidad de mantenerse informado sobre ella. Aunque otro de los motivos por los que los usuarios comienzan a seguir una marca, es aprovechar el lanzamiento de un concurso o una promoción.

Durante el proceso de compra, los sitios de redes sociales se han convertido en legítimos prescriptores. Un 62% de los usuarios afirma que las valoraciones y comentarios sobre productos y servicios en las redes si influyen en sus decisiones, frente a un 10% que no los valora. Sin embargo, en cuanto a la decisión final de la compra, los comentarios influyen en un 50%, frente al 19% a los que no. Las redes que más se utilizan para buscar información sobre productos y servicios son Facebook y Twitter, seguidas de la plataforma de videos Youtube.

La situación actual en el uso de *social media* es visiblemente positiva y los usuarios son cada vez más conscientes de los beneficios que puede reportarle el contacto con las marcas, por eso es el momento de llevar este concepto a las empresas con más reticencias a la presencia de su negocio en Internet.

3.2.3.2.2. Públicos.

El proyecto estará dirigido principalmente a empresas, ofreciendo un servicio externo en la implantación, gestión y formación en *social media*. El segmento de mercado abarcará desde autónomos hasta pequeñas, medianas y grandes empresas relacionadas con el sector turístico y que busquen desarrollar su comunicación en este tipo de medios.

Dentro del sector turístico se van a disponer las siguientes categorías según la actividad de cada empresa:

- Alojamiento, incluyendo hoteles, hostales, campings, casas rurales, etc.
- Restauración y catering.
- Intermediación, como pueden ser agencias de viajes o *tour* operadores.
- Transportes.
- Actividades turísticas, comprendiendo acciones relacionadas con el ocio, la cultura, el deporte o los museos entre otros.

Aunque, dentro de un mismo sector, cada tipo de negocio tiene sus propias características y públicos, hay servicios dirigidos a públicos más abiertos al cambio. Sin embargo, también existe un público más reacio a la innovación, por lo que se ajustarán las acciones al tipo de cliente y sus particularidades.

En este caso y según el análisis y datos aportados anteriormente, los cambios en los hábitos de compra de los consumidores de la industria turística, han demostrado que la orientación de las empresas de este sector debe estar dirigida a lo digital y lo social.

3.2.3.2.3. Competencia.

En este punto se va a analizar el estado de la competencia en la provincia de Segovia, se trata de las empresas que intentan satisfacer la misma necesidad que nuestra corporación. Por ello, resulta necesario identificar a los competidores, lo que permitirá detectar y comprender formas de negocio emergentes y diferenciarse de ellas, aplicando estrategias diferentes.

En principio, en la provincia de Segovia no existe ninguna agencia dedicada exclusivamente a la gestión y consultoría de *social media*, pero sí que constan varias empresas con servicios similares, aunque dentro de una estructura de agencia de servicios integrales y no especializada en este medio.

- Agencia Cinco Sentidos. Diseño & Comunicación. Segovia.

La empresa se define como una agencia de diseño y comunicación. Sus servicios se centran en la creación de la identidad visual corporativa, el diseño editorial, el *packaging*, la realización de campañas publicitarias y el diseño web. Respecto a servicios similares con nuestro proyecto, podría ser el diseño web, pero están centrados en la realización de webs corporativas y posicionamiento SEO, no en la implantación de estrategias para *social media*. En conclusión, esta empresa no es una competidora directa por sus servicios, pero sí es una amenaza la sólida cartera de clientes con la que ya cuenta y las credenciales que respaldan su actividad.

- Inspiriam. Segovia/Madrid.

Esta empresa se presenta como una agencia de publicidad, creatividad, *branding*, eventos y nuevas tecnologías. En lo referente a los servicios de nuevas tecnologías cuentan con desarrollo de web y *app*, promoción web y soporte técnico. En el caso de la promoción web, se ofrecen

varios *packs* de presencia en Internet: *pack* básico, profesional y avanzado. Además, se ofertan *packs* especializados, en comercio electrónico para tiendas online y otro en hostelería y restauración.

Respecto a este último, es interesante conocer los datos del servicio que se ofrece, ya que puede ser una amenaza para la actividad del negocio. En esta categoría se incluyen dos *packs*, uno profesional y otro avanzado, que incluye más acciones.

Aunque este servicio puede parecer un claro foco de competencia con la actividad de nuestro proyecto, la aparición de un *pack* concreto para el sector hostelero hace pensar que existe una demanda constante para que se incluya un producto tan específico en la oferta de esta empresa.

- Agenda Comunicación. Segovia.

Esta agencia lleva 20 años en activo en Segovia y se dedica principalmente a la imagen corporativa, el diseño, la producción gráfica, los eventos y PLV. Aunque los servicios que ofrece no parecen una competencia directa, la cartera de clientes y la confianza debido a su larga trayectoria pueden suponer una amenaza para el proyecto de negocio.

- Segomedios. Segovia.

Se trata de una empresa que produce y gestiona una gran oferta publicitaria en el panorama de medios. Sus servicios se centran en la publicidad, el diseño web y el editorial. Dentro de la categoría de diseño web, se ofertan servicios de publicidad y mantenimiento de sitios de redes sociales, pero la información de su web no detalla acciones concretas respecto a este medio. Como principal amenaza se presenta su cartera de clientes, pero los servicios que se ofertan no son tan completos y específicos como los que ofrece nuestro proyecto.

Si bien se ha comprobado con este estudio de la competencia que no existen empresas especializadas en *social media* en la provincia de Segovia, algunas ofrecen servicios de mantenimiento y publicidad en sitios de redes sociales, por lo que pueden disminuir nuestro volumen de trabajo.

Sin embargo, en el caso de nuestro proyecto, se ha decidido poner a disposición del consumidor un servicio adaptado y especializado a la demanda real de las empresas, con una oferta concreta, un equipo profesional experto y la dedicación específica a un sector, lo que nos diferencia frente a otros modelos de negocio que ya existen en la provincia.

3.2.3.3. DAFO.

Para sintetizar los aspectos más relevantes para la viabilidad de la idea de negocio, se comprobará el equilibrio de nuestra empresa mediante un análisis DAFO, en el que se

considerarán las fortalezas, los puntos débiles, amenazas y oportunidades a las que se enfrenta el proyecto.

DEBILIDADES <i>Puntos débiles del proyecto/promotores</i>	AMENAZAS <i>Aspectos negativos del entorno.</i>
<ul style="list-style-type: none"> - No existe una sede física propia. - Posible debilidad financiera. - Marca no consolidada en el mercado. - Capacidad limitada inicialmente para abarcar proyectos de gran magnitud. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis económica. - Competencia muy dispar. - Constante evolución de la tecnología. - Falta de valoración económica y profesional del tipo de servicios que ofrece el negocio. - Empresas con poca concienciación en la implantación de nuevas tecnologías.
FORTALEZAS <i>Puntos fuertes del proyecto/promotores</i>	OPORTUNIDADES <i>Aspectos positivos del entorno.</i>
<ul style="list-style-type: none"> - La inversión necesaria no es muy elevada. - Experiencia de los socios en grandes empresas. - Especialización en un área y sector concretos. - Contenido segmentado. - Conocimiento del territorio y tipología de turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado emergente vinculado con las nuevas tecnologías. - Necesidad de las empresas de tener presencia en nuevos canales. - Fomento de la externalización de servicios de comunicación. - Aunque la sede principal se encontrará en Segovia, la cercanía con la capital puede ayudar a expandir el negocio. - Escasa competencia local con servicios similares. - Relación de la empresa con el sector turístico, en pleno auge.

Tabla 2. DAFO del Plan de Negocio. Elaboración propia.

3.2.3.4. Objetivos.

En principio, los objetivos de la empresa van a tener un carácter más cualitativo que cuantitativo. Aspiramos en primer lugar a posicionar la empresa en la ciudad de Segovia, para posteriormente poder ir expandiendo nuestro trabajo según vayan formándose nuestras credenciales, buscando ser un referente en servicios de comunicación en *social media* entre las empresas del sector turístico.

Por lo tanto, la misión del negocio será la de prestar servicios de *social media marketing* de calidad, caracterizados por la adaptación a las necesidades y objetivos concretos de los clientes, y destacando el conocimiento del territorio y las necesidades que demanda el turismo.

En cualquier caso, se aspira a conseguir durante el primer año la captación comercial del 10% del sector turístico de Segovia.

3.2.4. Plan de Marketing.

3.2.4.1. Análisis de la situación.

La empresa se dedica en exclusiva a servicios relacionados con *social media* y está orientada a PYMES y empresas de sector turístico en la provincia de Segovia.

Con el conocimiento que tenemos sobre la competencia, percibimos que sus principales servicios no están enfocados exclusivamente a la gestión de *social media*. Por tanto, el nicho de mercado que se pretende cubrir es el existente entre la contratación de agencias integrales, y el poder hacerlo con una agencia especializada en *social media*.

3.2.4.2. Objetivos de Marketing.

Los servicios que ofrece el proyecto se pretenden dar a conocer en primer lugar a nivel local, para posteriormente pasar a nivel nacional. Para ello, se contará con una página web corporativa, con un diseño y una línea muy cuidada que refleje nuestro particular enfoque y la visión de trabajo que podemos aportar.

Con la globalización, la visibilidad es internacional, pero las pretensiones de expansión del negocio pasan por crear una estructura de trabajo competitiva en el ámbito local e ir ampliando paulatinamente hasta llegar a lo nacional. Posteriormente se estudiarán las posibilidades de desarrollo en nuevos mercados.

Sin embargo, las posibilidades de desplazamiento para reuniones con clientes son muy amplias, por lo que se contemplará la opción, siempre previo análisis de la rentabilidad, de los traslados.

3.2.4.3. Estrategias de marketing.

La estrategia de comunicación se desarrollará a través de algunos componentes del *marketing mix*: publicidad, ventas, promoción, relaciones públicas y venta personal.

Como anteriormente se ha mencionado, el principal medio que se va a utilizar para la promoción de la empresa y sus servicios es Internet, con una web corporativa como principal escaparate. Se desarrollará una estrategia de SEM, a través de anuncios que atraigan el tráfico hacia la web corporativa y se implementará una estrategia en SEO, para la optimización en los principales buscadores.

Es imprescindible la presencia y visibilidad en los principales medios sociales, tanto a nivel de imagen de marca, como de servicios. Dado que nuestra actividad se desarrolla en este medio, es imprescindible que la gestión, la creación de contenido y el mantenimiento para las diferentes

plataformas sociales sean impecables, por lo que se aplicará un estudiado plan de *social media marketing*.

Se desarrollarán elementos como tarjetas, dípticos o catálogos, para la actividad diaria con los clientes, pero será la propia difusión de los servicios que se irán realizando, la que dará a conocer la empresa y ampliará la cartera de clientes. Un aspecto positivo de desarrollar la actividad en un territorio de carácter local es que el "boca a boca" resulta muy efectivo.

A nivel local, se lanzarán acciones en radio, prensa y televisión, intentando generar contenido y noticias, desde la inauguración de la empresa, a la organización de concursos o muestras de trabajos. Cuando la empresa esté establecida, se prescindirá de la publicidad en medios tradicionales, basando la comunicación en los medios digitales, lo que reducirá en gran medida la inversión en comunicación. Según vaya aumentando la notoriedad y presencia de nuestra empresa, se incorporará la generación de publicidad gratuita o *publicity*.

Estas acciones en diferentes medios darán a conocer el negocio, facilitando los contactos con potenciales clientes, siendo el *email* y el teléfono la última vía antes de la visita personal.

La venta personal será una de las herramientas imprescindibles del negocio, ya que al no disponer de una sede física propia, el contacto directo con el cliente será fundamental en el momento de exponer de forma atractiva los servicios y transmitir los beneficios que logrará la contratación de los mismos para el cliente.

3.2.4.4. Política de precios.

Debido a que la actividad que se va a desarrollar se caracteriza por la intangibilidad de los servicios, la estimación de precios resulta complicada. Además, hay que tener en cuenta que una de las señas de identidad de la empresa es la personalización de los servicios, por lo que los precios se adaptarán a los planes realizados para cada cliente. Otro de los factores que complica esta tarea es la diferenciación entre acciones puntuales, como puede ser diseñar un *blog* o crear una cuenta, y acciones habituales, como publicar *post*.

Sin embargo, las tarifas se fijarán, de manera orientativa, en base a los precios establecidos por otras empresas, con servicios y calidad similares a las del proyecto.

Acciones puntuales:

- Plan de marketing (entre 400 y 800€). Incluyen todos los aspectos relacionados con la estrategia y la planificación, gastos, retorno de la inversión, canales y redes, estudio de mercado, estudio de la marca, DAFO, etc.
- Realización de un *blog* (entre 150 y 400€). Incluye la instalación de Wordpress y el diseño según plantilla o personalizado (lo que incrementará el precio).

- Inicio de cuentas en sitios de redes sociales (entre 30 y 200€). Según número de perfiles y plataformas.
- Formación (100-500€). Las tarifas de los cursos de formación variarán en función de la duración, tema u otras variables.

Acciones habituales:

- Creación de *post* para un *blog* (entre 50 y 100€). Depende del número de artículos y su extensión.
- Creación de *post* para sitios de redes sociales y *social media*. Se cobrará por paquetes siendo la base de la tarifa de 10 horas al mes (200€/mes).
- Informes y análisis (entre 100 y 600€). La tarifa de este servicio dependerá de si se contrata únicamente un informe de manera aislada, o si el informe y análisis es resultado de las campañas o acciones llevadas a cabo del cliente con nuestra empresa.

3.2.5. Plan de Operaciones y Financiero.

3.2.5.1. Localización.

Respecto a la localización de la empresa, no contará con una sede física propia. Los miembros del equipo trabajarán desde espacios diferentes, reuniéndose siempre que fuese necesario y manteniendo un contacto directo y regular para intercambiar información sobre los proyectos en curso.

Al tratarse de una empresa de servicios, no es imprescindible definir un centro de trabajo único. El contacto y reuniones con los clientes se realizarán a través de visitas comerciales y medios digitales. No obstante, si fuese necesario, se han localizado varios centros de negocios que alquilan espacios y salas, como Exitus Segovia, que ofrece diferentes opciones en función de las necesidades de la empresa.

Esta filosofía de trabajo también reporta beneficios, ya que se disminuyen costes, tanto de alquiler, como de limpieza y mantenimiento de un local. Además, se trata de espacios versátiles en los que es habitual el contacto con otros profesionales de diferentes ámbitos, lo que puede ser una ventaja en el momento de establecer contactos, cartera de clientes o posibles colaboraciones.

3.2.5.2. Estructura organizativa de la empresa.

La estructura organizativa de la empresa estará determinada por las dimensiones de la empresa y por el tipo de servicio que se va a ofrecer. El equipo de trabajo estará formado, en principio, por dos socios, que se dedicarán de manera directa a las competencias en las que son expertos.

Socio A: codirector de SocialBox, gestión de estrategia y posicionamiento, *consumer insights*, generación de contenido, especialista en *social media*, análisis de resultados.

Socio B: codirector de SocialBox, ejecutivo de cuentas/comercial, arte y creatividad, generación de contenido, programación.

Las funciones del primer socio están relacionadas con el análisis de la situación de partida, pudiendo así desarrollar estrategias adecuadas a las necesidades del proyecto, sus conocimientos en *consumer insights* tratarán de generar la conexión con el usuario y así crear contenidos útiles y que generen interés y valor. Finalmente, se encargará de evaluar los resultados mediante informes periódicos.

Para el segundo, uno de los papeles clave en este proyecto es la captación, gestión y mantenimiento de las cuentas o clientes, así como de la imagen propia de la empresa. También se encargará tanto de la parte creativa como técnica como de la generación de contenidos.

El equipo siempre tendrá una estrecha relación de colaboración en el desarrollo de los proyectos. Para comenzar, y hasta que la empresa se consolide, las personas que colaboren en el proyecto lo harán como *freelance*, lo que ayudará a ser flexibles ante las diferentes cargas de trabajo, pudiendo contar con personal extra si fuese necesario.

3.2.5.3. Inversión inicial.

INVERSIONES INICIALES	IMPORTE
Gastos de establecimiento, constitución y puesta en marcha.	100 €
Equipos informáticos	2.000 €
Software.	1.000€
Dominio web corporativa.	30 €
Promoción y publicidad.	500 €
Transporte.	200 €
Teléfono e Internet.	170 €
Tesorería. <i>Provisión de fondos</i>	3.000 €
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	7.000,00€

Tabla 3. Inversión inicial del Plan de Negocio. Elaboración propia.

AMORTIZACIÓN	COSTE	COEFICIENTE AMORTIZACIÓN	IMPORTE MENSUAL	IMPORTE ANUAL
Equipo informático	2.000	20% a 5 años	33,3 €	399,6 €

Tabla 4. Elementos de amortización del Plan de Negocio. Elaboración propia.

3.2.5.4. Plan de financiación.

FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN	IMPORTE
Recursos propios.	6.000,00 €
Recursos ajenos <i>Préstamos bancarios, subvenciones...</i>	1.000,00 €
TOTAL FUENTES DE FINANCIACIÓN	7.000,00€

Tabla 5. Plan de Financiación del Plan de Negocio. Elaboración propia.

Una de las opciones que se barajan para la búsqueda de financiación es la de solicitar una de las subvenciones, cofinanciadas por el Fondo Social Europeo, destinadas a fomentar el desarrollo de actividades económicas por cuenta propia, cuya convocatoria y plazo están vigentes. Si no se optara a ésta u otra subvención para la puesta en marcha del proyecto, se solicitará la capitalización de la prestación por desempleo o finalmente la financiación bancaria.

3.2.5.5. Cuenta de resultados.

CUENTA DE RESULTADOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL €
Prestación de servicios	1.025	1.050	1.250	1.450	1.520	1.620	1.730	1.405	2.140	2.110	2.470	2.650	20.420
IVA repercutido	215,25	220,5	262,5	304,5	319,2	340,2	363,3	295,05	449,4	443,1	518,7	556,5	
Servicios contratados									-250	-300	-150		-700
Alquileres									-150	-150		-150	-450
Gastos de personal	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-13.200
Seguridad Social	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-266	-266	-266	-266	-266	-266	-2.196
Otros gastos	-140	-95	-80	-120	-100	-90	-110	-70	-100	-100	-135	-95	-1.235
IVA soportado	-29,4	-19,9	-16,8	-25,2	-21	-18,9	-23,1	-14,7	-105	-115,5	-59,85	-51,45	
Hacienda acreedora por IVA	185,85	386,45	632,15	280,3	578,5	899,8	340,2	620,55	964,95	327,6	786,45	1.291,5	
Dotación para la amortización (2.000)	-33,3	-33,3	-33,3	-33,3	-33,3	-33,3	-33,3	-33,3	-33,3	-33,3	-33,3	-33,3	-399,6
RESULTADOS	-248,3	-178,3	36,7	196,7	286,7	396,7	120,7	-164,3	140,7	60,7	685,7	905,7	2.239,4

Tabla 6. Cuenta de resultados del Plan de Negocio. Elaboración propia.

3.2.5.6. Presupuesto de tesorería.

PRESUPUESTO DE TESORERÍA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Tesorería		4.970,8	4.026,4	3.710	3.940	4.837,5	4.956,65	5.450,8	5.600,1	5.153,55	5.571,15	6.749
COBROS												
Prestación de servicios	1.025	1.050	1.250	1.450	1.520	1.620	1.730	1.405	2.140	2.110	2.470	2.650
IVA repercutido	215,25	220,5	262,5	304,5	319,2	340,2	363,3	295,05	449,4	443,1	518,7	556,5
Capital inicial	7.000											
TOTAL COBROS	8.240,2	6.241,3	5.538,9	5.464,5	6.058,5	6.797,7	7.049,9	7.150,8	8.189,5	7.706,65	8.559,85	9.955,5
PAGOS												
Hardware y software	2.000	1.000										
Servicios contratados									250	300	150	
Gastos de personal	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Seguridad Social	100	100	100	100	100	100	266	266	266	266	266	266
Alquileres									150	150		150
Otros gastos	140	95	80	120	100	90	110	70	100	100	135	95
IVA soportado	29,4	19,9	16,8	25,2	21	18,9	23,1	14,7	105	115,5	59,85	51,45
Pagos Hacienda			632,15			632,15			964,95			
TOTAL PAGOS	3.269,4	2.214,9	1.828,9	1.245,2	1.221	1.841,05	1.599,1	1.550,7	3.035,95	2.131,5	1.810,85	1.762,45
SALDO TESORERÍA (€)	4.970,8	4.026,4	3.710	3.940	4.837,5	4.956,65	5.450,8	5.600,1	5.153,55	5.571,15	6.749	8.193,05

Tabla 7. Presupuesto de Tesorería del Plan de Negocio. Elaboración propia.

3.2.5.7. Balance previsional.

BALANCE PREVISIONAL	2016	2017	2018
ACTIVO			
Inmovilizado material	2.000	2.000	2.000
Inmovilizado inmaterial	1.000	1.000	1.000
Amortización acumulada para inmovilizado	-399,6	-799,2	-1.198,8
Caja y bancos	7.930,5	11.655,8	12.578,4
TOTAL ACTIVO	10.530,9	13.856,6	14.379,6
PASIVO			
Capital	7.000	9.239,4	9.565,6
Hacienda acreedora por IVA	1.291,5	1.357	1.394
Resultado del ejercicio	2.239,4	3.260,2	3.420
TOTAL PASIVO (€)	10.530,9	13.856,6	14.379,6

Tabla 8. Balance previsional a tres años del Plan de Negocio. Elaboración propia.

3.2.5.8. Plan de contingencia.

Respecto a la valoración de posibles riesgos y la elaboración de un plan de contingencia, se presentarán tres situaciones y las respectivas acciones que se llevarían a cabo si se diese el caso.

En primer lugar, si la situación que se ha estimado fuese aproximada a la realidad de la actividad, la empresa se dedicaría a la búsqueda de nuevos clientes para generar más beneficios, pero sobre todo a la fidelización de los que ya lo son, consiguiendo así una base estable que permita seguir con unos márgenes de beneficio similares. También puede analizarse la respuesta ante los servicios ofrecidos y comprobar, viendo la contratación del primer año, cuáles son los más o menos solicitados, analizar los posibles motivos y adaptarlos a la demanda real.

Si la situación real de la empresa obtuviera una facturación menor a lo estimado, se desarrollarían acciones como la búsqueda de otro socio inversor, la potenciación de las acciones de comunicación y marketing de la empresa, la solicitud de subvenciones, la financiación bancaria o el *crowdfunding*.

Por último, si el escenario se plantea mejor de lo planificado, se reinvertirían los recursos en mejorar aspectos de la empresa tanto a nivel interno como externo.

Finalmente, la aplicación de cualquiera de estas medidas se decidirá y aplicará con el acuerdo y consentimiento de ambos socios.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Finalmente, una vez desarrollado el marco teórico y el plan de negocio, es posible extraer las siguientes conclusiones, que darán respuesta a las hipótesis que se exponían en un principio:

- Sobre la primera hipótesis, en relación a si existe la demanda de una agencia especializada en *social media marketing* en el sector turístico en el tejido empresarial de Segovia, según el análisis llevado a cabo, se podría afirmar que sí.
 - En primer lugar, se ha comprobado que no hay ninguna empresa especializada en comunicación en *social media* para turismo en la provincia, por lo que no existe una competencia directa. Sin embargo, algunas agencias ofrecen servicios puntuales en *social media*. Que las agencias ya establecidas hayan incluido algunos servicios de mantenimiento y gestión de plataformas sociales, indica que la demanda de este tipo de servicios es existente.
 - En segundo lugar, la especialización en el sector turístico es positiva, ya que, según los datos aportados, la situación del turismo en Segovia está mejorando y se prevé crecimiento, por lo que las empresas estarán más dispuestas a contratar los servicios que ofrece nuestro proyecto.
- Sobre la segunda hipótesis, la conclusión es la necesidad de elaborar un Plan de Negocio. Con el desarrollo de este plan, el negocio se analiza y estudia desde diferentes puntos, facilitando establecer una línea estratégica y consiguiendo fijar los objetivos a cumplir. El análisis ayuda a definir y pulir la idea de negocio, lo que proporciona una visión más amplia del proyecto. Otro de los beneficios es poder conocer de forma anticipada los posibles inconvenientes que puedan acontecer y tener medidas para solucionarlos. Además, permite valorar la viabilidad del negocio y, en ocasiones, para la obtención de financiación es de obligada presentación.
- En cuanto a la tercera hipótesis, la viabilidad del proyecto se ha analizado a través del plan financiero, que refleja las estimaciones de ingresos y gastos y concluye que el negocio puede ser rentable a partir del segundo año de actividad.
- Para finalizar, sobre la cuarta hipótesis, los datos aportados sobre uso e implantación de Internet, y en concreto de medios sociales, reflejan que éstos se encuentran en un momento de expansión, tanto a nivel económico como social, adquiriendo una relevancia de magnitud global, lo que hace que sea un medio a considerar desde este momento.

CAPÍTULO 5

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albacete C. & Herrera M. (2012). *Las tecnologías de la información y comunicación en el sector turístico. Una aproximación al uso de las redes sociales*. Madrid: Ed. Universitaria Ramón Areces.

Ayestarán R., Rangel R. & Sebastián A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad*. Madrid: Ed. ESIC.

Carballar J.A. (2012). *Social Media. Marketing personal y profesional*. Madrid: RC Libros.

Castelló Martínez A. (2010). *Estrategias empresariales en la Web 2.0, las redes sociales online*. Alicante: Ed. Club Universitario.

Castelló Martínez, A. (2011). CRM social: la orientación empresarial hacia el cliente en plataformas 2.0. *Redmarka*, 3 (7), 3-36.

Castells M. (2004). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*. México: Siglo XXI.

Celaya J. (2008). *La empresa en la Web 2.0. El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.

Fernández-Armendáriz E. (2013). *De las redes sociales al periodismo ciudadano y la ciberdemocracia*. México: Anduli.

Finch B. (2002). *Cómo desarrollar un Plan de Negocios*. Barcelona: Ed. Gedisa.

Kaplan A. M. & Haenlein M. (2010). *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*. Paris. Elsevier.

Kaplan A. M. & Haenlein M. (2012). *Social Media: back to the roots and back to the future*. Paris. *Journal of Systems and Information Technology*, 14 (2), 101-104.

Maciá F. (2014). *Marketing online 2.0. Cómo atraer y fidelizar clientes en Internet*. Madrid: Ed. Anaya Multimedia.

Maqueira J.M. & Bruque S. (2009). *Marketing 2.0. El nuevo marketing en la Web de las Redes Sociales*. Madrid: Ed. Ra-Ma.

Marín J.L. (2010). *Web 2.0. Una descripción muy sencilla de los cambios que estamos viviendo*. La Coruña: Ed. Netbiblo.

Marquina-Arenas J. (2012). *Plan social media y community manager*. Barcelona: Ed. UOC.

Martín R.F. & Fernández J. (2012). La digitalización como eje de transformación de las agencias de medios españolas. *Pensar la Publicidad*, 6 (2), 427-445.

Martín-Guart, R.F. & Fernández Cavia, J. (2014). La publicidad y la agencia de medios frente al cambio en el ecosistema mediático. *Cuadernos Info*, 34, 13-25.

Stutely R. (2000). *Plan de negocios. La estrategia inteligente*. México: Ed. Pearson Educación.

Velasco F. (2007). *Aprender a elaborar un plan de negocio*. Barcelona: Ed. Paidós.

VV.AA. (2010). *Retos empresariales en un nuevo entorno*. La Coruña: Ed. Netbiblo.

INFORMES

Banco de España (2016). *Boletín Económico*.

Recuperado de:

www.bde.es/f/webbde/.../InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/.../be1606.pdf

Banco de España (2016). *Informe De Estabilidad Financiera*.

Recuperado de:

<http://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/InformesEstabilidadFinanciera/16/IEFMayo2016.pdf>

Deloitte (2015). *Expectativas 2015: Tiempo para lograr grandes resultados*.

Recuperado de:

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/bienes-comsumo-distribucion-hosteleria/Deloitte_ES_BCDH_Expectativa2015-informe.pdf

ESADE (2015). *Innovación turística en España*.

Recuperado de:

<http://es.slideshare.net/ESADE/informe-innovacin-turstica-en-espaa-2015>

Caja España Duero (2016). *Informe Previsiones económicas de Castilla y León*.

Recuperado de:

<https://www.espanaduero.es/resources/1461566182420.pdf>

Excetur (2016). *Valoración Turística y Empresarial de 2015. Y perspectivas para 2016. Informe perspectivas turísticas: nº 55*.

Recuperado de:

<http://www.excetur.org/wp-content/uploads/2016/01/INFORME-PERSPECTIVAS-Balance-del-a%C3%B1o-2015-y-Perspectivas-2016-WEB.pdf>

IAB Spain (2015). *Inversión Publicitaria en Medios Digitales*.

Recuperado de:

http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2016/03/Estudio_Inversi%C3%B3n_Publicitaria_Medios_Digitales_2015_IAB_Spain_vReducida.pdf

IAB Spain (2015). *VI Estudio Redes Sociales*.

Recuperado de:

http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Estudio_Anual_Red_Sociales_2015.pdf

Infoadex (2016). *Estudio de la Inversión Publicitaria en España*.

Recuperado de:

<http://www.asociacionmkt.es/sitio/wp-content/uploads/Estudio-InfoAdex-2016-Resumen-2.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (2016). *Encuesta de Población Activa*.

Recuperado de:

<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0116.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (2015). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*.

Recuperado de:

<http://www.ine.es/prensa/np933.pdf>

Hosteltur.com (2013). *Un análisis global. Claves para entender las tendencias consolidadas y futuras en el marketing turístico en 2013*.

Recuperado de:

<http://www.hosteltur.com/web/uploads/2013/02/claves-para-entender-tendencias-marketing-turistico-2013.pdf>

Ministerio de Economía y Competitividad. Gobierno de España (2016). *Informe de Coyuntura económica*.

Recuperado de:

http://www.bde.es/bde/es/secciones/informes/boletines/Boletin_economic/

Minube (2011). *Libro blanco de los viajes sociales. Cómo Internet y el protagonismo de los viajeros han revolucionado el sector turístico*.

Recuperado de:

http://www.minube.com/externos/libro_blanco_de_los_viajes_sociales.pdf

OBS Social (2015). *Análisis de las Tendencias de uso y participación en las redes sociales a nivel Mundial en España*.

Recuperado de:

<http://recursos.anuncios.com/files/681/25.pdf>

Observatorio Digital IAB Spain (2012). *Usos, actitudes y tendencias del consumidor digital en la compra y consumo de viajes*.

Recuperado de:

http://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/documentos/Hot_Topic_Viajes_IAB_abril_20122.pdf

Observatorio Turístico de Segovia (2016). *Boletín Informativo N° 9*.

Recuperado de:

<http://www.segovia.es/index.php/mod.pags/mem.detalle/id.12872>

The Cocktail Analysis (2016). *Hoteles y mediadores: comportamiento y actitudes del viajero español*.

Recuperado de:

<http://tcanalysis.com/blog/archive/2016/6>

We Are Social (2016). *Estudio sobre el estado de Internet y las Redes Sociales*.

Recuperado de:

<http://franbarquilla.com/estudio-sobre-el-estado-de-internet-y-las-redes-sociales-en-2016/>

REFERENCIAS ONLINE.

Alonso, A. (2015). *Redes sociales para empresas del sector turístico*. Recuperado [25/03/16] de <http://socialmediaempresa.com>

Cajal, M. (2016). *Social Media Marketing. 8 tendencias clave para este año 2016*. Recuperado [18/03/16] de <http://josefacchin.com>

Campos, F. (2013). *Investigación y gestión de las redes sociales digitales*. Recuperado [14/04/16] de <http://www.academia.edu>

Elosegui, T. (2010). *Social Media. ¿Qué son y cuál es su origen?* Recuperado [18/04/16] de <http://tristanelosegui.com>

Internet República. (2004). *Inbound Marketing: Concepto, Historia y Evolución*. Recuperado [07/03/16] de <http://internetrepublica.com>

Máñez, A. (2015). *La influencia del Social media en el sector turístico*. Recuperado [15/03/16] de <http://increnta.com>

Marca España (2015). *Turismo. La primera industria española*. Recuperado [15/03/16] de <http://marcaespana.es/>

Ponce, I. (2012). *Monográfico: Redes sociales*. Recuperado [28/03/16] de <http://recursostic.educacion.es>

Social Mood. (2015). *45 predicciones y tendencias de Marketing Digital 2016*. Recuperado [27/04/16] de <http://www.40defiebre.com>