



**Universidad
Europea**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Luis Alberto Cano Acosta

Pablo González de Chaves Hernández

TRABAJO FINAL DEL GRADO EN
DIRECCIÓN Y CREACIÓN DE EMPRESAS

Dirigido por Jon Frías Mendi

Convocatoria de junio 2025



*Luis Alberto Cano Acosta
Pablo González de Chaves Hdez*

UNIVERSIDAD EUROPEA DE CANARIAS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Luis Alberto Cano Acosta

Pablo González de Chaves Hernández

**TRABAJO FINAL DEL GRADO en DYCRE - Dirección y creación de
empresas**

Dirigido por Jon Frías Mendi

Convocatoria de junio de 2025

Resumen: Brisa rediseña la forma de viajar combinando inteligencia artificial y lujo para crear experiencias únicas y personalizadas. Dirigida a clientes exigentes y con aspiraciones, opera desde Canarias bajo un modelo híbrido y sostenible. Brisa se encarga de que tus viajes dejen de ser un checklist de fotos típicas.

Palabras clave: Viaje, experiencia, innovación, lujo, automatización.



*Luis Alberto Cano Acosta
Pablo González de Chaves Hdez*

Agradecimientos

Pablo González de Chaves Hernández

Quiero agradecer en primer lugar a mi familia, mis padres y abuelos, que han sido una fuente de inspiración, un espejo en el que mirarme y los mayores referentes de mi vida. A mis hermanos por su apoyo, a Sergio en especial por siempre haber sido mi mayor confidente y mano derecha.

A Luis, que a parte de haber sido un amigo desde pequeño, ha sido un compañero leal.

A mis amigos de la infancia, Héctor y Juan, que siempre han estado para mí.

A todas las relaciones que he forjado estos últimos años, con especial mención al “DreamTeam” que han hecho que esta etapa sea aún más bonita.

A mis profesores, sobre todo a Jon como nuestro tutor por su dedicación.

A todas aquellas personas especiales que en algún momento hayan formado parte de mi camino y de las que no me olvido. (“Home is where the heart is”).

Y a mí mismo, por haberme sobrepuesto a las adversidades, y haber luchado por lo que quiero ser en un futuro.

A todos ellos, por haberme hecho quien soy hoy en día, por enseñarme todo lo que sé, y por demostrarme que la vida es más fácil y bonita cuando te rodeas de gente que merece la mejor versión de ti.

Luis Alberto Cano Acosta

A mis padres, por darme la oportunidad de estudiar y formarme. Por enseñarme el valor del esfuerzo y la constancia, siempre desde el cariño y el amor.

A mi familia, por ser un pilar esencial en cada paso de mi vida y celebrar conmigo cada pequeño logro como si fuera propio.

A Eva, por compartir conmigo cada momento de este proceso tan exigente y, a la vez, tan bonito en gran parte gracias a tí. Gracias por sacar lo mejor de mí, por tu apoyo incondicional y por caminar a mi lado en todo momento.

A Pablo, por haber formado un verdadero equipo y más importante aún, una gran amistad.

A todos mis profesores, en especial a Jon Frías, por su confianza, cercanía y dedicación.

A mis amigos y compañeros, por los buenos momentos, recuerdos y experiencias vividos.

Y no podría cerrar esta preciosa etapa sin acordarme de los que ya no están con nosotros. Sé que estarás orgullosa de lo que estoy construyendo.

Contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO	13
1.1 Elevator Pitch	13
1.2. Resumen ejecutivo	13
2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	13
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	15
Análisis PESTEL	15
3.1. Entorno político-legal	16
3.2. Entorno económico	17
3.3. Factores tecnológicos	22
3.4. Entorno socio-cultural	24
4. ESTUDIO DE MERCADO	27
4.1. Análisis del mercado objetivo	27
4.2. Investigación de Mercado	31
4.3. Cálculo de la demanda	34
4.4. Análisis de la competencia	36
4.5. Análisis DAFO / CAME	38
4.6. Análisis estratégico del sector	41
4.6.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores	41
4.6.2. Rivalidad entre competidores existentes	41
4.6.3. Amenaza de nuevos productos sustitutivos	42
4.6.4. Poder de negociación de los proveedores	42
4.6.5. Poder de negociación de los clientes	42
5. CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO A LOS ODS	42
6. PLAN DE DE MARKETING	46
6.1. Estrategias de segmentación, posicionamiento y fidelización	46
6.1.1. Estrategias de segmentación	46
6.1.2. Estrategias de posicionamiento	47
6.1.3. Estrategias de fidelización	48
6.2. Definición de los objetivos de marketing: cualitativos y cuantitativos	50
6.2.1. Objetivos cualitativos	50
6.2.2. Objetivos cuantitativos	51
6.3. Estrategias funcionales	52
6.3.1. Estrategia de producto	52
6.3.2. Estrategia de precios	53
6.3.3. Estrategias de distribución y ventas	55
6.3.4. Estrategia de promoción y comunicación	56
6.4. Estrategia creativa	59
7. PLAN DE PRODUCCIÓN O DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	60
7.1. Esquema de la planificación, desarrollo y ejecución del bien o servicio	61
7.2. Características detalladas del proceso de fabricación o de prestación del servicio	61

7.3. Recursos de localización, técnicos, humanos y materiales requeridos	61
7.3.1. Recursos de localización	62
7.3.2. Recursos técnicos	62
7.3.3. Recursos humanos	62
7.3.4. Materiales requeridos	62
7.4. Sistemas logísticos, de almacenamiento y de gestión de stocks	62
7.5. Recursos tecnológicos, seguridad y telecomunicaciones	63
8. DIRECCIÓN DE PERSONAS	65
8.1. Organigrama de personal	65
8.2. Descripción de los puestos de trabajo, funciones y competencias	65
8.3. Plan de contrataciones y desarrollo de competencias	66
8.4. Normativa laboral aplicable al personal, contratos que se van a implantar y evaluación del rendimiento	67
8.5. Sistema de retribución	67
8.6. Plan de Igualdad	68
9. ASPECTOS JURÍDICOS	69
9.1. Elección de la forma jurídica	69
9.2. Obligaciones fiscales	69
9.3. Trámites para la constitución de la sociedad	69
9.4. Gastos de constitución	70
10. PLAN FINANCIERO	71
10.1. Plan de Inversión y Financiación	71
10.2. Proyección de Ingresos y Gastos	71
10.3. Análisis de los Flujos de Caja	71
10.3.1 Cálculo del coste del capital.	71
10.3.2 Análisis de viabilidad: VAN, TIR y Plazo de Recuperación	71
10.3.3 Análisis del punto de equilibrio: Umbral de rentabilidad	71
10.4. Estados financieros: Balance, PyG y Estado de flujos de efectivo	71
10.5. Análisis de sensibilidad	71
11. PLAN DE ACCIÓN	71
11.1. Principales fases del proyecto	71
11.2. Plan de trabajo: Definición de tareas / actividades a llevar a cabo en el proyecto	72
11.3 Cronograma de acciones: Diagrama de Gantt	72
11.4 Diagrama de Pert	72
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
13. ANEXOS	77

Índice de tablas

- Tabla 1. Gasto medio por persona en Canarias y el resto de España.
- Tabla 2. Estructura de la encuesta realizada.
- Tabla 3. Análisis de los competidores.
- Tabla 4. Análisis de la Competencia en Canarias.
- Tabla 5. Estrategias para corregir las debilidades.
- Tabla 6. Estrategias para afrontar las amenazas.
- Tabla 7. Estrategias para mantener las fortalezas.
- Tabla 8. Estrategias para explotar las oportunidades.
- Tabla 9: Estrategia de fidelización
- Tabla 10: Objetivos Cualitativos.
- Tabla 11: Objetivos Cuantitativos.
- Tabla 12: Locales.
- Tabla 13: Precios del mobiliario.
- Tabla 14: Características de “No te copies”
- Tabla 15: Descripción del puesto de Director Comercial
- Tabla 16: Descripción del puesto de Director de Operaciones
- Tabla 17: Descripción del puesto de Atención al Cliente Multicanal.
- Tabla 18: Descripción del puesto de Social Media Manager.
- Tabla 19: Descripción del puesto de Responsable de Relaciones con Proveedores
- Tabla 20: Tipos de contrato.
- Tabla 21: Proceso de evaluación del rendimiento de los trabajadores
- Tabla 22: Salarios Brutos Mensual.
- Tabla 23: Medida de igualdad 1.
- Tabla 24: Medida de igualdad 2.
- Tabla 25: Obligaciones Fiscales.
- Tabla 26: Obligaciones Fiscales del segundo ejercicio.
- Tabla 27: Gastos de constitución.
- Tabla 28: Inversión inicial
- Tabla 29: Gastos 2026.
- Tabla 30: Gastos 2027 y 2028
- Tabla 31: Ingresos 2026.
- Tabla 32: Evolución de ventas y precios.
- Tabla 33: Proyección de los ingresos anuales.
- Tabla 34: Flujos de caja.
- Tabla 35: Balance de Situación.
- Tabla 36: Cuenta de pérdidas y ganancias.
- Tabla 37: Estado de flujo de efectivos.
- Tabla 38: Incremento del 20% en los costes
- Tabla 39: Plan de Trabajo



*Luis Alberto Cano Acosta
Pablo González de Chaves Hdez*

Tabla 40: Explicación del diagrama de Pert

Índice de gráficos

- Gráfico 1. Evolución del PIB de Canarias entre 2002 y 2024.
- Gráfico 2. Evolución del PIB de España entre 2004 y 2024.
- Gráfico 3. Evolución del PIB per Cápita en Canarias entre 2003 y 2023.
- Gráfico 4. Evolución del PIB per Cápita en España entre 2004 y 2024.
- Gráfico 5. Evolución del IPC en España entre 2004 y 2024.
- Gráfico 6. Evolución del Salario Medio en España entre 2006 y 2023.
- Gráfico 7. Cobertura 5G en Canarias, junio 2023.
- Gráfico 8. Evolución de la tasa de paro en Canarias y España entre 2002 y 2024.
- Gráfico 9. Evolución del número de viajes realizados por la población española.
- Gráfico 10. Métodos de transporte utilizados para viajar por la población de las Islas Canarias, 2024.
- Gráfico 11. Métodos de transporte utilizados para viajar por la población de España, excepto Canarias, 2024.
- Gráfico 12. Pregunta: ¿Rango de edad?
- Gráfico 13. Pregunta: ¿Nivel de estudios?
- Gráfico 14. Pregunta: De esos viajes realizados por ocio. ¿Contrata servicio de agencia?
- Gráfico 15. Pregunta: ¿Qué razones cree que podrían impulsarle a usar dichas agencias?
- Gráfico 16. Pregunta: De esos viajes realizados por ocio. ¿Contrata servicio de agencia?
- Gráfico 17. Pregunta: ¿Con qué frecuencia suele viajar por ocio?
- Gráfico 18 : Paquete 1 Estándar.
- Gráfico 19: Paquete 2 Estándar.
- Gráfico 20: Paquete 3 “Ultra premium”.
- Gráfico 21: Pregunta: ¿Dónde sueles buscar inspiración o información para tus viajes?

Índice de figuras

Figura 1. Ejemplo: Caso hipotético

Figura 2. Business Model Canvas.

Figura 3. Pirámide poblacional de Canarias.

Figura 4. Porcentaje de población de la UE que realiza más de un viaje turístico, 2023.

Figura 5. Análisis DAFO.

Figura 6: Logo.

Figura 7: Esquema de planificación, desarrollo y ejecución del servicio.

Figura 8: Mapa del local elegido.

Figura 9: Organigrama de personal.

Figura 10: Organigrama futuro.

Figura 11: Proceso de selección.

Figura 12: Incentivos salariales.

Figura 13: Fases para elaborar un Plan de Igualdad

Figura 14: Trámites de constitución

Figura 15: Cálculo del WACC.

Figura 16: Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

Figura 17: Cálculo del payback

Figura 18: Umbral de rentabilidad

Figura 19: Fases del proyecto

Figura 20: Diagrama de Gantt

Figura 21: Diagrama de Pert



*Luis Alberto Cano Acosta
Pablo González de Chaves Hdez*

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1 Elevator Pitch

Brisa es una agencia de viajes disruptiva que redefine el turismo de lujo combinando nuevas tecnologías con diseño de viajes y experiencias personalizadas. Su objetivo es ofrecer itinerarios únicos adaptados a los gustos, aficiones, presupuesto y expectativas de cada cliente, basándose en datos recogidos a través de cuestionarios posteriormente analizados mediante IA. Más allá de simples viajes, Brisa crea momentos imposibles de replicar por cuenta propia. En el corto plazo, la empresa busca posicionarse en el segmento premium nacional, captar sus primeros 300 clientes y establecer alianzas estratégicas con proveedores de lujo, garantizando experiencias de alto valor sin complicaciones logísticas. Esta empresa nace para satisfacer la creciente demanda de viajes hiper personalizados, ofreciendo un servicio exclusivo, innovador y accesible dentro del segmento premium, que prioriza la comodidad, el diseño emocional del viaje y la eficiencia tecnológica.

1.2. Resumen ejecutivo

El objetivo de Brisa es transformar la manera en la que las personas planifican y viven sus experiencias. A través de la implementación de IA, el modelo de negocio ofrece itinerarios completamente personalizados según los gustos, intereses, presupuesto y momento personal de cada cliente. No se trata de vender destinos, sino de diseñar recuerdos únicos e irrepetibles, para que los viajes dejen de ser un checklist de fotos típicas.

El proceso comienza con un cuestionario detallado que recoge la información clave del usuario. A partir de estos datos, se generan propuestas adaptadas, combinando alojamiento en hoteles de alta gama, experiencias seleccionadas y, si se requiere, transporte. Esta automatización inteligente permite ofrecer un servicio de lujo con una eficiencia inigualable, manteniendo siempre una atención personalizada antes, durante y después del viaje.

El entorno elegido para la sede, no es casual: el crecimiento económico, el impulso a la digitalización y el marco fiscal de la ZEC convierten al archipiélago en un lugar estratégico para el desarrollo de empresas innovadoras como Brisa. Además, la empresa se alinearán con los ODS, fomentando la sostenibilidad, la innovación local y el turismo responsable.

El público objetivo combina clientes de alto poder adquisitivo habituados al lujo, y clientes con aspiraciones que buscan una experiencia inolvidable en ocasiones especiales. Esta dualidad permite a Brisa ampliar su alcance dentro del segmento premium sin perder exclusividad.

La empresa será constituida como SL y operará inicialmente bajo el mando de los dos socios fundadores, con una previsión de crecimiento progresivo en función de la demanda. Se adoptará un modelo híbrido, combinando operación digital con puntos de atención físicos.

Desde el punto de vista económico, se estima una captación de 300 clientes durante el primer año. Gracias a una planificación financiera detallada, la empresa prevé alcanzar el umbral de rentabilidad en ese mismo periodo, validando así la viabilidad del proyecto.

Brisa aspira a convertirse en un referente nacional del turismo de lujo personalizado, integrando tecnología, emoción y exclusividad en cada experiencia diseñada.

2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Nuestra agencia de viajes revoluciona el turismo de lujo combinando tecnología e inteligencia artificial para ofrecer experiencias totalmente personalizadas a cada cliente. Esto se podrá desarrollar de dos formas, en primer lugar, a través de diferentes cuestionarios recopilaremos información sobre los gustos, aficiones, preferencias de destino, presupuesto, y tipo de experiencias que desean vivir para que posteriormente, la IA procese dichos datos y diseñe un itinerario exclusivo que se adapte perfectamente a las necesidades y especificaciones de cada uno. O por otro lado, no hacer cuestionario y diseñar la experiencia en base a las ideas previas del cliente.

Ofrecemos al cliente la oportunidad de vivir momentos que por su cuenta serían imposibles, poniendo a su disposición un catálogo personalizado según sus preferencias y adaptándonos a las situaciones que el cliente desee (vacaciones especiales, despedidas de soltera, cumpleaños, aniversarios, viajes sorpresa...)

De esta manera buscamos ofrecer un servicio premium sin complicaciones, permitiendo que cada viajero disfrute de una experiencia inigualable sin preocuparse por la

planificación. Contando con distintos niveles de presupuesto y múltiples opciones, que garantizan viajes de lujo accesibles para diferentes perfiles dentro del segmento premium.

Cabe destacar que la principal diferencia con las agencias tradicionales es la posibilidad de no elegir nada sobre el destino o la experiencia, siendo la inteligencia artificial la encargada de, basado en tus anhelos más escondidos, decidir por ti las experiencias que más se ajusten a lo que buscas.

Figura 1. Ejemplo: Caso hipotético

Perfil del cliente:

Quiere hacer un viaje de aprox. 15 días, su lugar de preferencia es América, le encanta el baloncesto, la comida creativa y la buena música, además celebra el 5° aniversario con su mujer, que es una amante de los bolsos y de las marcas exclusivas. El dinero no lo considera un problema.

Se le ofrece:

Viaje a EEUU, para decidir entre tres distintas ciudades, el mejor hotel de la ciudad en su modalidad "todo incluido" + extra con chef privado Michelin y violinista en la habitación, además un regalo exclusivo de una marca de lujo, para la celebración del 5° aniversario con su esposa. De la misma manera, entradas VIP para un partido de la NBA



Fuente: elaboración propia (2024).

Nuestra empresa busca satisfacer las necesidades de, en primer lugar, clientes que buscan lujo en cada una de sus salidas, pero también aquellos anhelos de personas que no siendo tan pudientes económicamente hablando, busquen una experiencia inolvidable para momentos irrepetibles, gracias a la IA reducimos el tiempo y esfuerzo en la planificación y garantizamos acceso a servicios de alta gama con una atención completamente personalizada.

Figura 2. Business Model Canvas.



Fuente: Elaboración propia (2025)

- **Socios clave:** Van desde alojamientos, hostelería o agencias locales, hasta marcas tanto comerciales, como personales.
- **Actividades clave:** Lo más destacable es la atención personalizada a cada cliente, pero también es importante destacar el asesoramiento y diseño de los mismos mediante IA.
- **Propuesta de valor:** Predomina la personalización de los viajes según los deseos del cliente, y la posibilidad de dejar que nuestra IA diseñe su viaje o experiencia al 100%, facilitando el acceso a actividades o lugares exclusivos, ahorrando tiempo con un sistema cómodo y sencillo.
- **Relación con el cliente:** La atención estará en todas las fases del proceso, estando presentes antes del viaje, durante, y tras acabarlo, ya que Brisa apuesta por ofrecer una experiencia excelente durante toda la relación con el cliente. Para ello también contamos con otras herramientas como programas de fidelización.

- **Segmento de clientes:** Podremos verlo más detallado en el punto 4.
- **Canales:** Los canales serán principalmente tecnológicos, contando tanto con página web como con app, además de presencia en RRSS, desde donde se promocionará y publicitará la empresa. A medida que avance se implementará un espacio físico, y la posibilidad de presencia en revistas o blogs relacionados con el lujo.
- **Estructura de gastos e ingresos:** Se verá más desarrollado en el punto 10.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Análisis PESTEL

Actualmente, y debido a la gran variedad de opciones que las personas tenemos para movernos libremente alrededor del mundo, son cada vez más las personas que no solo optan por visitar nuevas ciudades y países, sino que también priorizan el hecho de viajar, y por ello invierten más en cada uno de sus viajes.

Tras la pandemia que afectó a prácticamente todo el mundo en el año 2019, y con la incertidumbre que supuso para el turismo internacional, viajar se convirtió en el anhelo de millones de personas. Con el paso del tiempo, y la vuelta a la normalidad han conseguido devolver la tendencia de viajar al alza, recuperando en un 99% los niveles pre-pandemia, que supone un 11% más que el año 2023 (Organización Mundial del Turismo, 2024). Traducido a cifras cuantitativas, han sido aproximadamente 1400 millones de turistas, lo que han registrado sus llegadas a todo tipo de destinos internacionales a lo largo del año.

Debido a la constante evolución del sector, impulsada por la tecnología, la innovación, la inteligencia artificial y las cambiantes tendencias sociales, hemos llevado a cabo un análisis PESTEL para identificar las amenazas y oportunidades que el entorno presenta.

3.1. Entorno político-legal

Nuestra empresa situada demográficamente en Canarias, goza de un grado de autonomía político-legal con ciertas diferencias con respecto al resto de comunidades.

El gobierno de Canarias actualmente está conformado por una coalición de varios partidos entre los que lideran Coalición-Canaria por medio de Fernando Clavijo como presidente, y el Partido Popular, por medio de Manuel Domínguez, como vicepresidente, (Boletín Oficial del Estado, 2023).

Canarias ofrece un régimen económico y fiscal propio, (REF (Régimen Económico y Fiscal)) que aporta ventajas en la inversión de determinados sectores bajo ciertos requisitos. Entre ellos destaca la Reserva para Inversiones en Canarias (RIC) y la Zona Especial Canaria (ZEC), que permiten reducir la base imponible y la tributación del impuesto de sociedades, respectivamente. (Gobierno de Canarias, 2024).

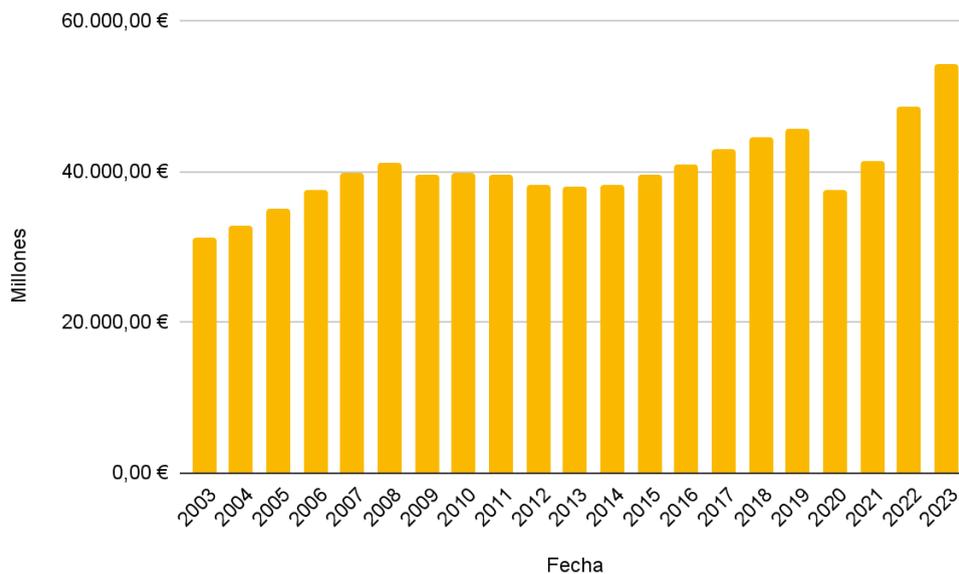
Se debe tener en cuenta la legislación española en materia de turismo y protección de datos, que impone el cumplimiento de normativas como el Reglamento General de Protección de Datos y la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales (Unión Europea, 2016). Estas normativas son cruciales por el hecho de tratar datos en una página web, lo que obliga a la empresa a tener que implementar sistemas de seguridad y protocolos estrictos para el tratamiento de esta información.

Asimismo la Ley de Consumidores y Usuarios así como otras normativas sectoriales aseguran que los servicios ofrecidos cumplan con altos estándares de calidad y transparencia (Boletín Oficial del Estado, 2024), lo que es fundamental en un mercado que exige fiabilidad y excelencia en cada experiencia ofrecida.

3.2. Entorno económico

En cuanto al entorno económico, en primer lugar y debido en gran parte a nuestra situación geográfica se analizará la evolución del Producto Interior Bruto en las islas desde el año 2003 hasta el año 2023. En dicho año el PIB creció en valores cuantitativos desde los 48.551 millones de euros, hasta los 54.194 millones de euros, lo que supone un aumento del 11,62%, superando los niveles pre pandemia, que se encontraba sobre los 45.767 millones de euros (Expansión Datosmacro, 2024). Como se puede observar en el gráfico 1, dándonos entender un crecimiento económico de la región en dicho período.

Gráfico 1. Evolución del PIB de Canarias entre 2002 y 2024.



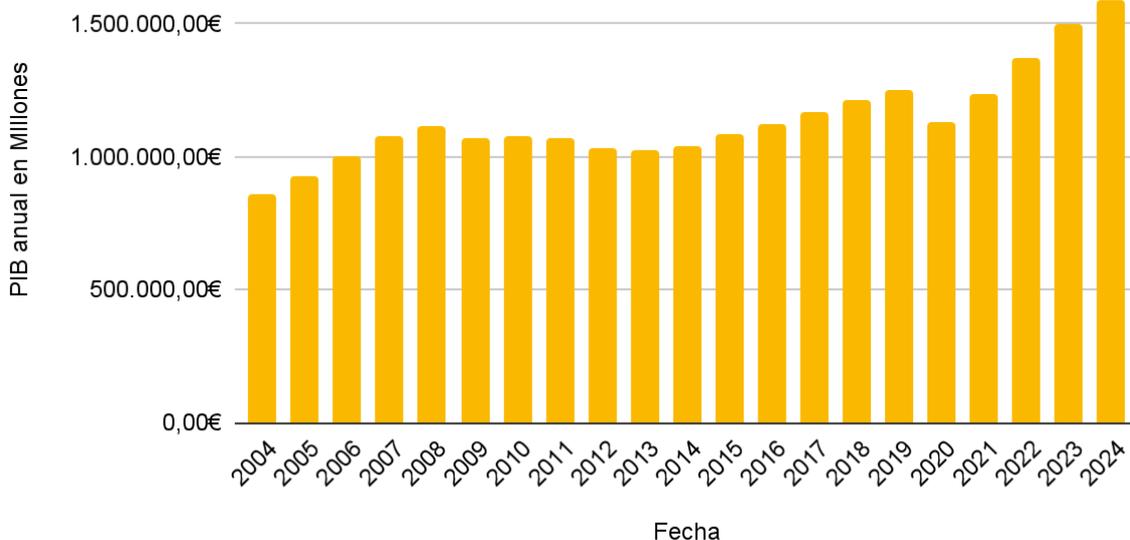
Fuente: elaboración propia a partir de datos de DatosMacro (2025).

Podemos ver la evolución del PIB a nivel nacional en el siguiente gráfico. Al igual que sucedió con Canarias de forma individual, el conglomerado Español, ha tenido una tendencia positiva los últimos diez años, siendo destacable únicamente la crisis del COVID-19, que afectó a la economía global (Torres, R., & Fernández, M. J. 2022).

La importancia de la evolución del PIB, se debe al gran peso que tendrá el mercado nacional para nuestra empresa, más aún en los primeros años de existencia.

Siguiendo el cambio de tendencia de Canarias tras la crisis del COVID, España ha conseguido cambiar dicha tendencia también, hasta recuperarse e incluso superar niveles anteriores a 2022. Llegando hasta su punto más álgido en el año 2024, 1.593.136 millones de euros (Expansión Datosmacro, 2025).

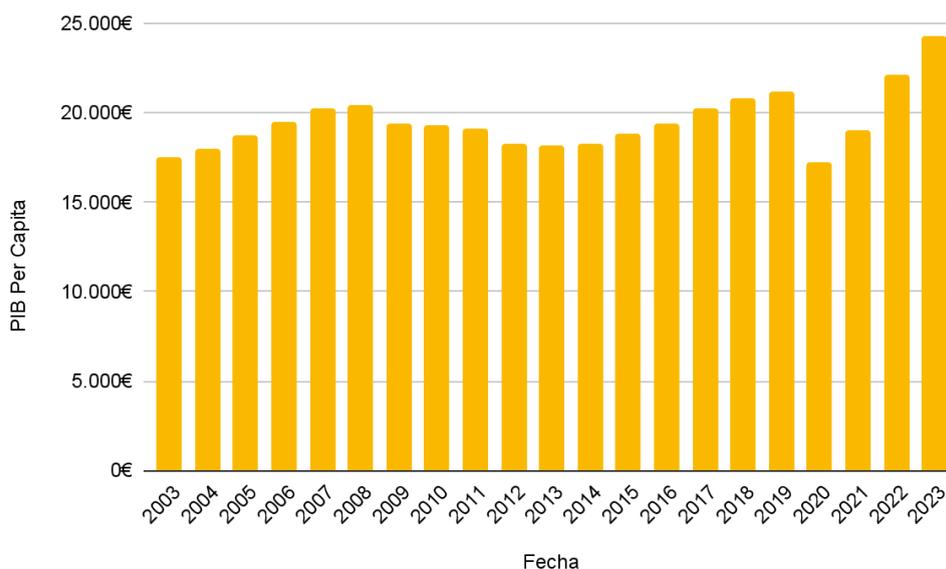
Gráfico 2. Evolución del PIB de España entre 2004 y 2024.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de DatosMacro (2025).

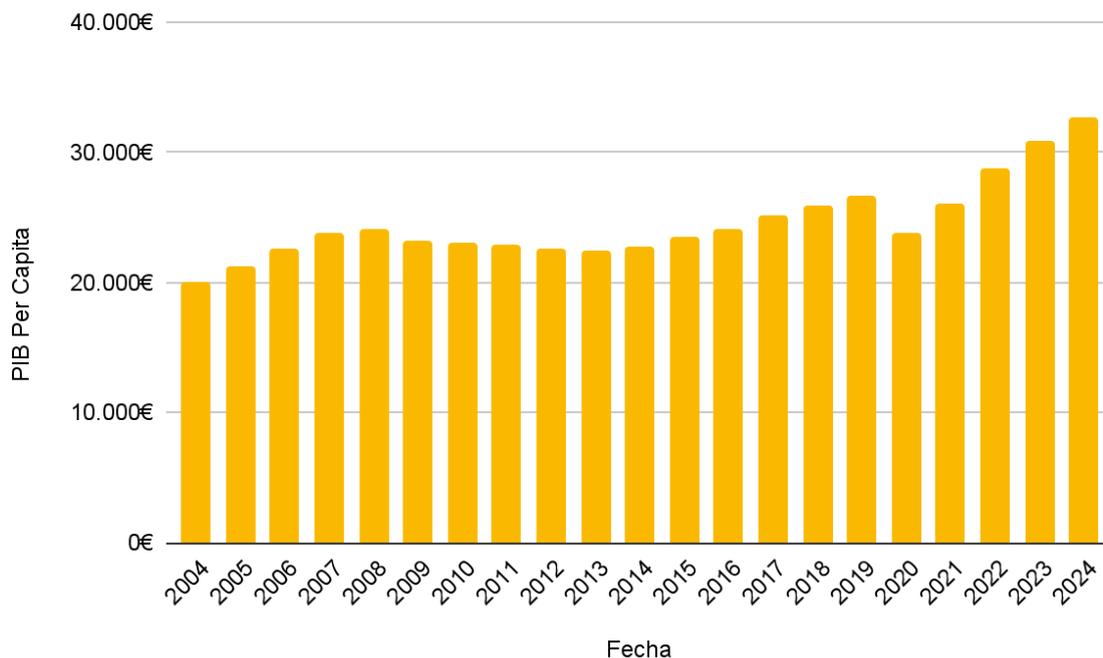
Prosiguiendo, también es importante tener en cuenta las variaciones en la evolución del PIB per cápita tanto en Canarias, como en general en la península. Ambos siguen una tendencia positiva que continúa tras la crisis del COVID, y que ayuda a comprobar que hay un crecimiento de la actividad productiva, tal como vemos en los siguientes gráficos.

Gráfico 3. Evolución del PIB per Cápita en Canarias entre 2003 y 2023.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de DatosMacro (2025).

Gráfico 4. Evolución del PIB per Cápita en España entre 2004 y 2024.



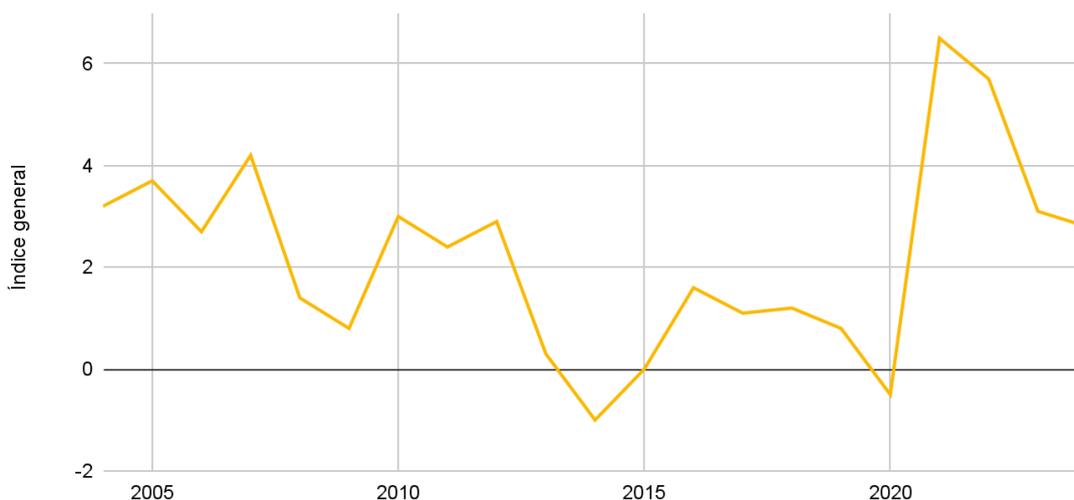
Fuente: elaboración propia a partir de datos de DatosMacro (2025).

Por otro lado, la gráfica 5 nos muestra, la evolución del índice de los precios de consumo en España, y como, aunque con fluctuaciones, ha mantenido una tendencia bajista durante los últimos veinte años, lo que implica una menor inflación. Asimismo y debido a la pandemia, la evolución de los precios y bienes que consumieron las familias en el año 2020 se desviaron de forma positiva hasta los -0,5%.

Tras esto, los niveles crecieron de forma radical, siendo 2021 el año con mayor inflación de las últimas décadas. Con una lenta vuelta a la normalidad, el IPC ha ido tratando de estabilizarse, siendo 2024 el año con menor inflación tras la pandemia, alcanzando únicamente el 2,8%, es decir un 2% más que los niveles pre pandemia (Instituto Nacional de Estadística, 2024).

La estabilidad en la evolución de los precios es un aspecto positivo, ya que contribuye a mantener los precios de los productos y, a su vez, una inflación moderada favorece el poder adquisitivo de nuestros clientes.

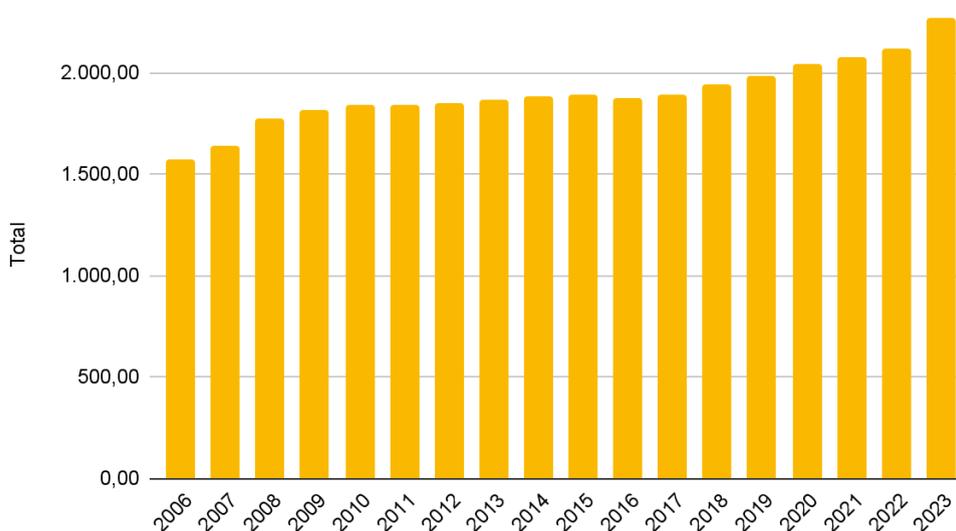
Gráfico 5. Evolución del IPC en España entre 2004 y 2024.



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (2025).

Para concluir es relevante tener en cuenta la evolución del salario medio en España, ya que representa en gran parte el nivel de vida de los ciudadanos. Cabe destacar, que este nivel se encuentra en una tendencia positiva desde los primeros datos que tenemos (2006), hasta los últimos (2023), pero que no tiene en cuenta desigualdades intermedias que también son cruciales y afectan a la ciudadanía, como la inflación. Es decir, aunque los salarios hayan subido, los precios también lo han hecho como hemos visto en la evolución del IPC.

Gráfico 6. Evolución del Salario Medio en España entre 2006 y 2023.



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (2025).

3.3. Factores tecnológicos

Desde el gobierno de Canarias se está tratando de impulsar la tecnología y la innovación, con la intención de fortalecer el modelo económico canario. Durante la campaña electoral, Fernando Clavijo, subraya el compromiso de su gobierno en “incentivar y promover la inversión pública y privada en investigación y desarrollo necesaria con un aumento del porcentaje de PIB canario destinado a ciencia e investigación” (Tiempo de Canarias, s. f.).

Es de suma relevancia comentar una serie de beneficios fiscales con los que cuentan aquellas empresas situadas en Canarias. Aquellas empresas que realicen actividades de I+D+i en el marco del REF, podrán optar a deducir de su base imponible entre un 28% y un 100% de estas actividades (Agencia Estatal de Administración Tributaria, 2025).

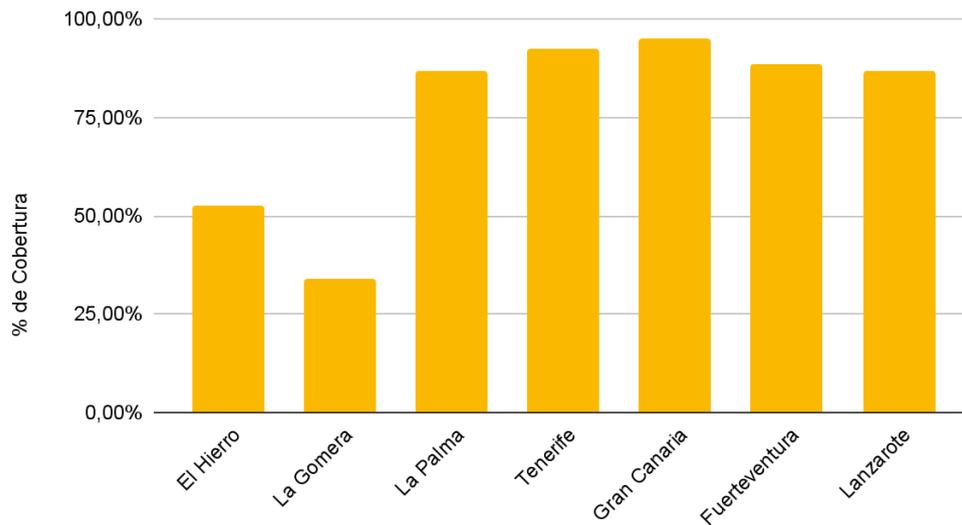
Por otro lado, Canarias cuenta con los medios e infraestructuras necesarias para impulsar el crecimiento tecnológico e innovador de las islas.

Instalaciones como el Parque Tecnológico de Tenerife son un claro ejemplo, de las organizaciones provinciales que se consolidan como un centro de referencia en la promoción de la innovación, la formación de talento y el desarrollo económico en las islas (El Día, 2024).

En relación con la conectividad, Canarias cada vez se aproxima más a los resultados de conectividad del resto de la nación. La fibra alcanza una cobertura del 92,0% en Canarias frente a un 92,4% nacional, mientras que la cobertura 5G en el archipiélago es del 92,1% frente al 92,3% en toda España. (Observatorio Canario de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2024).

Sin embargo, todavía existen grandes diferencias de conectividad entre islas, las menos avanzadas en estos aspectos son la isla de El Hierro y La Gomera, como podemos observar en el gráfico 7.

Gráfico 7. Cobertura 5G en Canarias, junio 2023.



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública. (2024).

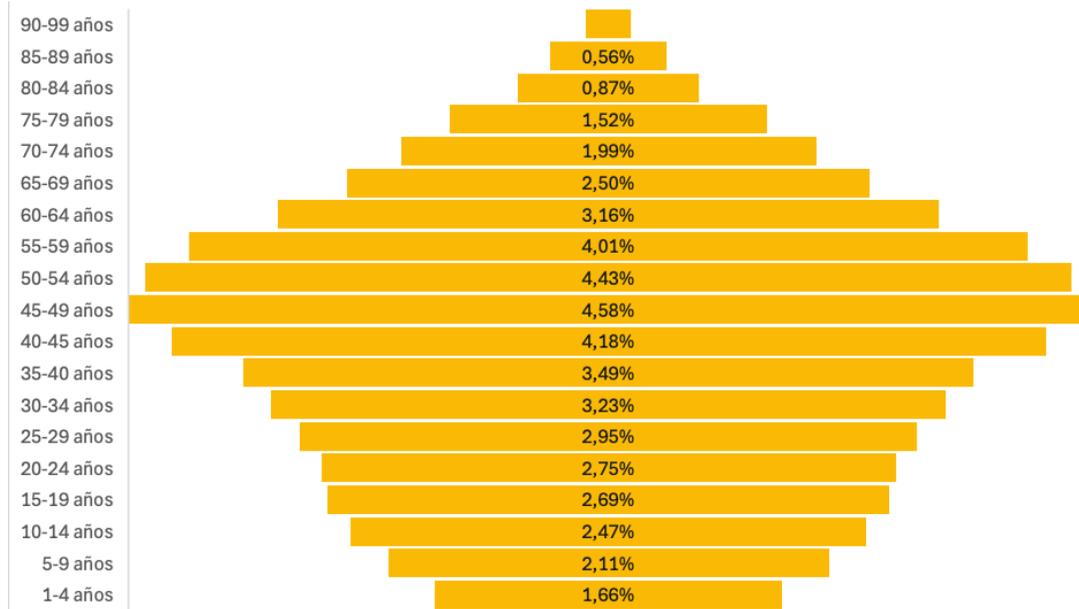
3.4. Entorno socio-cultural

A día de hoy, Canarias es la séptima comunidad autónoma más poblada de España, a finales de 2024 su población era de 2.258.219 personas (Datosmacro, 2025). Canarias, es además la segunda región con mayor densidad poblacional, únicamente superada por la Comunidad de Madrid. (Del Toro, 2023).

Se estima un gran crecimiento poblacional en Canarias hasta el año 2029, para cuando se prevén cerca de 2,5 millones de habitantes. (Alfaya, M. 2024). El envejecimiento de la población es un grave problema de cara a la salud económica del país, problema que se comparte a nivel nacional y provincial, como se demuestra en la figura 3.

Una población envejecida es sinónimo de una economía menos dinámica y, por ende, menor generación de riqueza, lo que puede afectar a una empresa como la nuestra, centrada en productos exclusivos y de lujo. Por ello, es fundamental monitorear la evolución de esta variable al considerar la apertura de nuestro negocio hacia nuevos mercados.

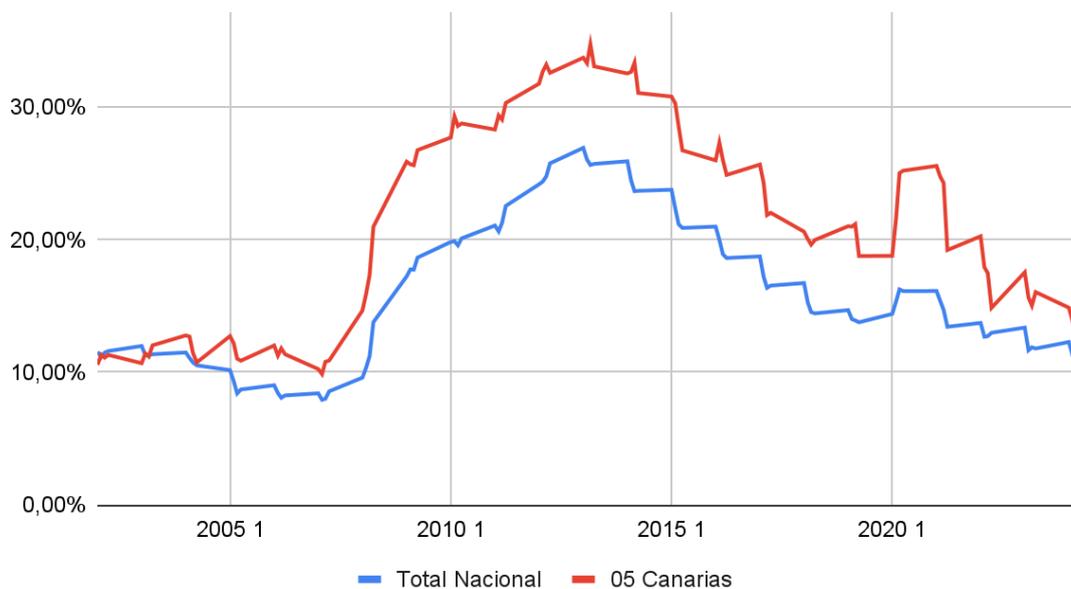
Figura 3. Pirámide poblacional de Canarias.



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (2025).

Por otro lado, el gráfico 8 muestra la fluctuación en los niveles de la tasa de paro en España y Canarias durante los últimos 20 años. Ambos niveles han estado influenciados por la crisis del 2008 y la pandemia de la COVID-19, aunque los resultados en Canarias han sido consistentemente superiores a la media nacional. Sin embargo, con la excepción del periodo afectado por la crisis sanitaria, ambas medias han mostrado tendencias decrecientes desde el 2012.

Gráfico 8. Evolución de la tasa de paro en Canarias y España entre 2002 y 2024.



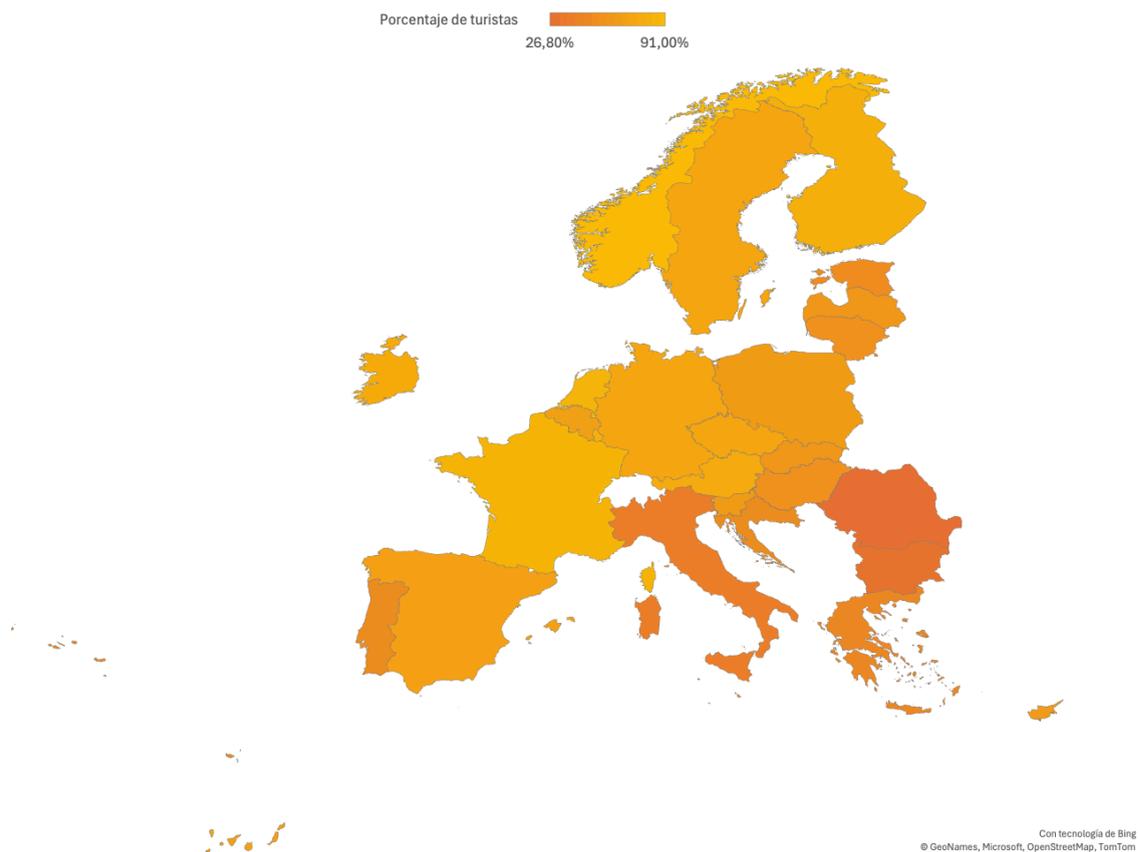
Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (2025).

La reducción de la cifra de desempleados, junto al aumento del PIB per cápita previamente mencionado, debería ir unida a una mayor generación de riqueza por parte de la población, lo cual es un aspecto positivo al establecer nuestra empresa.

Como podemos observar en la figura 4, son pocos los países miembros de la Unión Europea que tienen bajos porcentajes en cuanto a viajes turísticos, siendo Rumania, Bulgaria, Italia y Grecia los países cuya población viaja menos.

Aunque inicialmente nuestro mercado, por su situación geográfica, pueda ir destinado al público nacional, no descartamos clientes de países como Francia, Suecia o Irlanda.

Figura 4. Porcentaje de población de la UE que realiza más de un viaje turístico, 2023.



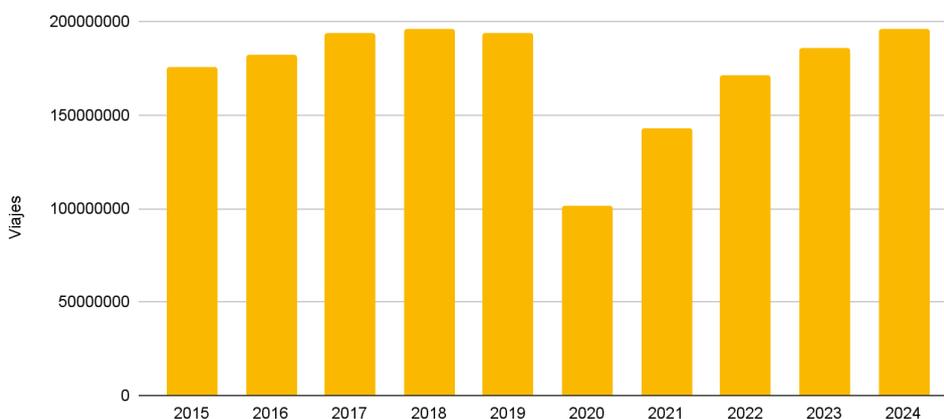
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Oficina Estadística de la Unión Europea (EUROSTAT) (2025).

4. ESTUDIO DE MERCADO

4.1. Análisis del mercado objetivo

Los hábitos de consumo de turistas españoles varían y dependen de factores económicos y sociales, como podemos observar en la gráfica 9, el número de viajes evolucionó negativamente tras el COVID. A día de hoy, se han recuperado los niveles anteriores a la pandemia, y en 2024 la población española realizó 196.061.902 viajes (Instituto Nacional de Estadística, 2024). El gasto total registrado de estos viajes fue de 50.041,48 mill. €, que supuso un aumento del 8.34% con respecto a 2023 (Instituto Nacional de Estadística, 2024).

Gráfico 9. Evolución del número de viajes realizados por la población española.



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (2024).

A nivel autonómico, el número de viajes realizados por residentes canarios se reduce únicamente a 5.521.137 viajes en 2024, y las comunidades autónomas que más viajes realizan son Andalucía, Cataluña y la Comunidad Valenciana (Secretaría de Estado de Turismo, 2025). Como se observa en la Tabla 1, el gasto medio por persona es mayor en Canarias, posiblemente debido a la situación geográfica de las islas.

Tabla 1. Gasto medio por persona en Canarias y el resto de España.

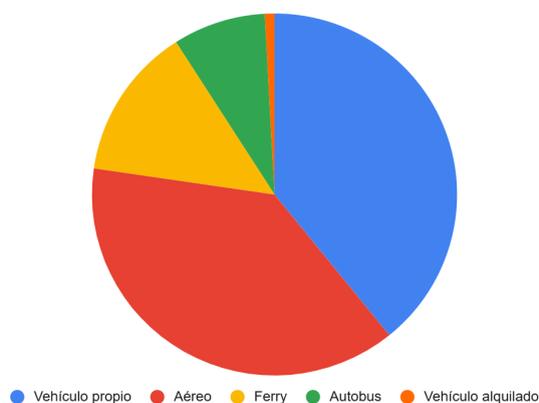
Área	2015	2020	2024
Resto de España	272,27	233,72	406,27
Canarias	342,17	245,49	433,04

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (2024).

Tal como se puede observar en el gráfico 9 y en la tabla 1 existe una tendencia positiva sobre los viajes realizados, así como en el gasto medio durante los últimos años, que benefician de forma significativa a nuestra empresa.

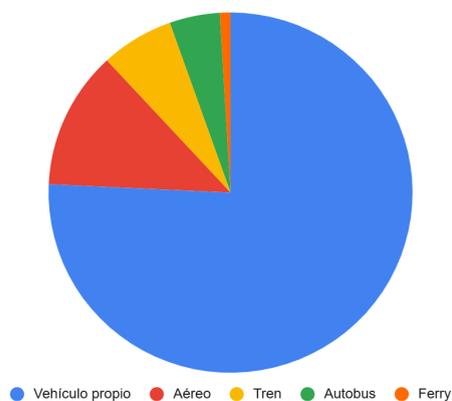
Como podemos observar en los gráficos 10 y 11 existen diferencias en la forma de viajar, la población de las Islas Canarias recurre más al transporte aéreo en comparación con el resto de España, que viaja principalmente en su vehículo propio por la facilidad del territorio. Según la Secretaría del Estado de Turismo (2025), la estancia media en los viajes de los españoles fue de 4 noches.

Gráfico 10. Métodos de transporte utilizados para viajar por los canarios.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de “SEGITTUR” (2024).

Gráfico 11. Métodos de transporte utilizados para viajar por la población de España, excepto Canarias, 2024.



Fuente: elaboración propia a partir de “SEGITTUR” (2024)

Tras la revisión de las distribuciones anteriores (Secretaría de Estado de Turismo, 2025) Brisa va a diferenciar propuestas según la geografía. Por un lado se ofrecerá itinerarios adaptados a tener vehículo propio, sobre todo para el turismo nacional, mientras que en Canarias se ofrecerá el transporte aéreo como primera opción.

En 2024, un estudio del INE mostró la distribución de las empresas del sector turístico según su actividad, revelando que solo el 2,10% de todas las empresas turísticas en España son agencias de viaje. El número de agencias de viaje en España asciende a 13.892 y cuya facturación total es de 30.000 millones de euros (Molina, R. 2025).

Brisa ofrece sus productos en tres módulos: vuelos, hotel y experiencias, personalizables según los gustos del cliente. Cada paquete debe incluir hotel y experiencias, (siendo el vuelo opcional si el destino es dentro del mismo territorio). El precio final varía según las opciones elegidas y los extras añadidos, todo ello detallado en el apartado 6.3.2.

4.2. Investigación de Mercado

Para la investigación de mercado, hemos utilizado varias técnicas, combinando datos primarios obtenidos mediante una encuesta propia con datos secundarios procedentes de fuentes fiables, como el INE e ISTAC.

La encuesta ha sido diseñada con el objetivo de conocer y entender los hábitos de consumo, así como conocer quién es nuestro público objetivo. La encuesta fue lanzada el día 14 de marzo a través de la herramienta de Google Forms ([ver en el siguiente enlace](#)), se distribuyó en las plataformas sociales: Instagram, LinkedIn y Whatsapp. Se cerró el día 18/03 con un total de 127 encuestados.

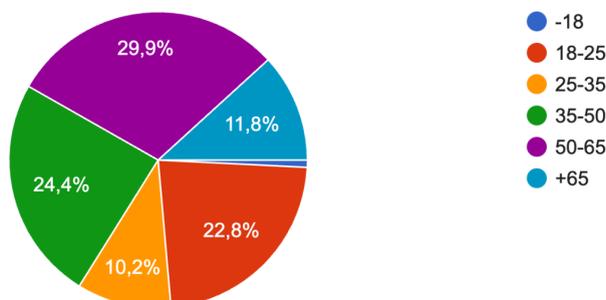
Tabla 2. Estructura de la encuesta realizada.

<p>1. Información general.</p> <p>a. Sexo</p> <p>b. Edad</p> <p>c. Nivel de estudios</p> <p>d. Numero de hijos</p> <p>2. Hábitos de viaje</p> <p>a. ¿Donde sueles buscar inspiración o información para tus viajes?</p> <p>b. ¿Con que frecuencia suele viajar por ocio?</p> <p>c. Cuando viaja, ¿normalmente lo hace?</p> <p>d. Indique por favor la inversión aproximada de su unidad familiar (individuo/pareja/familia) en viajes de ocio al año?</p> <p>e. De esos viajes realizados por ocio, ¿contrata servicio de agencia?</p> <p>f. ¿Cuando viaja con ayuda de alguna agencia, por qué motivo lo hace?</p> <p>g. En caso de no usar agencias de viaje. ¿Qué razones cree que podrían impulsarle a empezar a usar dichas agencias?</p> <p>3. Hábitos de contratación</p> <p>a. ¿Qué importancia le das a la personalización de tus viajes?</p> <p>b. ¿Estarías dispuesto a pagar de más por una experiencia de viaje completamente personalizada y fuera de lo común?</p> <p>c. Indica tu interés en cada una de las siguientes actividades (sin tener en cuenta el precio):</p>

Fuente: elaboración propia (2024).

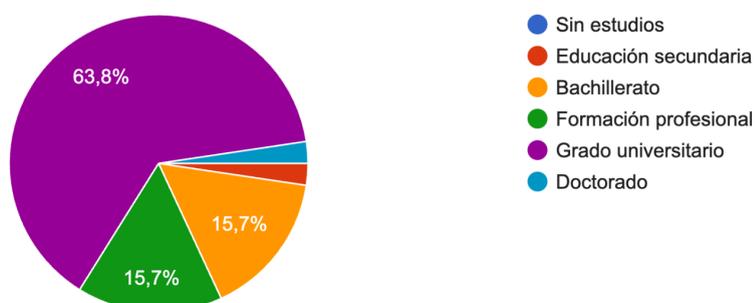
Con los resultados obtenidos (Anexo 1), observamos que la identidad de nuestro público objetivo se basa en personas con un rango de edad comprendido entre los 25 y 65 años, que cuentan con grado universitario y utilizan agencia de viaje, independientemente del sexo.

Gráfico 12. Pregunta: ¿Rango de edad?



Fuente: Google Forms a partir de resultados de la encuesta (2025).

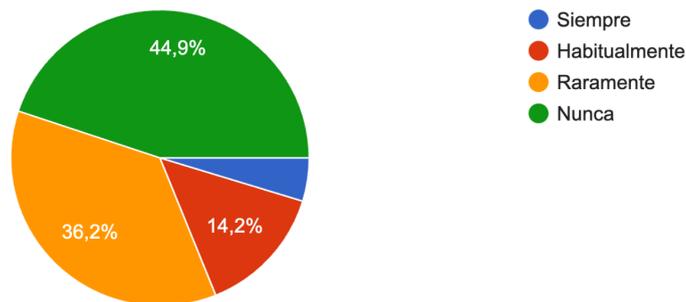
Gráfico 13. Pregunta: ¿Nivel de estudios?



Fuente: Google Forms a partir de resultados de la encuesta (2025).

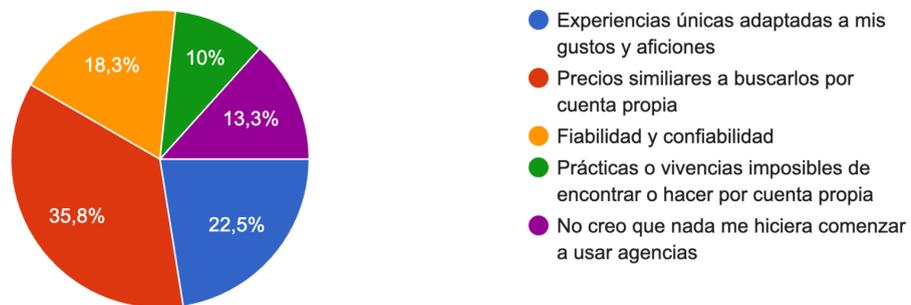
De la misma manera, identificamos los hábitos de viaje y contratación más relevantes de nuestros posibles clientes, y observamos las razones que impulsarían a los encuestados a utilizar nuestros servicios.

Gráfico 14. Pregunta: De esos viajes realizados por ocio. ¿Contrata servicio de agencia?



Fuente: Google Forms a partir de resultados de la encuesta (2025).

Gráfico 15. Pregunta: ¿Qué razones cree que podrían impulsarles a usar dichas agencias?



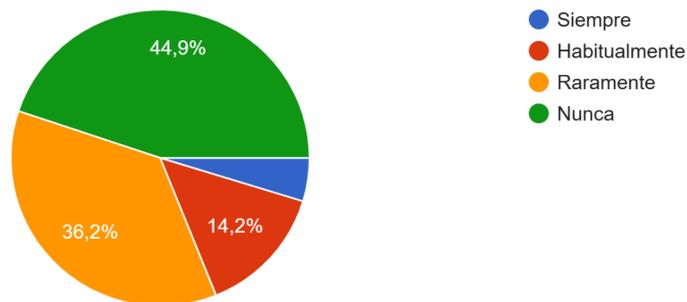
Fuente: Google Forms a partir de resultados de la encuesta (2025).

4.3. Cálculo de la demanda

Tras la recopilación de los resultados, se lleva a cabo una aproximación de la demanda esperada. En primer lugar, hemos estudiado nuestro mercado potencial, teniendo en cuenta datos demográficos de las Islas Canarias, el tipo de educación y la disposición a contratar los servicios de una agencia. Tras haber escogido datos significativos acordes a nuestro público objetivo (personas entre 25 y 65 años que cuenten con grado universitario que usan agencias

de viaje), podemos estimar que nuestro mercado potencial es de 74.313 personas. Desde Brisa somos conscientes que se podría abarcar un 1% de este mercado (cuantitativamente 743 personas). A partir de estos resultados y junto a los resultados de dos preguntas cruciales de nuestra encuesta (Gráfico 16 y 17), se procede al cálculo de la demanda esperada.

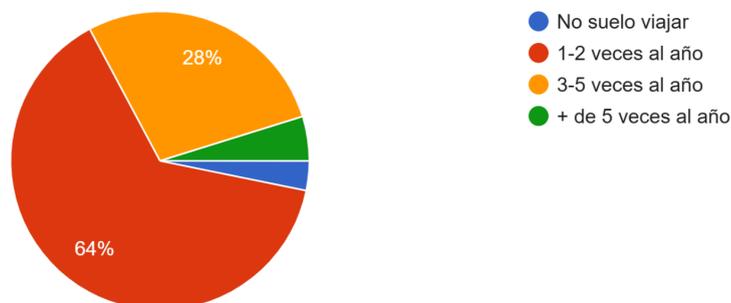
Gráfico 16. Pregunta: De esos viajes realizados por ocio. ¿Contrata servicio de agencia?



Fuente: Google Forms a partir de resultados de la encuesta (2025).

Tras analizar los resultados de la anterior pregunta (Gráfico 16), debemos relacionarlos con el porcentaje del mercado que vamos a ser capaces de cubrir. A los resultados de la encuesta se le asignan unas ponderaciones con la intención de hallar la demanda futura de nuestra empresa. En el primer año su demanda será baja, en gran medida por el bajo conocimiento de los consumidores sobre la misma, pero una vez consolidada, en los siguientes años se espera que el resultado sea de 181 personas anuales.

Gráfico 17. Pregunta: ¿Con qué frecuencia suele viajar por ocio?



Fuente: Google Forms a partir de resultados de la encuesta (2025).

A partir de los resultados de frecuencia de viaje (Gráfico 17), que ofrecen información relevante acerca de la periodicidad de compra, y junto con la estimación de demanda futura, podremos proyectar unas ventas a largo plazo. Según estas proyecciones, estimamos alcanzar aproximadamente 784 ventas una vez la empresa esté plenamente consolidada.

En cuanto a los objetivos a corto plazo, la empresa prevé lograr 300 ventas durante el primer ejercicio, con incrementos anuales del 25% en 2027 y 15% en 2028, justificados por el crecimiento de la plantilla, el nuevo local y el incremento de precios ajustados al IPC. Con un margen medio por cliente estimado de 200 €, se estima que la facturación inicial sea de en torno a 60.000 €.

4.4. Análisis de la competencia

Consideramos que Brisa tiene diversos competidores a nivel nacional, aunque es cierto que estos principales adversarios no hacen uso de la potencia de la Inteligencia Artificial y el Big Data para el asesoramiento de sus clientes. En la Tabla 3 se analizan los principales competidores que tiene Brisa en España.

Tabla 3. Análisis de los competidores.

Empresa	Descripción	Antigüedad	Puntos fuertes	Puntos débiles
 Nuba	Agencia online especializada en diseñar viajes exclusivos y privados por los 5 continentes.	Fundada en 1994.	Cuentan con experiencia y reconocimiento global, debido a su imagen pionera.	Sin integración de nuevas tecnologías, asesoramiento tradicional sin automatización.
 Bru-Bru	Agencia de viaje de lujo que crea experiencias únicas basadas en los deseos del cliente.	Fundada en 2007.	Ofrecen personalización extrema, cuentan con experiencia propia y son pioneros en destinos remotos.	La personalización manual es sinónimo de dependencia de la atención humana.
 Utopica	Atelier de viajes de lujo del Grupo Corte Inglés. Diseña experiencias de viaje personalizadas con acceso a la asociación Virtuoso.	Relanzada en 2022.	Respaldo corporativo del Grupo Corte Inglés, cuenta con espacios físicos exclusivos y tiene accesos a una amplia red de colaboradores (Virtuoso).	Enfoque tradicional con alta dependencia de asesores. Poca trayectoria profesional.

Fuente: elaboración propia (2025).

Aunque nuestra mayor amenaza son las agencias de lujo mencionadas anteriormente, no debemos perder de vista a otros competidores, que de manera más indirecta, pueden influir en nuestro negocio debido a su proximidad geográfica.

Hay 931 agencias de viajes inscritas en el Registro General Turístico de Canarias (Gobierno de Canarias, 2025). En la Tabla 4 se muestran las siete agencias de viajes canarias más representativas en el último ejercicio disponible.

Tabla 4. Análisis de la Competencia en Canarias.

Nombre	Localidad	Ingresos de explotación
Veturis Travel SA	La Orotava	228.311,00 €
Viajes Canarias Europa SL	San Bartolomé de Tirajana	220.436,00 €
Traveltino 2009 SL	Santa Cruz de Tenerife	201.887,00 €
Meeting Point Spain SL	Las Palmas de Gran Canaria	117.334,00 €
Orbe Travel Club Spain SL	Santa Cruz de Tenerife	107.334,00 €
Alisios Tours SL	Santa Cruz de Tenerife	92.933,00 €
Viajes Insular SA	Las Palmas de Gran Canaria	31.955,00 €

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de la Base de Datos SABI (2025)

No debemos tener en cuenta a estos competidores a la hora de definir un objetivo claro de ventas, debido a que estas agencias se centran en un turismo más estándar y por el contrario, Brisa tiene su foco en un tipo de perfil dispuesto a gastar más en sus viajes.

4.5. Análisis DAFO / CAME

Figura 5. Análisis DAFO.



Fuente: elaboración propia (2025).

4.5.1. Debilidades

La principal debilidad es la dependencia de la tecnología, dado que cualquier fallo en el sistema, podría afectar gravemente la experiencia del cliente. En un sector dominado por varias agencias reconocidas, resulta crucial crear una reputación y de esa forma solventar posibles desconfianzas de los clientes con nuestro negocio.

4.5.2. Amenazas

Los competidores cuentan con una fuerte presencia en el mercado y gran imagen de marca. La experiencia del usuario está completamente ligada con la seguridad y protección de sus datos, por ello, es fundamental evitar este tipo de errores. Otra gran amenaza son las crisis económicas o restricciones de viaje.

4.5.3. Fortalezas

El uso de IA y Big Data es crucial para lograr una diferenciación de la competencia, además favorece la segmentación de clientes según gustos y hábitos de consumo, optimizando

la experiencia del usuario. Este modelo de negocio, es adaptable a otras áreas geográficas pudiéndose adaptar a nuevos mercados internacionales.

4.5.4. Oportunidades

Cada vez más turistas buscan opciones online para planificar sus viajes, de ahí que la digitalización del sector, esté ligada a una menor dependencia de intermediarios físicos. Como observamos en la encuesta realizada, en la actualidad se demanda una mayor personalización.

4.5.5. Análisis CAME

A continuación, se destacan las diferentes estrategias impulsadas en el CAME.

Tabla 5. Estrategias para corregir las debilidades.

Corregir	Estrategia a seguir
Dependencia de la tecnología.	Desarrollar un servicio híbrido, que complemente la capacidad de personalización de la IA con asesores humanos con la intención de generar confianza a los clientes.
Falta de reputación y reconocimiento.	Implementar un plan de reputación digital, donde futuros clientes puedan verificar nuestros casos de éxito con distintos testimonios.
Dificultad para generar confianza.	Minimizar posibles riesgos tecnológicos, que puedan derivar en pérdida o robo de datos, con la ayuda de un equipo de mantenimiento capaz de garantizar seguridad.

Fuente: elaboración propia (2025).

Tabla 6. Estrategias para afrontar las amenazas.

Afrontar	Estrategia a seguir
Competencia consolidada.	Mediante estrategias de diferenciación, destacar la personalización en tiempo real mediante el uso de IA.
Riesgos tecnológicos como ciberataques.	Adoptar distintos protocolos de cifrado de datos, capaces de proteger los datos de nuestros clientes y siendo capaces de contrarrestar los posibles intentos de ataques.
Riesgos de factores económicos globales.	Ofrecer varios rangos de precio, logrando captar la atención tanto de clientes que busquen la mayor exclusividad como aquellos con cierto poder adquisitivo.

Fuente: elaboración propia (2025).

Tabla 7. Estrategias para mantener las fortalezas.

Mantener	Estrategia a seguir
Uso de IA y Big Data para personalización.	Continuar con la inversión en tecnología, con la intención de lograr una mayor automatización y el posible análisis de datos en vivo, como por ejemplo el clima.
Segmentación del cliente.	Utilizar tanto estrategias de marketing, que logren segmentar en función del cliente, como de fidelización, cuyo objetivo es conocer los posibles cambios en gustos.
Modelo fácilmente escalable.	Aplicar una expansión prácticamente basada en el uso de tecnología, desarrollando la plataforma para adaptarse a distintos idiomas y divisas.

Fuente: elaboración propia (2025).

Tabla 8. Estrategias para explotar las oportunidades.

Explotar	Estrategia a seguir
Digitalización del sector.	Integrar contenido de redes sociales en nuestras estrategias de marketing, además, de ofrecer continua comunicación online con asistentes virtuales.
Tendencia a la hiperpersonalización.	Implementación de asistentes virtuales, capaces de lograr ajustes en tiempo real en la planificación, según los distintos estados de ánimo del cliente.
Aparición de nuevos destinos/experiencias	Monitoreo de los patrones de viaje mediante el Big Data, al igual, que lograr acuerdos con instituciones públicas y privadas para explotar nuevos destinos.

Fuente: elaboración propia (2025).

4.6. Análisis estratégico del sector

4.6.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El turismo de lujo presenta barreras de entrada moderadas, favorecidas últimamente por la digitalización y la consecuente capacidad de reducir costos para crear nuevas agencias de viaje online. Lograr posicionarse como una marca de lujo y fomentar la confianza de los clientes, forma parte de las barreras de entrada en este sector.

4.6.2. Rivalidad entre competidores existentes

Como pudimos descubrir, la competencia en el sector de las agencias de viajes en Canarias es relativamente alta (Tabla 4). Además, nuestros principales competidores han logrado consolidarse en el mercado del lujo gracias a su exclusividad y exquisita relación con proveedores.

Sin embargo, nuestro modelo disruptivo posiciona a Brisa como una alternativa innovadora al asesoramiento tradicional, gracias a la automatización de la personalización.

4.6.3. Amenaza de nuevos productos sustitutivos

Consideramos que el turismo de lujo tiene pocos sustitutos directos, ya que reducir precios sin lograr perder la esencia de estas experiencias resulta difícil. Aunque los viajeros podrán optar por otras formas de organización como la gestión propia del itinerario, suponiendo una amenaza real de entrada de otros productos, creemos en la capacidad de Brisa para según vaya creciendo disipar esas dudas.

4.6.4. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores gozan de tener una gran ventaja, debido a que son ellos quienes aportan la exclusividad de los itinerarios. Sumado a una disponibilidad limitada, que hace que su poder de negociación sea aún más alto. Por ello, Brisa deberá enfocarse en construir alianzas estratégicas y sanas con sus proveedores para intentar rebajar esa capacidad de negociación.

4.6.5. Poder de negociación de los clientes

Los clientes cuentan con un elevado nivel de negociación, dada sus múltiples ofertas para satisfacer sus necesidades enfocadas en la calidad y exclusividad. Brisa deberá hacer frente a este poder demostrando su alto valor agregado mediante la preparación de viajes que la competencia no pueda igualar.

5. CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO A LOS ODS

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son una serie de objetivos de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Estos objetivos fueron aprobados por los dirigentes mundiales en

septiembre de 2017 y desde entonces, estos tratan de funcionar como un llamamiento mundial para acabar con la pobreza, reducir la desigualdad y luchar contra el cambio climático (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Desde Brisa contribuiremos con la consecución de los siguientes objetivos:

- Trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8): fomentamos el crecimiento económico de los establecimientos y lugares visitados por nuestros clientes, mediante la creación de empleos y generación de riqueza en las economías locales.
- Industria, innovación e infraestructuras (ODS 9): la integración de la IA y el Big Data revolucionará la industria del turismo de lujo. Logrando mejorar la competitividad del sector y fomentar el desarrollo de nuevas tecnologías de cara a la optimización de la oferta turística.
- Producción y consumo responsables (ODS 12): priorizando alojamientos y experiencias que cumplan con certificaciones ecológicas. Además, el consumo de productos locales se incentivará y se logrará minimizar la huella de carbono del turista mediante la creación de itinerarios de viaje optimizados.
- Alianzas para lograr los objetivos (ODS 17): con colaboraciones de calidad y duraderas con marcas de lujo, hoteles y aerolíneas, creando alianzas que fortalezcan la economía local y promuevan un turismo de calidad y sostenible.

La RSC de las empresas se entiende como “La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.” (Comisión Europea, 2001).

Las siguientes acciones se aplicarán en el seno de la empresa siguiendo los principios de la RSC:

- Responsabilidad medioambiental: nuestra empresa se compromete a promover un turismo responsable, mediante la selección de alojamientos con certificaciones y prácticas sostenibles, además de ofrecer experiencias responsables.
- Responsabilidad social del entorno: generar un impacto positivo en las comunidades en las que opere la empresa, se integrarán en nuestros itinerarios experiencias que promuevan la economía e identidad local, mediante experiencias con personas locales.
- Responsabilidad respecto a los trabajadores: se apostará por un modelo de trabajo híbrido con la intención de garantizar el bienestar y facilitar la conciliación. Asimismo, apostamos por la formación continua de nuestros trabajadores como una herramienta clave para el desarrollo personal y propio de la empresa.

6. PLAN DE MARKETING

6.1. Estrategias de segmentación, posicionamiento y fidelización

6.1.1. Estrategias de segmentación

La segmentación trata de clasificar a los consumidores potenciales de la empresa, en grupos más pequeños y homogéneos (Kotler, P. 2003).

Se aplicará una segmentación diferenciada, que ayudará a llegar de una forma más precisa a nuestros clientes objetivos, aumentando de esta manera nuestra tasa de éxito para con el cliente (Pérez, A. 2021).

Cabe destacar que Brisa, centra su atención en dos principales tipos de clientes, aquellos con alto poder adquisitivo y motivos claros de compra, que están en búsqueda de exclusividad y lujo, así como en aquellos con grandes aspiraciones, que sin tener ese poder económico, buscan ese tipo de experiencias irrepetibles de forma más puntual.

6.1.2. Estrategias de posicionamiento

El posicionamiento en este caso se establece, como el “Acto de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de manera que ocupe un lugar distintivo en la mente del público objetivo” (Kotler y Keller, 2006).

Brisa se posiciona como una firma exclusiva y vanguardista especializada en turismo de lujo, diferenciándose por el uso de nuevas tecnologías como la IA. Combinando las experiencias inalcanzables para el público del turismo tradicional, con la personalización extrema basada en los deseos del cliente y un enfoque ultra-premium, que hacen que el conjunto sea único.

La empresa y su enfoque pionero, hacen que el consumidor la pueda tener en mente de forma automática, cuando el plan se establece como especial o fuera de lo común, siendo la principal opción para todos aquellos consumidores independientemente de factores, como el poder adquisitivo. Adquiriendo una mayor importancia el hecho de lo que se ofrece. Esto podemos verlo en el gráfico 15.

6.1.3. Estrategias de fidelización

La estrategia de fidelización es un proceso que busca crear relaciones duraderas con los consumidores (Kotler, P., & Keller, K. 2006).

Entre ellos vemos como se destaca la importancia de tres elementos: captar, convencer y conservar (Schanarch, H. 2011), y cómo establecer una relación de lealtad con los consumidores, cuando se crea un vínculo emocional. (Zendesk, 2024).

Para conseguir relaciones fuertes, duraderas y fomentar la recompra, Brisa va a implementar un sistema de puntos y membresías, que hará que los clientes accedan a descuentos y exclusivas de la empresa, (tales como eventos, pruebas de nuevos establecimiento).

Funcionará mediante compras, cada una de ellas obsequiará al cliente con 500 puntos, y con 250 adicionales por cada 500€ gastados. Habrá tres clases, y sus beneficios se mantienen con el upgrade de clases:

Tabla 9: Estrategia de fidelización

Categoría	Puntos Necesarios	Beneficio
Aspiracional	1000 pts	- Pequeños descuentos en próximas compras
Ocasional Premium	3000 pts	- Regalo de bienvenida y descuentos en próximas reservas. - Sorpresas en destinos.
Élite Brisa	7500 pts	- Descuentos. - Regalos de marcas de lujo. - Invitaciones a eventos organizados por Brisa. - Acumulación rápida de puntos para viajes gratuitos.

Fuente: Elaboración propia

6.2. Definición de los objetivos de marketing: cualitativos y cuantitativos

Teniendo en cuenta los objetivos de nuestra empresa, los hemos definido en base a la metodología SMART. (Duran G. T., 1981)

6.2.1. Objetivos cualitativos

En primer lugar los cualitativos:

Tabla 10: Objetivos Cualitativos.

Nº	Cualitativos
1	Ofrecer una alta calidad en experiencias de viaje exclusivas y personalizadas.
2	Que nuestra IA sea capaz de adaptarse a los gustos y necesidades de cada cliente, teniendo en cuenta sus preferencias.
3	Conseguir diferenciarnos de agencias tradicionales.
4	Ofrecer un trato personal y cercano, así como un servicio de atención al cliente tanto previo como posterior acorde al nivel de la empresa.
5	Posicionarnos como líder en el mercado del viaje de lujo.
6	Crear una comunidad de clientes.

Fuente: Elaboración propia

6.2.2. Objetivos cuantitativos

En cuanto a los objetivos cuantitativos, destacamos:

Tabla 11: Objetivos Cuantitativos.

Nº	Cuantitativos
1	Lograr un índice de satisfacción superior al 90% basado en opiniones post viaje.
2	Conseguir una tasa de retención de clientes superior al 60%.
3	Alcanzar el primer millón de euros en facturación en los primeros dos años
4	Asegurar colaboraciones con al menos 20 marcas de lujo en sectores como el hotelero, moda, gastronomía y entretenimiento
5	Obtener una tasa de recomendación por parte de nuestros clientes de al menos un 90%.

Fuente: Elaboración propia

6.3. Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales ayudan a las empresas a administrar de forma eficiente sus recursos y habilidades, basándose en la teoría de las “4P’s”, traducidas al español serían: Producto, precio, distribución y promoción (McCarthy, E. J. 1960).

6.3.1. Estrategia de producto

La estrategia de producto son aquellas que atienden las necesidades del cliente potencial (Kotler, P. 1998), en nuestro caso el producto se basará en tres elementos genéricos (vuelo, hotel, experiencia), que acompañaremos de una estrategia de especialización o nicho para la personalización de cada uno de ellos.

Sobre ellos, además, se ofrecerán las siguientes características:

- Que la IA sea capaz de planificar el itinerario teniendo en cuenta tus gustos, aficiones y preferencias, generando así opciones desconocidas para el cliente pero adaptadas a lo que busca.

- Recomendaciones según diferentes factores tales como experiencias de otros usuarios con perfiles similares.
- Posibilidad de cambios en paquetes, dejando que sus decisiones sean esenciales a la hora de crear el itinerario (Bajo condiciones fijadas por la empresa).

6.3.2. Estrategia de precios

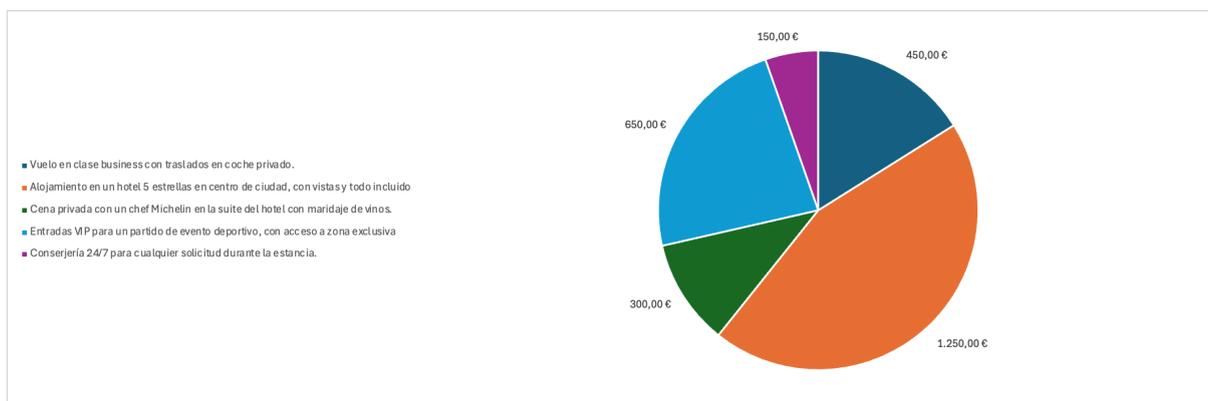
La estrategia de precios, “*probablemente es la decisión más importante dentro de la mercadotecnia*” (Administración Mercadotecnia, Michael R. Czinkota, 2005).

Brisa sigue una estrategia de precios mixta, dado que analiza los márgenes de la competencia pero se basa en obtener un margen propio sobre los costes. Se aplica una fijación de precio “premium”, fijando precios superiores a los de la competencia para generar una percepción de calidad y exclusividad (Simon Kutcher, sf) .

De esta manera se establecerá un margen del 10% del coste final del paquete seleccionado, basándonos en márgenes medios de la competencia, y en un buen beneficio neto general según la demanda esperada (calculada en el apartado 4.3).

Como ejemplo, se presentan dos paquetes estándar y uno extra “ultra premium”.

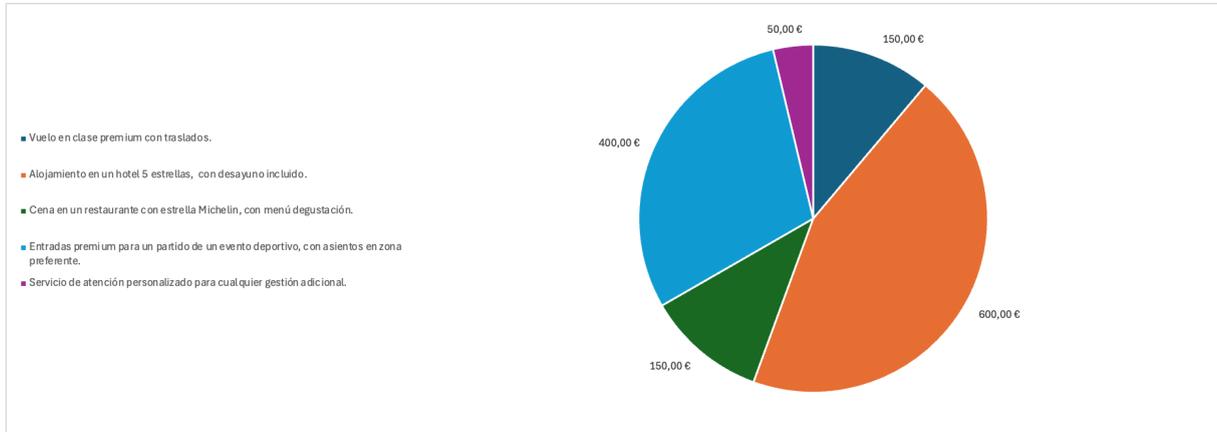
Gráfico 18: Paquete 1 Estándar.



Fuente: elaboración propia (2025).

En dicho paquete se presenta un presupuesto de 2800€/p, más 280€ de comisión, en total 3080€/p.

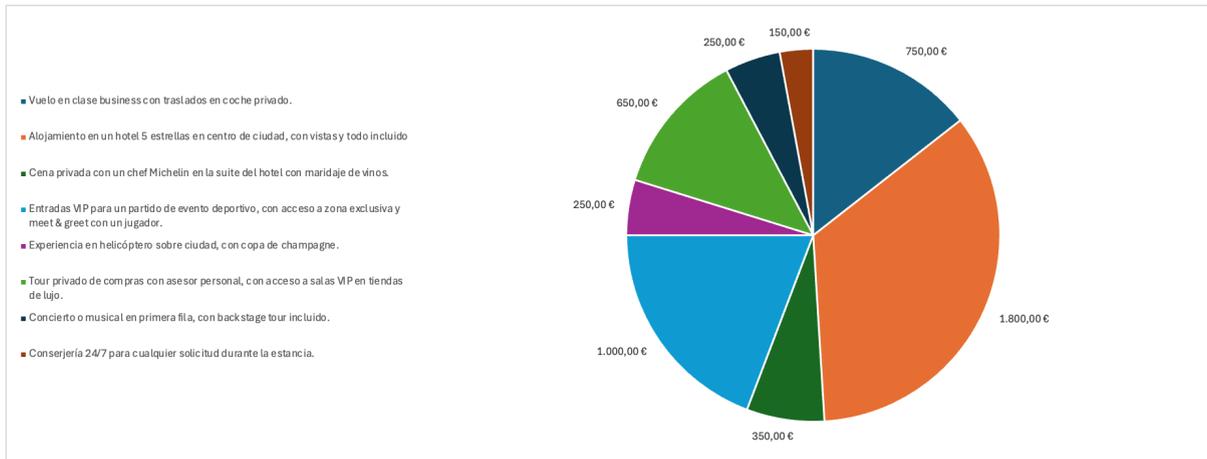
Gráfico 19: Paquete 2 Estándar.



Fuente: elaboración propia (2025).

En dicho paquete se presenta un presupuesto de 1350€/p, más 135€ de comisión, en total 1485€/p.

Gráfico 20: Paquete 3 “Ultra premium”.



Fuente: elaboración propia (2025).

En dicho paquete se presenta un presupuesto de 5200€/p, más 520€ de comisión, en total 5720€/p.

6.3.3. Estrategias de distribución y ventas

La estrategia de distribución es el canal que pone un producto o servicio a disposición del cliente (Kotler, P., & Armstrong, G. 2003). Brisa utilizará una estrategia de distribución directa, encargándonos nosotros mismos de llevar el producto al consumidor, sin pasar por intermediarios (Santesmases, M. 2012). De esta manera ahorramos costes y logramos tener ese trato personalizado y cercano que nos caracteriza.

Para ello, nuestra empresa tendrá pensado tanto contar con tienda presencial, (Apartado 7.3.1), cómo con plataforma online, que pondrá en contacto a todo cliente local o extranjero que desee nuestros servicios.

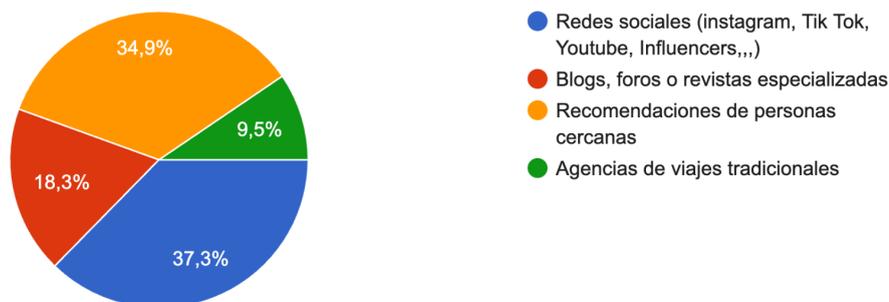
Nuestra página web y sus derivados, estarán destinados a buscar la mayor demanda posible, siendo esta intuitiva y fácil de utilizar, facilitando al cliente poder acceder a nuestros servicios y moverse libremente para descubrir todas nuestras alternativas. (Más desarrollado en apartados posteriores (7.5))

6.3.4. Estrategia de promoción y comunicación

La promoción y comunicación es el instrumento principal con el que se informa al cliente del producto, se persuade para que lo compre y trate de ser recordado (Martínez Argudo, J. s.f.).

Actualmente, y como se observa en la investigación de mercado (Apartado 4.2), las personas buscan inspiración para sus viajes en redes sociales (37,3%) o via recomendaciones de personas cercanas (34,9%).

Gráfico 21: Pregunta: ¿Dónde sueles buscar inspiración o información para tus viajes?



Fuente: Google Forms a partir de resultados de la encuesta (2025).

Por ello Brisa tendrá gran presencia en redes con posts recurrentes y anuncios de pago en redes como: Instagram, Facebook o TikTok. Con el objetivo de atraer y persuadir a la compra al mayor número de clientes posible. Se espera que nuestros clientes creen su propia opinión del servicio y que esta buena experiencia sirva de promoción para Brisa.

Se utilizarán Google-Ads y Meta-ads para dirigir nuestros anuncios al público objetivo, dado que permite ser más selectivo y preciso a la hora de captar posibles clientes. Una vez la empresa se haya consolidado, la forma de anunciarse puede variar y se podrían incluir otras estrategias como el marketing de influencers.

6.4. Estrategia creativa

Figura 6: Logo.



Fuente: elaboración propia (2025).

Nuestro logo es una representación del minimalismo y el lujo. Mediante la fluidez del mismo queremos representar la personalización y adaptabilidad, que junto a los remolinos, refuerzan la sensación de libertad, y elegancia.

Por otro lado, los colores:

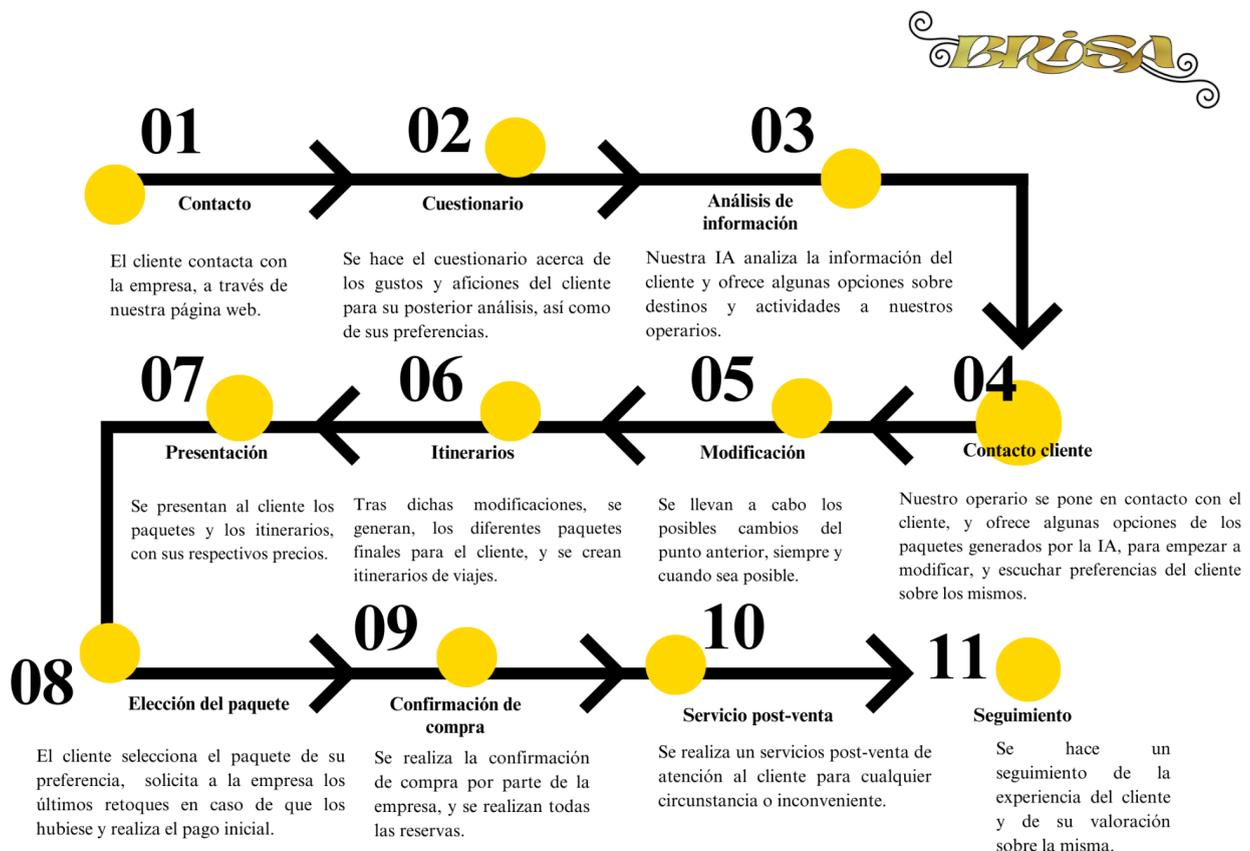
- Dorado: representa el lujo, la exclusividad y la sofisticación.
- Negro: Aporta elegancia y atemporalidad.
- Blanco: Transmite pureza y confianza.

7. PLAN DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

7.1. Esquema de la planificación, desarrollo y ejecución del servicio

La Figura 7 resume los pasos que debe seguir el cliente para disfrutar del producto final de Brisa.

Figura 7: Esquema de planificación, desarrollo y ejecución del servicio.



Fuente: elaboración propia (2025).

7.2. Características detalladas del proceso de fabricación o de prestación del servicio

El proceso de prestación del servicio que ofrece Brisa comienza con el contacto con el cliente. Para lograrlo, se utilizarán las estrategias definidas en el apartado 6.3.4, que hacen que el cliente conozca la marca y pueda interesarse por la misma, estableciendo así un primer contacto que se convertirá en una futura posible venta.

Tras ello, el cliente tendrá dos opciones. La más común es realizar el cuestionario sobre sus gustos, aficiones y preferencias para el posterior análisis de nuestra IA (Apartado 7.5). La IA diseñará varias propuestas de itinerarios en base a la encuesta. Nuestros operarios se encargarán de ofrecer dichos paquetes para empezar a modificar, escuchar preferencias, y llevarlos a cabo siempre que fuera posible.

La opción menos habitual consiste en hacer de mero intermediario a aquel cliente que tenga claro lo que desea y no está dispuesto a cambios. Se hará el paquete en base a sus peticiones, omitiendo el paso del cuestionario.

Después de que se hayan hecho las modificaciones oportunas, se presentarán al cliente los distintos paquetes con sus respectivos itinerarios diseñados teniendo en cuenta las distintas preferencias del cliente. Junto a cada propuesta se detalla el coste asociado.

Una vez presentados los paquetes, el cliente selecciona y solicita a la empresa los últimos retoques. Posteriormente se realiza un primer pago en el que se abona una pequeña cantidad como fianza ante posibles cancelaciones (sujeto a políticas de empresa).

Tras depositar la fianza, se comienzan a efectuar todas las reservas hasta completar el itinerario. Con las reservas cerradas a nombre del cliente se procede al pago final, permitiendo la acumulación de los puntos mencionados en el sistema de membresías.

Brisa ofrece un servicio de calidad durante toda la experiencia del cliente, por ello cuenta con un servicio post-venta de alto standing, con atención al cliente personalizada, para incidencias o inconvenientes que el cliente pueda tener antes, durante o tras su viaje para obtener feedback de cara a nuevas compras.

7.3. Recursos de localización, técnicos, humanos

7.3.1. Recursos de localización

Brisa contará con un local físico en el sur de Tenerife a partir del segundo año, aunque podría estar sujeto a cambios según la evolución del negocio. La incorporación de un punto de venta físico responde a la necesidad de corregir nuestras debilidades. Mediante el desarrollo

de un servicio híbrido, se pretende evitar la dependencia de la tecnología y ofrecer un trato cercano y mayor seguridad que solo podría ser aportada por un espacio físico.

Adeje, por su asociación al lujo, se ha establecido como ubicación preferente. Por ello, hemos barajado las siguientes opciones:

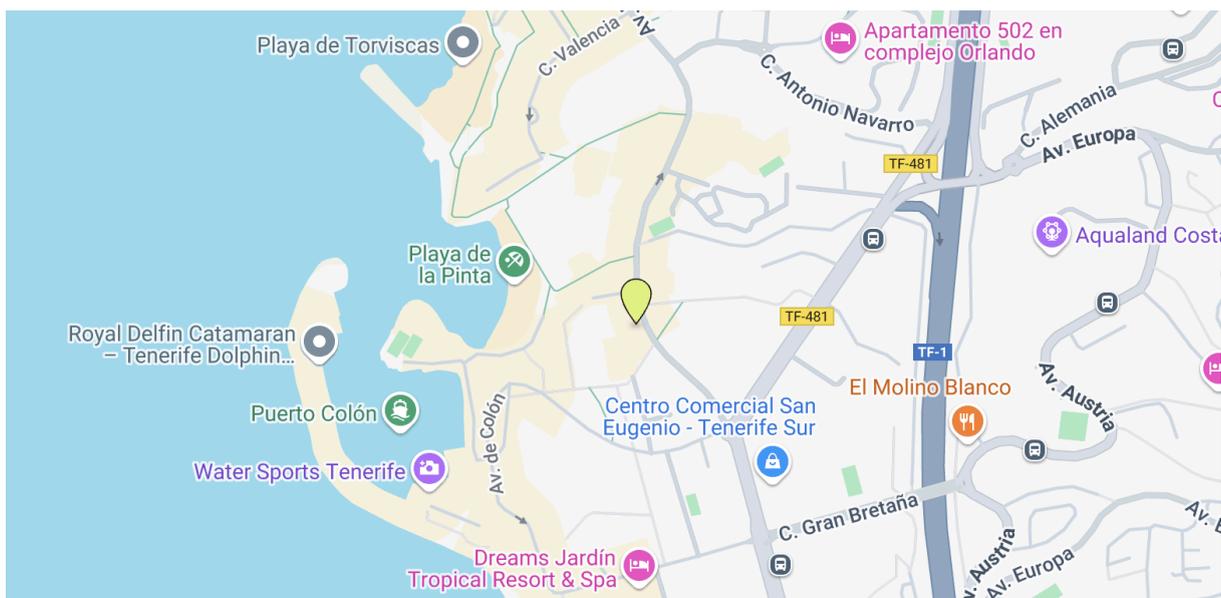
Tabla 12: Locales.

Dirección	Metros	Precio
Local en C/Londres 1, Adeje (Sur de tenerife)	60m2	1500€/mes
Avenida de España 9, Adeje (Sur de tenerife)	71m2	900€/mes
Avenida de Moscú 5, Adeje (Sur de tenerife)	50m2	1100€/mes

Fuente: elaboración propia a través de datos de Idealista (2025).

El elegido será el situado en la Avenida de España 9, que pese a ser el más económico, ofrece una excelente ubicación, y cumple con todos los requisitos.

Figura 8: Mapa del local elegido.



Fuente: elaboración propia (2025).

7.3.2. Recursos técnicos

Debido a las características de nuestra empresa, y a su principal factor tecnológico, lo esencial para comenzar la actividad será el material adecuado para que cada socio pueda trabajar de forma autónoma, rápida y cómoda.

Dado que la plantilla será reducida en los dos primeros años, lo único que necesitaremos serán dos ordenador portátiles, que como socios aportamos a la sociedad, y con los que ya contamos (se especificarán más adelante en el apartado 7.5).

Trás la ampliación de la plantilla, y de espacio físico, se necesitará también hacer una ampliación de dichos recursos. Por ello en el segundo año se prevé la compra del siguiente mobiliario (Tabla 13).

Tabla 13: Precios del mobiliario.

Concepto	Precio/Unidad
Escritorio y silla de mesa	150,00 €
Ordenador de sobremesa	320,00 €
Sillas para potenciales clientes	60,00 €
Decoración y estética	450,00 €
Instalación de sala acondicionada para material informático	700,00 €
Fibra óptica	30,00 €
Wifi	30,00 €
Material y papelería (folios, grapas,etc.)	100,00 €

Fuente: Elaboración propia (2025)

7.3.3. Recursos humanos

Como veremos en el organigrama (Apartado 8.1), durante los dos primeros años la empresa contará únicamente con los socios como encargados de todas las tareas de la empresa. No será hasta el tercer año cuando se haga la primera contratación, aunque este plazo podría variar en función del volumen de ventas, entre otras razones.

A partir de dicho año, la empresa contratará personas de acuerdo a sus necesidades, pero inicialmente se prevé que sea un empleado, que de la mano de los socios principales, se encarguen de ofrecer un servicio óptimo.

7.4. Recursos tecnológicos, seguridad y telecomunicaciones

En un principio la actividad se podrá desarrollar desde los dos ordenadores portátiles MacbookPro 16GB, valorados en 1.350€, que serán aportados por los socios. Estos portátiles contarán con diferentes sistemas operativos, tales como MacOS y Windows, así como otras herramientas útiles y esenciales como el paquete “Office” y “Adobe”.

Para mantener una comunicación directa con el cliente, se contratará una línea de teléfono única para la empresa, que será suministrada por la misma empresa que la conexión wifi .

En cuanto a la página web, hemos solicitado diferentes presupuestos a empresas del sector, como por ejemplo “Notecopies”, especializada en marketing digital, y hemos barajado otras opciones gratuitas a través de portales como “Prestashop” o “Shopify”.

Sin embargo, debido a la complejidad del proyecto, hemos optado por contratar a “Notecopies” como desarrollador web. El coste inicial de la web estará en torno a 2.650€ pero podrá variar dependiendo de los extras solicitados, como el CRM, que resulta crucial a la hora de almacenar información y poder acceder a ella. La tabla 14 muestra las características que ofrece el presupuesto escogido.

Tabla 14: Características de “Notecopies”

Implementación de IA	✓
Pasarela de pago	✓
Sencillez e intuitividad	✓
Seguridad de datos, basada en la Ley 3/2018 de protección de datos	✓
Adaptación de interfaz y plantillas	✓
Factoría digital (Dominio y Hosting)	✓
Enlace con redes sociales	✓
Diseño personalizado y sofisticado	✓
Mantenimiento periódico por parte de la propia empresa.	✓

Fuente: elaboración propia (2025).

La inteligencia artificial es otro pilar clave, por ello, hemos decidido hacer una colaboración con “DEEPSEEK”, desarrollando un modelo extenso de código abierto, que prioriza la precisión técnica y el manejo de datos. Creando un sistema personalizado y único, cuyo coste de desarrollo será de 1.050€, y una cuota de mantenimiento mensual de 200€.

Figura 9: Presupuesto para página web de “Notecopies”



Num. de secciones **7**
Número de idiomas **2**

Desarrollado en 

DESARROLLO WEB

Creación de una web adaptada a las necesidades de tu proyecto.

Datos solo informativos

Hosting 100 €/año	Dominio 40 €/año
10 Correos 100 €/año	Mantenimiento 120 €/mes

Desarrollo
2650 €

 [CLIC AQUÍ PARA MÁS INFO](#)



Carga de contenidos

Surtir la web con hasta 7 secciones de información sobre tu negocio.



Mapas de ubicación

Mapa interactivo de la ubicación física de tu negocio.



Sistema de traducción

Sistema de traducción automático en 1 idioma adicional.



Analítica

Sistema de analítica web de Google para obtener estadístico del uso.



Gestión de usuarios.

Sistema para crear perfiles de usuario en la web.



Soporte vía WhatsApp

Para agilizar la comunicación habilitamos el canal WhatsApp.



Formulario

Formulario de contacto para obtener información del usuario.



Sistema ecommerce

Sistema completo de comercio electrónico.



Informes en tiempo real

Con nuestra App tendrás acceso a los resultados en tiempo real.

Fuente: Empresa: “No te copies” (2025).

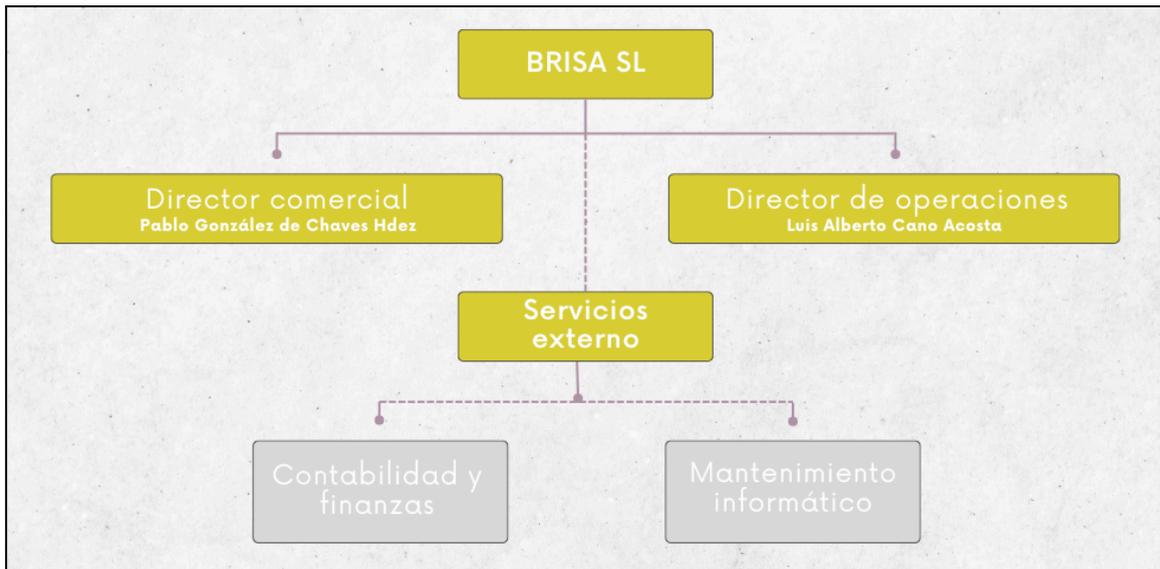
Al basar gran parte de nuestro formato de negocio en lo que son plataformas digitales, también contaremos con una empresa informática especializada en gestión comercial y gestión TPV, CTI Canarias. Que irá de la mano en el desarrollo y buen funcionamiento de la página web, y del sistema informático de contabilidad y facturación que usa nuestra asesoría de confianza, este servicio cuesta 110€/mes.

8. DIRECCIÓN DE PERSONAS

8.1. Organigrama de personal

Como hemos nombrado anteriormente (Apartado 7.3.3), Brisa comenzará únicamente con dos empleados, sus dos fundadores, que se dividirán las tareas en función de sus capacidades y experiencias. No obstante ciertas funciones serán externalizadas desde el inicio, como la contabilidad y finanzas y el mantenimiento de software y hardware.

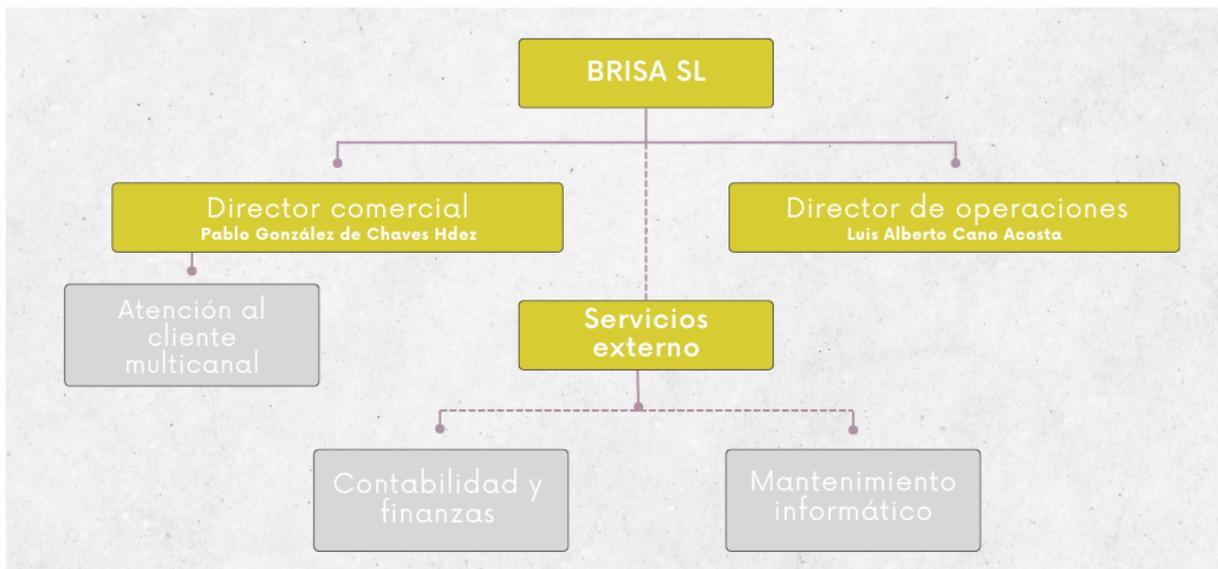
Figura 9: Organigrama de personal.



Fuente: elaboración propia (2025).

A medida que Brisa se vaya consolidando, está previsto incorporar una plataforma de venta física en el segundo año y la consiguiente ampliación de la plantilla en el tercero. Esta permitirá a los socios delegar ciertas funciones y centrarse en aquellas tareas de mayor valor estratégico. A continuación, se muestra el crecimiento esperado del organigrama.

Figura 10: Organigrama futuro.



Fuente: elaboración propia (2025).

8.2. Descripción de los puestos de trabajo, funciones y competencias

En un principio, los dos fundadores tendrán puestos que abarquen una gran variedad de tareas. Luis será el Director de Operaciones y Pablo tendrá como principales tareas la comercial y de marketing.

Tabla 15: Director Comercial

Director Comercial	
Departamento	Comercial y Marketing
Nivel de puesto	Socio Fundador - Director
Jornada de Trabajo	Jornada completa
Retribución	1.400,00€ como Autónomo Societario.
Tipo de Contrato	Indefinido
Superior	N/A
Subordinados	A partir del tercer año: Atención al cliente multicanal.
Resumen del puesto	Diseñar y ejecutar la estrategia comercial y de marketing. Supervisar las ventas y canales de comunicación.
Responsabilidades	Desarrollo de campañas de marketing, supervisión de redes sociales, diseño de estrategias de comunicación, servicios pre, durante y post venta, gestión del proceso de venta.
Requisitos	- Formación de grado universitario en Dirección de Empresas o Marketing. -Formación de postgrado en Marketing. -Experiencia previa en departamentos similares -Conocimiento demostrable en Google Ads y Facebook Ads. -Habilidades de comunicación y liderazgo.

Fuente: elaboración propia (2025).

Tabla 16: Director de Operaciones

Director de Operaciones	
Departamento	Operativo
Nivel de puesto	Socio Fundador - Director
Jornada de Trabajo	Jornada completa
Retribución	1.400,00€ como Autónomo Societario.
Tipo de Contrato	Indefinido
Superior	N/A
Subordinados	N/A
Resumen del puesto	Gestionar las funciones operativas de la empresa, supervisar la ejecución de los servicios y garantizar la calidad de los itinerarios ofrecidos.
Responsabilidades	Supervisión de las operaciones, gestión de la oferta al cliente, coordinación con proveedores, mejora continua de procesos y calidad del servicio, y supervisión de procesos externalizados.
Requisitos	- Formación de grado universitario en Dirección de Empresas. -Formación de postgrado en Dirección de Operaciones o similar. -Experiencia previa en departamentos similares -Dominio del español y del inglés (mínimo nivel C1 acreditado). -Habilidades de comunicación y liderazgo.

Fuente: elaboración propia (2025).

De cara a facilitar las contrataciones en los años venideros, Brisa ha dejado elaborados los perfiles que se demandarán con el crecimiento esperado de la empresa. En el tercer año, únicamente se incorporará al equipo el perfil de atención multicanal por la importancia que puede tener el punto de venta físico.

Tabla 17: Atención al Cliente Multicanal.

Atención al Cliente Multicanal	
Departamento	Comercial y Marketing
Nivel de puesto	Especialista
Jornada de Trabajo	Jornada completa
Retribución	1.184,00€
Tipo de Contrato	Indefinido
Superior	Director Comercial
Subordinados	N/A
Resumen del puesto	Atender y resolver consultas y gestiones de clientes por distintos canales de comunicación (Teléfono, email, presencial.).
Responsabilidades	Resolución de incidencias, seguimiento de reservas, recepción en local físico, gestión de clientes y servicios postventa.
Requisitos	- Formación de grado superior en Dirección de Empresas, Turismo o Marketing. -Experiencia anterior en atención al cliente. -Dominio del español y del inglés (mínimo nivel B2 acreditado). -Habilidades de comunicación y liderazgo.

Fuente: elaboración propia (2025).

Los siguientes puestos de trabajo, son considerados como los siguientes en la lista para incorporar al organigrama a partir del cuarto ejercicio.

Tabla 18: Social Media Manager.

Social Media Manager	
Departamento	Comercial y Marketing
Nivel de puesto	Especialista
Jornada de Trabajo	Jornada completa
Retribución	1.184,00€
Tipo de Contrato	Indefinido
Superior	Director Comercial
Subordinados	N/A
Resumen del puesto	Planificar y gestionar la imagen y presencia de la marca en redes sociales, creando contenido alineado con las estrategias de comunicación y marketing.
Responsabilidades	Creación de contenido, programación de publicaciones, análisis de métricas, interacción con la comunidad y campañas de publicidad online.
Requisitos	- Formación de grado universitario en Dirección de Empresas o Marketing. -Formación de postgrado en Marketing o experiencia equiparable. -Conocimiento demostrable en Google Ads y Facebook Ads. -Habilidades de comunicación y liderazgo.

Fuente: elaboración propia (2025).

Tabla 19: Responsable de Relaciones con Proveedores

Responsable de Relaciones con Proveedores	
Departamento	Operativo
Nivel de puesto	Especialista
Jornada de Trabajo	Jornada completa
Retribución	1.184,00€
Tipo de Contrato	Indefinido
Superior	Director de Operaciones
Subordinados	N/A
Resumen del puesto	Crear y gestionar relaciones con proveedores clave, además de asegurar la calidad y exclusividad de las experiencias ofrecidas.
Responsabilidades	Búsqueda de proveedores, negociación de las condiciones de acuerdos, seguimiento de servicios prestados y validación de nuevas experiencias.
Requisitos	- Formación de grado universitario en Dirección de Empresas, Turismo o Marketing. -Se valora formación adicional en gestión de Cadena de Suministros o compras. -Experiencia demostrable en gestión de proveedores. -Habilidades de comunicación y liderazgo. -Dominio del español y del inglés (mínimo nivel B2 acreditado).

Fuente: elaboración propia (2025).

8.3. Plan de contrataciones y desarrollo de competencias

El proceso de selección comenzará en el tercer año, este contará con una parte genérica y otras específicas para cada puesto. El proceso comenzará con la publicación de las ofertas de trabajo en LinkedIn, a través del perfil de la empresa y sin incurrir en ningún costo adicional.

En la Figura 11 se puede observar el proceso completo de selección del personal una vez recibidos los CVs de los candidatos.

Figura 11: Proceso de selección.

1. Limpieza y screening de CVs

Aquellos perfiles que no cumplan con los requisitos solicitados serán eliminados. Posteriormente, los directores seleccionarán a su criterio personal aquellos perfiles que sean más interesantes y que deseen entrevistar.

2. Prueba de idiomas

Los candidatos que han sido seleccionados serán invitados a realizar una prueba de nivel de inglés u otros. Esta prueba se realizará completamente online y se realizará a través de las plataformas oficiales.

3. Entrevista online con director de departamento

Aquellos candidatos que superen la fase anterior serán entrevistados de forma online. El objetivo es descubrir al candidato personalmente, ver si sus valores encajan con la visión de la empresa y comentarle especificaciones sobre el puesto.

4. Prueba Técnica

Los candidatos que alcancen esta fase tendrán que poner en práctica sus competencias y habilidades. Se podrán evaluar mediante una prueba de conocimientos técnicos o la creación de algún tipo de contenido para aquellos puestos relacionados con el marketing.

5. Entrevista Final

Con el objetivo de finalizar el proceso de selección, se cita a los candidatos elegidos a una reunión personal con ambos directivos para ampliar el conocimiento sobre su persona y llegar a un acuerdo sobre las condiciones de incorporación a la empresa.

Fuente: elaboración propia (2025).

El proceso de reclutamiento no acaba con la contratación, es necesario que el empleado se forme con un curso inicial donde el director de departamento le explicará cómo se desarrollan sus tareas diarias y que se espera de él dentro de la organización.

Brisa considera que la formación de sus empleados es una oportunidad excelente para el crecimiento de la empresa. Por ello, desde la dirección se promoverán diversos planes de estudio y cursos según vaya creciendo el empleado dentro de la empresa.

Para mantener a la plantilla motivada, la dirección cree que la opción más óptima es recompensarlos por sus logros, y además crear un sentimiento de pertenencia hacia la empresa. Los incentivos que se establecerán son:

Figura 12: Incentivos salariales.

Bonificaciones a final del ejercicio

Son bonificaciones económicas que se repartirán al cierre del ejercicio por la consecución de los objetivos establecidos para la empresa.

Oportunidades de crecimiento en la empresa

Teniendo en cuenta la previsión de expansión del mercado de Brisa, se requerirá mayor número de empleados y por ende, se crearán nuevos puestos de responsabilidad que supondrán oportunidades de ascenso.

Actividades ligadas al buen clima laboral

Mediante actividades afterwork se buscará fomentar el compañerismo y crear un buen clima laboral, que signifique un aumento en la colaboración entre puestos de trabajo y la creación de un sentimiento de pertenencia hacia la empresa.

Fuente: elaboración propia (2025).

8.4. Normativa laboral aplicable al personal, contratos que se van a implantar y evaluación del rendimiento

Las normas laborales generales se rigen por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, en el que se aprueba la Ley del Estatuto de Trabajadores y esta será la principal normativa de aplicación a todas las empresas en España (Boletín Oficial del Estado, 2015). Sin embargo, existe un marco legal específico por el que se regirán las relaciones laborales en Brisa, el Convenio Colectivo Estatal del sector de Agencias de Viaje.

Por otro lado, la Tabla 20 muestra los distintos tipos de contratos de trabajo que se implantarán en la empresa.

Tabla 20: Tipos de contrato.

Puestos de trabajo	Tipo de Contrato
Director Comercial Director de Operaciones	Autónomo Societario
Social Media Manager Atención al Cliente Multicanal Responsable de Relaciones con Proveedores	Contrato indefinido a tiempo completo

Fuente: elaboración propia (2025).

En cuanto a la evaluación del rendimiento de los trabajadores, se utilizarán distintos indicadores de rendimiento para cada puesto como podemos observar en la Tabla 21.

Tabla 21: Proceso de evaluación del rendimiento.

Puesto	Indicadores de Rendimiento	Responsable de seguimiento
Social Media Manager	Engagement en las plataformas sociales. ROI de las campañas de Google Ads. Alcance de las publicaciones.	Director Comercial
Atención al Cliente Multicanal	Nivel de satisfacción del cliente. Ratio de fidelización. Número de casos gestionados por semana.	Director Comercial
Responsable de Relaciones con Proveedores	Número de acuerdos cerrados al mes. Tiempo medio de validación de nuevos proveedores. Coste medio por proveedor.	Director de Operaciones

Fuente: elaboración propia (2025).

8.5. Sistema de retribución

En cuanto al sistema de retribución fijado para los socios fundadores debemos de tener en cuenta las especificaciones por ser autónomos societarios (Apartado 9.1). La retribución mensual acordada por los socios será de 1.400,00€, teniendo en cuenta lo establecido en el Convenio Estatal de Agencias de Viajes (Boletín Oficial del Estado, 2024).

Para los empleados se utilizará un sistema de retribución mixta, combinando una base fija que supondrá la mayor parte del salario y una parte variable de bonificaciones. Estas serán repartidas al cierre del ejercicio y su cuantía se fijará en función del cumplimiento de los objetivos establecidos por la dirección. A continuación, se muestra el salario bruto mensual correspondiente a la base fija, distribuido en 14 pagas.

Tabla 22: Salarios Brutos Mensual.

Puestos de trabajo	Salario Bruto
Social Media Manager	1.184,00€
Atención al Cliente Multicanal	1.184,00€
Responsable de Relaciones con Proveedores	1.184,00€

Fuente: elaboración propia (2025).

8.6. Plan de Igualdad

Según el artículo 2.2 del Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, las empresas con menos de cincuenta empleados no están obligadas a disponer de un plan de igualdad. Sin embargo, Brisa quiere transmitir una imagen de compromiso y ha elaborado un plan de igualdad acorde a las dimensiones de su empresa.

Para su elaboración se ha seguido una guía de elaboración del Ministerio de Igualdad (Ministerio de Igualdad, 2024). En la Figura 13, se recogen los pasos a seguir.

Figura 13: Fases para elaborar un Plan de Igualdad

1. Puesta en marcha del proceso de elaboración	Se debe comunicar internamente la elaboración del plan. Se creará una comisión negociadora, integrada por los dos socios y un trabajador, que será la encargada de coordinar todo el proceso.
2. Realización del diagnóstico	Se analizarán datos cuantitativos y cualitativos sobre la empresa, mediante encuestas anónimas, con el objetivo de poder identificar posibles desigualdades y áreas de mejora.
3. Diseño, aprobación y registro del plan de igualdad	En base a los resultados del diagnóstico, se definirán los objetivos del plan. A continuación, se diseñarán las medidas concretas y se establecerán indicadores de seguimiento.
4. Implantación y seguimiento del plan de igualdad	Una vez implantadas las medidas, se realizará un seguimiento periódico teniendo en cuenta los indicadores de seguimiento para comprobar el estado de ejecución.
5. Evaluación del plan de igualdad	Trás finalizar el plazo fijado de ejecución del plan, se realiza una evaluación global para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos.

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Igualdad (2024)

Durante la tercera fase, se diseñan aquellas medidas a implantar. Las siguientes tablas son ejemplos de algunas de las medidas.

Tabla 23: Medida de igualdad 1.

Igualdad numérica entre sexos	
Objetivo	Lograr la paridad entre hombres y mujeres en la plantilla.
Descripción	Identificado el género menos representado. Dar preferencia por este en nuevos procesos de selección.

Fuente: elaboración propia (2025).

Tabla 24: Medida de igualdad 2.

Igualdad salarial entre sexos	
Objetivo	Garantizar la igualdad retributiva por trabajos de igual valor.
Descripción	Revisiones salariales periódicas. Si se detectan brechas salariales, se establecerán planes de corrección.

Fuente: elaboración propia (2025).

9. ASPECTOS JURÍDICOS

9.1. Elección de la forma jurídica

Brisa se constituirá como una Sociedad Limitada (S. L.), debido a la protección del patrimonio personal que brinda esta forma jurídica. Además es la forma jurídica que más se adapta a las características de la empresa, como son el número de socios, la capacidad de gestión flexible y la facilidad para incorporar nuevos socios. Para constituir esta sociedad es necesario haber desembolsado el capital social mínimo, fijado únicamente en 1€.

Otra razón para elegir esta denominación social, es que, permiten a los socios fundadores estar inscritos en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA), en la modalidad de autónomos societarios. Debido a que ambos realizarán tareas de gestión y operativas, además de actuar como administradores. Acogerse a esta modalidad implica que no podrán ser contratados como empleados, debiendo cotizar únicamente como autónomos.

9.2. Obligaciones fiscales

Al iniciar una actividad empresarial, es necesario cumplir con todas las obligaciones fiscales que establece la legislación vigente. En este caso, al Brisa haberse constituido como Sociedad Limitada deberá cumplir con la presentación de determinados modelos tributarios ante la Agencia Tributaria, como se puede observar en la Tabla 25.

Tabla 25: Obligaciones fiscales.

Modelo	Descripción	Fecha de presentación
Mod. 111 Retenciones e Ingresos a Cuenta	Utilizado para declarar e ingresar trimestralmente las retenciones practicadas a trabajadores, profesionales y otros perceptores de renta.	20 primeros días de enero, abril, julio y octubre.
Mod. 190 Retenciones e ingresos a Cuenta	Resumen anual de las retenciones practicadas e ingresadas durante el ejercicio fiscal, es decir, recopilación de la información presentada en los Mod. 111.	Durante el mes de enero.
Mod. 420 Declaración IGIC	Utilizado para declarar y liquidar el IGIC de forma trimestral, en él se incluyen el IGIC repercutido y soportado por la empresa.	20 primeros días de enero, abril, julio y octubre.
Mod. 425 Declaración IGIC	Resumen anual de la información declarada trimestralmente en el Mod. 420, usado como resumen de las operaciones sujetas a IGIC.	Durante el mes de enero.
Mod. 200 Impuesto sobre Sociedades	Sirve para declarar el IS que grava los beneficios obtenidos durante el ejercicio fiscal. El tipo de gravamen será del 15% al ser una empresa de nueva creación.	Durante los 6 meses y 25 días posteriores al cierre del ejercicio.

Fuente: elaboración propia (2025).

Durante el proceso de constitución de la empresa, se deberán de elaborar varios modelos para poder iniciar la actividad empresarial. Los modelos 036, 400 y 600 son parte de los trámites de constitución de la empresa y serán explicados en el siguiente apartado.

Como se ha nombrado anteriormente, Brisa contará con un espacio físico a partir del segundo año. Este inmueble será arrendado por la empresa y por ello, se deberán cumplir otras obligaciones fiscales a partir del segundo año (Tabla 26).

Tabla 26: Obligaciones Fiscales del segundo ejercicio.

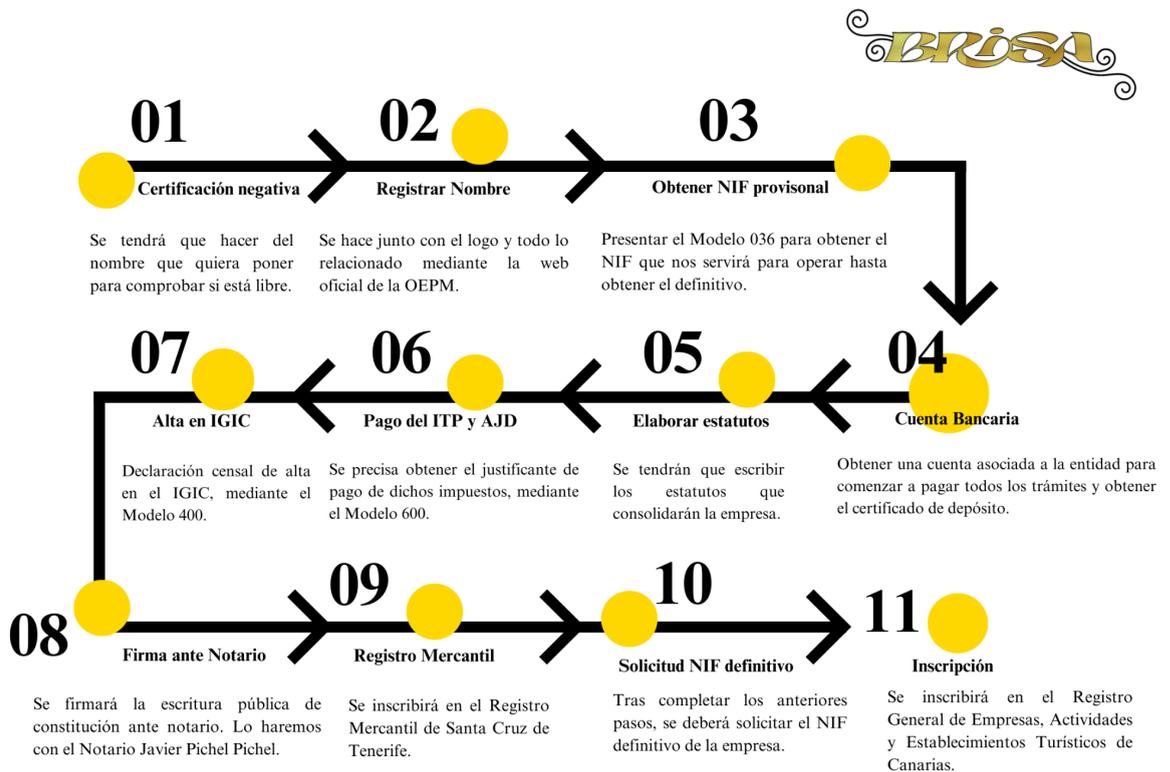
Modelo	Descripción	Fecha de presentación
Mod. 115 Retenciones e Ingresos a Cuenta sobre Inmuebles Urbanos	Utilizado para declarar e ingresar trimestralmente las retenciones practicadas sobre los alquileres de inmuebles destinados a actividades económicas.	20 primeros días de enero, abril, julio y octubre.
Mod. 180 Retenciones e ingresos a Cuenta sobre Inmuebles Urbanos	Resumen anual de las retenciones practicadas a arrendadores durante el ejercicio fiscal, es decir, recopilación de la información presentada en los Mod. 115,	Durante el mes de enero.

Fuente: elaboración propia (2025).

9.3. Trámites para la constitución de la sociedad

Los trámites para la constitución de una empresa como Brisa se describen de forma cronológica en la figura

Figura 14: Trámites de constitución



Fuente: Elaboración propia.

9.4. Gastos de constitución

Para los gastos de constitución y acorde a los consejos de nuestros asesores, Brisa ha previsto un gasto medio de unos 1.500€ para trámites esenciales. El desglose de los mismos se observa en la siguiente tabla:

Tabla 27: Gastos de constitución.

Concepto	Coste aproximado
Certificación negativa de nombre (Registro Mercantil Central)	16€
Registro de Nombre comercial	250€
Notaría (escritura de constitución)	600€
Registro Mercantil (inscripción de la SL)	200€
Obtención del NIF provisional y definitivo (Hacienda)	0€
Apertura de cuenta bancaria para el depósito del capital	0€
Modelos fiscales (036) y trámites iniciales	0€
Alta en el IAE (Impuesto de Actividades Económicas)	0€
Alta en el Registro General de Empresas Turísticas de Canarias	200€
Honorarios de gestoría o asesoría	350€
TOTAL	1.616€

Fuente: elaboración propia (2025).

10. PLAN FINANCIERO

10.1. Plan de Inversión y Financiación

Para poder crear la sociedad, se necesitará una inversión inicial de 11.400 €. Como se observa en la siguiente tabla, se aportan como inversión inicial dos Macbooks, se destina parte del presupuesto al desarrollo de la página web y de nuestra IA, dejando un remanente de tesorería para el comienzo de la actividad. También se tiene en cuenta una inversión posterior que financiará la puesta a punto del local.

Tabla 28: Inversión inicial

Inversión inicial	2026	2027
Inmovilizado Intangible	3.700,00 €	0,00 €
Aplicaciones informáticas	3.700,00 €	0,00 €
Inmovilizado Material	2.700,00 €	2.520,00 €
Mobiliario		1.560,00 €
Equipos para el Proceso de información	2.700,00 €	960,00 €
Tesorería	5.000,00 €	0,00 €
Bancos	5.000,00 €	0,00 €
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	11.400,00 €	2.520,00 €

Fuente: elaboración propia (2025)

10.2. Proyección de Ingresos y Gastos

La proyección de ingresos y gastos varía según el crecimiento de la empresa. Para el primer año se estiman unos gastos aproximados de 3.461,83 €/mes de media, distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 29: Gastos 2026.

Concepto	Gasto
Sueldos y salarios	33.600,00€
Reparación y conservación	2.400,00 €
Profesionales independientes	2.936,00 €
Publicidad y propaganda	1.200,00 €
Suministros	120,00 €
Otros gastos	96,00 €
Dotación amortización	1.190,00 €
TOTAL	41.542,00€

Fuente: elaboración propia.

En este primer año, los salarios corresponden a los administradores. El grupo de reparaciones y conservaciones engloba los gastos de mantenimiento, en cambio los profesionales independientes, incluidos en el organigrama, se consideran gastos mensuales.

Tabla 30: Gastos 2027 y 2028

Concepto	2027	2028
Sueldos y salarios	34.540,80€	52.083,94 €
Seguridad Social	0,00 €	4.972,80 €
Alquileres y cánones	10.800,00 €	11.102,40 €
Reparación y conservación	2.467,20 €	2.536,28 €
Profesionales independientes	3.018,21 €	3.102,72 €
Seguros	360,00 €	370,08 €
Publicidad y propaganda	2.467,20 €	2.536,28 €
Suministros	1.680,00 €	1.727,08 €
Otros gastos	578,69 €	594,89 €
Dotación amortización	1.414,00 €	1.414,00 €
TOTAL	57.326,10€	80.840,43€

Fuente: elaboración propia.

Los gastos iniciales aumentarán con la inflación, además se suman nuevos gastos como el alquiler del local, o la nómina del empleado. Para el segundo y tercer año, los gastos serán 57.326,10€ y 80.840,43€ respectivamente, con aumentos anuales de 38% y 41%.

Según la demanda estimada (Apartado 4.3), Brisa logrará entre 280 y 300 ventas distribuidas de forma irregular entre sus tres paquetes fijos (Tabla 31).

Tabla 31: Ingresos 2026.

Paquetes	Precio/Unidad	Ventas	Ingresos
Paquete 1	135,00 €	144	19.440,00 €
Paquete 2	280,00 €	96	26.880,00 €
Paquete 3	520,00 €	48	24.960,00 €
TOTAL		288	71.280,00 €

Fuente: elaboración propia.

Se esperan aumentos en ventas y precios (Tabla 32). En 2027 las ventas crecerán un 25% justificado por el nuevo punto de venta, y el mayor conocimiento de la marca por nuestro público objetivo. Para 2028 se estima un aumento 15% debido al asentamiento de la marca en el mercado y la mejora eficiencia gracias a la incorporación de un nuevo empleado.

Tabla 32: Evolución de ventas y precios.

Concepto	2027	2028
Crecimiento de ventas	25%	15%
Incremento de precios	2,80%	7,80%

Fuente: elaboración propia.

Para paliar la inflación estudiada en el apartado 3.2, se aplicará un incremento en el precio ajustado al IPC (2.8%). En 2028, a la subida programada por el IPC se sumará un 5% adicional, justificado por la mejora de la experiencia con un nuevo empleado.

Tabla 33: Proyección de los ingresos anuales.

Concepto	2027	2028
Ingresos anuales	91.594,80€	113.550,07 €

Fuente: elaboración propia.

10.3. Análisis de los Flujos de Caja

10.3.1 Cálculo del coste del capital.

Para calcular el WACC hemos recurrido a los datos publicados por el Profesor Damodaran para calcular el coste de los fondos propios, que para el sector de *Hotel* es de 11,53% (Damodaran, 2025).

Dada la ausencia del pasivo con coste en la financiación de nuestra empresa, esa parte del cálculo es igual a cero. Utilizando datos del balance, podemos determinar el WACC que es de 11.53%.

Figura 15: Cálculo del WACC.

$$\text{WACC} = \left(\frac{41.205,30}{41.205,30 + 0} \times 0,1153 \right) + (0 \times 0 \times (1 - 0,15))$$

$$\text{WACC} = 1 \times 0,1153 = \boxed{11,53\%}$$

Fuente: elaboración propia.

10.3.2 Análisis de viabilidad: VAN, TIR y Plazo de Recuperación

Figura 16: Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

$$\text{VAN} = - 14.265,65 + 23.731,10 + 24.553,86 + 21.305,32 = 55.324,64 \text{ €}$$

Fuente: elaboración propia.

Para calcular el VAN, tomamos la inversión realizada y los cashflows descontados utilizando el WACC. Los resultados demuestran una excelente rentabilidad.

Para calcular la Tasa Interna de Retorno hemos utilizado la IRR (Internal Rate of Return), herramienta de Excel. El resultado obtenido es de 156.40%, siendo bastante favorable.

Para completar el análisis de viabilidad tenemos que estudiar el plazo de recuperación de la inversión. El periodo de recuperación será de 6 meses y 14 días.

Tabla 34: Flujos de caja.

Periodo	Flujo de caja
Año 0	-14.265,65 €
Año 1	26.467,30 €
Año 2	30.542,40 €
Año 3	29.557,19 €

Fuente: elaboración propia.

Figura 17: Cálculo del payback

$$\text{Payback} = 0 + \left(\frac{14.265,65}{26.467,30} \right) = 0,54 \text{ años}$$

$$0,54 \text{ años} \approx \boxed{6 \text{ meses y } 14 \text{ días}}$$

Fuente: elaboración propia.

10.3.3 Análisis del punto de equilibrio: Umbral de rentabilidad

Debido a nuestro modelo de negocio, contamos con costes variables reducidos, únicamente 120€, y costes fijos mayores, por ello el umbral de rentabilidad será similar a estos. El punto de equilibrio se encuentra en 39.488 €.

Figura 18: Umbral de rentabilidad

$$UR = \frac{39422}{\left(\frac{71280 - 120}{71280} \right)} = \mathbf{39488}$$

Fuente: elaboración propia.

10.4. Estados financieros: Balance, PyG y Estado de flujos de efectivo

Tabla 35: Balance de Situación.

Concepto	2026	2027	2028
ACTIVO NO CORRIENTE	5.210,00 €	6.316,00 €	4.902,00 €
Inmovilizado intangible	2.960,00 €	2.220,00 €	1.480,00 €
Inmovilizado material	2.250,00 €	4.096,00 €	3.422,00 €
ACTIVO CORRIENTE	40.444,96 €	69.842,45 €	101.312,27 €
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	40.444,96 €	69.842,45 €	101.312,27 €
TOTAL ACTIVO	45.654,96€	76.158,45€	106.212,27€
PATRIMONIO NETO	37125,30€	66.253,70€	94.396,89
Fondos propios	11.848,00 €	11.848,00 €	11.848,00 €
Resultado del ejercicio	25.277,30€	29.128,40€	28.143,19€
Reservas	0,00 €	25.277,30 €	54.405,70 €
PASIVO NO CORRIENTE	0,00 €	0,00 €	0,00 €
PASIVO CORRIENTE	8.529,66€	9.904,75€	11817,38€
Creditores comerciales y otras cuentas a pagar	8.529,66€	9.904,75€	11817,38€
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	45.654,96€	76.158,45€	106.214,27€

Fuente: Elaboración propia

Brisa presenta un balance sólido y con alta liquidez, por sus grandes reservas y la inexistencia de deudas a largo plazo, significando un endeudamiento muy bajo. Aunque con el paso de los años su patrimonio neto aumenta gracias a los beneficios acumulados, se observa una pequeña reducción del resultado del ejercicio en el último año.

Tabla 36: Cuenta de PyG.

Concepto	2026	2027	2028
Importe neto de la cifra de negocios	71.280,00 €	91.594,80 €	113.550,07 €
Gastos de personal	-33.600,00 €	-34.540,80 €	-57.056,74 €
Otros gastos de explotación	-6.752,00 €	-21.371,30 €	-21.969,69 €
Amortización del inmovilizado	-1.190,00 €	-1.414,00 €	-1.414,00 €
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	29.738,00 €	34.268,70 €	33.109,64 €
B) RESULTADO FINANCIERO	0,00 €	0,00 €	0,00 €
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	29.738,00 €	34.268,70 €	33.109,64 €
Impuesto sobre beneficios	-4.460,70 €	-5.140,31 €	-4.966,65 €
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	25.277,30 €	29.128,40 €	28.143,19 €

Fuente: Elaboración propia

La evolución en la cifra de negocios es bastante positiva debido al incremento continuo de ingresos. Aun así el incremento en gastos de personal y los derivados del alquiler reducen el gran potencial de crecimiento de la empresa.

Tabla 37: Estado de flujo de efectivos.

Concepto	2026	2027	2028
Saldo Inicial	11.848,00 €	0,00 €	0,00 €
Ventas	71.280,00 €	91.594,80 €	113.550,07 €
TOTAL INGRESOS	83.128,00 €	94.291,20€	113.550,07 €
Sueldos y salarios	33.600,00 €	34.540,80 €	52.083,94 €
Seguridad social	0,00 €	0,00 €	4.972,80 €
Alquileres y cánones	0,00 €	10.800,00 €	11.102,40 €
Reparaciones y conservación	2.400,00 €	2.467,20 €	2.536,28 €
Profesionales independientes	2.936,00 €	3.018,21 €	3.102,72 €
Seguros	0,00 €	360,00 €	370,08 €
Publicidad y propaganda	1.200,00 €	2.467,20 €	2.536,28 €
Suministros	120,00 €	1.680,00 €	1.727,04 €
Otros gastos	96,00 €	578,69 €	594,89 €
TOTAL GASTOS	41.542,00 €	57.326,10 €	80.840,43 €
FLUJO DE TESORERÍA	29.738,00€	34.268,70€	33.109,64€
FLUJO DE TESORERÍA ACUMULADO	29.738,00€	64.006,70€	97.116,34€

Fuente: Elaboración propia

Vemos flujos de tesorería positivos debido a los grandes ingresos y la mentalidad conservadora de la empresa en cuanto a la distribución de dividendos. A pesar del aumento progresivo en costes se sigue acumulando efectivo.

10.5. Análisis de sensibilidad

Un ejemplo de cómo podría afectar algún cambio negativo en la economía de la empresa, es el aumento del coste de los servicios de proveedores. En este escenario, los acuerdos con proveedores se encarecen un 20 %, lo que impacta directamente en los márgenes operativos de la empresa.

Tabla 38: +20% en los costes

Periodo	Costes previstos	Costes con +20%	Impacto	Resultado
Año 1	41.542,00 €	49.850,40 €	-8.308,40 €	21.429,60 €
Año 2	57.326,10 €	68.791,32 €	-11.465,22 €	22.803,48 €
Año 3	80.440,43 €	96.528,52 €	-6.088,09 €	17.021,55 €

Fuente: Elaboración propia

Para reducir este riesgo, el plan de contingencia incluye:

- Renegociar tarifas y contratos flexibles con proveedores, logrando precios que varíen en función de la inflación y los cambios en el entorno.
- Diversificación de la red de partners, logrando disminuir la dependencia a pocos “proveedores”.
- Automatización y control estricto de costes fijos.

11. PLAN DE ACCIÓN

11.1. Principales fases del proyecto

Brisa tendrá un tiempo de ejecución de aproximadamente 6 meses, desde el momento cero, hasta el momento de atender al primer cliente real. Durante dicho tiempo irá avanzando por una serie de fases entre las que se encuentran:

Figura 19: Fases del proyecto

F1. Constitución legal de la empresa y desarrollo de imagen corporativa	Se llevarán a cabo todos los trámites burocráticos necesarios para la creación y puesta en marcha de Brisa. Esta etapa durará entre uno y dos meses (mayo-junio).
F2. Desarrollo tecnológico de la web y la IA	Puesta en marcha al mismo tiempo que "F1", debido a que puede prolongarse durante varios meses según los desarrolladores (mayo-agosto).
F3. Establecimiento de acuerdos con proveedores	En el sexto mes se pondrá en marcha las estrategias para establecer acuerdos de larga duración con diferentes entidades y proveedores.
F4. Prueba con mercado reducido	Se pone a prueba el proceso de venta del servicio, detectan posibles problemas en el proceso y aplicando distintas modificaciones (agosto-octubre).
F5: Estrategias de marketing y comunicación	Antes del lanzamiento del servicio, se implementan las estrategias de marketing y comunicación, comenzando a captar clientes (septiembre-indefinido).

Fuente: Elaboración propia.

Por último comienza la fase operativa de la empresa, en el mes de octubre, tras aproximadamente seis meses de trabajo.

11.2. Plan de trabajo: Definición de tareas / actividades a llevar a cabo en el proyecto

A continuación se muestra el plan de trabajo a seguir de manera esquemática, con todas y cada una de las fechas de ejecución.

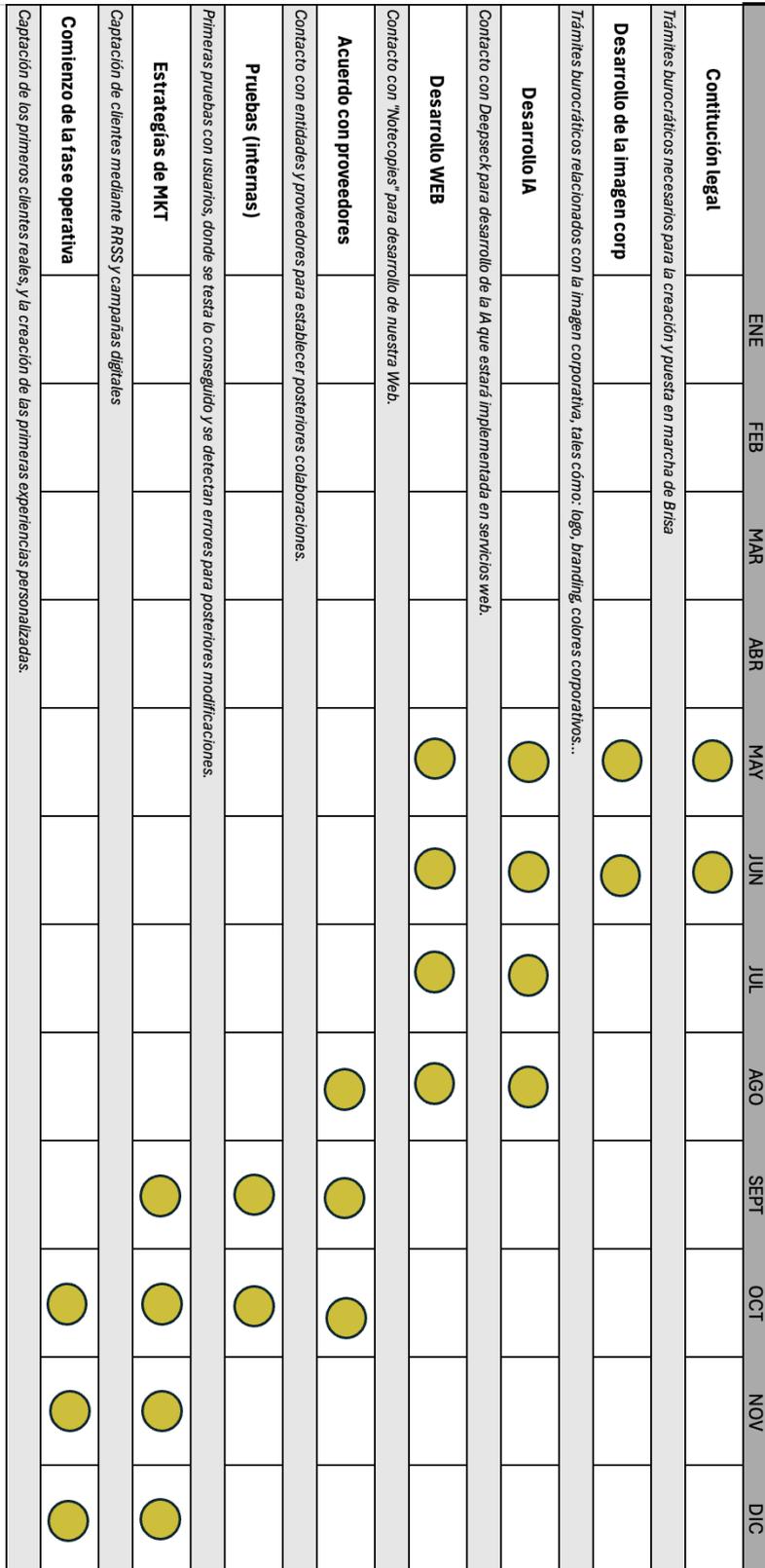
Tabla 39: Plan de Trabajo

Etapa	Fecha	Encargado	Proveedor
Constitución de la sociedad	1 de mayo de 2025	Socios mayoritarios	Don Pichel Pichel
Desarrollo de la imagen corporativa	1 de mayo de 2025	Socios mayoritarios	Adobe
Desarrollo IA	1 de junio de 2025	DEEPSEEK	DEEPSEEK
Desarrollo web	1 de junio de 2025	Notecopies	Notecopies
Acuerdos con proveedores	1 de agosto de 2025	Socios mayoritarios	N/A
Pruebas internas (usuarios irreales)	1 de septiembre de 2025	Socios mayoritarios	Brisa
Estrategías de marketing y comunicación	1 de septiembre de 2025	Socios mayoritarios	Meta
Comienzo de la fase operativa	15 de octubre de 2025	Socios mayoritarios	N/A

Fuente: elaboración propia.

11.3 Cronograma de acciones:

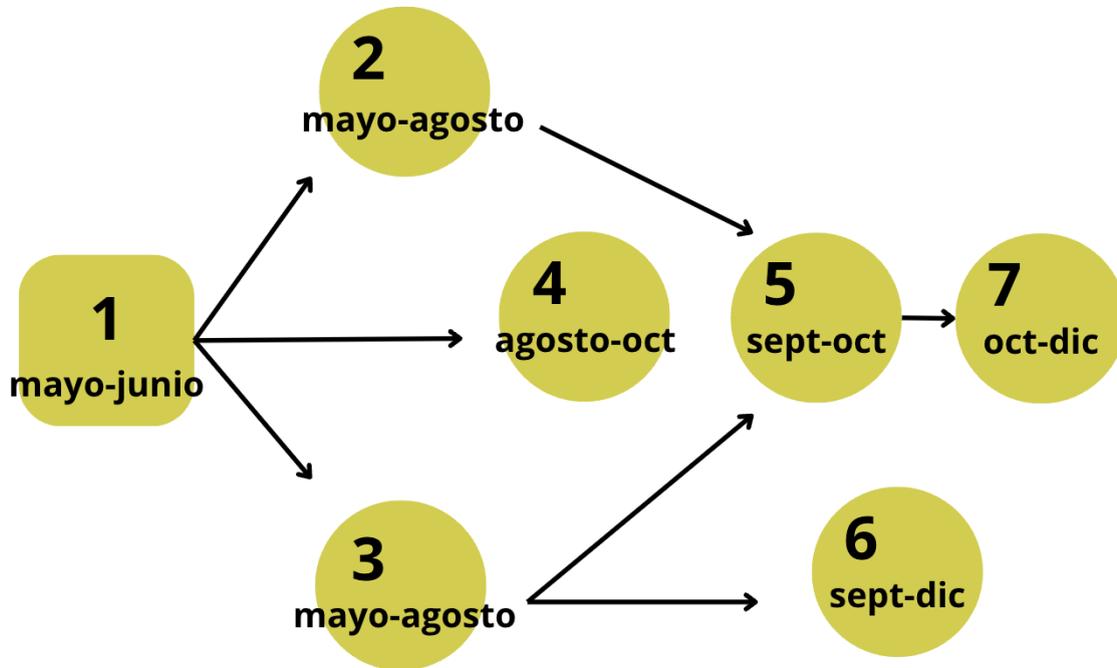
Figura 20: Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propi

11.4 Diagrama de Pert

Figura 21: Diagrama de Pert



Fuente: Elaboración propia

Tabla 40: Explicación D.Pert

Pasos	Explicación
1	Constitución de la sociedad + imagen corporativa
2	Desarrollo de IA
3	Desarrollo de web
4	Acuerdos con proveedores
5	Pruebas internas (usuarios irreales)
6	Marketing y comunicación
7	Comienzo de captación de clientes y fase operativa

Fuente: Elaboración propia

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia Estatal de Administración Tributaria (2025). Incentivos fiscales en Canarias. <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/impuesto-sobre-sociedades/deducciones-beneficios-fiscales-impuesto-sobre-sociedades/beneficios-fiscales-canarias/incentivos-inversion-aplicables-canarias.html>

Alfaya, M. (2024). El futuro próximo de Canarias: 2,5 millones de habitantes. Cadena SER. <https://cadenaser.com/canarias/2024/06/25/el-futuro-proximo-de-canarias-25-millones-de-habitantes-680000-mayores-y-uno-de-cada-tres-hogares-unipersonales-radio-club-tenerife/>

Boletín Oficial del Estado (1994). Ley 19/1994, de 6 de julio, de modificación del Régimen Económico y Fiscal de Canarias. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1994-15794>

Boletín Oficial del Estado (2007). Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-20555>

Boletín Oficial del Estado (2023). Real Decreto 817/2023, de 17 de noviembre, por el que se establece el marco general para la planificación, coordinación y seguimiento de la política económica nacional. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2023-16293

Boletín Oficial del Estado (2015). Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430>

Boletín Oficial del Estado (2018). Ley Orgánica 3/2018, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2018-16673>

Boletín Oficial del Estado (2024). BOE-A-2023-18929. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2023-18929

Comisión Europea (2001). Libro Verde de la Unión Europea, Comunicación COM(2001) 366 final. [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)

Czinkota, M. R. (2005). Administración Mercadotecnia. Cengage Learning.

Dataestur (s.f.). Empresas activas asociadas a la actividad turística.
<https://www.dataestur.es/economia/empresas-activas-asociadas-a-la-actividad-turistica/>

DeepSeek (s.f.). Página oficial. <https://www.deepseek.com/>

Del Toro, M. (2023). Canarias y su explosión demográfica. El Confidencial.
https://www.elconfidencial.com/espana/islas-canarias/2023-02-07/canarias-explosion-demografica_3571635/

Duran, G. T. (1981). SMEXPANART Goals.
<https://www.tableau.com/es-es/learn/articles/smart-goals-criteria>

El Día (2024). El Parque Científico y Tecnológico de Tenerife impulsa la innovación.
<https://www.eldia.es/tenerife/2024/12/19/pctt-impulsa-innovacion-empresarial-tenerife-112742392.html>

Expansión Datosmacro (2024). PIB de España.
<https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

Expansión Datosmacro (2025). Población de Canarias.
<https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/espana-comunidades-autonomas/canarias>

Gobierno de Canarias (2024). Régimen Económico y Fiscal (REF) de Canarias.
https://www.gobiernodecanarias.org/asuntoseuropeos/canarias_en_ue/ref/

Gobierno de Canarias (2025). Agencias de viaje inscritas en el Registro General Turístico de Canarias.
https://datos.canarias.es/catalogos/general/dataset/agencias-de-viaje-inscritas-en-el-registro-general-turistico-de-canarias/resource/937453b8-c6bf-46e8-82d1-53957c215f47?view_id=36dfc4e1-7c6c-46eb-8b32-577bcac5aed3

Idealista (s.f.). Local comercial en Playa del Duque.
<https://www.idealista.com/inmueble/105090001/>

Instituto Nacional de Estadística (2024). Población residente en Canarias.
<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=50902>

Instituto Nacional de Estadística (s.f.). Movimiento turístico de los españoles.
https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176990&menu=ultiDatos&idp=1254735576863

Kotler, P. (1998). Dirección de marketing. <https://frrq.cvg.utn.edu.ar/login/index.php>

Kotler, P. (2003). Dirección de Marketing. Pearson Education.
https://claudiobasile.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/marketing_kotler-armstrong.pdf

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Canal de distribución. Studocu.
<https://www.studocu.com/es-mx/document/instituto-tecnologico-de-nuevo-leon/mercadotecnia/canal-de-distribucion/94160551>

Kotler, P., & Keller, K. (2006). Dirección de marketing.
<https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/4338/6523>

Kotler, P., & Keller, K. (2006). Dirección de marketing. Pearson.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14585/mod_resource/content/1/libro%20direccion-d-e-marketing%28kotler-keller_2006%29.pdf

Martínez Argudo, J. (s.f.). Instrumentos de comunicación.
<https://www.econosublime.com/2020/01/instrumento-promocion--comunicacion.html>

McCarthy, E. J. (1960). The 4 Ps of Marketing.
<https://www.coursera.org/mx/articles/4-ps-of-marketing>

Ministerio de Igualdad (2024). Planes de Igualdad en la Empresa.
<https://www.igualdad-en-la-empresa.es/asesoramiento/pdi/home.htm>

Molina, R. (2025). Las agencias de viajes disparan sus ventas un 10 % tras el año récord de 2023. Cinco Días.

<https://cincodias.elpais.com/companias/2024-12-13/las-agencias-de-viajes-disparan-sus-ventas-un-10-hasta-los-30000-millones-de-euros-tras-el-ano-record-de-2023.html>

NoteCopies (s.f.). Servicios de desarrollo digital y diseño web. <https://notecopies.es/>

Observatorio Canario de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2024). Informe de Banda Ancha en Canarias. <https://www.octsi.es/actualidad/noticias-del-octsi/informe-de-banda-ancha-en-canarias-2024>

OpenAI (2025). ChatGPT (versión del 19 de marzo). <https://chatgpt.com/share/68389de6-10c0-800e-8b99-cf0efea61842>

Organización de las Naciones Unidas (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/page/objetivos-de-desarrollo-sostenible>

Organización Mundial del Turismo (2024). El turismo internacional se recupera en 2024 hasta los niveles anteriores a la pandemia. <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-internacional-se-recupera-en-2024-hasta-los-niveles-anteriores-a-la-pandemia>

Pérez, A. (2021). ¿En qué consiste una estrategia diferenciada o de segmentación? OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/en-que-consiste-una-estrategia-diferenciada-o-de-segmentacion>

Santesmases, M. (2012). Distribución directa: una estrategia comercial. <https://isabeliniesta.es/distribucion-directa-una-estrategia-de-distribucion-comercial/>

Schanarch, H. (2011). Marketing de fidelización. Ecoe Ediciones. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2018/05/9789586487429-9781449277680-Marketing-de-fidelizacion-contenido.pdf>

Secretaría de Estado de Turismo (2025). Turismo residente ETR. <https://www.dataestur.es/viajes-ocio/turismo-residente-etr/>

Tiempo de Canarias (s.f.). Compromiso con la ciencia y la innovación en Canarias.
<https://tiempodecanarias.com/noticia/elecciones/coalicion-canaria-se-compromete-con-la-ciencia-y-la-innovacion-tecnologica-en-canarias>

Torres, R., & Fernández, M. J. (2022). La economía española en un contexto de incertidumbre. FUNCAS.
https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2022/11/RE-173_Torres-Fernandez.pdf

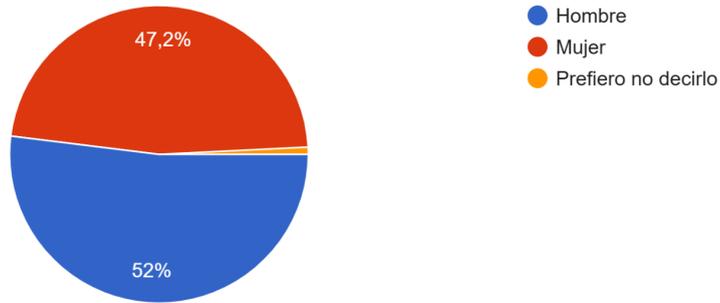
Unión Europea (2016). Reglamento General de Protección de Datos.
<https://www.boe.es/doue/2016/119/L00001-00088.pdf>

Zendesk (2024). Fidelidad del cliente.
<https://www.zendesk.com.mx/blog/fidelidad-del-cliente/>

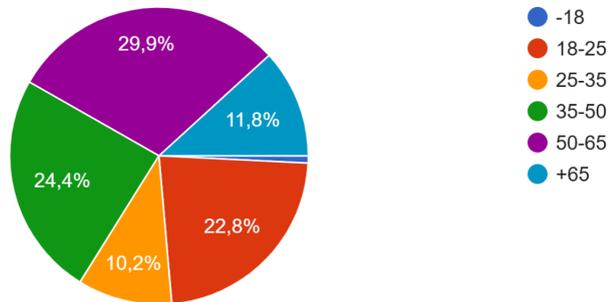
13. ANEXOS

1. Encuestas y resultados.

Sexo
127 respuestas

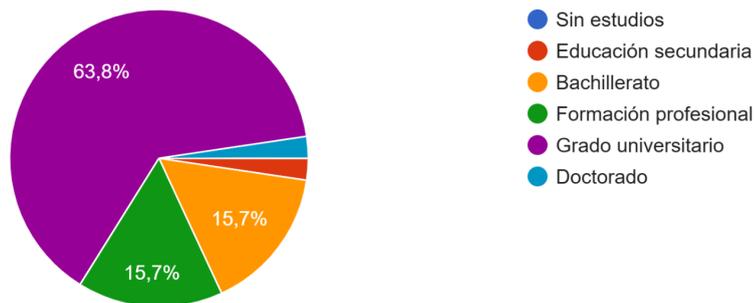


Edad
127 respuestas



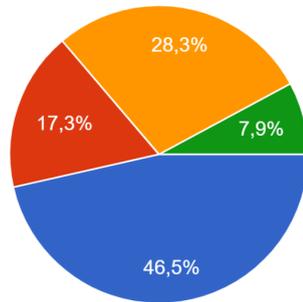
¿Nivel de estudios? Indicar por favor la formación más elevada finalizada.

127 respuestas



Número de hijos

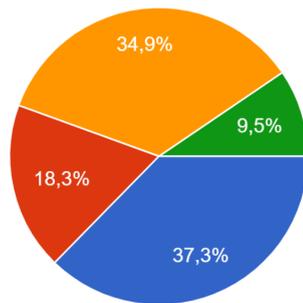
127 respuestas



- No tengo hijos.
- 1
- 2
- 3 o más.

¿Donde sueles buscar inspiración o información para tus viajes?

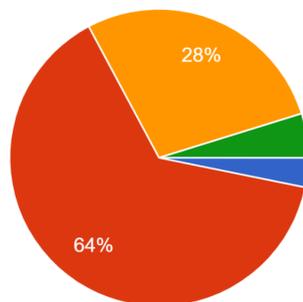
126 respuestas



- Redes sociales (instagram, Tik Tok, Youtube, Influencers,,)
- Blogs, foros o revistas especializadas
- Recomendaciones de personas cercanas
- Agencias de viajes tradicionales

¿Con que frecuencia suele viajar por ocio?

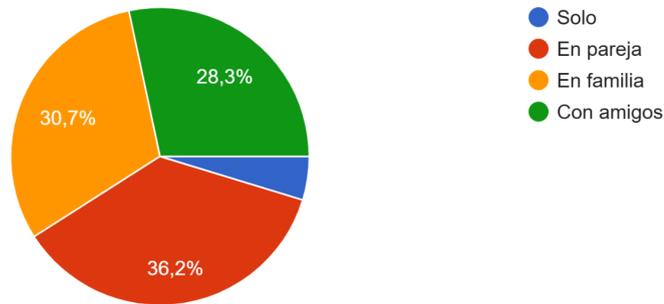
125 respuestas



- No suelo viajar
- 1-2 veces al año
- 3-5 veces al año
- + de 5 veces al año

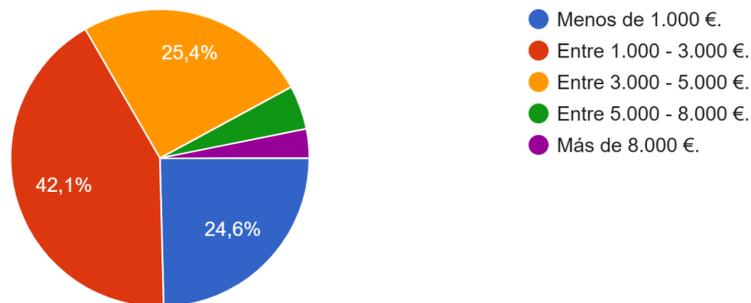
Cuando viaja, ¿normalmente lo hace?

127 respuestas



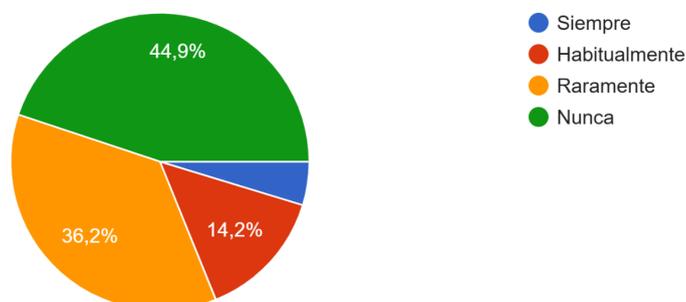
Teniendo en cuenta sus viajes realizados en el último año, indique por favor la inversión aproximada de su unidad familiar (individuo/pareja/familia) en viajes de ocio al año?

126 respuestas



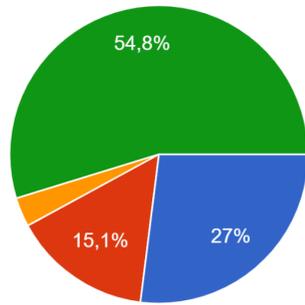
De esos viajes realizados por ocio, ¿contrata servicio de agencia?

127 respuestas



¿Cuando viaja con ayuda de alguna agencia, por qué motivo lo hace?

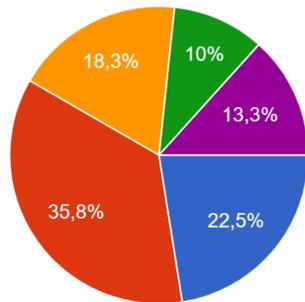
126 respuestas



- Por comodidad y ahorro de tiempo
- Porque aportan un valor extra: ofrecen algo más que si viajas por tu cuenta
- Por que sin ellas no consigo encontrar lo que busco
- No suelo utilizar agencias o similares

En caso de no usar agencias de viaje. ¿Qué razones cree que podrían impulsarle a empezar a usar dichas agencias?

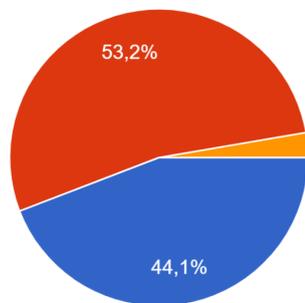
120 respuestas



- Experiencias únicas adaptadas a mis gustos y aficiones
- Precios similares a buscarlos por cuenta propia
- Fiabilidad y confiabilidad
- Prácticas o vivencias imposibles de encontrar o hacer por cuenta propia
- No creo que nada me hiciera comenzar a usar agencias

¿Qué importancia le das a la personalización de tus viajes?

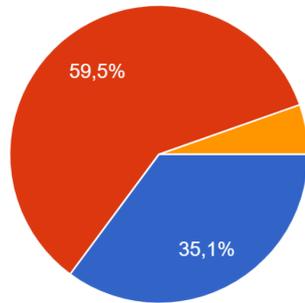
111 respuestas



- Esencial, quiero un itinerario diseñado a mi medida
- La considero importante, pero no esencial
- Prefiero paquetes cerrados, sin opción a cambios

¿Estarías dispuesto a pagar de más por una experiencia de viaje completamente personalizada y fuera de lo común?

111 respuestas



- Si, aunque no fuera con tanta frecuencia, ya que considero que vale la pena vivir experiencias de nivel o calidad superior a mis expectativas
- Dependería de las experiencias y el destino, pero más de lo normal
- No, no me gusta gastar dinero en estos asuntos

Indica tu interés en cada una de las siguientes actividades (sin tener en cuenta el precio):

