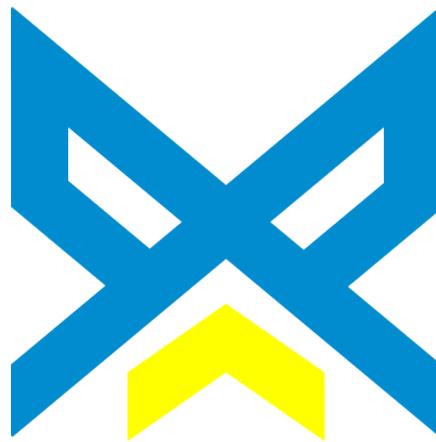




**Universidad
Europea**

**TRABAJO FIN DE GRADO DIRECCIÓN Y
CREACIÓN DE EMPRESAS**



ENJOYINTERRA

AUTORES:

Fabio Gabriel Taboada Chinaa

Álvaro Varela Ciordia

Diego Gil Edo

TUTOR DEL PROYECTO: Federico Soto González

CURSO ACADÉMICO: 2021-2022

Tabla de contenidos

<i>Introducción</i>	3
<i>Resumen ejecutivo</i>	7
1. Presentación del proyecto	9
1.1. Denominación de la empresa	9
1.2. Socios promotores	9
1.3. Origen de la idea, razones y motivos	13
1.4. Objetivos y propuestas del proyecto empresarial	13
2. La actividad de la empresa. Sus productos o servicios	16
2.1. Definición de las características del servicio	16
2.2. Estudio de mercado y necesidades que cubrimos	17
2.3. Características diferenciadoras	23
2.4. Normas reguladoras para las agencias de viajes	24
2.5. Necesidades tecnológicas	25
2.6. Protección jurídica y aspectos legales	26
3. Identificación y análisis del mercado	28
3.1. Definición del mercado	28
3.2. Situación del sector y previsiones de evolución: escenarios	32
3.3. Competidores y análisis	33
3.4. Estrategias a seguir	41
3.5. Participación prevista en el mercado	41
4. Marketing y comercialización	42
4.1. Presentación del servicio	42
4.2. Políticas de marca	43
4.3. Política de precios y PVP	44
4.4. Estrategia de precios	45
4.5. Decisiones sobre distribución y comunicación	46
4.7. Matriz BCG	53
4.8. Ciclo de vida del servicio	54
5. Plan de operaciones	55
5.1. Instalaciones, medios y equipos	55
5.2. Proceso de fabricación u operaciones	56
5.3. Aprovisionamiento y gestión de stocks	56
5.4. Cálculo de costes de producción	59

5.5. Control de calidad y certificaciones pretendidas	60
5.6. Fecha de puesta en marcha y programación de actividades	64
6. Localización	67
6.1. Localización y criterios de localización	67
6.2. Terrenos, edificios e instalaciones	68
6.3. Comunicaciones e infraestructura	69
6.4. Ayudas públicas para la localización	69
7. Organización y recursos humanos	70
7.1. Diseño de puestos de trabajo	70
7.2. Organización y comunicación interna	71
7.3. Selección del personal y contratación	72
7.4. Gestión de los recursos humanos	73
7.5. Externalización de actividades	74
8. Plan económico-financiero	77
8.1. Inversión y financiación inicial	77
8.2. Amortización del activo	78
8.3. Cuadro de financiación bancaria	80
8.4. Cuadro de IVA	83
8.5. Cuenta previsional de tesorería	84
8.6. Cuenta de resultados previsional	85
8.7. Balance previsional	87
8.8. Ratios financieros	89
8.9. Ratios financieros de rentabilidad	91
9. Aspectos formales y jurídicos del proyecto	93
9.1. Elección de la forma jurídica	93
9.2. Reparto accionarial y administradores	94
9.3. Régimen fiscal aplicable	94
9.4. Trámites administrativos a realizar	95
9.5. Seguros, licencias, contratos mercantiles	97
9.6. Obligaciones de la empresa contables, fiscales y laborales	99
10. Imagen corporativa	100
10.1. Página Web	100
10.3. Gestión de la calidad	109
10.4. Responsabilidad social y código de buen gobierno	111
11. Plan de expansión	113

<i>Conclusiones</i>	115
<i>Bibliografía</i>	118
<i>Anexos</i>	125

Introducción

EnjoyInterra es un proyecto cargado de ilusión y motivación, formado por tres estudiantes de Ingeniería (dos estudiantes de Aeroespacial y uno de Informática) y DYCRE (Dirección y Creación de Empresas) llenos de inquietudes, y que comparten un elemento en común: disfrutar y conocer viajando. Nuestro objetivo es fomentar en nuestros clientes esa pasión que nos mueve a descubrir nuevas culturas y lugares, proporcionando una experiencia irrepetible para conocer Europa gestionando viajes a través del Interrail^[1].

El Interrail es un pase temporal para los residentes europeos ideado por la Unión Internacional de Ferrocarriles, que permite a dichos residentes viajar a través de un gran número de países de Europa teniendo acceso a 40 compañías ferroviarias y de ferris en 33 (tanto privadas como públicas)^[2] países diferentes. La empresa hará uso de este servicio como principal transporte terrestre para sus pasajeros.

EnjoyInterra nació en 2018, pero no fue hasta el curso 2019/2020 cuando se empezó a formar más seriamente, ya que nos apuntamos en un *Startup-Programme* para iniciar el desarrollo de nuestra idea. En este programa desarrollamos gran parte de la idea del proyecto y obtuvimos los conocimientos necesarios para la posterior creación y aplicación en el día a día del proyecto.

La idea de esta empresa surge a raíz de querer convertir nuestra pasión en un negocio, y tras haber vivido en primera persona la problemática a la que se enfrentan los grupos de adolescentes a la hora de preparar un viaje grande, problemas como: la falta de experiencia en organización de viajes, o discusiones entre los propios grupos de compañeros para ponerse de acuerdo sobre: qué destinos escoger, qué actividades realizar, o qué cantidad de dinero quieren gastar. Todo esto entre otras cosas supone muchas veces que el viaje no se acabe llevando a cabo.

Una de las ideas para iniciar la actividad es aprovechar la decadencia del famoso viaje de fin de curso a Mallorca debido a los numerosos incidentes sucedidos en la isla los pasados años, introduciéndose la empresa en el mercado ofreciendo un viaje que, desde hace muchos años, tanto estudiantes como no estudiantes han querido realizar en algún momento de sus vidas. Muchos colegios están desaconsejando el viaje a Mallorca, lo que está produciendo un aumento en la demanda de otro tipo de viajes, entre ellos, el más famoso, el viaje de **Interrail**. Se ha de añadir que debido a la época en la que nos encontramos, con el COVID-19, el mercado del turismo y los viajes se ha visto drásticamente mermado, con lo cual muchas compañías han tenido que cerrar. Poco a poco el miedo al COVID-19 está desapareciendo debido en gran medida a las vacunas y a la concienciación ciudadana, y se prevé, como se analiza en el presente documento, una rápida recuperación del sector turístico.

Los servicios de EnjoyInterra serán ofrecidos como **solución** a los complicados trámites característicos de las agencias de viaje tradicionales. Nuestra idea es ofrecer Interrails 100% personalizados y completos al gusto del cliente de forma completamente digital, para que descubran nuevas culturas, ciudades y personas sin preocuparse por la organización del viaje.

EnjoyInterra es una **evolución** de la agencia de viajes y pone sobre la mesa un nuevo modelo de negocio más eficiente y atractivo mediante la especialización en la creación y organización de viajes de Interrail, ofreciendo una atención personalizada y dando soporte a los clientes siempre y cuando lo necesiten.

Por una parte se ofrecerán **Packs** con los destinos más populares y que suelen preferir los clientes, y por otro lado, la configuración de viajes personalizados para cada grupo de clientes, en los que ellos

mismos decidirán dónde y cómo quieren viajar, denominados “**Crea tu ruta**”. El precio final de cada viaje va a estar determinado por las opciones que se elijan en la configuración del mismo, como el tipo de alojamiento, los países seleccionados, los tipos de transporte... y se ofrecerá un presupuesto al establecer dichas condiciones por parte del propio cliente a través del portal web dedicado para ello.

La empresa constará de elementos diferenciadores en distintas áreas:

En cuanto a la estrategia competitiva, se ofrecerán **precios competitivos con respecto a la media del sector** (calculada en el apartado 4.3), gracias a una estrategia de optimización de recursos.

Por otra parte, la empresa hará uso de su página web como herramienta fundamental para la reserva y la gestión automatizada de viajes, permitiendo al negocio ahorrar costes en su estructura de capital e invertir los beneficios en campañas de comunicación para el público objetivo.

De acuerdo al punto anterior, las campañas de marketing y comunicación de la empresa se centrarán en los medios digitales, tanto redes sociales como en distintas páginas web, de acuerdo a estudios estadísticos y de forma específica para el segmento de mercado elegido, sin descartar, no obstante, medios físicos de promoción como camisetas o flyers, y por último, el marketing a través de los propios clientes o “boca a oreja”.

Para las finanzas, se buscará la autosuficiencia de la empresa hecha posible a través del ahorro en estructuras y medios físicos, junto con la reinversión íntegra de los beneficios en la propia empresa durante los primeros años de actividad.

Por último, en cuanto a la gestión, la empresa contará con una organización muy simple. Durante su primera etapa en el mercado, a los 3 socios fundadores como administradores de la sociedad, se le suman 5 B.A. iniciales que aumentarán en número a lo largo de los años. Se espera aumentar la plantilla tanto cuantitativa como cualitativamente en el largo plazo, cambiando el organigrama de la empresa.

En resumen, el objetivo del modelo de negocio propuesto es **ofrecer unos viajes de calidad y atención personalizada**, esto último, por una parte a través del contacto directo con los clientes a la hora de realizar la gestión del viaje, y por otro, en lo que se denominará **Brand Ambassadors**: guías que estarán ubicados en las principales ciudades, y que serán los encargados de hacer rutas turísticas y proponer planes locales, para conseguir una experiencia completa para el cliente. Dichos embajadores ayudarán también a mejorar la imagen de marca.

Se ofrecerán, por tanto, viajes con una **calidad-precio muy alta y sencilla reserva**, incluyendo vuelos (si fueran necesarios) hasta el origen y vuelta a España desde el destino final, hoteles con

desayuno incluido y el uso intensivo del Interrail como transporte principal, además de guías turísticos y asistencia en distintas ciudades europeas.

Resumen ejecutivo

¿Qué es EnjoyInterra?

EnjoyInterra es la solución de varios **problemas**. Grupos de adolescentes se quedan sin viaje de fin de curso por la falta de experiencia en su organización, discusiones en los propios grupos para ponerse de acuerdo sobre destinos, actividades o presupuestos disponibles. Los viajes de fin de curso a Mallorca debido a los numerosos incidentes de los últimos años hacen que muchos colegios lo desaconsejen, aumentando la demanda del **Interrail**.

Esta es la oportunidad de EnjoyInterra: Interrailles personalizados al gusto de los clientes y sus presupuestos gracias a nuestras bases de datos de destinos, alojamientos y actividades, así como a nuestro algoritmo y todo ello, por un precio **inferior** al de la media de las agencias de viajes anteriores, al tener muchos menos costes fijos y ser una empresa 100% digital.

EnjoyInterra deja atrás a la agencia de viajes convencional y gracias a un nuevo modelo de negocio más eficiente y atractivo: En una primera fase diseñamos un viaje general gracias a lo que conocemos sobre los gustos y presupuestos de nuestros clientes y en la segunda fase ofrecemos una atención personalizada fijando los detalles que más le interese a cada cliente.

Nuestro equipo cuenta con gran experiencia organizando viajes que usa en una atención muy profesional hacia nuestros clientes para servirles de ayuda y dar tranquilidad a sus familias.

Como ya se ha indicado anteriormente, EnjoyInterra será una empresa 100% digital. De esta forma se logrará abaratar los costes de suministros, alquileres, etc... lo que repercutirá en una mayor calidad de servicio manteniendo los precios por debajo de la media.

Ofrecemos dos tipos de viajes de Interrail por Europa:

- **PACKS:** Previamente creados y ofrecidos por la propia empresa con los destinos más populares. Estos packs incluirán todo lo necesario para poder realizar el Interrail sin preocupaciones, incluirá: billetes de avión para volar a los destinos de partida, y desde el final del viaje, alojamientos con desayuno incluido, guías turísticas y asistencia en distintas ciudades europeas, y el billete de Interrail.
- **CREA TU RUTA:** Viajes personalizados para cada grupo de clientes en los que ellos mismos decidirán dónde, cuándo y cómo quieren viajar.

Se ofrecerán distintas opciones de alojamientos, destinos, tipos de transporte, etc..., para que el viaje se ajuste a los clientes y no al revés, además de la posibilidad de contar con **guías turísticos** que conocen todos los secretos de cada destino, nuestros “**Brand Ambassadors**”, jóvenes españoles distribuidos por los principales destinos europeos, y que aumentan aún más la ventaja competitiva de EnjoyInterra.

Por otra parte, se utilizarán las redes sociales para promocionar los servicios, pero también se darán charlas en distintos institutos, colegios y universidades para explicar cara a cara al público objetivo toda la experiencia que ofrece la empresa.

Como nuestros clientes, tenemos ganas de vivir y disfrutar del mundo y de sus culturas. El perfil en el que se centrará EnjoyInterra será el de jóvenes españoles con ganas de viajar por Europa a un precio asequible, sin que ello suponga el descarte de otros públicos más maduros, especialmente a medida que se desarrolle el negocio.

Se presenta, por último, un cuadro resumen con los principales datos financieros del proyecto, en los que se ahondará en apartados posteriores. Año 0 indica los gastos acaecidos previos al inicio de la actividad, que se presume para el 1 de enero de 2023, abarcando el año 1 el año natural 2023:

Concepto	Estimación
Inversión inicial del proyecto (año 0)	8427€
Financiación total necesaria (año 1)	50426,57€ (incluye colchón de seguridad)
Forma de financiación	<ul style="list-style-type: none"> • ~80,17% vía patrimonio neto (40426,57€) • ~19,83% vía deuda bancaria (10000€), con deuda bancaria al 4,95% TIN
Rentabilidad esperada (año 1)	ROE: 10,16% ROA: 2,38%
Ingresos esperados (año 1)	Ventas (inc. IVA): 200657€ BAI: 5883,51€ BAI: 5381,11€ Resultado del ejercicio: 4.573,94 €

1. Presentación del proyecto

1.1. Denominación de la empresa

“EnjoyInterra” surgió tras varios días intentando pensar en un nombre que transmitiese los valores de la empresa. Se decidió utilizar este nombre ya que cumple con los requisitos de una marca: corto, fácil de recordar y de pronunciar, y relacionado con el servicio (para más información véase el apartado 4.2).

El objetivo es fomentar en los clientes la misma pasión que nos mueve a descubrir nuevas culturas y lugares. Esto junto a los valores que creemos importantes para disfrutar haciendo viajes, es lo que inspiró el nombre de la empresa.

Los valores que representan a la empresa son: el trabajo en equipo, la honestidad, la profesionalidad, el disfrute de cada momento vivido, el respeto, la innovación, la creación de ideas y la felicidad.

El nombre es una mezcla entre uno de esos valores: “el disfrute de cada momento vivido”, “Enjoy”; y un apócope de la palabra Interrail (“Interra”). Al unir estas dos palabras “Enjoy” e “Interra” obtenemos el nombre actualmente utilizado: “ENJOYINTERRA”, lo que viene a significar disfrutar del Interrail. Al leer dicho nombre, los clientes lo tomarán de manera muy positiva, y es muy importante que todo lo relacionado con nuestra compañía les produzca una reacción positiva, a la hora de realizar la búsqueda de una empresa para realizarles un servicio.

1.2. Socios promotores

Como se puede observar en la portada de nuestro trabajo, EnjoyInterra cuenta con tres socios promotores: Álvaro Varela Ciordia, Diego Gil Edo y Fabio Gabriel Taboada Chinaea. Como punto de partida, la sociedad será de responsabilidad limitada (S.L.). El principal motivo es la simplicidad burocrática, además del capital mínimo, de 3000€ frente a los 60000€ en el caso en el que fuera anónima. Los motivos de esta elección se explicarán con mayor profundidad en el apartado 9.1.

A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de los promotores a modo de biografía en la que se añadirá la formación, la experiencia profesional de cada miembro...

Los tres fundadores cuentan con formación en el ámbito empresarial, pero también formación técnica derivada de sus estudios de doble grado con ingeniería, contando con una visión enfocada en la tecnología y la innovación que resultarán útiles debido al carácter digital y moderno del plan de negocio.

❖ **Álvaro Varela Ciordia:**

- **Lugar de nacimiento:** Madrid el 29 de Diciembre de 1998.
- **Formación:** cursó estudios en el colegio Los Sauces de Torrelodones durante toda su carrera estudiantil, exceptuando el año de 4º de la ESO, ya que se fue a Inglaterra a estudiar y mejorar el inglés, a StonyhurstCollege.

La formación superior con la que cuenta es un doble grado de Ingeniería Aeroespacial y DYCRE en la UEM (Universidad Europea de Madrid), actualmente está acabando el último año de DYCRE.

- **Experiencia Profesional:** durante la época del colegio, ejerció distintos trabajos como “Monitor de ocio y tiempo libre”, “Camarero”, “Árbitro de ligas menores de baloncesto” y es necesario destacar “vendedor de Viajes de fin de curso a Mallorca” ya que ha sido una de las razones para la creación de EnjoyInterra, pero desde el 2019, durante la época de la universidad comenzó a realizar otros trabajos, tales como:

- “Contable” en Agrupación Deportiva Torrelodones: Responsable de pagar las deudas responsable de pagar facturas, girar recibos, cobrar domiciliaciones, recopilar todos los datos de forma ordenada para que cualquier persona que necesite obtener algún dato o necesite ver algo, pueda entenderlo fácilmente.
- “Consultor Técnico” en THALES GROUP: Responsable en el despliegue y mantenimiento de productos, encargado de la gestión del ciclo de vida de nuevos productos desde los requisitos hasta el despliegue y de la gestión de pedidos, desarrollo de especificaciones técnicas para describir los requisitos del cliente.
- “Ingeniero Aeroespacial” en EVERIS: Becario en tres grandes proyectos: METROPOLIS 2, AIRUS y AMU-LED. Responsable en partes del desarrollo de un estado de la técnica para la Empresa Común SESAR. Ayudando en el desarrollo de software usando Python.

- **Títulos e idiomas:**

- Título de “Ingeniero Aeroespacial” otorgado por UEM.
- Título de “Monitor de ocio y tiempo libre” otorgado por ABANCAY.
- Título de “CAE” (Cambridge AdvancedCertificate) otorgado por Cambridge
- 3º Idioma: Francés, nivel básico-medio.

- **Aportaciones a la empresa:** Cuenta con una gran experiencia en la venta de viajes de fin de curso a jóvenes, con lo cual es una aportación muy importante de cara a la venta al público.

❖ **Diego Gil Edo:**

- **Lugar de nacimiento:** Madrid el 10 de Diciembre de 1998.
- **Formación:** cursó estudios en el colegio Logos de Las Rozas durante toda su carrera estudiantil.

La formación superior con la que cuenta es un doble grado de Ingeniería Informática y DYCRE en la UEM (Universidad Europea de Madrid), actualmente está acabando el último año de DYCRE. Estudió en “Hawai’iPacificUniversity” durante el 5º año de carrera.

También cuenta con un “Master en Business Administration” (MBA) con especialidad en Finanzas en el IEB (Instituto de estudios bursátiles).

- **Experiencia Profesional:** durante la época del colegio, ejerció distintos trabajos como “Monitor y coordinador de actividades de náuticas” o “Camarero”, pero desde el 2018, durante la época de la universidad comenzó a realizar otros trabajos, tales como:
 - “Creador de proyectos y gestión” en Nalanda B2B Cloud SAAS: Transición e implicación de los empleados de la empresa en un estilo de vida saludable. Desarrollador y diseñador web, gestión de eventos.
 - “Consultor de IT en prácticas” en EVERIS: Desarrollo de proyectos financieros. Pruebas de software con Scrum.
 - “Creador de contenido” para sí mismo (activo): Editor de vídeos y diseño de webs
 - “Secretario y tesorero en AECER (activo): Responsable de la organización de gestión de datos y desarrollador web. Constructor de equipos y coordinador de reuniones. Finanzas: contabilidad y auditoría.
 - Coordinador de proyectos en UILA motor y Aventura (activo): Coordinador de proyectos y elaboración de informes haciendo uso de big data analytics. Manejo y coordinación de equipos de hasta 5 personas.
- **Títulos e idiomas:**
 - Título de “Ingeniero Informático” otorgado por UEM.
 - Título de “MBA” otorgado por IEB.
 - Curso avanzado en marketing digital y RRSSs
 - Título de “CAE” (Cambridge AdvancedCertificate) otorgado por Cambridge
 - Título de “Capitán de barco”.
 - 3º Idioma: Francés, nivel básico-medio.
 - 4º Idioma: Alemán, básico

- **Aportaciones a la empresa:** Cuenta con experiencia en diseño de páginas web y desarrollo de estas, un factor decisivo a la hora de crear una empresa online, ya que la primera forma de vendernos a nuestros clientes es a través de nuestra página web.

❖ **Fabio Gabriel Taboada Chinaea:**

- **Lugar de nacimiento:** Islas Canarias el 18 de Mayo de 1998.
- **Formación:** cursó estudios primeramente el C.E.I.P. Juan García Pérez para cursar primaria y posteriormente atendió al instituto Los Cardones, para acabar su formación en la secundaria y bachillerato.

La formación superior con la que cuenta es un doble grado de Ingeniería Aeroespacial y DYCRE en la UEM (Universidad Europea de Madrid), actualmente está acabando el último año de DYCRE.

- **Experiencia Profesional:** durante la época del colegio e instituto, ejerció distintos trabajos como “Repartidor” o “Camarero”, pero desde el 2021, durante la época de la universidad comenzó a realizar otros trabajos, tales como:
 - “Técnico Auditor de Seguridad Aeronáutica” (TASA), en el aeropuerto Adolfo Suárez de Madrid: La auditoría se basa en la puesta en práctica de los conocimientos en normativa aeronáutica sobre sistemas de ayuda a la navegación, ayudas visuales, normativas y procedimientos específicos del aeropuerto, y en especial del PVS0 de la obra, para asegurar la correcta ejecución de los trabajos con el fin de minimizar riesgos por accidentes y/o daños a las personas y a las infraestructuras del aeropuerto. Todas las actividades se recogen en documentos formales, que quedan archivadas por el aeropuerto para el seguimiento de cada obra.
 - Actualmente trabaja como “Ingeniero Consultor en I+D+i” en FI Group.
- **Títulos e idiomas:**
 - 2º Idioma: Título de CAE (C1) otorgado por Cambridge English.
 - 3º Idioma: Alemán, nivel básico.
- **Aportaciones a la empresa:** Cuenta con experiencia en la creación de viajes para grupos reducidos, debido a que siempre se ha encargado de realizar los viajes para sus más allegados. Conocimientos en convocatorias de subvenciones y ayudas públicas a proyectos de I+D+i y de sus procedimientos. Factores con gran importancia para la empresa.

1.3. Origen de la idea, razones y motivos

La idea de EnjoyInterra nació en 2018. En primer lugar, los socios se dieron cuenta que cada vez con mayor frecuencia, gente que conocían o familiares o amigos tenían problemas cada vez que intentaban organizar viajes; de planificación y sobre todo poniéndose de acuerdo en qué hacer durante los viajes o dónde alojarse, etc... Fue en ese momento en el que pensamos en crear una empresa para ayudar a realizar este tipo de gestiones.

En segundo lugar uno de los componentes (Álvaro Varela) llevaba varios años realizando ventas para distintas empresas de viajes a Mallorca por el fin de curso de 2º de bachillerato. En ese momento observó que era un público objetivo perfecto para enfocar la actividad de la empresa, ya que cada vez más jóvenes entre esa edad y la universidad querían realizar viajes, y al percatarse de que el viaje de fin de curso a Mallorca estaba en decadencia, y en cambio el viaje de Interrail no estaba tan explotado como el viaje a Mallorca, se decidió crear EnjoyInterra, vislumbrando dicha situación como una oportunidad de mercado a corto-medio plazo.

Finalmente, otro de los motivos para la creación de la empresa es convertir la pasión que tenemos por viajar en un negocio.

1.4. Objetivos y propuestas del proyecto empresarial

Objetivo global

En este proyecto el objetivo principal es ofrecer viajes de calidad a los clientes por un precio asequible, además de una gestión rápida, que se conseguirá por medio de la automatización y agilización de la tarea del administrador del viaje para que pueda organizar el máximo número de itinerarios utilizando el mínimo tiempo posible. Por ello, gracias al desarrollo de una plataforma **web** se cubrirán una serie de **objetivos** en los que se brindará a los usuarios un itinerario y un presupuesto (lo más exacto posible) del viaje deseado de forma automatizada, entre otras funcionalidades. Con esto se espera cumplir con los sueños y deseos de los clientes, poniendo a su disposición un servicio eficaz y rápido.

Además de esto el objetivo es acercar a los clientes a conocer las distintas ciudades y sus culturas para que estos se enriquezcan, culturicen y aprendan mediante una experiencia inolvidable.

Objetivos concretos

Con EnjoyInterra los **objetivos** buscan optimizar el negocio y mejorar la experiencia de usuario de los clientes mediante la digitalización del proceso de reserva de Interrail. Se indican aquí las principales metas del proyecto, clasificadas por áreas de actividad:

Marketing:

- Llegar al 1% de la cuota de mercado en 8 años.
- Aumentar la captura de la demanda potencial hasta al menos el 40% en 8 años.

Finanzas:

- Financiación basada principalmente en las aportaciones de los socios: Financiar al menos el 70% de la empresa con recursos propios, con la finalidad de reducir gastos financieros y no incurrir en deudas a largo plazo (objetivo continuo).
- Facturar 1M€ en un año antes de 6 años.

Operaciones:

- Desarrollar una plataforma web que cumpla con todos los requisitos de la solución (desde el inicio). Esta web debe ser capaz de:
 - Informar a nuestros clientes sobre qué es un Interrail y que puede esperar de él.
 - Tipos de rutas disponibles más populares.
 - Creación de rutas a medida.
 - Asesoramiento de fechas de viaje y precios.
 - Puntos de interés en ciudades más populares.
 - Posterior integración con APIS externas (googlemaps).
- Diseñar una aplicación móvil para los viajeros (2025):
 - Consultar su ubicación actual en cualquier momento del viaje, esto les permitirá saber qué puntos de interés tienen cerca e información sobre estos.
- Almacenamiento de reservas en pdf (desde el inicio de la actividad): El administrador de viaje será el encargado de colgar toda la información del viaje en la App asociada al grupo, se incluirán los Pdf con las reservas realizadas como vuelos, hoteles, apartamentos, ferrys, etc...
- Sistema de recomendación con IA (2026): para asesorar al cliente de las mejores opciones en base a sus gustos y preferencias.

Gestión:

- Destinar recursos para la contratación de gestorías y abogacías (desde el primer año).
- Expandir y profundizar el organigrama de la empresa (en el largo plazo).

Estrategia:

- Proyecto autosuficiente (desde el principio): uno de los objetivos de EnjoyInterra es que el proyecto (a parte de la financiación inicial) no necesite de financiación continua para su funcionamiento. Para ello destinará sus beneficios, al menos durante los primeros años de actividad, completamente a la autofinanciación.
- Iniciar la actividad (en enero de 2023)
- Incremento de los clientes: otro objetivo se basaría en conseguir duplicar el número de clientes del primer año para el tercer año.
- Mantener un precio de venta competitivo con respecto a la media del mercado: a través de una estructura basada en la reducción de las inversiones en activo no corriente. A lo largo del tiempo se reducirán aún más los costes gracias a las mejores condiciones pactadas con los proveedores.
- Implantar una sede física en España: como objetivo a largo plazo, una vez la empresa se consolide y tenga unos ingresos estables.
- Internacionalización: Comenzar a ofrecer nuestros servicios a otros países.
- Ampliación de catálogo de destinos y adaptación de la oferta para incluir a un público más maduro.

NOTA: Cabe mencionar que este negocio no será la única fuente de ingresos de ninguno de sus miembros.

2. La actividad de la empresa. Sus productos o servicios

2.1. Definición de las características del servicio

EnjoyInterra se encargará de organizar viajes de Interrail por Europa tanto previamente creados y ofrecidos por la propia empresa con los destinos más populares (packs) como viajes personalizados para cada grupo de clientes en los que ellos mismos decidirán dónde y cómo quieren viajar (crea tu ruta). Se ofrecerán distintos viajes con distintos precios.

La contratación de nuestros servicios, ya sea un pack o la creación de una ruta personalizada incluye transporte, alojamiento, visitas guiadas, y soporte durante el viaje. El precio variará según las elecciones en cuanto a alojamientos, destinos, tipos de transporte, etc...

Además, esta empresa a parte de ofrecer una atención personalizada, ofrecerá unos **precios competitivos** con respecto a otras compañías y la posibilidad de contar con guías turísticos que conozcan los secretos más recónditos de las ciudades que sean visitadas, ellos son nuestros **Brand Ambassadors** o embajadores de marca y establecerán una gran ventaja competitiva para EnjoyInterra. Todo esto se irá creando poco a poco durante estos próximos meses.

Crea tu ruta

Encontramos dos tipos de servicio. En el caso de la oferta a la carta el objetivo es que el cliente pueda seleccionar y ajustar su viaje a medida y alineado con sus gustos y preferencias.

Esta opción supone un trabajo más específico por parte de nuestro equipo ya que este tiene que emplear más recursos para poder encontrar la mejor solución para ofrecer al cliente el viaje perfecto. No obstante, y como hemos mencionado anteriormente, el cuello de botella de la creación de itinerarios que se daba antes, ahora ha sido eliminado también para la oferta a la carta ya que se construye de manera autónoma.

Oferta paquetizada o “packs”

La oferta paquetizada o “packs” sigue la misma secuencia de pasos que la oferta a la carta, aunque existen algunas diferencias, y estas se concentran en:

- **Destinos previamente seleccionados:** Al seleccionar un *pack*, el siguiente paso es seleccionar el punto de partida y, posteriormente, se avanza al mapa de destinos. Con “Crea tu ruta”, el mapa de destinos lo encontramos “vacío” de entrada. En el caso de los paquetes, ya encontramos los destinos preseleccionados y la ruta representada en el mapa para ver de manera gráfica la línea de destinos que va a seguir el cliente en su viaje.
- **Recursos empleados por el equipo:** Los paquetes son previamente investigados y analizados por todo el equipo de EnjoyInterra para poder acceder al segmento de clientes que no tienen claro qué destinos quieren visitar. De esta manera, aparte de acceder a un nuevo segmento de clientes y aumentar nuestro volumen de ventas, conseguimos facilitar el proceso tanto para el cliente ya que éste obtiene un precio fijo dependiendo del *pack* seleccionado. Por otro lado, también conseguimos agilizar el proceso por la parte back, que se trata de nuestro equipo, el cual, como previamente hemos mencionado, ha analizado qué destinos son los mejores en cuanto a precio, facilidad de gestión de alojamientos y mejores conexiones en cuanto a la frecuencia de vuelos y otros medios de transporte.

2.2. Estudio de mercado y necesidades que cubrimos

Análisis de clientes

Analizando profundamente nuestro público objetivo de clientes, notamos que son consumidores que siguen tendencias y son fácilmente influenciados por las redes sociales. También les gusta mostrar en sus perfiles todo lo que hacen tratando de impresionar a sus seguidores y amigos de que son geniales y han vivido una experiencia increíble. Obviamente, un viaje por Europa con una duración aproximada de 15 días es una forma de presumir y vivir cosas de las que pueden hablar después con sus amigos. Este viaje se está volviendo cada año más popular y la demanda de nuestros servicios ha aumentado. Por lo tanto, es casi una necesidad para ellos vivir la mejor experiencia que puedan y recordarla por el resto de sus vidas.

El sector turístico ha sufrido una transformación abismal considerando varios factores los cuales han impulsado a buscar la solución tecnológica que proporciona el presente proyecto. No obstante, el

factor determinante ha sido la reducción de los tiempos del proceso completo hasta un 85% menos en este caso en particular.

El cambio es drástico y es principalmente gracias a la transformación digital la cual consigue automatizar el proceso de creación de itinerarios que supone la eliminación del cuello de botella que el negocio tenía antes. Actualmente, el inconveniente principal lo encontramos en el equipo que como máximo puede procesar 5 presupuestos diarios por persona que, según los planes financieros, es suficiente para operar durante el primer año.

Es por ello que hemos hecho uso de un *ValuePropositionCanvas* y un *EmpathyMap* para organizar el problema que hemos detectado y las necesidades que el cliente quiere cubrir. Por otra parte, hemos colocado nuestra propuesta de valor la cual pretende cubrir las necesidades de los clientes finales. Para la elaboración de estos diagramas hemos hecho uso de las herramientas *Draw.io* y *Mural.co*



Figura 1. Value proposition Canvas. Fuente: Elaboración propia^[3]

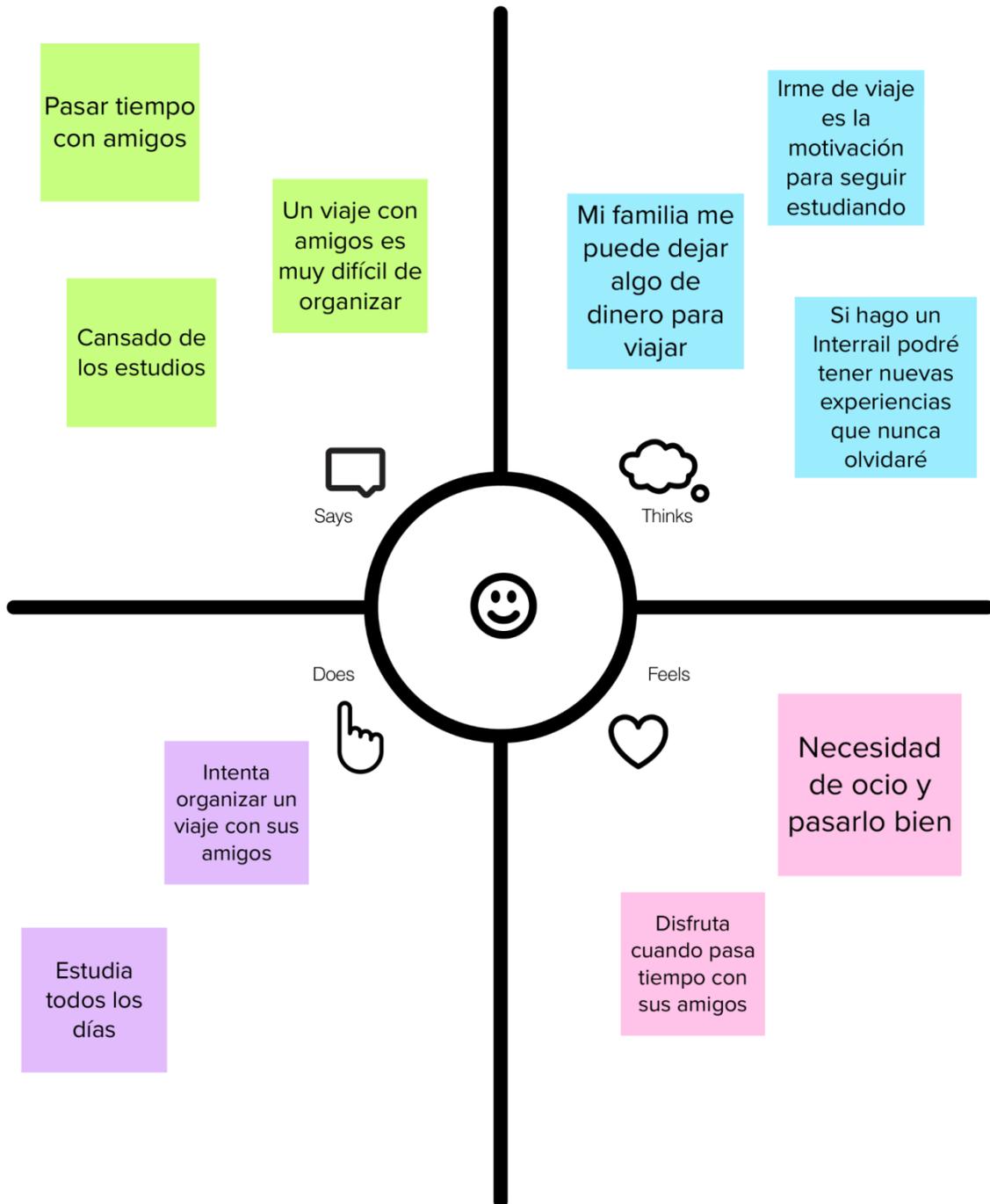


Figura 2. Empathymap. Fuente: Elaboración propia^[3]

Para el estudio de la viabilidad **comercial** de la idea hemos empleado una técnica de funnel para realizar un sumatorio del alcance que tendrá nuestro producto a nivel nacional. El mayor porcentaje de nuestros clientes está comprendido entre las edades de 15-24 años, los cuales están en su formación académica en bachillerato o estudiando un grado universitario.

Este estudio nos ha permitido constatar que existe un gran número de clientes el cual podemos alcanzar gracias a nuestro buen conocimiento de las tecnologías de hoy en día, sobre todo redes sociales, las cuales son también usadas por los que van a ser nuestros clientes target.

Tabla		Gráfico	
		Ambos sexos	
		2020	
TOTAL ESPAÑA			
15-19 años			
Españoles		2.141.133	
20-24 años			
Españoles		1.974.916	

Figura 3. Población nacional de 15-24 años. Fuente: INE.

Como se puede observar en la figura 3, nuestro alcance de clientes dentro de España es aproximadamente cuatro millones y medio de adolescentes comprendidos entre los 15 y los 24 años. Por lo que el alcance es más que aceptable. Datos obtenidos del INE (instituto nacional de estadística).

Para comprender a nuestros clientes de una forma más cercana hemos hecho uso de la herramienta buyer-persona^[4] y hemos creado perfiles de potenciales clientes.



CARLOS GARCÍA

17 años, España

Carlos es un chico aplicado, le gusta mucho viajar, pero sobretodo le gusta pasar tiempo con sus amigos. Tiene ahorros de lo que ha ido recibiendo de su familia a lo largo de los años por su cumpleaños y navidades, pero está buscando algún trabajo fuera del horario escolar para poder ayudar a sus padres a pagarse un viaje de fin de curso con su grupo de amigos.



AMY JOHNSON

21 años, Australia

Amy es una estudiante universitaria que está cursando su 3er curso del grado de relaciones internacionales en España en un intercambio entre la universidad de Sidney y la Universidad Europea. Ha escuchado hablar sobre el interrail y ha visto en redes sociales videos de gente que lo ha hecho. Ella y sus amigos extranjeros quieren hacer uno, pero no tienen suficiente información y no saben como organizarlo.

Figura 4. Buyer-persona y creación de perfiles de potenciales clientes. Fuente: Elaboración propia

Nos hemos decantado por crear una empresa con el fin de ayudar al cliente a organizar rutas de Interrail por Europa personalizadas. Gracias a nuestra experiencia y apoyados de las encuestas realizadas, hemos llegado a la conclusión de que en las edades comprendidas entre los 15 y los 24 años, es mucho más cómodo y seguro dejar que alguien con experiencia se ocupe de buscar y organizar viajes. El problema más común entre ellos es que al ser grupos grandes de personas, variando estos desde 10-20 personas comúnmente, es muy costoso para ellos ponerse de acuerdo a la hora de realizar las reservas de alojamientos, vuelos, trenes, fechas etc... o decidir los destinos que quieren visitar. Por ello, prefieren contar con la ayuda de un tercero a realizarlo ellos mismos en muchos casos.

Las ventajas para los clientes serían las siguientes:

- Asegurarse de conseguir alojamiento en una buena zona a un buen precio.
- Tener un plan de viaje o itinerario establecido adaptado a las preferencias de los clientes.
- Obtener experiencias inolvidables.
- No tener preocupaciones.
- Constante atención personalizada por parte de la empresa.
- Precios competitivos en comparación con la media del sector.

Tras haber realizado el análisis DAFO (que es una herramienta idónea para realizar un diagnóstico fiable de nuestra empresa en relación a un determinado proyecto ante el que deseemos tomar una decisión estratégica. Podemos afirmar que la edad de nuestros clientes “target” es un factor a tener en cuenta ya que no dependerá siempre de ellos mismos para pagar o no el viaje, sino que existirá una figura adulta para la última decisión en la mayoría de los casos.

De todas formas, nos apoyaremos mucho sobre las fortalezas, ya que ninguna agencia de viajes ofrece un viaje 100% personalizado para el cliente. Por todo lo descrito anteriormente, y en conjunto con el plan financiero basado en la experiencia, pensamos que nuestra idea de empresa es más que viable.

En adición al estudio de la viabilidad, se han realizado encuestas para comprobar si la idea tiene o no acogida por parte del público.

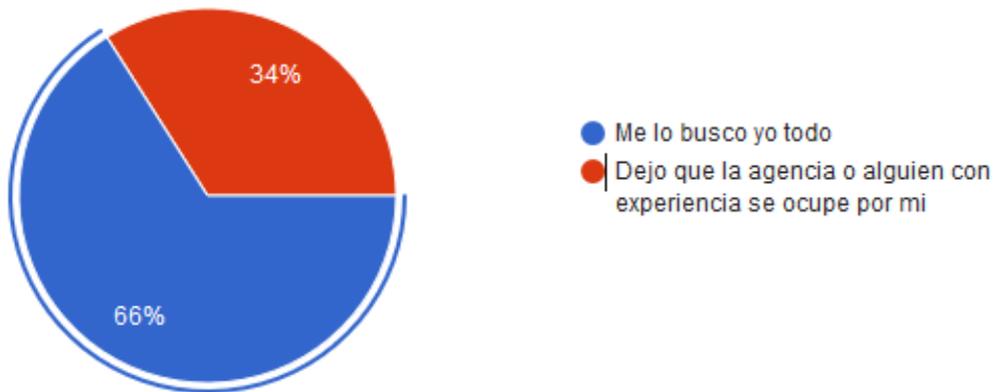
Encuesta

El número de personas que ha contestado a esta encuesta es: $N^1=156$.

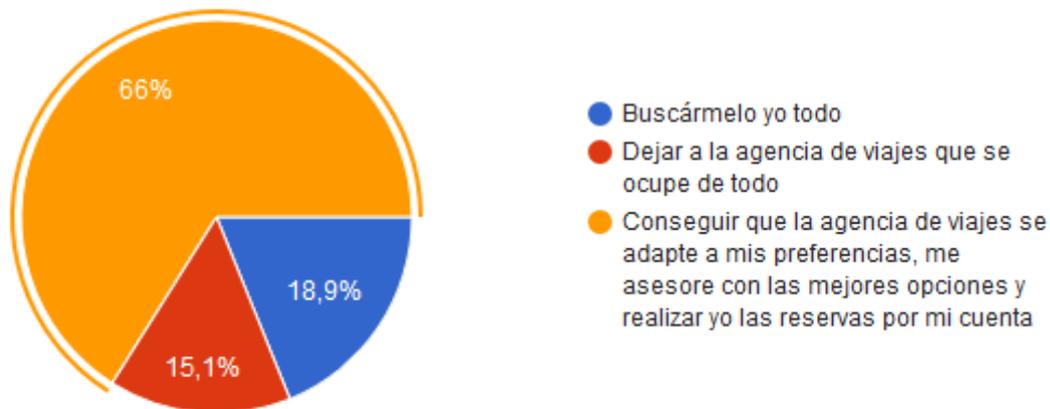
¹ N= El tamaño de una muestra es el número de individuos que contiene. N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

• Preguntas:

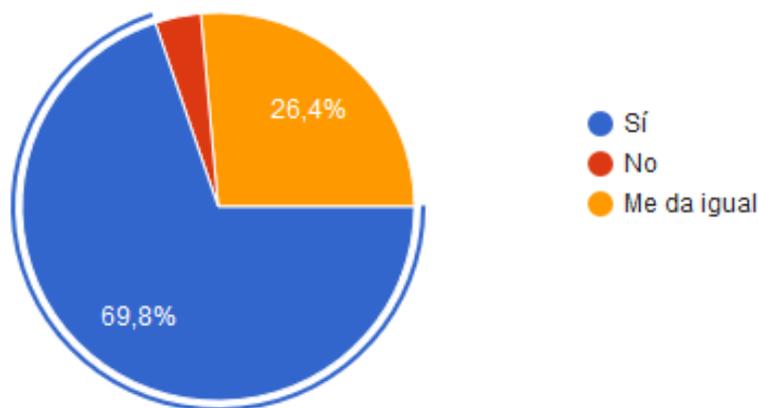
Cuando reservas un viaje...



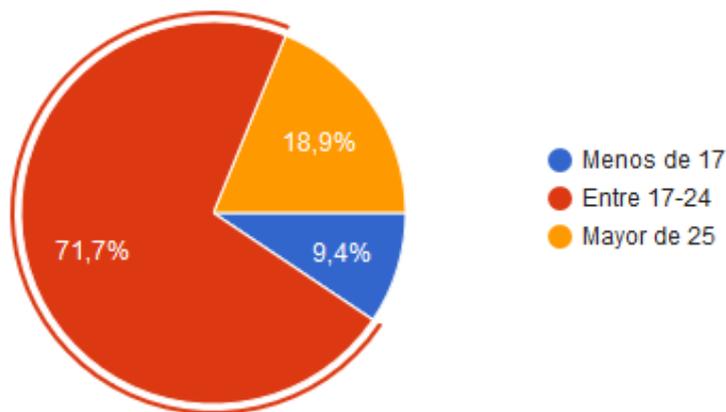
¿Aceptarías la ayuda de un tercero/agencia de viajes para la organización de tu viaje si esto no eleva el coste?



¿Apoyarías la idea de EnjoyInterra como plataforma online de agencia de viajes?



Edad media de las respuestas:



2.3. Características diferenciadoras

Nuestro mayor factor de **diferenciación** con respecto al resto de compañías se basa en la tecnología, a parte de las ventajas competitivas mencionadas anteriormente que ofrecemos a los clientes necesitamos establecer ciertos criterios a nivel interno que consideramos también ventajas ya que nos diferencian del resto de compañías comparables del sector:

- **Software** basado en web con el que *automatizamos* al máximo la creación de itinerarios por parte de los administradores para que el cliente pueda contar con nuestra propuesta lo antes posible. Todo ello gracias a nuestro algoritmo secreto.
 - **Generación de informes:** en base a los clics y accesos a la página y sus submenús para diagnosticar los aspectos más relevantes y visitados de la web y conseguir elaborar estrategias. Cabe destacar que esta funcionalidad estará disponible únicamente para los **administradores**.
 - **Automatización:** Envío automático de itinerarios y presupuestos a la bandeja de entrada de correo electrónico del cliente. El administrador deberá establecer el presupuesto final en base a los parámetros seleccionados.
- Contamos con nuestros **Brand Ambassadors** o embajadores de marca, ellos son trabajadores que se encuentran en los distintos países y ciudades que visitan los clientes, en ellos podrán obtener una visita guiada personalizada, además de la posibilidad de poder contactar con esta persona durante la estancia en esa ciudad y preguntarle sobre cualquier tema relacionado con cultura, ocio, gastronomía o simplemente para que les de soporte frente a cualquier problema que pueda surgirle al cliente...

- **Feedback:** Lo más importante para nosotros es el **cliente**, por ello, centramos todos nuestros esfuerzos en satisfacer y darle la exclusividad que este merece. En nuestra página nuestra sección favorita será en la que nuestros propios clientes colaboren con nosotros y compartan sus experiencias vividas con blogs, fotos y videos. Esto ayuda a nuestros futuros clientes a tomar decisiones sobre su viaje, pero también a nuestro posicionamiento **SEO**.
- Viajes completamente a medida para que los clientes gocen de una atención y **servicio 100% personalizado** a un precio muy inferior al de la competencia.

2.4. Normas reguladoras para las agencias de viajes

Son consideradas Agencias de Viajes las Empresas que, en posesión del título-licencia correspondiente, se dedican profesional y comercialmente al ejercicio de actividades de mediación y/u organización de servicios turísticos, pudiendo utilizar medios propios en la prestación de los mismos.

Las agencias de viajes están reguladas por decretos ley. Estos decretos controlan sus respectivas actividades y permisos para operar dentro del sector a nivel nacional.

- Decreto 99/96, de 27 de junio, por el que se regula el ejercicio de actividades propias de las agencias de viajes en la Comunidad de Madrid.
- Decreto 214/2000, de 21 de septiembre, por el que se modifica el Decreto 99/96 de 27 de junio.
- DECRETO 151/2018, de 16 de octubre, del Consejo de Gobierno, por el que se modifica el Decreto 99/1996, de 27 de junio, por el que se regula el ejercicio de las actividades de las Agencias de Viajes de la Comunidad de Madrid.

2.5. Necesidades tecnológicas

- **Base de datos:** En este proyecto se ha optado por una base de datos relacional **Mysql** debido a su uso común en muchas aplicaciones de tipo web y, por tanto, el gran soporte que da la comunidad a la hora de resolver posibles incidencias o agregar cambios o modificaciones en un futuro.
- **Almacenamiento de las imágenes:** Las imágenes son almacenadas de dos maneras dependiendo de su uso:
 - Fijas: Las imágenes de tipo fijo son las que podemos encontrar en el menú, como por ejemplo el logo, esa imagen no cuenta con la posibilidad de ser eliminada o editada. Lo mismo pasa con el footer o determinados símbolos que se emplean para explicar determinados apartados de la web.
 - Dinámicas: Las imágenes dinámicas son aquellas imágenes que pueden ser editadas o eliminadas. Estas son almacenadas en el servidor y están divididas en carpetas según la página donde van a aparecer.
- **Github:** que es un sistema de control de versiones, es decir, desde que activamos el control sobre la carpeta donde está nuestro código el sistema se encargará de controlar los cambios en los archivos.
- **Seguridad:** En EnjoyInterra usamos una codificación en base 64 para dar seguridad a los clientes, pero también integridad a la plataforma para impedir ataques externos. Base 64 es un sistema de numeración posicional que usa 64 como base. Los esquemas de codificación Base64 se usan comúnmente cuando existe la necesidad de codificar datos binarios que deben almacenarse y transferirse a través de medios diseñados para tratar con ASCII (MDN web docs, 2020). Esto ha propiciado su uso para codificación de correos electrónicos, PGP y otras aplicaciones. Todas las variantes famosas que se conocen con el nombre de Base64 usan el rango de caracteres A-Z, a-z y 0-9 en este orden para los primeros 62 dígitos, pero los símbolos escogidos para los últimos dos dígitos varían considerablemente de unas a otras.

- **Business Analytics:** Business analytics (BA) se refiere a las habilidades, tecnologías o prácticas para la exploración continua e investigación del desempeño comercial pasado para obtener información y conducir la planificación comercial. La analítica empresarial se centra en el desarrollo de nuevos conocimientos y comprensión del rendimiento empresarial basado en datos y métodos estadísticos. En contraste, la inteligencia de negocios tradicionalmente se enfoca en usar un conjunto consistente de métricas tanto para medir el desempeño pasado como para guiar la planificación comercial, que también se basa en datos y métodos estadísticos. Gracias a este componente en el que aplicamos nuestra visión del business analytics los usuarios con permisos para acceder a ello podrán obtener una vista gráfica de la cola de trabajo, así como una vista de los destinos más populares para así tener una mejor visión del negocio y en base a esto tomar decisiones con un mejor criterio. También se considera de gran utilidad de cara a futuras elaboraciones de planes estratégicos a nivel empresarial.
- **Servidores:** De cara al alojamiento de la página web, un aspecto clave es la contratación de servidores informáticos que permitan mantenerla operativa y lista para que el cliente pueda disponer de ella cuando y desde donde quiera.
- **Cumplimiento de la LGPD:** En nuestra página web contamos con el apartado de términos y condiciones. Cuando un cliente quiera trabajar con nosotros, es imprescindible que acepte nuestros términos y condiciones, los cuales siempre están al día y acorde con la LGPD, entre otras cosas.

2.6. Protección jurídica y aspectos legales

La idea principal es constituir una Sociedad Limitada (S.L.), debido a que es el tipo de sociedad más habitual en España y la más sencilla en el ámbito de startups jóvenes dentro del sector tecnológico e IT. El punto más importante para basarnos en esto sería que la responsabilidad nuestra se limitaría al capital aportado, y no podrían afectar cualquier contingencia directamente a nosotros, y además las necesidades de capital serían inferiores a las de la sociedad anónima o S.A.

En cuanto a los seguros necesarios para con nuestros clientes, habría dos obligatorios que son:

- **Seguro de caución**
- **Seguro de responsabilidad civil**

Por último, otro tipo de seguros de carácter no obligatorio pero que EnjoyInterra ofrecerá a clientes, son los **seguros multiasistencia**, los cuales se tendrán que contratar individualmente por parte de cada cliente, y que rondan normalmente un coste entre 20 y 40€ por persona (no incluidos en el precio inicial). Estos seguros cubrirán la cancelación del viaje.

Estatutos de la sociedad

En este apartado se fijarán los estatutos sociales que regirán el día a día de la sociedad de responsabilidad limitada EnjoyInterra. En este tipo de sociedades la responsabilidad de los socios está limitada al capital aportado por cada uno.

Para que la sociedad pueda ser constituida el capital social mínimo es de 3000 euros y debe de ser totalmente desembolsado en el momento de la constitución de la sociedad.

Toda la gestión de la sociedad está en manos de los órganos sociales (junta general y órgano de administración). Los motivos para la decisión de la creación de una S.L. se explican en detalle en el apartado 9.1.

El estatuto de una sociedad limitada se rige por lo previsto en el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio. Para ver los estatutos de la sociedad en detalle ver el apartado de Anexos.

Solicitud de registro de marca

Primeramente, comprobamos que nuestra marca se encuentra libre de derechos para poder registrarla. Una vez realizado este paso, es necesario hacer la solicitud de registro de marca para protegernos frente a plagios o empresas que quieran ofrecer el mismo servicio que el nuestro. Igualmente protegemos nuestros derechos y nuestro logotipo. De acuerdo con los servicios que ofrecemos, consideramos lo más adecuado inscribir nuestra marca dentro de la clase 39 de transporte y organización de viaje.

Se puede observar unas imágenes de cómo habría que registrar nuestra marca en la “Oficina Española de Patentes y Marcas” en el Anexo (A).

3. Identificación y análisis del mercado

3.1. Definición del mercado

Uno de los factores más importantes a la hora de iniciar un negocio es la correcta definición y segmentación del mercado objetivo. Ello permitirá en primer lugar determinar la viabilidad comercial del proyecto, así como aprovechar mejor los recursos con los que cuenta la empresa y enfocar sus estrategias de forma más eficiente para satisfacer las necesidades de los clientes.

Para definir el mercado, partimos de la base de que la forma de generar valor de EnjoyInterra es ofrecer a los clientes de un servicio facilitador, más concretamente y como se ha comentado, a través del confeccionamiento de itinerarios, destinos y puesta a disposición de guías de manera integrada para hacer más cómoda la experiencia de viajar por toda Europa utilizando como principal elemento de transporte el Interrail.

Con ello en mente, definimos el mercado al que se destina el servicio siguiendo una serie de apartados:

- **Dimensión:** El mercado principal lo conforman aproximadamente 4.5 millones de jóvenes españoles (tanto varones como mujeres), especialmente estudiantes, de entre 15 y 24 años, situados en Madrid. Su poder adquisitivo es indirecto, pues serán en la mayoría de los casos sus padres o tutores los que hagan los pagos. Además, aquellos que sean menores necesitarán del permiso expreso de los mismos.
- **Localización:** En principio los servicios están orientados al público español. Sin embargo, y gracias al carácter digital de la empresa, cabe la posibilidad de expandir dichos servicios, en un futuro, a todos aquellos clientes con capacidad para adquirir el pase Interrail, es decir, residentes europeos. Más información en el apartado 11 del plan de expansión.
- **Consumo:** Pese a las complicaciones recientes derivadas de la pandemia mundial COVID-19, y a las restricciones que ha sufrido el sector turístico, el número de viajes ha comenzado a despegar nuevamente en el segundo trimestre de 2021, tras la recaída posterior al verano de 2020, coincidente con el verano de 2021 (datos del INE). Se observa en la siguiente figura^[5]:

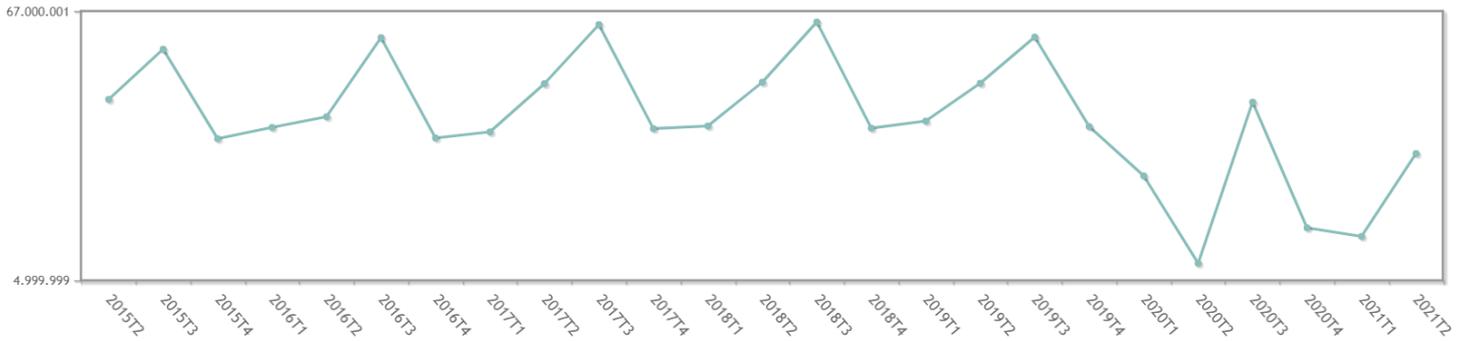


Figura 5. Número total de viajes con origen en España por trimestre (2015-2021) Fuente: INE^[5].

Pese a que el negocio se basa en el uso intensivo del Interrail por toda Europa, el mercado al que van dirigidos los viajes es el español, es decir, residentes españoles que quieran viajar por Europa.

Debido a las altas tasas de vacunación generalizadas en Europa, el notable incremento de la tasa de ahorro desde 2020 de las familias (informe CESAE 2021)^[6], la retirada progresiva de las restricciones de viaje y estancia y, teniendo en cuenta el efecto rebote que se produjo el año pasado con la retirada de ciertas medidas de contención, se espera un incremento notable de reservas para el tercer y cuarto trimestre de 2021.

- **Estructura:** El mercado de agencias de viaje se caracteriza por ser mayoritariamente minorista. Debido al gran número de agencias de viaje en España, existe un elevado nivel de competencia y un reducido grado de concentración. No obstante, también debe indicarse que ciertas agencias que utilizan GDS poseen cuotas de mercado extremadamente altas, en torno al 90%^[5], y que cuentan con beneficios adicionales por llegar a acuerdos con aerolíneas y centrales de reserva, pudiendo ser difícil competir en costes contra estas agencias (principal barrera de entrada). Otra de las posibles barreras de entrada es la uniformidad que caracteriza a este tipo de servicios. No obstante, lo que en principio puede ser una barrera puede transformarse en una ventaja competitiva diferenciadora de EnjoyInterra debido a las características únicas de su gestión. Por último y como hemos visto en el punto anterior, pese al gran número de empresas oferentes, también se espera un gran número de demandantes en los próximos meses, por lo que se concluye que no existirá un dominio absoluto en la negociación por ninguna de las partes.

- **Tipos de clientes:** Como se indicaba en el punto de localización y en el apartado de análisis de clientes, el target principal de la empresa serán jóvenes españoles de entre 15 y 24 años, pese a que no se descarta ampliar este segmento más adelante. El carácter dinámico, el estilo de vida enérgico, la adaptación a las tecnologías, la actividad en las redes sociales y la curiosidad que caracteriza a este rango de edad son perfectos ingredientes para la demanda digital de viajes ya organizados con gestión sencilla y rápida, cuya reserva no implique complicaciones y el procedimiento sea lo más ameno posible, dadas las dificultades intrínsecas que plantea organizar un viaje cuando los grupos son numerosos. Según un estudio realizado por el Banco Mundial^[7], se espera que para el 2025 el 50% de los viajeros mundiales sean jóvenes de entre 15 y 29 años, auspiciando un crecimiento del sector turístico para este segmento de mercado, siendo el precio ofertado y los medios de comunicación digitales factores esenciales para la captación de dicho público, que se explicarán posteriormente. Por otra parte, se destaca en el mencionado estudio la transición del turismo de masas organizado por las agencias tradicionales hacia un turismo denominado experiencial, más interactivo con la cultura y el ocio de los destinos.
- **Mercado potencial:** Coincide con el buyer persona expuesto anteriormente, público que demanda o tiene la necesidad de viajar. Para EnjoyInterra, grupos de jóvenes españoles que busquen viajar por Europa. Cabe destacar que, aunque los clientes principales son los jóvenes que viajan, la empresa debe también enfocarse en transmitir valores de seguridad y confianza a los padres de los mismos, que son sobre quienes, en la mayoría de los casos, recae la decisión final de dejar o no viajar a sus hijos y en muchos casos sobre quienes recae la carga económica. De acuerdo a lo expuesto anteriormente, el mercado real estaría formado por aquellos jóvenes que desean viajar por Europa, y además cuentan con la capacidad económica (bien por sí mismos, bien por la aprobación de sus padres) y legal (ciudadanos europeos para la adquisición del Interrail) para hacerlo.

- **Mercado secundario:** De acuerdo a lo ya indicado en el punto de localización, la empresa EnjoyInterra tiene en mente, en el largo plazo, expandir su público objetivo. El mercado potencial es ingente, puesto que legalmente es posible para cualquier ciudadano de la UE, así como otros países, dígase Albania, Andorra, Bielorrusia, Chipre, Estonia, Islas Feroe, Gibraltar, Islandia, Letonia, Liechtenstein, Lituania, Malta, Moldavia, Mónaco, Rusia, San Marino o Ucrania⁸⁾: obtener el pase Interrail para utilizar trenes por toda Europa. Considerando que la empresa basa sus servicios y gestión de reservas de forma completamente digital, la expansión a públicos europeos es más que realizable sin incurrir en desmesurados costes.

Por otra parte, en cuanto a la demografía, cabe mencionar que la mayoría de viajeros se sitúan entre los 35 y los 54 años de edad, por lo que sería interesante adaptar los servicios a un público más maduro y conformar nuevas rutas, pues estos suelen optar por destinos más culturales, tranquilos y sofisticados.

En resumen, el mercado potencial estaría formado no sólo por aquellos jóvenes capaces de adquirir el Interrail, sino también por personas de mayor edad que busquen facilidad y seguridad a la hora de viajar.

El plan de expansión se explicará con detalle en el apartado 11.

3.2. Situación del sector y previsiones de evolución: escenarios

Evidentemente, las agencias de viajes se nutren de turistas interesados en visitar otros países. Empresas de hostelería, transportes y restauración conforman con ellas un sector denominado turístico como un todo interconectado.

Pese a que existen muchas variables que afectan a la situación de este sector, se ha decidido utilizar como principal indicador el número de llegadas de turistas a otros países. La razón es simple, este número engloba toda la información necesaria para hacernos a la idea de la situación del sector. Si los precios fueran desmesurados, disminuiría el número de turistas. Si el sector de transportes limita sus rutas, menos personas terminarían viajando. Si las agencias de viaje quiebran, posiblemente no se realicen itinerarios complejos o viajes a diferentes países, reduciendo el número efectivo de llegadas.

Se muestra a continuación, por tanto, un gráfico de la Organización Mundial del Turismo con el número de llegadas de turistas internacionales desde 1989 hasta la actualidad^[9], con el fin de visualizar la evolución reciente del turismo mundial:

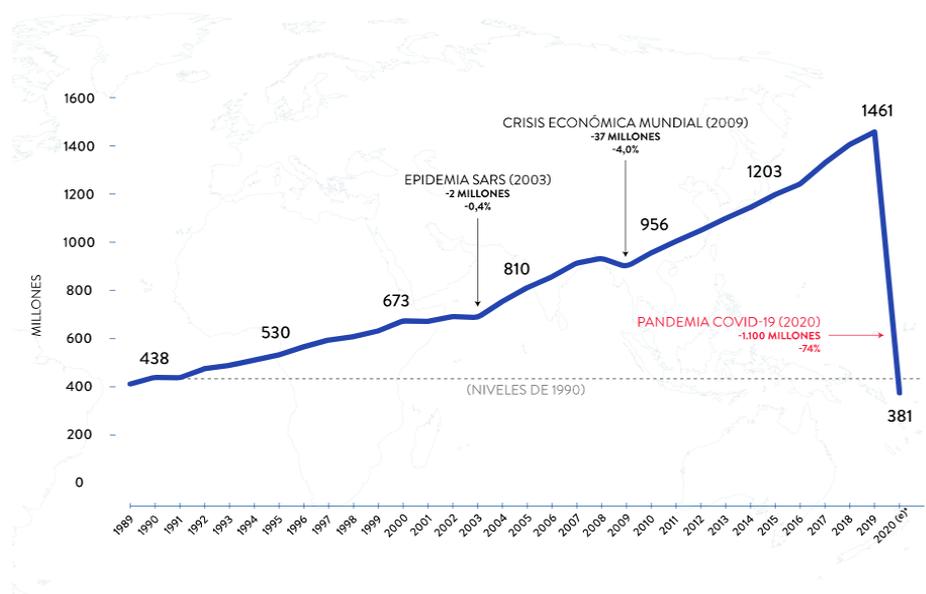


Figura 6. Llegadas de turistas internacionales (millones) a países extranjeros. Fuente: OMT.

Se aprecia una evolución relativamente lineal a lo largo de los años, con ligeras deceleraciones como la de la pandemia SARS en 2003 y la de la crisis económica en 2009. Sin embargo, la más significativa es, con gran diferencia, la producida por la pandemia COVID-19 a comienzos del año 2020, donde el 100% de los países impusieron medidas restrictivas al turismo, que poco a poco han ido desapareciendo a medida que los contagios han ido disminuyendo y la población ha tenido acceso a vacunas.

La propia OMT, en su informe de 2020 incluye predicciones con diversos escenarios para la recuperación de la llegada de turistas. La mayoría de los expertos concluyen que se recuperará el nivel de turismo pre-pandemia aproximadamente hacia el 2023^[9].

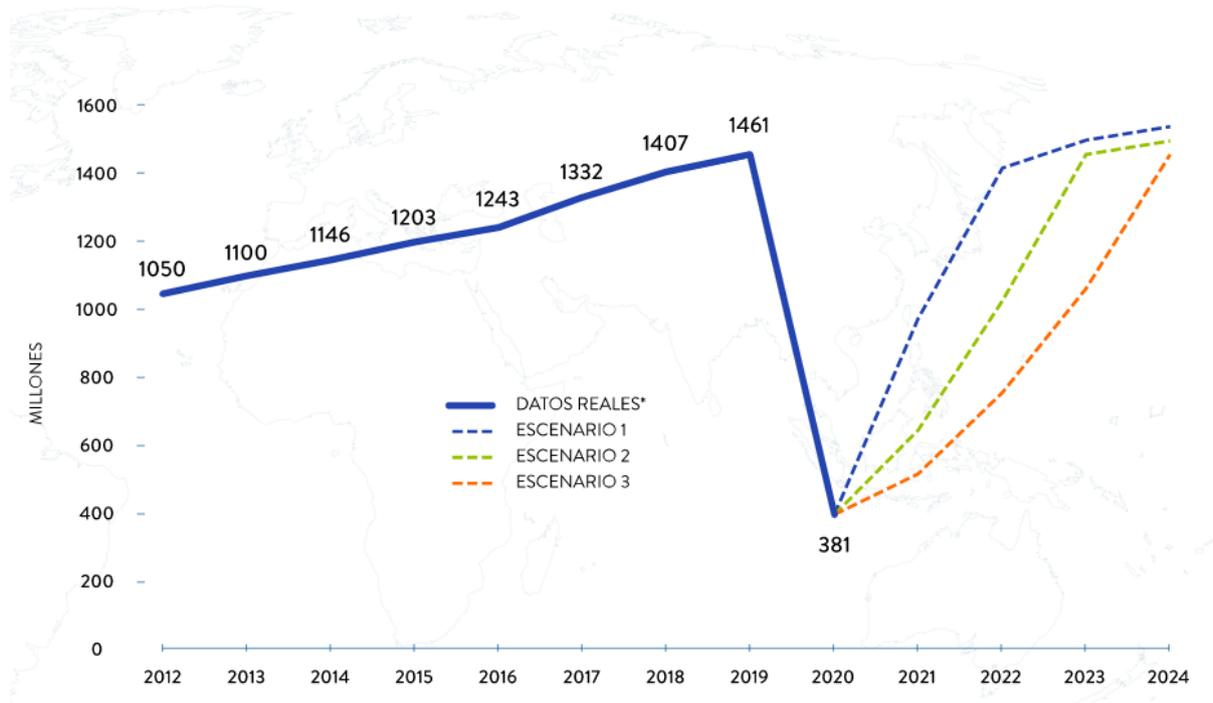


Figura 7. Análisis de escenarios para la llegada de turistas internacionales. Fuente: OMT.

Como síntesis, tras la pandemia se espera una recuperación drástica en todos los escenarios, volviendo a niveles de actividad normales para 2024 en el peor de los casos. No obstante, pese a que existen obstáculos a esta reactivación, como pueden ser la permanencia de ciertas restricciones de viaje, la pérdida de confianza de algunas personas para viajar y la degradación general de la economía, existen también aspectos que arrojan positividad sobre la evolución del sector turístico. Algunos de ellos son el aumento del ahorro mencionado anteriormente, cambios en el comportamiento de los clientes (mayor inquietud y aumento en las reservas de última hora) y la fuerte reactivación de los sectores más jóvenes tras el levantamiento de las restricciones.

3.3. Competidores y análisis

El análisis de la competencia es un punto clave en el desarrollo de una empresa, ya que es necesario conocer la situación actual del mercado. Tras una investigación de empresas dedicadas a fines similares, hemos encontrado **4 competidores principales, los cuales son: Euroventure, Viajes University, ViajesEmbajador y Voiash.**

Se muestra a continuación una tabla comparativa con los servicios de los principales competidores y EnjoyInterra:

	Euroventure	Viajes University	Viajes Embajador	Voiash	EnjoyInterra
Página web	✓	✓	✓	✓	✓
Atención personalizada	✓	✗	✓	✓	✓
Enfoque Interrail	✓	✗	✓	✓	✓
App con mapas offline*	✓	✗	✓	✗	✓*
Rutas personalizadas	✓	✗	✗	✓	✓
Precio fijo	✓	✓	✗	✗	✓
Guías y asistentes 24/7 (B.A.) en cada ciudad	✗	✗	✗	✗	✓
Alta relación calidad-precio	✓	✗	✗	✗	✓
Sede en Madrid	✗	✗	✗	✓	✓

Figura 8. Tabla comparativa con las principales agencias competidoras. Fuente: Elaboración propia.

*El diseño de la app será desarrollado en un futuro para añadir valor a la empresa, explicado en el plan de expansión (ap. 11).

Propuesta de valor de la competencia

Durante la investigación hemos analizado las fortalezas y debilidades de las empresas citadas en el anterior punto.

- La empresa de mayor competencia es “Euroventure”^[10], destacada por organizar exclusivamente viajes de Interrail para cualquier edad. Ofrece varios packs de viaje, de los cuales están incluidos transporte, alojamiento y actividades adicionales con presupuesto definido. Además, ofrece la posibilidad de crear tu propia ruta personalizada, en la que incluye indicaciones de cómo llegar al hotel, asistencia de emergencias disponible 24h, acceso a la app con todos los documentos de viaje en formato digital, mapas offline e itinerario.

Un gran inconveniente de “Euroventure” es que su sede está establecida en Reino Unido, a diferencia de EnjoyInterra cuya sede se encuentra en Madrid, lo cual posibilita un contacto más dinámico. Además, para crear una ruta propia es necesario registrarse y mandar un correo con los detalles del viaje, retrasando la llegada de información al cliente y pudiendo causar desinterés o búsqueda de nuevas empresas.

NOTA: Agencias tradicionales como Corte Inglés ofrecen circuitos por Europa pero sin la posibilidad de conectar varios países en un mismo viaje^[11], por lo que no se considerará competidor principal. Otras empresas que se consideran competidores directos son:

- “Viajes University”^[12]. Esta empresa solo ofrece como punto de inicio Barcelona, y en caso de proceder de otro lugar sería necesario realizar una consulta. Además, no está enfocada exclusivamente a viajes de Interrail, motivo por el cual solo ofrece un pack de viajes con precio fijo. Asimismo, no ofrece la posibilidad de crear una ruta personalizada, y el contacto con la agencia es exclusivo por vía email o telefónica. Esto supone una ventaja para nuestra empresa, ya que ofrece la posibilidad de crear rutas personalizadas al gusto del cliente, y en el caso de necesitar contactar con nuestra empresa, será posible mediante las vías citadas anteriormente, o bien hablando en directo en algún sitio a conveniencia del cliente.
- “ViajesEmbajador”^[13] es una agencia de viajes fundada hace más de 25 años en A Coruña de carácter familiar y enfocada en la tecnología. Tienen un amplio catálogo de viajes, como viajes de empresa, con niños, lunas de miel e Interrail. También disponen de una app denominada TravelAngel. Ofrecen 2 tipos de Interrail: Global Pass (visita a varias ciudades) y One Country Pass (un solo país). Por tanto, no disponen de la opción de crear rutas personalizadas. Cuentan con teléfono 24h.
- “Voiash”^[14] es una agencia de viajes y filial española del Grupo BestDayTravel, enfocada en un público joven, y especializada en viajes de fin de carrera e Interrail. Dispone de dos tipos de Interrail, con las rutas populares preestablecidas o la posibilidad de personalizar el viaje. Sus oficinas corporativas se encuentran en Madrid y Ciudad de México. Incluyen en sus servicios seguros de anulación y asistencia 24/7.

Se ofrecerán varios packs con distintas rutas en diferentes países y precios fijos, así como la posibilidad de crear rutas personalizadas al gusto del cliente, además de, en un futuro, crear una app enfocada exclusivamente a Interrail, en la que se incluyan recomendaciones de los lugares más visitados, restaurantes de diferentes categorías mostrando las reseñas, y además, una guía de confianza en cada país para aconsejar de manera exclusiva según los requerimientos del cliente.

El principal foco de atención será la atención personalizada al cliente, ya que en las demás empresas no se ha visto proporcionada, además del diseño de una app única y exclusiva de Interrail, manteniendo unos precios competitivos y un proceso de reserva sencillo.

Se exponen a continuación una serie de análisis con la finalidad de profundizar en el estudio del mercado y en la viabilidad del proyecto tanto a corto como a largo plazo, teniendo en cuenta factores externos, fuerzas competidoras, fortalezas y debilidades a nivel interno y externo, y finalmente propuesta gráfica del modelo de negocio.

Análisis PESTEL

Para empezar, se expone el análisis PESTEL teniendo como referencia la sede fiscal de la empresa situada en Madrid. El análisis abarca diferentes factores externos que afectan o pueden afectar a la actividad de la empresa, y ayuda tanto para detectar oportunidades comerciales como para evitar proyectos que probablemente fracasen por razones que no pueden controlarse.

Política	Situación política uniforme en la UE tras la reapertura de fronteras. En España: Tendencias electorales inestables. Políticas gubernamentales estables y presión fiscal baja comparada con la media de otros países de la UE, aunque baja inversión en I+D+i. Escasos conflictos gubernamentales con gobiernos extranjeros. La UE facilita el transporte intracomunitario gracias a la existencia de una misma moneda, un mismo entorno económico, uniformidad en los pasaportes...
Economía	Situación de crisis mundial tras el estallido de la pandemia COVID-19, recesión económica generalizada y altas tasas de desempleo, junto con una subida de la inflación y los precios. La innovación toma un papel secundario frente a otros a los que se destinan más atención y recursos, como la sanidad o el turismo. Reducción de los intereses (hasta casi negativos) para incentivar la actividad empresarial. La reciente subida de la energía y los combustibles amenaza con reducir el margen de beneficios u obligar a EnjoyInterra a elevar sus precios para mantenerlo.
Sociocultura	La cultura tiende a hábitos de consumo saludables y a un estilo de vida dinámico. Mayor formación académica y conciencia social y medioambiental. Mayor distribución de la renta y mayor capacidad adquisitiva. Auge de las redes sociales y opinión pública, que obligan a cuidar la imagen corporativa y la ética empresarial. Pasión por el viaje y por vivir experiencias. Globalización.
Tecnología	Aceleración de la digitalización y automatización tras la pandemia. Ahorro en la mano de obra y nuevas políticas de producción y distribución. Aumento del uso de plataformas de comercio electrónico. Gracias al uso de la digitalización y automatización se ahorrarán costes. Red de comunicaciones común europea (no es necesario el roaming para el uso de la App móvil a lo largo del viaje).
Ecología	Aumento a lo largo de los años de la conciencia social ecológica. Leyes de protección ambiental ante el aumento de los niveles de contaminación y acumulación de residuos. Avances recientes en la legislación respecto al consumo energético (Ley 7/2017, de 14 de diciembre: Real Decreto-ley 23/2020...). Disminución de la contaminación por el uso intensivo del Interrail como transporte masivo de personas.
Legislación	Gran variedad en la legislación del sector turístico. Normativas autonómicas, estatales, europeas e internacionales; con restricciones y requisitos actualizados tras la pandemia: Seguros (caución, responsabilidad civil, y seguros obligatorios según convenio de trabajadores). Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD): Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre. Ley 34/2002 de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico (LSSICE).

Figura 9. Análisis PESTEL para el sector turístico y de viajes. Fuente: Elaboración propia.

Modelo de las 5 Fuerzas de Porter: Competencia

Con el análisis de las 5 Fuerzas de Porter identificamos 5 fuerzas o agentes que determinan la situación competitiva del mercado de agencias de viaje.

1. **Competencia actual:** La rivalidad entre las empresas es uno de los mayores obstáculos que se presentan, ya que como se ha mencionado, existe una gran cantidad de agencias de viaje, en su mayoría minoristas. En España, el número de agencias de viaje total asciende a 9739 en 2020^[15], aunque se espera que este número se vea reducido debido al estallido de la pandemia ese mismo año. Además, muchas de estas agencias se basan en modelos de negocio físicos y completamente distintos al presente, por lo que esta no es la fuerza competitiva más determinante. Además, la especialización en un nicho de mercado hará menos potente la presión de la competencia, no tan enfocada en nuestro segmento y procedimientos.
2. **Nuevos competidores:** La entrada de nuevos competidores no es complicada. Esto se refleja en el gran volumen de empresas en el sector. La principal barrera de entrada es conseguir llegar a acuerdos con los proveedores de servicios que permitan a las empresas (especialmente minoristas) obtener márgenes de beneficio asequibles. No obstante, el modelo de gestión innovador y los ahorros en la estructura de capital de EnjoyInterra harán posible superar esta barrera de entrada inicial, como veremos más adelante.
3. **Productos sustitutivos:** La propia empresa se basa en la transformación de la idea de agencia de viajes habitual, incorporando nuevas metodologías de negocio y haciendo uso de las tecnologías y la digitalización. Teniendo en cuenta que las agencias se basan en los servicios, EnjoyInterra debe estar al tanto de posibles innovaciones y nuevas ideas sustitutivas (por ejemplo, mediante *benchmarking*) que puedan ofrecerle ventajas competitivas sobre el resto.
4. **Poder de negociación de los clientes:** Posiblemente la fuerza principal de este mercado. Los clientes tienen un gran poder de negociación, especialmente con la reactivación del turismo. La empresa debe centrarse en utilizar el feedback de los clientes con la finalidad de mejorar de forma continua sus servicios, su portal web, ampliar o modificar itinerarios, modificar sus estrategias de comunicación... etc.

5. **Poder de negociación de los proveedores:** EnjoyInterra debe asegurarse de mantener una buena relación con los proveedores del sector (cadenas hoteleras, airbnb, transportes, guías turísticos...). Esto es debido a la necesidad de cooperación de todas estas empresas. Recomendaciones, reducción de los márgenes de comisiones o llevar a cabo colaboraciones pueden ser la diferencia entre el éxito o el fracaso de la empresa. Los principales proveedores se citan en el apartado 7.5. Estos, en principio, tienen alto poder de negociación por tratarse de empresas con grandes cifras de negocio y altas comisiones, como veremos más adelante.

Análisis DAFO

Con el fin de visualizar de la mejor manera posible la viabilidad de la idea, se procede a la creación de un análisis DAFO^[6] para exponer cuáles serán las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la idea de negocio:

<p> Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Dependemos mucho de la difusión de la empresa para poder seguir adelante. (Muy Importante) ◦ Poca experiencia de marketing respecto a las agencias de viajes conocidas. (Poco Importante) ◦ Poca nombre y conocimiento sobre la empresa. (Poco Importante) ◦ Falta de recursos humanos. (Muy Importante) ◦ Recursos económicos limitados. (Muy Importante) 	<p> Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Siempre puede haber un interrail mejor en cualquier otra agencia de viajes. (Muy Importante) ◦ En general, dependemos mucho de los padres de los clientes. (Importancia Media) ◦ Existe mucha competencia en el mercado. (Muy Importante) ◦ Mercado estacional (Importancia Media) ◦ Nuevas tácticas de marketing de nuestros competidores. (Importancia Media)
<p> Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Es una idea destinada para un target de clientes inacabable. (Muy Importante) ◦ Ofrecemos un plan de interrail personalizado para el cliente. (Importancia Crucial) ◦ Alta experiencia de nuestros empleados. (Importancia Crucial) ◦ Atención personalizada. (Importancia Crucial) ◦ Alta oferta de destinos disponibles. (Importancia Media) ◦ Marketing y anuncios de forma masiva. (Poco Importante) 	<p> Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Si la idea tiene buena acogida, la edad de los clientes tarjet puede extenderse. (Importancia Media) ◦ Si la idea tiene buena acogida, los interrails podrán ser mas personalizados y adaptables. (Poco Importante) ◦ Si los primeros interrails salen bien, el crecimiento de la empresa será exponencial. (Importancia Media) ◦ Redes sociales. (Importancia Crucial) ◦ Crecimiento del turismo exterior. (Muy Importante) ◦ Establecer buena relación con agencias de viajes y sitios web de reserva de alojamientos. (Importancia Media) ◦ Variedad de gusto por parte de los clientes. (Importancia Media)

Figura 10. Análisis DAFO de EnjoyInterra. Fuente: Elaboración propia.

El grupo tiene gran confianza en las fortalezas y en las características innovadoras del proyecto, como es el plan de Interrail personalizado. Además, la digitalización ayudará a reducir muchos costes, suponiendo una gran ventaja, especialmente en las fases iniciales de puesta en marcha.

Con ello, sabiendo aprovechar las características diferenciadoras, se concluye que la idea de negocio es más que viable, tanto técnica como comercialmente, destacando como principal obstáculo la limitación de los recursos financieros, en especial los primeros años de actividad, por la dependencia de la publicidad, al tratarse de una empresa orientada a servicios.

Business ModelCanvas

Se presenta, por último, la propuesta de valor, infraestructura, clientes y finanzas de la empresa de manera visual utilizando el Business ModelCanvas o BMC.

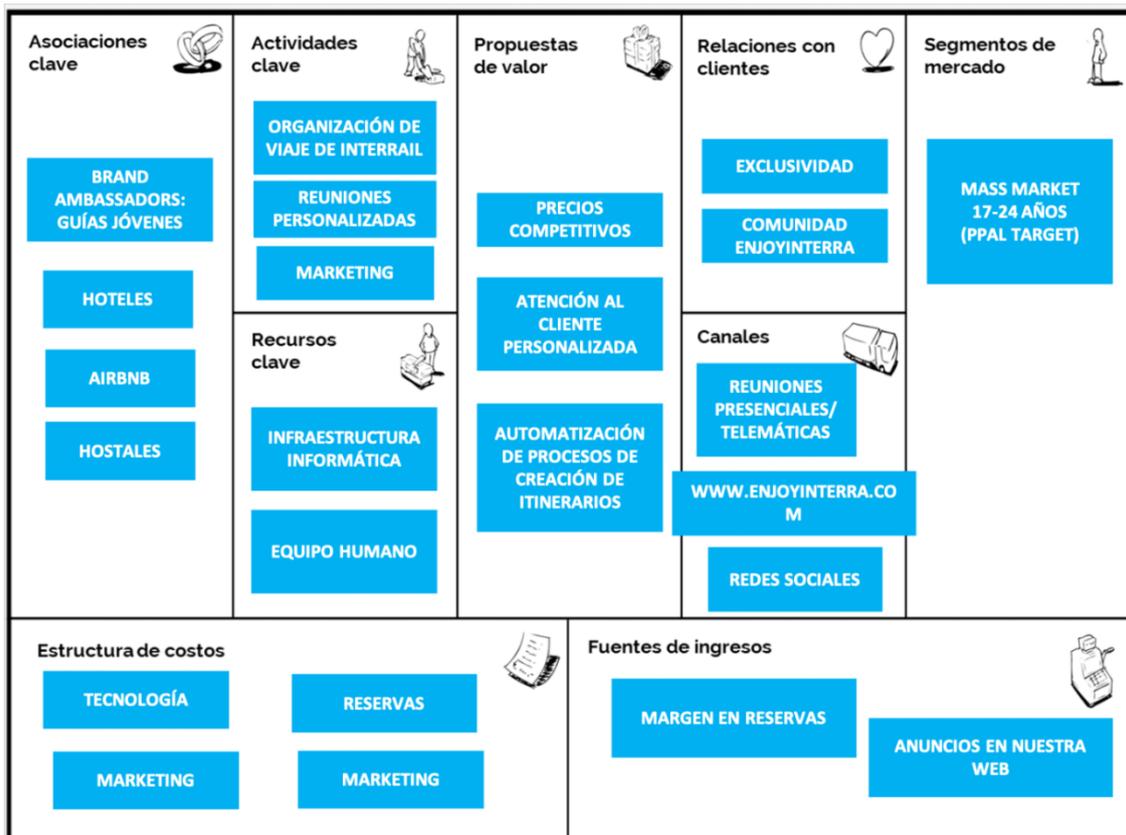


Figura 11. Business ModelCanvas aplicado a EnjoyInterra. Fuente: Elaboración propia.

3.4. Estrategias a seguir

- Asegurar un funcionamiento impecable e intuitivo del sitio web: invirtiendo lo necesario en mantenimiento (estrategia competitiva).
- Centrar las inversiones en el marketing y la exposición: en función de los incrementos de demanda y haciendo énfasis en el marketing digital (estrategia competitiva).
- Centrar los esfuerzos en la satisfacción de los clientes (personalización, atención, feedback): servicio post-venta y presencia en redes sociales (estrategia corporativa).
- Mantener precios competitivos cercanos a la media del sector: a través del ahorro en costes de capital y buena relación con los proveedores (estrategia competitiva).
- Cuidar las relaciones con los proveedores: mantener un número bajo de proveedores y llegar a acuerdos beneficiosos para ambas partes (estrategia corporativa).

3.5. Participación prevista en el mercado

Según un estudio llevado a cabo por INFORMA en 2019^[17], la facturación total de las agencias de viaje en España en 2017 (para no incluir efecto COVID-19) fue de 18.577.537.718€. Tomando como dato de referencia las ventas del primer año de la proyección de demanda a 4 años incluida el apartado 4, se reportaría una **tasa de participación de EnjoyInterra en el mercado de agencias de viaje del 0,00108% en su primer año de actividad, siendo necesario alcanzar 206 clientes para ello**. Los análisis de precios y estimaciones de demanda se realizarán en el siguiente apartado 4.

4. Marketing y comercialización

NOTA: Este apartado se complementa con el apartado 10, de Imagen Corporativa, donde se muestra el diseño de la página web y prototipos de imagen de marca.

4.1. Presentación del servicio

En cuanto a la presentación visual, EnjoyInterra es consciente de la dificultad que supone promocionar e implantar una imagen de marca a un servicio debido a su carácter intangible.

Es por ello que aspectos que soportan al servicio y que tienen cierto carácter visual, como el diseño de la página web o la imagen que se transmite a través de las redes sociales, especialmente fotografías y vídeos, sea lo más profesional posible y congruente con los valores de la empresa: energía, disfrute, positividad, exploración...

Como se ha mencionado anteriormente, EnjoyInterra ofrece dos tipos de viajes a sus clientes:

- **Crea tu ruta:** donde los clientes podrán personalizar sus rutas y seleccionar los destinos que más les convengan.
- **Packs:** itinerarios preestablecidos por la empresa, simples y rápidos de reservar.

El perfil del público objetivo de EnjoyInterra será, en principio, jóvenes en su último año de bachillerato o primeros cursos universitarios, como se ha indicado. No obstante, pese a que solo existen dos tipos de servicio propiamente dichos, debido a la posibilidad que se brinda a los clientes de crear sus propias rutas personalizadas (crea tu ruta), cada servicio o viaje será único y adaptado a las necesidades del grupo de clientes en cuestión.

Así, se pretende ofrecer de manera individual o combinada la posibilidad de realizar viajes lúdicos, de ocio o con una orientación más cultural o sobria, sin dejar de lado, por tanto, al público más longevo y siendo por tanto el catálogo de servicios, a la vez que simple, amplio y polivalente, con una infraestructura apoyada en la digitalización como principal fuente de diferenciación respecto a otras agencias.

Los factores diferenciales que EnjoyInterra aporta a todos sus clientes son: viajes de calidad, únicos y adaptados a las necesidades de los grupos de clientes, asistencia 24 horas en gran parte de las ciudades que se visitarán, guías turísticos en estas mismas ciudades, gestión rápida y simple a través de nuestra web y reserva y tramitación 100% digital.

4.2. Políticas de marca

El nombre “EnjoyInterra” se creó a partir de una mezcla entre “Enjoy” (valor de la empresa) e “Interra” (apócope de la palabra Interrail), lo que dió resultado al actual nombre y marca que se utilizará de cara al cliente para ofrecer nuestros servicios.

La elección del logotipo actual se realizó atendiendo a algunos requisitos que son deseables en el establecimiento de una marca exitosa, como que sea fácil de recordar, relacionada con el servicio que se ofrece y, sobre todo, transmita los valores y el entusiasmo de la compañía.



Figura 12. Logotipo de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

La parte azul del logo representa dos vías que se cruzan en un mismo punto y que luego continúan, apreciándose la señal de un cruce de vías. El significado, es que durante el Interrail diferentes caminos se cruzan, lo que da a lugar a la interconexión entre diferentes personas a lo largo de esta experiencia.

La parte amarilla del logo es una flecha dirigida hacia la intersección donde convergen la vías, que representa que el camino tiene que continuar, que las personas tienen que mirar hacia delante en busca de la felicidad, disfrutando de cada momento y buscando experiencias y encuentros.

Los colores azul y amarillo fueron elegidos en representación de los colores de la bandera de la Unión Europea, ya que el Interrail se desarrolla prácticamente de forma íntegra alrededor de Europa.

Se utilizará el mismo logo para representar todos los servicios ofrecidos por la empresa, y el nombre de la empresa será asimismo EnjoyInterra. Los dos servicios que ofrecerá EnjoyInterra serán nombrados como han sido mencionados anteriormente “Crea tu Ruta” y “Packs”, para que así los clientes puedan diferenciarlos con facilidad.

4.3. Política de precios y PVP

El gran número de agencias de viajes que existen en España pone de manifiesto el exceso de oferta del sector turístico. Ante tal circunstancia, y teniendo en cuenta que el público objetivo son jóvenes de entre 16 y 24 años, pero las personas que terminarán dando el visto bueno son, en general, padres o familiares de los mismos, la empresa debe hacer todo lo posible por diferenciarse del resto y transmitir seguridad y profesionalidad.

El alto nivel de competitividad del sector de viajes y los reducidos márgenes de las empresas (entre un 5% y un 10%)^[18] vienen dados por una alta sensibilidad al precio por parte de los clientes. Al disponer de tantas opciones, incluso pequeñas diferencias en los precios pueden provocar la marcha de clientes a empresas más competitivas. Por tanto, una buena forma para conseguir mantener unos precios competitivos con respecto a la media del mercado es a través del abaratamiento de costes. Esto se hará posible principalmente por medio de la innovación (digitalización y tramitación automática de solicitudes vía web), cuyo procedimiento completamente informatizado es otra fuente de diferenciación en sí mismo.

Concretamente, la página web cuenta con un algoritmo que se encarga de automatizar la reserva del viaje. Tras el relleno de un formulario por parte del cliente pidiendo información del grupo (pack o destinos personalizados, número de personas, adultos, fechas...), elabora un itinerario, para posteriormente y tras la confirmación de las condiciones del viaje y la estimación del presupuesto, enviar el correo con la información preliminar al líder del grupo, es decir, la persona que se ha encargado de rellenar el formulario. Con esto se consigue no solo agilizar las reservas, reduciendo el tiempo dedicado a las mismas, sino ahorros en costes fijos de personal y de infraestructuras que pueden aprovecharse para reducir los precios de los servicios, compitiendo en el sector desde la creación de la compañía, y con expectativas de penetración de mercado a medida que el negocio evolucione y se pacten mejores condiciones con los proveedores que permitan reducir los precios.

Fijación de precios

Ante la dificultad que supone fijar los precios de un servicio debido a la subjetividad implícita a la hora de valorar los mismos, EnjoyInterra ha decidido establecer, como punto de partida y por supuesto sujetos a modificaciones, sus precios por comparación con la competencia. Evidentemente es imposible extrapolar precios de manera exacta teniendo en cuenta la cantidad de variables que afectan al precio de un paquete de viajes en Interrail: las diferencias en destinos, lugares de alojamiento, transporte... Para empezar, se hará una comparación tomando como referencia viajes de Interrail a lo largo de destinos europeos sobre la **cortina de hierro europea, con paradas en Budapest y Viena**. Se hallará una media aritmética del precio teniendo en cuenta el número de días

de duración totales con precios en temporada baja y sin tener en cuenta las ofertas temporales, además de incluir todos los servicios en el precio (vuelos, traslados, visitas...). Las referencias a estos paquetes aparecen al lado del nombre de cada empresa en la siguiente figura:

	Euroventure ^[19]	Embajador ^[20]	Viajes University ^[21]	Voiash ^[22]
Precio por persona (PPP)	465€	945€	876€	400€
Nº de días	8	7	19	9
PPP por día	58,13€	135€	46,11€	44,44€
Media PPP por día	desde 70,92€			

Figura 13. Estimación de precio por persona diario en base a viajes similares de la competencia. Fuente: Elaboración propia.

Estos precios también incluyen vuelos al primer destino y vuelta a España desde el último destino.

Los socios han decidido que un pack de Interrail de EnjoyInterra con destinos europeos a lo largo de la cortina de hierro rondará los 65€ diarios por persona (7% menor a la media calculada), siendo por tanto el precio de este pack para una persona y 15 días de **975€**, valor que utilizaremos como referencia más adelante como ingresos medios por cliente al año. Estos precios incluyen gastos de gestión y comisiones, y se han estimado para temporada baja. La empresa mantendrá por tanto unos precios competitivos con el resto de competidores y, gracias a los ahorros en costes fijos comentados anteriormente, se proyecta un **margen estimado del 5,2% en el primer año, cercano al margen mínimo mencionado^[18] del sector del 5%**. Con ello, podrá reinvertir los beneficios netos en comunicación y campañas de marketing en años posteriores. Además, este margen se verá aumentado progresivamente al lograr mejores condiciones con los proveedores a medida que el negocio crezca, como veremos en el apartado 7.5.

4.4. Estrategia de precios

Gracias a la automatización y digitalización de los procesos de EnjoyInterra y al ahorro en costes que ello conlleva, **la estrategia de precios será competitiva, aunque sin primar el ser la empresa más barata del mercado. En cambio, se persigue más bien mantener una relación calidad-precio muy alta:** ofrecer viajes de calidad con gestión sencilla y atención personalizada a unos precios asequibles. En un futuro, aprovechando economías de escala con proveedores, se podrán reducir los precios, pero manteniendo la calidad de los servicios. Dicho esto, los packs preestablecidos (como los ejemplificados) serán ligeramente más baratos debidos a su simplicidad y al ahorro de trámites, en

comparación a los costes y tiempo de organización con los proveedores que implica crear una ruta específica para cada grupo.

La empresa considera que, combinando unos precios competitivos con un modelo de negocio basado en la tecnología y la simplicidad en la reserva la consecución de clientes será más sencilla, especialmente teniendo en cuenta la comentada sensibilidad al precio debido a la saturación de oferta del sector, sumada a la situación de crisis mundial incipiente, reflejada en el apartado 3.2.

A esta situación de crisis hay que sumar, además, el cambio en las tendencias del comportamiento del cliente y el valor, tanto objetivo como subjetivo que perciben del servicio. La calidad tiene dos dimensiones: calidad objetiva y calidad subjetiva. Dado el carácter intangible y heterogéneo de los servicios, muchas veces la calidad objetiva (relacionada con aspectos demostrables como son la fiabilidad, la seguridad, la rapidez del servicio o los elementos tangibles que apoyan al servicio, como son las infraestructuras) toman un segundo plano respecto a la calidad subjetiva, o valor que los clientes otorgan a un servicio en base a la superación o no de sus expectativas.

Por ello, y sin desmerecer la importancia de los factores objetivos de la calidad mencionados, la empresa debe primar y centrarse en ofrecer **experiencias** inolvidables para sus clientes, haciendo todo lo posible por simplificar y agilizar los trámites, y tener capacidad resolutoria en caso de que se presenten problemas, tanto con clientes como con proveedores.

4.5. Decisiones sobre distribución y comunicación

EnjoyInterra hará uso, mayoritariamente, de **canales de distribución y comunicación no físicos**: En primer lugar, su página web como principal fuente de distribución de los servicios, y en segundo lugar, las redes sociales como fuente de comunicación y consecución de clientes.

Sin embargo, para el caso de los canales de comunicación, además de las redes sociales se harán visitas a centros educativos por parte de los miembros de EnjoyInterra promocionando sus servicios (a través de charlas o briefings). Por último pero no menos importante, la empresa hará todo lo posible para satisfacer a sus clientes con el fin de que sean estos mismos quienes promocionen los servicios (marketing boca a oreja).

Frente a los tradicionales medios de comunicación de las agencias de viaje (anuncios en revistas o spots publicitarios en televisión), EnjoyInterra apuesta por una estrategia enfocada al marketing digital, con la comunicación vía redes sociales (principalmente Instagram y Facebook, aunque también TikTok) o anuncios tanto por correo electrónico (mailchimp) y anuncios en sitios web como principales canales, debido a la mayor presencia de público joven (nuestro público objetivo o

BuyerPersona, detallado en el apartado 2.2) en estos medios en comparación a los medios físicos mencionados o a la televisión (la cual supondría gastos ingentes).

Se ha decidido utilizar Instagram, dado que la mayor parte del target objetivo de la empresa utilizan como red social principal Instagram. Instagram es la red social con mayor tasa de crecimiento a lo largo de los últimos años, cuenta con un total de 13 millones de usuarios en España, en los que el 66% tienen entre 18 y 39 años, y el 37% tiene entre 15 y 24 años. Por esta razón se apostará principalmente por esta red social para captar a nuevos clientes, y para ello se realizarán publicaciones semanales.

Esta publicidad será personalizada, apareciendo para personas que puedan estar interesadas en nuestros servicios, haciendo uso de las cookies y el big data, con la finalidad de optimizar los gastos de comunicación y enfocarlos a los clientes con interés real en viajes internacionales.

Por otra parte, se contará con la ayuda de varios influencers en dicha red, que cuentan con un número de seguidores desde 30.000 seguidores (@anitapotti) a incluso influencers con 200.000 seguidores (@jorgedlrio). Estas ayudas serán completamente gratuitas, debido a que son muy amigos de los tres componentes de EnjoyInterra.

Por último, los clientes que decidan viajar con nosotros obtendrán de manera gratuita merchandising para así poder dar a conocer la empresa por toda Europa mediante el boca a oreja pero también, una vez más, por medio de las redes sociales, cuando los clientes suban fotos o historias a sus perfiles.

Se procede ahora a mostrar el desglose de los **gastos de marketing por año** (debido a la gran cantidad de información se ha preferido sintetizar las siguientes figuras por año):

Gastos de Marketing	año 1	año 2	año 3	año 4
Camisetas	€ 1.000	€ 1.860	€ 2.893	€ 4.133
Flyers	€ 200	€ 372	€ 579	€ 827
Stickers	€ 100	€ 186	€ 289	€ 413
Redes Sociales e influencers	€ 3.000	€ 4.667	€ 7.259	€ 10.370
Publicidad y anuncios	€ 1.000	€ 1.860	€ 2.893	€ 4.133
Gasto Marketing	€ 5.300	€ 8.945	€ 13.914	€ 19.877
Incremento Demanda (%)		86%	56%	43%

Figura 14. Costes de marketing y comunicación desglosado y coste de captación de clientes por años.

Fuente: Elaboración propia.

Los costes de marketing aumentarán de forma progresiva teniendo en cuenta el incremento de la demanda esperada de clientes interanual. El principal problema en la estimación de estos costes para una empresa de viajes, y sobre todo Interrails, es su carácter estacional, por lo que habrá meses en los que el gasto aumentará para atraer a los potenciales clientes (subiendo en consecuencia los precios). Estos meses serán desde Marzo hasta Mayo (previo al inicio del verano, época en la que se desarrollará la mayor parte de la actividad).

4.6. Política y previsión de ventas

El equipo de EnjoyInterra estará fundamentalmente formado durante los primeros años por los tres socios fundadores, quienes se encargarán de distribuir el servicio entre el público objetivo, siguiendo los métodos previamente mencionados: charlas o briefings, promoción a través de redes sociales, mailchimp, etc... Para esto es útil, pese a que se dividirán tareas, que los tres socios cuenten con experiencia, exposición y trato frente al público, así como con habilidades tanto comunicativas (charlas) como técnicas (uso de las redes sociales, mantenimiento página web, etc...). En definitiva, que sean sociables y resolutivos, para poder afrontar de la manera más óptima cualquier imprevisto que surja.

Por otro lado, la otra parte del equipo de EnjoyInterra estará formado por los Brand Ambassadors, que serán los encargados de realizar guías turísticas y asistir a los clientes en determinadas ciudades. Se contratarán de forma temporal y se les pagará un salario de 40 euros cada día que un grupo de clientes esté en su ciudad. De la misma forma que los socios fundadores, se requerirán habilidades comunicativas y sociales, así como conocimiento cultural e histórico del lugar donde trabajan, de manera que se pueda ofrecer un servicio óptimo y satisfactorio para el cliente.

En cuanto a las previsiones de ventas, estas vienen dadas por la proyección de la demanda respecto al público objetivo. **Para calcular la demanda estimada/proyectada se estima** una cuota de mercado del 0,05% y creciente en 0,01 puntos porcentuales en los 4 primeros años) sobre el público joven y no toda la población. La tasa de captura irá también aumentando año a año en 5 puntos porcentuales, gracias a las inversiones en comunicación y el marketing boca a oreja acumulativo.

Proyección Demanda				
Año	1	2	3	4
Cuota de Mcdo proyectada sobre población nacional (Marketing)	0,050%	0,060%	0,070%	0,080%
Demanda Potencial (Nº Solicitantes información a empresa)	2.058	2.552	2.977	3.403
Captura Demanda Potencial (%)	10%	15%	20%	25%
Demanda Proyectada (Contratan Servicio) por Personas anual	206	383	595	851
Incremento % Demanda Proyectada	0%	86%	56%	43%
Demanda Potencial (Enjoy Interra) por Grupos anual	13,7	25,5	39,7	56,7
Demanda Potencial (Enjoy Interra) por Grupos por mes	1,1	2,1	3,3	4,7

Figura 15. Proyección de demanda anual (nº de clientes esperados marcados en rojo). Fuente:

Elaboración propia.

Al dividir los costes en marketing anuales del apartado anterior por la demanda proyectada se obtiene el coste de captación de cada cliente, que ronda los 25,73€ por persona el primer año.

Se estiman además unos grupos promedio formados por 15 personas. Utilizando como precio base el indicado anteriormente para el Pack a lo largo de la cortina de hierro europea (65€ por persona) y multiplicándolo por un viaje de duración media de 15 días **se obtiene un ingreso de 975€ por persona, IVA incluido.**

Precio por día y por persona para viaje cortina de hierro	65,00 €
Días Promedio del viaje	15
Número medio de personas por grupo	15
Ticket Promedio (Para viaje de 15 días por persona)	€ 975,00
Coste de servicios de proveedores por Ticket promedio	€ 805,00
Comisión total por ticket vendido	17,44%

Figura 16. Ticket promedio y comisión por persona para viaje de duración de 15 días. INCLUYE

IVA.Fuente: Elaboración propia.

Los costes estimados por persona se han estimado en **805€** (más detalle en el apartado 7.5. de externalización), IVA incluido. Por ello, el margen para un ticket promedio es de un 17,44%.

Multiplicando la demanda proyectada anual (nº de clientes esperados en un año) por el ticket promedio esperado por cada cliente se obtiene una proyección de ingresos a 4 años, teniendo en cuenta el crecimiento de la captación de clientes a lo largo de los años.

Proyección de Ingresos (incluye IVA)				
Año	1	2	3	4
Ingresos por Ventas Anual	€ 200.657	€ 373.218	€ 580.561	€ 829.373

Figura 17. Proyección de ingresos anual a 4 años.Fuente: Elaboración propia.

Estos ingresos serán el punto de partida para la previsión de beneficios de cada año. Como se ha mencionado anteriormente, EnjoyInterra goza de una clara ventaja competitiva respecto a sus competidores principales por el ahorro en costes como infraestructuras o pago de salarios a trabajadores (excepto Brand Ambassadors). **La empresa obtendría beneficios netos desde el primer año para una cuota inicial de mercado del 0,05% y con unos ingresos de 975€ por persona al año.**

Cada año se aumentará la inversión en gastos de marketing y con ello los beneficios, que irán aumentando con la captación de más clientes de forma cíclica.

La siguiente proyección de beneficios incluye IVA, a diferencia de la cuenta de PyG:

Proyección de beneficios/Previsión de ventas (incluye IVA)				
Año	1	2	3	4
Ingresos por Ventas Anual	€ 200.657	€ 373.218	€ 580.561	€ 829.373
Coste de Ventas*	€ 190.219	€ 350.253	€ 548.803	€ 782.163
Gastos Marketing**	€ 5.300	€ 8.945	€ 13.914	€ 19.877
Gastos Administ.***	€ 10.033	€ 18.661	€ 29.028	€ 41.469
Gastos Brand Ambassadors	€ 5.488	€ 10.208	€ 22.230	€ 31.757
Gastos Operativos (Web)	€ 27	€ 596	€ 596	€ 596
Seguro de caución	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600
Seguro de R.S.	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600
Seguro de convenio colectivo				
Servicios de proveedores	€ 165.671	€ 308.144	€ 479.335	€ 684.764
Aprovisionamientos	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500
Gastos en I+D+i				
Serv. prof. independientes	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Margen Bruto	€ 10.438	€ 22.965	€ 31.758	€ 47.210
EBITDA	€ 10.411	€ 22.369	€ 31.162	€ 46.614
Amortización y depreciación	€ 2.700	€ 2.700	€ 2.700	€ 2.700
EBIT = BAI	€ 7.711	€ 19.669	€ 28.462	€ 43.914
Intereses préstamo	€ 308	€ 228	€ 145	€ 57
BAI	€ 7.403	€ 19.440	€ 28.317	€ 43.857
Impuestos (15% IS)	€ 1.111	€ 2.916	€ 4.248	€ 6.579
Beneficio Neto	€ 6.293	€ 16.524	€ 24.070	€ 37.278

Figura 18. Proyección de margen bruto y beneficios anuales. Fuente: Elaboración propia.

*El coste de ventas se obtiene sumando todos los gastos

**Incremento anual de gasto en Mkt - Var. Demanda.

***Sueldos de los 3 admins: 5% de ingresos por ventas (sueldo variable). El tipo impositivo reducido del IS (15%) aplicado se explicará en el apartado 8.5.

El análisis de escenarios para el primer año toma como estimación una pérdida en las ventas (nº de clientes) de un 3% para el escenario pesimista, o un aumento de las mismas en la misma cantidad para el escenario optimista. Dicha variación en las ventas se traduce en una reducción o aumento, respectivamente, del beneficio neto anual del **14,17%** respecto al escenario esperado. Aún con ello, en el escenario pesimista la empresa obtendría beneficios desde el primer año.

Escenarios (inc. IVA)	Escenario pesimista (-3%)	Escenario esperado	Escenario optimista (+3%)
	AÑO 1		
Ingresos por Ventas Anual	€ 194.638	€ 200.657	€ 206.677
Coste de Ventas	€ 185.249	€ 190.219	€ 195.189
Gastos Marketing	€ 5.300	€ 5.300	€ 5.300
Gastos Administ.	€ 10.033	€ 10.033	€ 10.033
Gastos Brand Ambassadors	€ 5.488	€ 5.488	€ 5.488
Gastos Operativos (Web)	€ 27	€ 27	€ 27
Seguro de caución	€ 600	€ 600	€ 600
Seguro de R.S.	€ 600	€ 600	€ 600
Seguro de convenio colectivo	€ -	€ -	€ -
Comisiones de proveedores	€ 160.701	€ 165.671	€ 170.641
Aprovisionamientos	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500
Gastos en I+D+i	€ -	€ -	€ -
Serv. prof. independientes	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Margen Bruto	€ 9.389	€ 10.438	€ 11.488
EBITDA	€ 9.362	€ 10.411	€ 11.461
Amortización y depreciación	€ 2.700	€ 2.700	€ 2.700
EBIT = BAI	€ 6.662	€ 7.711	€ 8.761
Intereses préstamo	€ 308	€ 308	€ 308
BAI	€ 6.354	€ 7.403	€ 8.453
Impuestos (15% IS)	€ 953	€ 1.111	€ 1.268
Beneficio Neto	€ 5.401	€ 6.293	€ 7.185

Figura 19. Análisis de escenarios con proyecciones sobre las ventas de $\pm 3\%$, inc. IVA. Fuente:

Elaboración propia.

Por último, EnjoyInterra no cuenta actualmente con un sistema de medición del desempeño individualizado para sus miembros por ser, por el momento, tan solo 3. En un futuro, cuando la empresa contrate a vendedores, podrían aplicarse **incentivos para trabajadores proporcionales a la cifra de ventas conseguida por cada uno de ellos**. Este sistema permite recompensar de forma muy simple a aquellos vendedores teniendo en cuenta todas las variables: número de personas reclutadas, precios de los viajes, número de días vendidos, número de viajes conseguidos...

En cuanto a los **Brand Ambassadors**, **estos cobrarán de forma fija 40€ por cada día que un grupo pase en su ciudad**. Para el primer año, se calcularán los costes en salarios de los Brand Ambassadors de la siguiente forma (para una plantilla inicial de 5 B.A: se espera añadir 2 B.A. a la plantilla cada 2 años hasta tener guías en todos los destinos principales europeos):

206 clientes / 15 clientes por grupo = 13,73 viajes por B.A. * 2 días de estancia en su país * 40€/día * 5 B.A. = 5488€ de gasto anual en B.A. (año 1)

Por el momento, la empresa no plantea realizar descuentos sobre los precios ofrecidos, debido al corto margen de beneficio proyectado para los primeros años de actividad.

No obstante, EnjoyInterra plantea, para el largo plazo, permitirse abaratar sus precios ya de por sí competitivos **si consigue llegar a acuerdos con mejores condiciones con sus proveedores**.

La empresa tiene en mente ofrecer descuentos por cantidad, en los que se ofrecerá al líder de cada grupo, que su viaje (1 persona) sea gratis si consigue reunir al menos 20 personas para el mismo. Esto incentivará a los líderes a reclutar a más gente para los viajes, y promocionará indirectamente con marketing boca a oreja nuestros servicios sin suponer costes adicionales para la empresa más allá del propio descuento.

Finalmente, en cuanto al **servicio post-venta**, cabe destacar que la empresa ofrecerá a sus clientes la posibilidad de rellenar cuestionarios de satisfacción telemáticos una vez sus viajes hayan concluido, que serán revisados expresamente por los miembros de EnjoyInterra, así como las quejas y reclamaciones que pudieran haber. En el caso de disconformidad con el servicio y solicitud de reembolso, se atenderá a los criterios que han ocasionado dicha petición, devolviéndose íntegramente los pagos realizados si los daños y perjuicios fueran ocasionados por negligencia o culpa de la propia compañía, no existiendo tal derecho en caso contrario, o siendo reclamable al seguro contratado en cuestión.

4.7. Matriz BCG

La Figura 20 muestra el esquema de la matriz BCG^[23]. La principal diferencia de nuestro servicio respecto a los viajes ofrecidos por la competencia se resume en la personalización y en el uso de un sistema de reservas innovador automatizado que permita simplificar los trámites y reducir los costes. Por tanto, pese a que la participación de nuestro servicio será baja los primeros años (**interrogante**), se espera que el uso de estas técnicas y nuevo modelo de negocio haga crecer a nuestros servicios rápidamente en el medio/largo plazo, convirtiéndose en **estrella**. Además, se espera que, como se ha mencionado y junto con la recuperación del sector, este siga creciendo con un mayor número de turistas tanto españoles como internacionales a lo largo de los años.

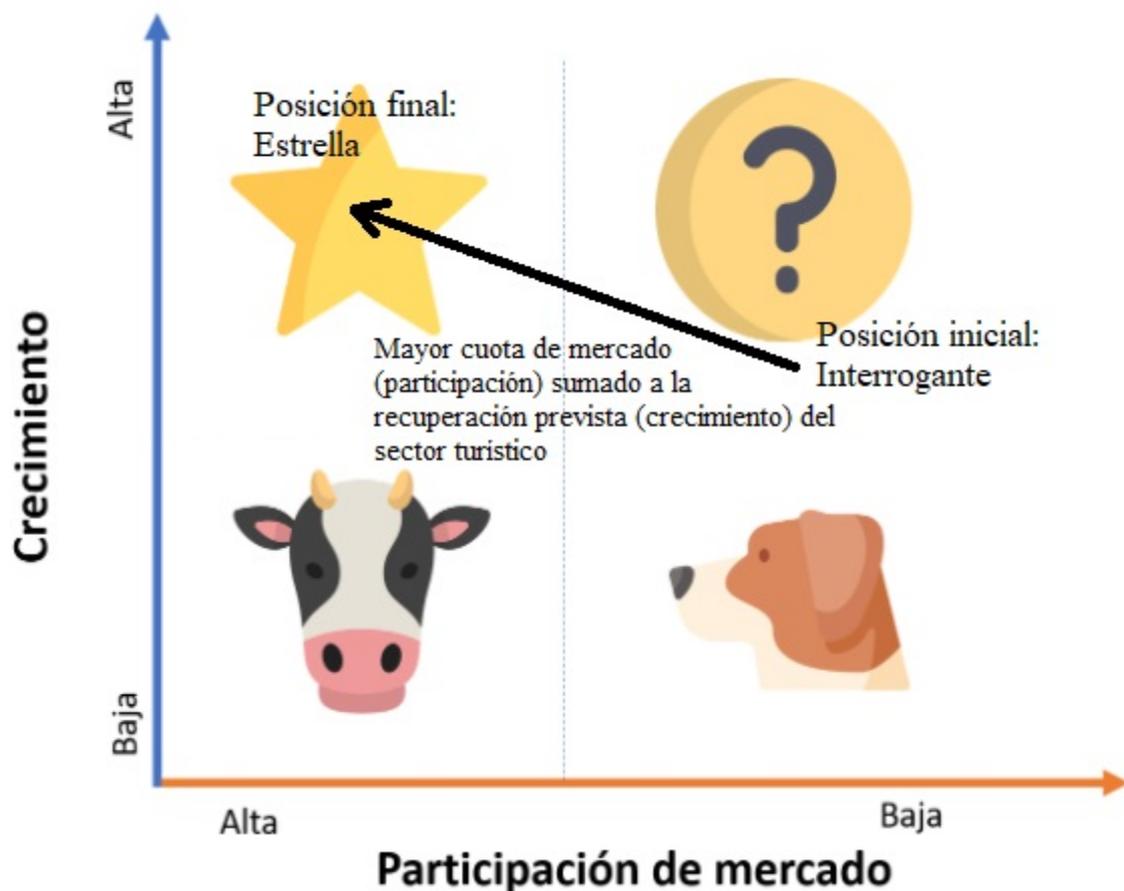


Figura 20. Esquema de la matriz BCG.

4.8. Ciclo de vida del servicio

Se exponen, por último, las estrategias a seguir en cada fase del ciclo de vida del servicio:

1. **Introducción:** La prioridad en esta fase será dar a conocer a la empresa, haciendo énfasis en sus ventajas competitivas: simplificación en las reservas, automatización del proceso, personalización de los viajes, Brand Ambassadors... Para tal fin, se harán fuertes inversiones en marketing, como indicado anteriormente, especialmente vía redes sociales, y con la ayuda de influencers con gran alcance sobre el público objetivo.
2. **Crecimiento:** Una vez la empresa comience a ganar reconocimiento, el objetivo será, a la vez que ir aumentando año a año la inversión en comunicación, hacer que los clientes satisfechos con nuestros servicios apoyen a la empresa mediante el marketing boca a oreja, atrayendo aún más clientes. Para ello, se desarrollarán estrategias de fidelización como encuestas para mejorar los servicios de forma continua, y se comenzará a contratar a vendedores y a community managers para gestionar la imagen corporativa. Por último, se ajustarán los packs ofrecidos en base a las preferencias generales históricas observadas durante los primeros años de actividad, así como la ampliación del abanico de posibilidades que ofrece crear tu propia ruta.
3. **Madurez:** El principal objetivo será mantener la calidad de los servicios a lo largo de los años, acompañando al crecimiento de la clientela con el de la plantilla, pero sin desvirtuar los valores de atención personalizada y simplicidad de los procesos.
4. **Declive:** Si se prevé un declive de la actividad, debe analizarse su causa. Si es debida a condiciones económicas, puede barajarse la posibilidad de reducir la plantilla o los gastos en marketing (teniendo en cuenta que la imagen de la empresa ya estará consolidada para este momento). Si es debido al auge de otros competidores, deben pensarse nuevas estrategias a seguir, pudiendo utilizar el benchmarking como estrategia principal de mejora. Otras opciones serían destinar una mayor inversión de recursos a la aplicación móvil o la integración del algoritmo automatizado en una blockchain a través de contratos inteligentes.

5. Plan de operaciones

5.1. Instalaciones, medios y equipos

Como ya ha sido explicado con anterioridad, EnjoyInterra busca una reducción significativa de los costes, para ello intenta reducir al máximo los costes fijos en los que pudiera incurrir. Por esta razón no existirán unas instalaciones ni una infraestructura establecida desde donde la empresa tenga que operar. La idea es que la empresa pueda funcionar remotamente desde cualquier ordenador (obviamente teniendo muy en cuenta la seguridad, por medio de claves y contraseñas).

Los medios que serán utilizados para el desarrollo de la actividad de EnjoyInterra, estarán basados en el uso de Internet. Primeramente, como hemos mencionado anteriormente, el método de promoción se centrará principalmente en las redes sociales. Tanto Instagram como Facebook serán las redes sociales fundamentales para nuestra empresa, aunque también se hará uso de la plataforma de vídeos TikTok, con la finalidad de subir vídeos o montajes de corta duración que llamen la atención al público más joven. Además, se hará uso de nuestra propia página web (<https://www.enjoyinterra.com>), en la que se informará a todos nuestros clientes de los servicios que se ofrecen, de experiencias de viajes de Interrail (por medio de un blog), se les ofrecerá toda la ayuda que necesiten para crear su propio Interrail, etc...

Los equipos que utilizaremos durante los primeros años de la empresa son equipos personales, como ordenadores, teléfonos móviles, etc... Los equipos que utilizaremos serán los que cada socio utiliza de forma personal, para poder prescindir del gasto que crearía la compra de nuevos equipos.

5.2. Proceso de fabricación u operaciones

A diferencia de la fabricación de un producto industrial, el desarrollo del servicio de EnjoyInterra será mucho más simple y rápido, teniendo como objeto el ahorro en costes, como se ha comentado. El proceso de gestión de reservas será automatizado gracias a un algoritmo y las solicitudes se realizarán con formularios a través de la web. Ello permite llevar a cabo la actividad de la empresa con unas pocas herramientas imprescindibles.

Se muestra a continuación un diagrama de flujo o *customer journey* descendente con el proceso de servicio:



Figura 21. Diagrama de flujo del proceso de venta de EnjoyInterra. Fuente: Elaboración propia.

5.3. Aprovisionamiento y gestión de stocks

Al tratarse de un servicio de organización automática de viajes, el stock que la empresa gestiona lo tratamos como las solicitudes recibidas. Estas solicitudes a nivel de software son denominadas como “peticiones”. Estas peticiones se organizan de la siguiente manera: gracias a la vista de tablas, clasificamos las solicitudes o peticiones de viaje por estado: recibidas, enviadas, aceptadas y rechazadas.

Los procesos y gestión de las colas de trabajo son cruciales para el correcto funcionamiento de la plataforma, pero también del negocio, por ello se debe seguir un estricto orden de trabajo y la plataforma debe regirse por una serie de normas para gestionar el workspace y gestionar el reparto de tareas.

Peticiones:

El componente peticiones es accesible por parte de los socios. En este componente encontramos una serie de tablas, y en ellas las diferentes peticiones o solicitudes de viaje que realizan los clientes. Un parámetro clave para la organización de estas tablas es el estado de la petición que puede variar entre:

- **Recibida:** El cliente rellena el formulario de viaje y lo configura su viaje adaptándolo a sus gustos y preferencias. Una vez ha hecho esto envía la petición, y esta es recibida por parte de nuestro equipo y se clasifica y es colocada, valga la redundancia, como recibida en la tabla de peticiones recibidas asociada a la pestaña “recibidas”.
- **Enviada:** Es labor del equipo de EnjoyInterra acceder a la tabla de peticiones recibidas y estudiar al detalle los itinerarios y preferencias de viaje que han enviado los clientes, pero una vez han realizado este trabajo y han establecido un presupuesto en el campo de texto habilitado para ello, deben enviar la petición al correo que el cliente ha seleccionado en el formulario. Cuando el equipo de EnjoyInterra hace esto, la petición pasa a clasificarse como enviada y, por tanto, pasa a colocarse en la tabla de “peticiones enviadas”.
- **Aceptada:** Una vez el cliente ha recibido el mailing con el itinerario completo y fotos de los destinos, este tiene que elegir entre aceptar o rechazar el presupuesto. En el caso de aceptarlo, el botón asignado para ello deberá ser pulsado, este redirige al cliente al formulario de registro, el cual puede ser accedido únicamente desde el mail. Una vez el cliente acepta el presupuesto, la petición pasa de ser enviada y pendiente de respuesta, a aceptada.
- **Rechazada:** Al igual que las enviadas pueden ser aceptadas, también pueden ser rechazadas y, por consiguiente, en el caso de que el cliente pulse el botón asignado para ello, las peticiones pasarán a la pestaña de “rechazadas”.

Las peticiones son ordenadas por defecto por el parámetro fecha, la gestión de la cola es de tipo FIFO (first in firstout). Las peticiones que primero llegan son las que primero salen. Esto está pensado así con el fin de que las primeras peticiones que se recibieron sean las que se sitúen en las primeras posiciones de la tabla para que sean las primeras en despacharse.

Asumimos que el orden de las peticiones que se envían es proporcional al tiempo de respuesta, por lo que el resto de las tablas están ordenadas de la misma manera.

Una vez explicada la organización del stock, procedemos a la gestión del mismo, esta gestión es llevada a cabo por recursos humanos que forman parte de la empresa. Dentro de la organización de la empresa (ver apartado de recursos humanos, jerarquía y organización) encontramos diferentes actores.

Cada actor tiene asociado un rol dentro del software basado en web. A continuación explicaremos los roles y de qué manera pueden gestionar las peticiones.

En cuanto a roles se refiere, encontramos diferentes funcionalidades asociadas a cada tipo de usuario, el menú de cada usuario es diferente, siendo estas funcionalidades distintas para cada tipo de usuario. Encontramos en los usuarios de tipo root la responsabilidad de mantenimiento de toda la página: adición de destinos, confección de paquetes, gestión del blog, mantenimiento del equipo etc...

La organización de EnjoyInterra es simple:



Figura 22. Perfiles de usuario de EnjoyInterra. Fuente: Elaboración propia

Existen tres roles en la organización tanto empresarial como a nivel de software. A continuación, se explican las funciones a nivel general en cuanto a empresa y en cuanto a software (si así fuere) de cada uno de los roles:

El root o socio:

Es el encargado de dirigir al equipo y tomar las decisiones de negocio, coordinar y supervisar las peticiones y solicitudes de viaje para comprobar que el flujo de trabajo se desarrolla correctamente.

También se encargará de dar a conocer la plataforma por medio de los medios de comunicación establecidos.

Software: Es el encargado del mantenimiento de la web, gestiona el blog, los destinos, el equipo, etc.

El admin o Brand Ambassador:

Se encargará de atender al cliente en el caso de que haya alguna incidencia. También darán soporte y guiado durante el viaje a los grupos correspondientes.

Basic o cliente:

Es el fruto de la existencia de la plataforma, el cliente es el encargado de financiar el negocio, ya que es el que paga por los servicios prestados.

Software: El usuario basic solicita el viaje por medio de la web y gestiona sus datos una vez ha aceptado el presupuesto para facilitar el proceso de reservas al equipo de EnjoyInterra.

5.4. Cálculo de costes de producción

En este apartado veremos la relación y cálculo de los costes fijos, costes variables, punto muerto y umbral de rentabilidad, reflejando todas las consideraciones necesarias al respecto.

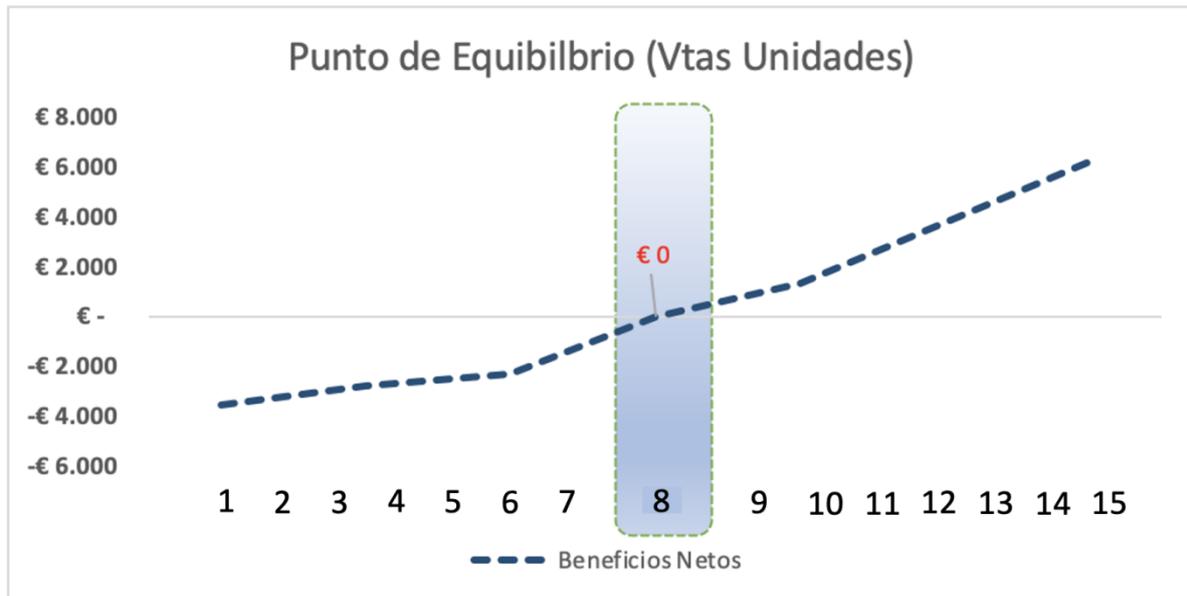


Figura 23. Punto de equilibrio. Fuente: Elaboración propia.

En la figura anterior podemos ver reflejado el punto de equilibrio en cuanto a ventas estas ventas reflejan en el eje X el número aproximado de grupos que debemos contratar para conseguir llegar al punto de equilibrio. El número aproximado de grupos es entre 8 y 9, es decir entre 120 y 144 (ya que cada grupo es aproximadamente de 15 personas), y el punto de equilibrio se conseguiría con 123 clientes. Llegados a este punto nuestros beneficios igualarán los gastos y conseguiremos no tener pérdidas.

5.5. Control de calidad y certificaciones pretendidas

Se detallan ahora los controles de calidad en el proceso productivo y en el producto final:

El esquema de negocio se trata de un B2C o business to customer que hace referencia a las relaciones comerciales entre empresas y consumidores esto significa que las empresas orientan sus servicios u ofertas a clientes privados y se ponen en contacto con ellos. Gracias a la automatización del proceso que se lleva a cabo, el cliente únicamente deberá de seleccionar su ruta, pasando por los siguientes pasos:

1. Seleccionar una de las dos opciones que se ofertan (Packs o ruta personalizada).
2. Seleccionar el punto de partida.
3. Elegir los destinos que quiere visitar (en caso de haber seleccionado el pack los encontrará preseleccionados por defecto, pudiendo estos ser editados).
4. Selección de fechas en las que quiere viajar y noches que quiere pasar en cada destino de los seleccionados.
5. Seleccionar el número de integrantes que conforman el grupo de viajeros.
6. Ajustar las preferencias del viaje para que el equipo pueda ajustar el presupuesto a las mismas.
7. Rellenar el formulario con los datos de contacto: Nombre del grupo, e-mail, teléfono de contacto, sugerencias y código promocional.

Este último parámetro (código promocional), junto con las sugerencias, es opcional, ya que solo lo introducirá en caso de que se le haya facilitado uno por medio de los embajadores de marca o por algún otro medio de comunicación (redes sociales, flyers, etc.).

Una vez que el cliente completa todos los pasos mencionados anteriormente pulsa el botón enviar. Con este nos manda su solicitud y se le asocia automáticamente un embajador de marca el cual será el encargado de establecer el presupuesto de viaje. Aquí es donde entra en juego la automatización. La plataforma se encarga de juntar todos estos datos y elaborar automáticamente un itinerario completo poniendo en conjunto los datos recogidos del cliente. A ello le sumamos fotos y textos atractivos con el fin de poder llegar al cliente de manera más sencilla y minimalista, pero con todo el detalle posible.

El embajador de marca se logrará con sus credenciales en la página web y podrá ver en la sección “peticiones” habilitada solo para embajadores (y socios) todas las solicitudes de viaje que le han sido asignadas (los socios podrán ver todas las peticiones de todos los embajadores). De esta manera, el

embajador podrá ver todos los datos que el cliente ha rellenado para la creación de su ruta (destinos, fechas, preferencias...). El embajador únicamente deberá de establecer el presupuesto en el campo de texto habilitado y pulsar el botón enviar. Esta “petición” será enviada al correo que se introdujo en el formulario de envío y en este el cliente podrá ver de nuevo la ruta que seleccionó y el presupuesto que se ha establecido para ella en formato itinerario con fotos de todos sus destinos.

Una vez el cliente haya consultado el precio con los demás integrantes del grupo tendrá la opción de aceptar o rechazar el presupuesto. En caso de aceptarlo, será redirigido al formulario de registro de la web. En este, el cliente debe introducir un usuario y una contraseña, pero también debe aceptar los términos y condiciones. Ya que se está comprometiendo a llevar a cabo el viaje con la empresa organizadora. Ya registrado, el cliente tendrá la opción de acceder a su panel personal donde podrá visualizar el itinerario con las fechas correspondientes de su viaje. También se habilitará la pestaña “mis datos” donde debe introducir los datos de los viajeros:

- Nombre
- Apellidos
- DNI
- Fecha de nacimiento

En este apartado entra en juego la ventaja competitiva del negocio. Con la automatización del correo de respuesta conseguimos que el cliente tenga en el menor tiempo posible una respuesta por parte del equipo. Afirmamos que esto es la mayor ventaja competitiva debido a que tras haber realizado un análisis intensivo y completo de la competencia hemos comprobado que no existe nada similar a lo que ofrecemos. Con esta funcionalidad automatizamos la creación de itinerarios poniendo en conjunto la información que el cliente rellena a la hora de la creación de su viaje.

Entre la información selecciona, entre otros, los destinos, fechas de viaje, número de integrantes del grupo, preferencias y unos últimos datos como nombre, apellidos, número de teléfono, correo y sugerencias. Toda esta información anteriormente mencionada se pone en conjunto con una serie de fotografías y textos los cuales tienen el objetivo de integrarse de manera coherente y ordenada para poder enviar al cliente el itinerario completo a su bandeja de entrada de correo de manera atractiva.

En este correo se emplean altos recursos de diseño gráfico y userexperience. En el correo podemos encontrar la información sobre el grupo y los destinos seleccionados incluyendo la fecha de inicio del viaje y la fecha de fin, pero también las fechas parciales de cada destino seleccionado. También encontramos al final del correo (antes del footer) el presupuesto asociado al viaje y los botones de aceptar y rechazar.

Debido a la limitación de capacidad de los servidores de correo. Se ha implementado la funcionalidad de thumbnail para las imágenes. Este thumbnail consiste en una copia de la imagen original, pero en menor calidad para no superar el límite de capacidad. Estas imágenes son generadas cada vez que se crea un nuevo destino, cuando este destino es eliminado de la plataforma, se elimina su imagen asociada pero también su thumbnail.

Por otra parte, tenemos las métricas que nos permiten medir y asegurar la calidad del servicio. Gracias a las métricas, podemos confirmar la evolución y transformación digital del proyecto. Usamos medidas del Software y del proceso de generación del Software en fases tempranas del ciclo de vida para proporcionar mecanismos consistentes y objetivos para evaluar la calidad. Sin embargo, es fundamental establecer métricas para asegurar medir valores comparables y aplicables a la realidad del proyecto (tipo de producto, modelo de desarrollo).

La medición que se realiza desde el punto de vista de la Ingeniería del Software es colateral y complementaria a la medición que se realiza desde el punto de vista de gestión de proyecto.

En la fase inicial de desarrollo de proyecto, se han usado métricas de cobertura de requerimientos. Se ha hecho uso de la herramienta “trello” un organizador que funciona tanto para tareas personales como para tareas grupales. Tiene una gran variedad de opciones que posibilitan el fácil manejo de la información. Gracias a ella obtenemos en todo momento una vista de los requisitos funcionales y no funcionales que están hechos, en progreso, y pendientes de hacer. También se ha usado github que es un sistema de control de versiones, es decir, desde que activamos el control sobre la carpeta donde está nuestro código el sistema se encargará de controlar los cambios en los archivos.

Antes vs. ahora (tiempo, volumen): En cuanto al proyecto en sí, nos encontramos en un primer instante con un proyecto empresarial joven, de servicio, que aún no había dado el salto a la transformación digital, que hoy en día es algo esencial. Por lo que decidimos, antes de nada, ponernos a analizar el proyecto que había en ese momento para detectar posibles aspectos que podrían mejorar. Analizando el proyecto nos dimos cuenta de numerosos aspectos que se podían mejorar, y por ello, medimos:

Tiempo de respuesta (tR): El tiempo de creación de itinerarios era el principal cuello de botella. Esto hemos conseguido reducirlo de 4h a segundos. Todo ello gracias al uso de las herramientas y tecnologías explicadas en el apartado de “stack tecnológico”. Bien es cierto que en esas 4h está incluido el establecer el presupuesto asociado al viaje, lo cual ahora es función del encargado del viaje, tras haber hecho cálculos, el tiempo se ha reducido en un 85% menos.

Responsiveness (R): El tiempo de Responsiveness es el tiempo que tarda el sistema en dar respuesta al recibir indicaciones por parte del cliente. En nuestro caso, hemos conseguido reducirlo al 100% ya que la plataforma realiza la automatización en menos de 1 segundo y dar al cliente una respuesta para hacerle saber que su itinerario ya está en manos del equipo y pendiente de establecer el presupuesto.

Latencia (tL): El tiempo mínimo en conseguir la respuesta del sistema es especialmente importante en el sistema remoto o con muchas llamadas a procedimientos remotos. En nuestro caso cumple con el grado de satisfacción medio el cual oscila dependiendo de la conexión a internet del cliente, pero siempre por debajo de 2 seg.

Seguridad: El grado de cumplimiento con normativas y estándares de seguridad en el desarrollo y/o durante la operación es de estricto cumplimiento, especialmente a la hora de cumplir con la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD). Los datos proporcionados por el cliente son de único y exclusivo tratamiento por parte del equipo de EnjoyInterra y compartido con las webs de reservas de alojamientos y/o vuelos o transporte con las que trabaja el equipo. Por otra parte, se realizan codificaciones de alta seguridad para evitar ataques y/o malware por parte de agentes externos en el registro de nuevos usuarios, para evitar que personas que no autorizadas puedan registrarse en la web. Por otra parte, las contraseñas establecidas en el registro también son cifradas para evitar logs maliciosos.

Tras haber realizado numerosas pruebas de usuario con la plataforma, hemos conseguido medir la variación de satisfacción de los clientes, ya que también se ha hecho uso de clientes usuarios de la metodología anterior la cual no contaba con transformación digital ni automatización de procesos. También se ha mostrado la aplicación a profesionales inmersas en el sector IT. Adaptando así la plataforma para corregir ciertos aspectos.

Gracias a estas pruebas o tests conseguimos que la plataforma esté actualmente lista y preparada para ser usada por cualquier cliente que quiera visitarla y reservar un viaje a través de la misma.

5.6. Fecha de puesta en marcha y programación de actividades

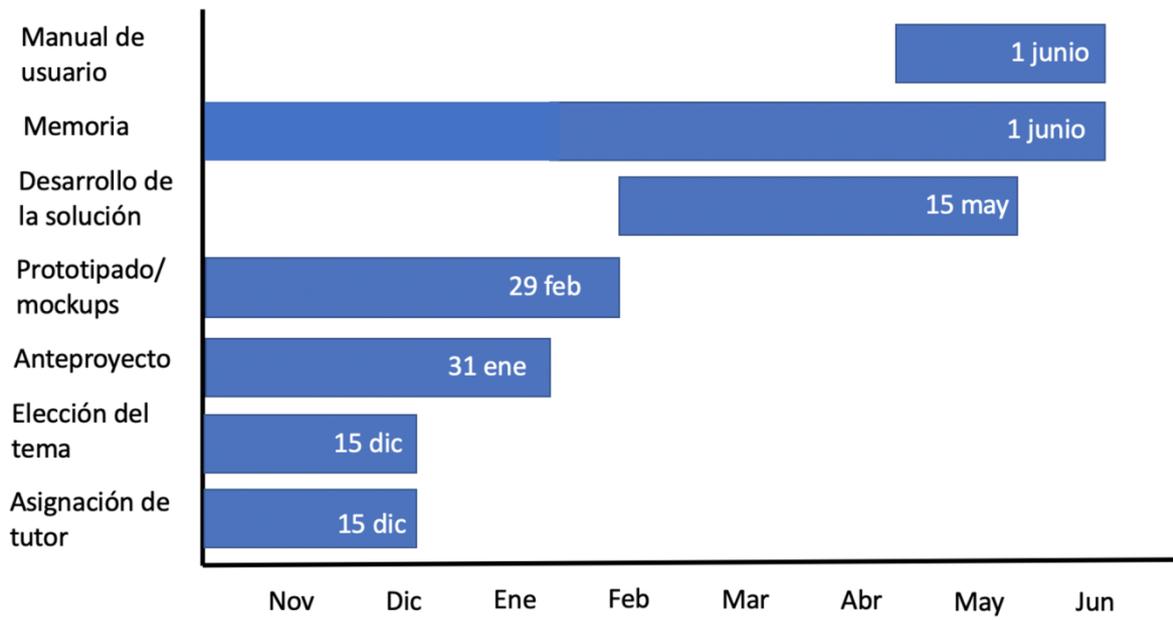
Establecemos un mapa de fechas y orden de actividades y tareas para la puesta en marcha, que representamos con técnicas de programación temporal (Gantt). Se realizarán reuniones periódicas semanales en las que se llevará un control de versiones para poder realizar una validación de los progresos realizados.

Realización de pruebas periódicas con potenciales clientes y mentores para recibir *feedback*. La metodología de trabajo seguirá una **modalidad ágil** la cuales mucho más que una metodología para el desarrollo de proyectos que precisan de rapidez y flexibilidad, es una filosofía que supone una forma distinta de trabajar y de organizarse. Dentro de sus numerosas ventajas se destacan las siguientes:

- Incorporar e involucrar al usuario y su opinión basando el desarrollo en un prototipado y desarrollos iterativos de la web realizada en colaboración con clientes anteriores.
- Permitirá dimensionar mejor el proyecto minimizando los riesgos. Las revisiones continuas permitirán cambios de manera más eficiente.

El plan que se ha establecido para el correcto desarrollo del proyecto ha seguido las siguientes etapas o fases:

- Septiembre-Enero (1era fase):
 - Desarrollo del anteproyecto
 - Prototipado y *mockups* (Adobe Xd)
 - Realización de la memoria
- Febrero-Abril (2nda fase):
 - Desarrollo de la plataforma
 - Realización de la memoria y correcciones de la entrega 1
- Mayo-Junio (3era fase):
 - Creación del manual de usuario
 - Realización de la presentación para la defensa
 - Modificaciones de la memoria final.



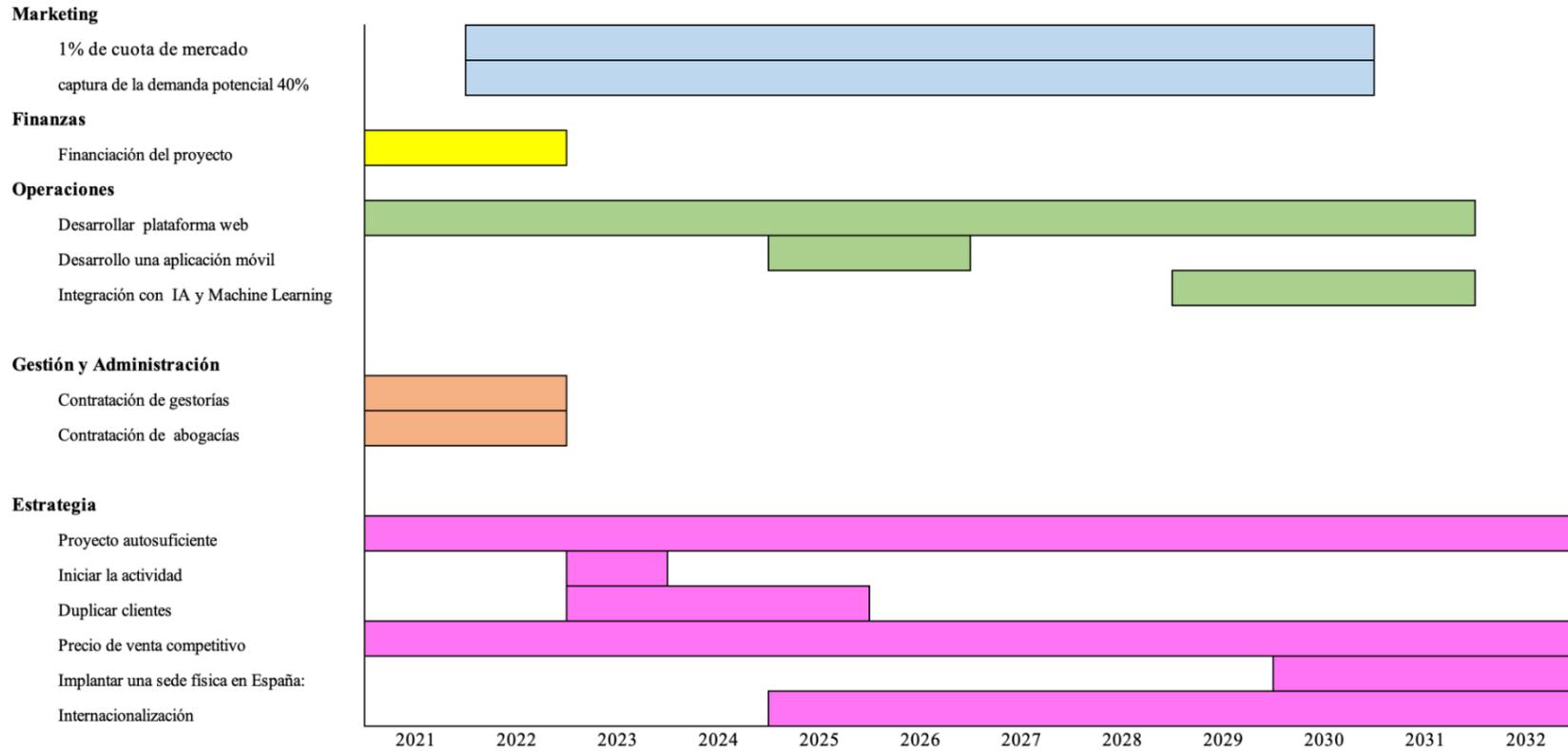


Figura 24. Etapas del plan establecido para el desarrollo del proyecto de fin de grado y del proyecto a nivel global. Fuente: Elaboración propia.

6. Localización

En este apartado se hará énfasis en los motivos para la elección de la sede de la empresa y se explicará cómo se hará frente a la búsqueda de las posibles ayudas fiscales de las que EnjoyInterra podría beneficiarse para su establecimiento.

6.1. Localización y criterios de localización

El domicilio tanto fiscal como social de la empresa estará situado en Madrid (España), concretamente en el municipio de Las Rozas. La localización céntrica del negocio es óptima debido a la necesidad de los miembros de EnjoyInterra de permanecer conectados con sus clientes y tener la posibilidad de movilizarse por todo el país para realizar conferencias y charlas.

El emplazamiento de la sede en Madrid supone, además, ciertos beneficios como son los siguientes:

- Baja presión fiscal de los impuestos (especialmente para *startups*, véase apartado 8.5)
- Efecto capitalidad. Madrid aglutina la mayoría de órganos de decisión.
- Gran núcleo poblacional.
- PIB per cápita alto en relación al resto de comunidades.^[24]
- Territorio capital estable.
- Cercanía con proveedores (la mayoría de las sedes u oficinas de empresas importantes, ya sean hoteles, medios de transporte... se sitúan en la capital).
- Población urbanita y orientada al sector servicios.

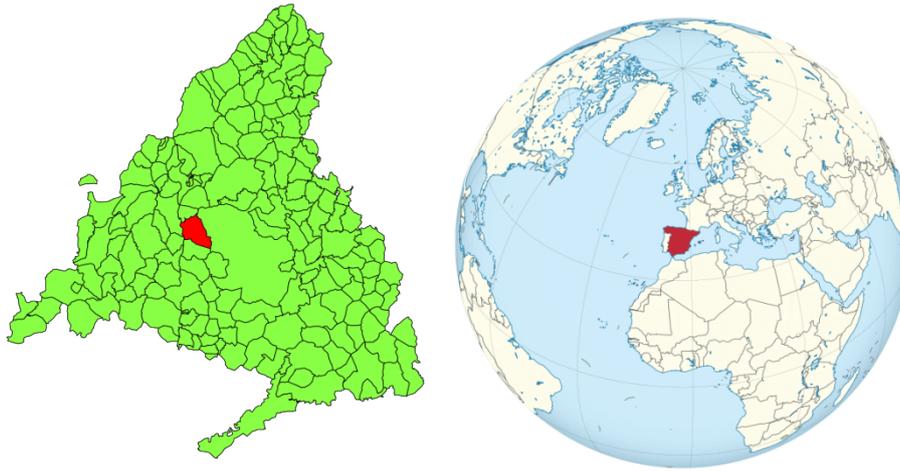


Figura 25. Localización del domicilio fiscal y social de EnjoyInterra. Fuente: MapamundiOnline.^[25]

Por otra parte, el domicilio fiscal y social estará situado en el domicilio personal de uno de los miembros. Esta opción es viable al no existir la necesidad, por el momento, de contar con un espacio dedicado a personal ni almacenamiento al estar la empresa dedicada a los servicios.

Esto aporta dos ventajas principalmente. En primer lugar, el situar dicho domicilio en el lugar de residencia de uno de los miembros ahorrará costes y trámites, pues se presupone que esta localización será continua y no cambiará a lo largo de los años. En segundo lugar y más importante, como se ha mencionado, se ahorrarán costes de arrendamiento o compra de un local o establecimiento particular para el desarrollo del negocio, junto con los gastos adicionales en suministros (agua, electricidad, material de oficina...) e infraestructuras (telefonía, acceso a Internet, amortizaciones...) que conlleva.

Las previsiones de ventas y costes dependen del ahorro de estos últimos para el éxito del negocio, como se comentó en el apartado 4.

6.2. Terrenos, edificios e instalaciones

Como se ha mencionado, la empresa no contará con terrenos, edificios ni instalaciones específicas para su negocio gracias a su carácter digital, encontrándose su sede fiscal y social en el domicilio de uno de los miembros.

6.3. Comunicaciones e infraestructura

El emplazamiento en la capital permite, pese a la ausencia de servicios logísticos, una mejor conexión tanto con clientes como con proveedores. En cuanto a la comunicación interna, se llevará a cabo principalmente entre los miembros fundadores vía telefónica o en reuniones en el mencionado domicilio fiscal. Las reuniones con los Brand Ambassador e Influencers, a través de teléfono, correo electrónico o videoconferencia.

6.4. Ayudas públicas para la localización

En relación a las ayudas públicas que se podrán obtener por crear una nueva sociedad de responsabilidad limitada en Madrid irán variando cada año, ya que, aunque a día de hoy la Comunidad de Madrid ofrezca ayudas al igual que los ayuntamientos, estas ayudas dependen de los presupuestos anuales, y de la cantidad de dinero que se haya decidido inyectar a las Comunidades desde el gobierno central. De forma análoga, los ayuntamientos reciben las ayudas de las Comunidades.

Entre los distintos organismos que podrán otorgar ayudas y subvenciones para la constitución y puesta en funcionamiento de EnjoyInterra se encuentran, entre otros: La Comunidad de Madrid; el ayuntamiento de Las Rozas; el Ministerio de Empleo y Seguridad Social; y el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.^[26]

Por estas razones, se contactará con empresas especializadas en la gestión de subvenciones y ayudas, de esta forma ahorraremos en tiempo, ya que de no hacerlo, se necesitaría de una gran inversión de tiempo para encontrar subvenciones y ayudas adecuadas para la empresa del que no se dispone, sobre todo durante los primeros años de actividad. Una de las mayores ventajas que nos aportan estas gestorías, además del ahorro de tiempo, es que no tendrán que darse de alta estos servicios como un gasto para la empresa, ya que las asesorías de este tipo son, generalmente, gratuitas y cobrarían un porcentaje como comisión de las subvenciones y ayudas que se consigan con éxito. Una vez argumentada la decisión de contratar estas gestorías, se ha decidido que la gestoría que se utilizará es **Arrabe Integra**.^[27]

7. Organización y recursos humanos

7.1. Diseño de puestos de trabajo

Para el diseño de puestos de trabajo se muestra a continuación un profesiograma descriptivo de los dos puestos de trabajo iniciales de la empresa: socios y B.A.:

	Trabajador A	Trabajador B
Puesto	Socio	Brand Ambassador (B.A.)
Funciones	Organización y gestión de la empresa Mantenimiento página web Mantenimiento redes sociales Creación de viajes Interacción con los clientes Oradores en las charlas	Guía turístico Ayuda a los clientes durante el viaje Recomendar lugares en la ciudad
Perfil	Experiencia con trato al cliente Habilidades comunicativas Habilidades técnicas (redes sociales, web...) Capacidad resolutive Creatividad	Habilidades comunicativas y sociales Experiencia siendo guía turístico Residente en la ciudad objetivo
Categoría profesional	Jefes Administrativos y de Taller ^[28]	Subalternos ^[28]
Tipo contrato	Contrato fijo indefinido	Contrato temporal
Período prueba	0	1 mes
Horario, jornada	Jornada flexible	Distribución irregular de la jornada
Salario fijo		40€ por día de estancia de grupos de clientes en la ciudad
Salario variable	20% de ingresos por venta entre los 3 socios	
Coste S. Social	30% del salario bruto (0 socios) ^[29]	No es residente fiscal en España
Coste SS. autónomos	30,6% del salario bruto (3 socios) ^[30]	No es residente fiscal en España
Fecha Inicio	2023	2023/Variable
Sistema de selección	No necesario	Análisis de CV Entrevista de selección Recomendaciones
Período de formación	No necesario	No necesario

Figura 26. Profesiograma de los dos puestos iniciales de EnjoyInterra. Fuente: Elaboración propia.

7.2. Organización y comunicación interna

A continuación se muestra un organigrama con la estructura interna de la empresa (jerarquía de puestos y medios de comunicación entre el personal):



Este organigrama cuenta con una estructura muy simple de 3 niveles, que se utilizará en los comienzos de la compañía. **NOTA:** Se incluyen a los influencers en la estructura interna de la empresa pero estos ofrecerán sus servicios de forma altruista. A medida que la empresa vaya aumentando su volumen de clientes y por tanto de ventas, se hará necesario **expandir la plantilla** y por tanto organizar la estructura interna de otra manera para hacer posible la oferta de servicios personalizados y de calidad. Una **propuesta a largo plazo** para dicha estructura de EnjoyInterra sería la siguiente:

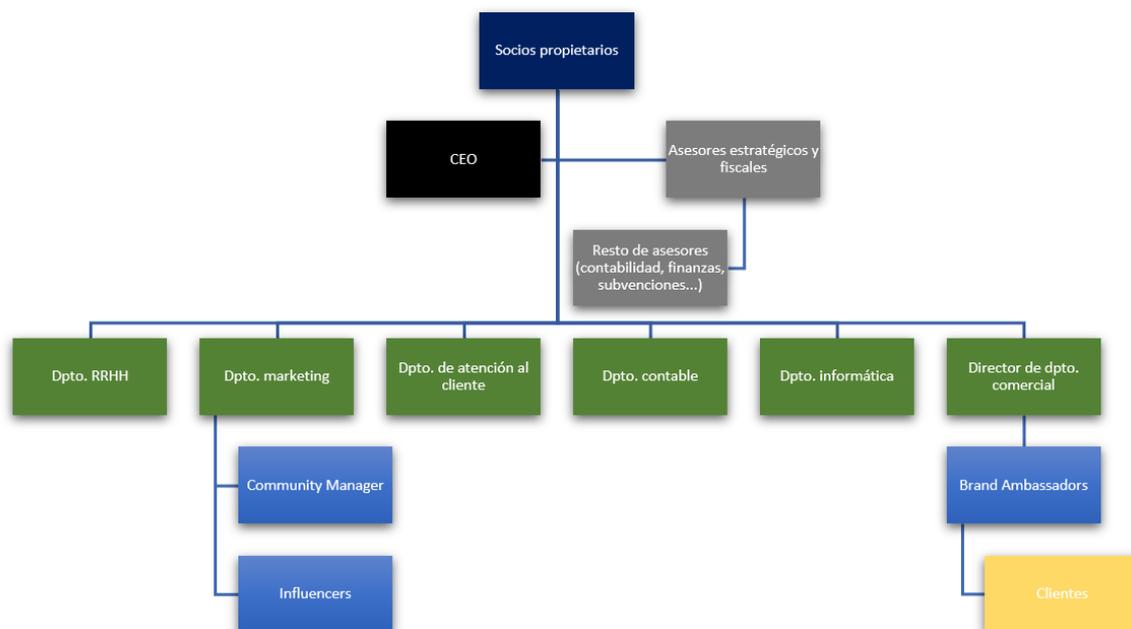


Figura 27. Organigrama de la empresa a corto y proyección a largo plazo. Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, la empresa contaría con un director ejecutivo bajo el mando de los administradores, que sería aconsejado por una serie de asesores. La empresa se dividiría asimismo en 6 departamentos, entre los que destacan el departamento de marketing, bajo el que se incluiría la figura de un community manager junto con los nombrados influencers; y el departamento comercial, que se encargaría de gestionar y formar parte de los viajes ofrecidos a los clientes. La comunicación interna será vía videoconferencia o telefónica, como se ha mencionado. Sin embargo, **si la evolución de la empresa es prometedora, no se descarta, junto con la modificación (expansión) de la estructura interna, la adquisición de un local para facilitar la prestación de los servicios.**

7.3. Selección del personal y contratación

El perfil principal a contratar por la empresa serán los mencionados Brand Ambassador, para los que se ha especificado un perfil determinado en el profesiograma del apartado 7.1. Estas personas se encargarán de guiar, orientar y atender a las necesidades de los clientes en su paso por los principales destinos turísticos incluidos en los itinerarios. Se buscará un perfil de persona social, enérgica y con capacidad para hablar, al menos, español y el idioma del país en cuestión, siendo muy valorable el idioma inglés. Deberán contar con experiencia como guías turísticos y ser residentes en aquella ciudad donde exista la vacante.

En cuanto al reclutamiento, se recibirán las candidaturas vía oferta en LinkedIn o por exploración de perfiles, atendiendo también a recomendaciones de personal o de clientes. Los propietarios seleccionarán aquellos perfiles que previsiblemente tengan mayor capacidad de éxito en base a los valores de la empresa. Posteriormente se realizarán entrevistas de forma telemática para elegir definitivamente a los individuos.

Por último, la forma de contratación será por medio de un contrato temporal, con duración equivalente al tiempo de estancia del grupo en la ciudad correspondiente, con retribución fija de 40€ al día por grupo.

7.4. Gestión de los recursos humanos

La política retributiva de EnjoyInterra, como ya se ha mencionado previamente, se gestionará de la siguiente manera: Los tres socios cuentan con un salario variable, debido a que la retribución total de los tres socios corresponde al 5% de las ventas brutas anuales de la empresa. Por otro lado, los Brand Ambassadors tendrán un salario fijo de 40 euros/día cada vez que haya un grupo de clientes de EnjoyInterra en su ciudad (se encargarían de realizar una visita guiada de aproximadamente 2 horas, recomendar lugares para comer, para visitar y para ocio, y estar atento por si, durante los días restantes en la ciudad, los clientes necesitasen algún tipo de ayuda o consejo).

En cuanto a la formación, EnjoyInterra, durante los primeros años, no ofrecerá ningún tipo de formación a su personal, debido a que solo estará formada por los tres socios y los Brand Ambassadors, a los que ya se les exige formación previa. En los años venideros la idea es implementar sistemas de formación, dependiendo de las necesidades del puesto y del trabajador que ocupará cada departamento.

Para llevar a cabo una buena evaluación del rendimiento se enviarán encuestas de satisfacción a los clientes, con dichas encuestas se determinarán las áreas de mejora en las que EnjoyInterra deberá hacer énfasis. Además, por medio de estas encuestas también se determinará el grado de satisfacción de los clientes con nuestros Brand Ambassadors. Los únicos costes laborales durante los primeros años serían los sueldos tanto de los Brand Ambassadors como de los socios, y el coste de la Seguridad Social y de la S.S. autónomos que corresponderán a los socios.

Las previsiones de crecimiento de empleo para la plantilla de EnjoyInterra comenzarán dos años después de la creación de la empresa, ya que se pretende aumentar el número de Brand Ambassadors en dos, cada dos años, hasta que la empresa cuente con Brand Ambassadors por todas las ciudades europeas más importantes de cara al cliente. Obviamente, a medida que se incremente el volumen de clientes y ventas, se requerirá de más personal para ayudar con la gestión de la empresa, expandiendo y necesitando de nuevos empleados (especificado en el apartado 7.2).

El estilo de dirección que se implantará en EnjoyInterra, será participativo o democrático^[31]. Éste será el estilo implantado, debido a que existe una gran confianza entre los tres socios y que todos ellos piensan que lo más óptimo para que la empresa prospere es contar con la colaboración de todos los futuros empleados. Así, siendo los Brand Ambassadors los que estarán principalmente expuestos al público, podrán obtener información muy valiosa con respecto a los gustos, necesidades y problemas que pueden ser satisfechos o solucionados por EnjoyInterra.

7.5. Externalización de actividades

La tercerización de los servicios de la empresa tiene numerosas ventajas, entre las que destaca el ahorro del tiempo y la mayor especialización de las actividades, cuya principal contraparte es el coste que acarrea subcontratar a otra empresa. Como agencia de viajes, la empresa necesitará externalizar gran parte de sus actividades para la consecución de viajes de calidad.

Para el caso en el que no se encuentren candidatos válidos como Brand Ambassador en ciertos destinos o como servicio complementario a los mismos, uno de los acuerdos que propone la empresa es subcontratar empresas que hagan Tours a los clientes en diferentes ciudades europeas. Ejemplo de ello es la empresa suiza **FreeTour**^[32], que se encarga de ofrecer excursiones y guías turísticos en numerosos destinos europeos, y cuyas actividades centradas en su web y su aplicación móvil encajan con la filosofía innovadora de EnjoyInterra.

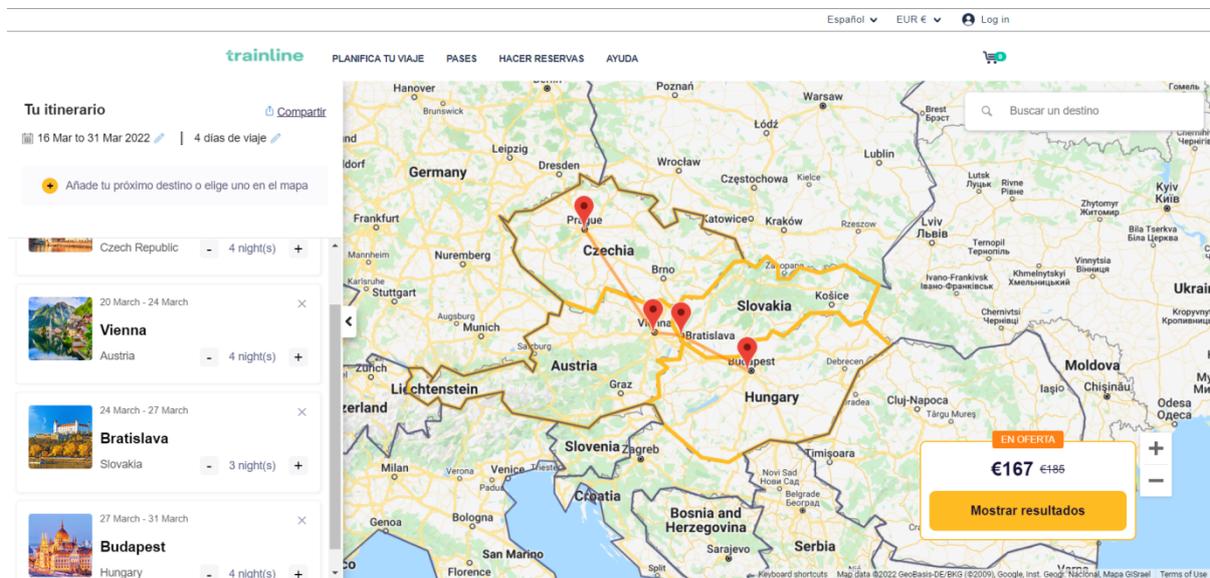
Por otro lado, se hace necesario contar con acuerdos con proveedores, con el fin de dar cierta homogeneidad a los viajes e itinerarios y facilitar su gestión. Así, EnjoyInterra recurrirá a firmar contratos con cadenas hoteleras que dispongan de hoteles a través de los destinos principales europeos, en las ciudades más importantes por donde pasarán los grupos en sus viajes. Dado el dinamismo de los viajes y su carácter centrado en el ocio, se buscan cadenas que ofrezcan buena calidad-precio y no necesariamente lujo, pues esto obligaría a EnjoyInterra a aumentar el precio de su ticket. Ejemplo de ello sería la cadena de **hoteles B&B**^[33], con hoteles en Alemania, Italia, Portugal, Suiza, Bélgica y más, con modelo estándar que solo incluye desayuno y enfocado a estancias cortas.

Con la misma finalidad que para el caso del alojamiento, se buscará empresas transportistas para el desplazamiento de los grupos, pese a que las grandes distancias se cubran con el uso del **Interrail europeo**^[1], se subcontratarán empresas que cubran las distancias a las que no llega el tren. Para el caso del transporte aéreo se llegaría a acuerdo con la compañía low-cost **IberiaExpress**^[34] por ofrecer un suficiente catálogo de destinos a precio razonable con conexión en España, origen de la mayoría de los viajes. Desde destinos como Berlín o París podría continuarse el itinerario a otras ciudades. Para destinos como Praga o Budapest, la compañía operadora sería Iberia.

En cuanto al transporte terrestre adicional, se llegarían a acuerdos con empresas nacionales para cada país si fuese necesario. Por simplicidad, supondremos que estos no serán necesarios en la mayoría de los casos, y que los pequeños desplazamientos dentro de ciudad correrán por cuenta del cliente.

Finalmente, no se espera hacer uso de transporte marítimo, pues la empresa se centrará en el uso del Interrail en el interior de Europa.

Con todo ello, se listan ahora los precios a pagar a proveedores por cliente promedio (viaje de 15 días a través de la cortina de hierro de 4 paradas en Praga, Viena, Bratislava y Budapest), incluyendo IVA:



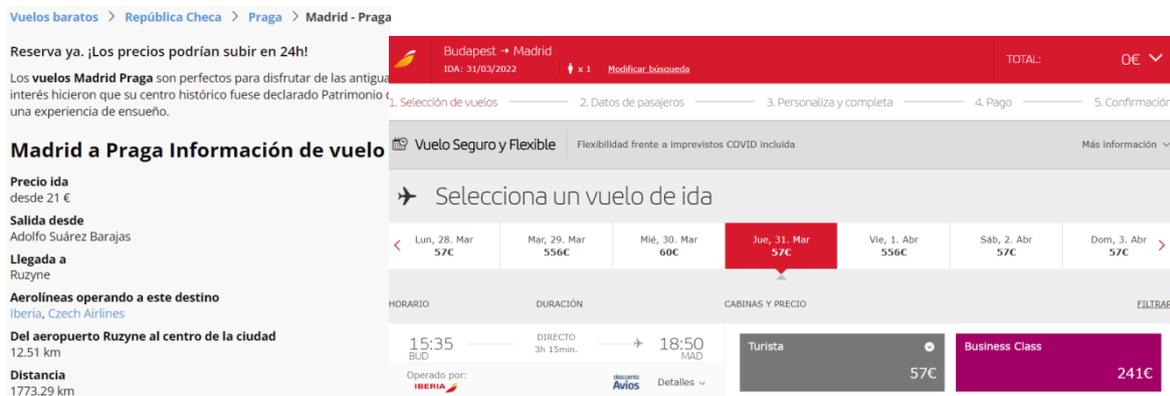
The screenshot shows the trainline website interface. On the left, the itinerary is listed as follows:

- 16 Mar to 31 Mar 2022 | 4 días de viaje
- 20 March - 24 March: Vienna, Austria (4 night(s))
- 24 March - 27 March: Bratislava, Slovakia (3 night(s))
- 27 March - 31 March: Budapest, Hungary (4 night(s))

The main map shows a route connecting these cities. A price tag of €167 is visible on the map. The website header includes 'Español', 'EUR €', and 'Log in'.

Figura 28. Itinerario y precio Interrail para viaje por cortina de hierro. Fuente: trainline.interrail.eu^[35].

- Precio de la ruta Interrail por persona = 167€
- Estancia Hoteles B&B por persona^[36]: 40€ por noche*14 noches = 560€



The screenshot shows the Iberia website interface for a flight search. The search is for a round trip from Budapest to Madrid and back to Praga. The price for the return flight from Madrid to Praga is 57€.

Key details from the screenshot:

- Route: Budapest → Madrid
- Departure: 31/03/2022
- Price: 57€
- Airlines: Iberia, Czech Airlines
- Class: Turista (57€), Business Class (241€)

Figura 29. Precio de ida a Praga y vuelta desde Budapest operado por Iberia Fuente: Iberia.com web oficial.^[37]

- Tickets de avión operados por Iberia (Madrid-Praga + Budapest-Madrid) por persona: 21€ + 57€ = 78€

Por ahora se supondrá, para el inicio de la actividad, que no habrán descuentos negociados con los hoteles B&B e Iberia. Se podrán negociar condiciones más favorables con estos proveedores cuando el volumen de viajeros enviados sea mayor a lo largo del tiempo, permitiendo al mismo tiempo reducir los precios expuestos en el apartado 4.3. y consiguiendo así atraer más clientes y penetrar en el mercado. Sin embargo, al inicio de las actividades y debido al bajo volumen de viajeros, pactar este tipo de condiciones es imposible.

El coste por cliente total (IVA incluido) sería por tanto: $167 + 560 + 78 = 805€$

Teniendo el ingreso por ticket promedio por cliente mencionado en el apartado 4.3, desde 975€ por persona, **la empresa ingresa 170€ por persona para un viaje de este tipo (15 días a través de la cortina de hierro con 4 destinos), dando una comisión por paquete del 17,44%**. Para simplificar los cálculos financieros, se realizarán suponiendo que todos los clientes viajan con este paquete a lo largo del año.

Por otra parte, EnjoyInterra contratará los servicios de gestorías y auditorías para la elaboración anual de las cuentas, el pago de tributos y otros trámites administrativos.

8. Plan económico-financiero

8.1. Inversión y financiación inicial

Inversión inicial (año 0)	Financiación total (año 1)
Inmovilizado: 0€ Mobiliario: 0€ Equipos informáticos: 3900€ Desarrollo de pág. web: 1500€ Servidores y dominio web: 15€+12€ ^[38] Derechos de traspaso: 0€ Gastos de constitución S.L.: 3000€ Maquinaria y vehículos: 0€	Salario admins: 10033€ Salario B.A.: 5488€ Gastos marketing: 5300€ CAPEX: 5400€ S.S. c/ empresa: 3*30,6% del salario bruto ^[29,30] = 3070,1€ (de los 3 propietarios) Seguros^[39]: <ul style="list-style-type: none"> ● Seguro de caución: 600€^[40] ● Seguro de R.S: 600€^[40] ● Seguro de convenio colectivo: 0€* Gastos de constitución S.L.: 3000€ Registro de marca: 126,61€ ^[41]
Inversión inicial total estimada: 8427€	Financiación necesaria estimada sin colchón de seguridad: 33617,71€ Colchón de seguridad (50%) = 16808,86€ Financiación total necesaria = 50426,57€

Figura 30. Tabla de la inversión y financiación final. Fuente: Elaboración propia.

*No es necesario contratar el seguro de convenio colectivo por no tener, en la fase inicial del negocio, contratado a ningún trabajador (el trabajo lo hacen los propietarios, y los B.A. no están dados de alta en la S.S., por no cotizar en España^[42]).

Todos los gastos para cubrir los costes operativos se han calculado para una duración de **1 año**. Cabe destacar que los cálculos realizados en la figura superior son **estimaciones**.

Como puede observarse, **destaca la ausencia de inversiones en activo tangible**, tales como construcciones, maquinaria o mobiliario, dado el esquema de negocio digital ya explicado.

También hay que añadir la elección de la empresa (ORES y Bryan) que se utilizará para obtener el seguro de caución en lugar de disponer de un aval administrativo, que supondría una inversión inicial elevada, en torno a los 100.000€^[39]. De la misma forma el seguro de responsabilidad civil se obtendrá con la misma empresa.

No existen tampoco gastos de fabricación ni de mantenimiento de mercaderías por dedicarse la empresa exclusivamente a ofrecer servicios.

Por último, en cuanto al colchón financiero de seguridad, existen diversas perspectivas respecto a la cantidad que debería tenerse como margen ante gastos de arranque e imprevistos. Se seguirá, sin

embargo, la recomendación de ahorro del banco BBVA^[43], que basa la cuantía del colchón en tiempo para hacer frente a estos imprevistos. Dado que recomiendan que el colchón sea de 6 meses de gastos y las estimaciones de gastos se han proyectado a un año, EnjoyInterra contará con un colchón de seguridad de 16813,36€ (50% de la financiación necesaria total), por lo que **las necesidades totales de financiación del proyecto para el primer año serán de 50440,07€.**

La **forma de financiación** será, mayoritariamente, aportaciones de los socios con la finalidad de reducir las comisiones o intereses derivados de la financiación exigible, es decir, siguiendo una estrategia de *bootstrapping*. En base a las estimaciones del informe de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de 2016^[44], se financiará el proyecto con una composición del **~80,17% vía patrimonio neto (40426,57€) y el ~19,83% restante (10000€), con deuda bancaria** por su rápida disponibilidad y cuantía moderada, que se estima **al 4,95% TIN^[45]**. No obstante, se intentará primeramente hacer uso de técnicas como el *crowdfunding* o la búsqueda de *businessangels* que tengan interés en el modelo de negocio propuesto y que ofrezcan financiación con cero interés, tomando el lugar de la financiación exigible (20%). Si se pudiese financiar una parte de ese 20% por medio de alguno de estos métodos, únicamente el porcentaje restante se financiaría con deuda bancaria.

8.2. Amortización del activo

En el art.12 de la Ley 27/2014 aparecen las tablas con los períodos mínimos y máximos de amortización según el tipo de elemento^[46]. Como se ha mencionado, EnjoyInterra cuenta con un CAPEX simple, compuesto tan solo por **2 elementos**: computadoras (los equipos informáticos serán adquiridos de forma personal por cada uno de los socios, se utilizarán tanto para EnjoyInterra como para uso personal) y su página web.

Para el caso de los ordenadores se decide amortizar con coeficiente lineal máximo, del 25% a 4 años. Para el caso de la página web, pese a que podría amortizarse con un coeficiente máximo del 33% en 3 años, se decide, por simplicidad y facilidad de control, realizar su amortización acompañando a la de los equipos informáticos, estableciendo su coeficiente al 25% a 4 años.

Al tratarse EnjoyInterra, además, de una ERC y ser estos elementos nuevos, pueden amortizarse de forma acelerada^[47], multiplicando estos coeficientes lineales máximos por dos, dando lugar a una **amortización de ambos del 50% en 2 años**. La finalidad de ello es llevar mayores cuantías de gastos a los primeros años para reducir la carga fiscal soportada en este período y facilitar el despegue de la empresa.

El cuadro de amortización de ambos elementos y la amortización total se refleja a continuación, entendiéndose el año 1 como el primer año de actividad de la empresa y año 0 como el valor del inmovilizado (nuevo) en el momento de su adquisición, justo antes de comenzar la actividad:

CONCEPTO / AÑO	0	1	2
Ordenadores			
Inmoviliz. bruto	3.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €
D&A	0,00 €	1.950,00 €	1.950,00 €
D&A Acumulada	0,00 €	1.950,00 €	3.900,00 €
Inmoviliz. neto	3.900,00 €	1.950,00 €	0,00 €
Página web			
Inmoviliz. bruto	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
D&A	0,00 €	750,00 €	750,00 €
D&A Acumulada	0,00 €	750,00 €	1.500,00 €
Inmoviliz. neto	1.500,00 €	750,00 €	0,00 €
D&A TOTAL ANUAL	0,00 €	2.700,00 €	2.700,00 €
INMOVILIZ. NETO ANUAL	5.400,00 €	2.700,00 €	0,00 €

Figura 31. Cuadro de amortización del CAPEX de la empresa a 2 años. Fuente: Elaboración propia.

8.3. Cuadro de financiación bancaria

El préstamo será, como se ha explicado, del 18% de la financiación total necesaria, por valor de 6810€. El préstamo será solicitado al banco ING^[45]. Sumada la comisión inicial de entrada del 0,5% (50€) y los intereses (4,95% TIN; 5,28% TAE), **la cuantía a pagar en 4 años asciende a 11134,20€**. Las cuotas se abonarán de forma trimestral. A continuación se muestra la composición del préstamo y su cuadro de amortización siguiendo el método francés. El préstamo se hará a principios de enero de 2023, acabándose de pagar a finales de marzo de 2027.

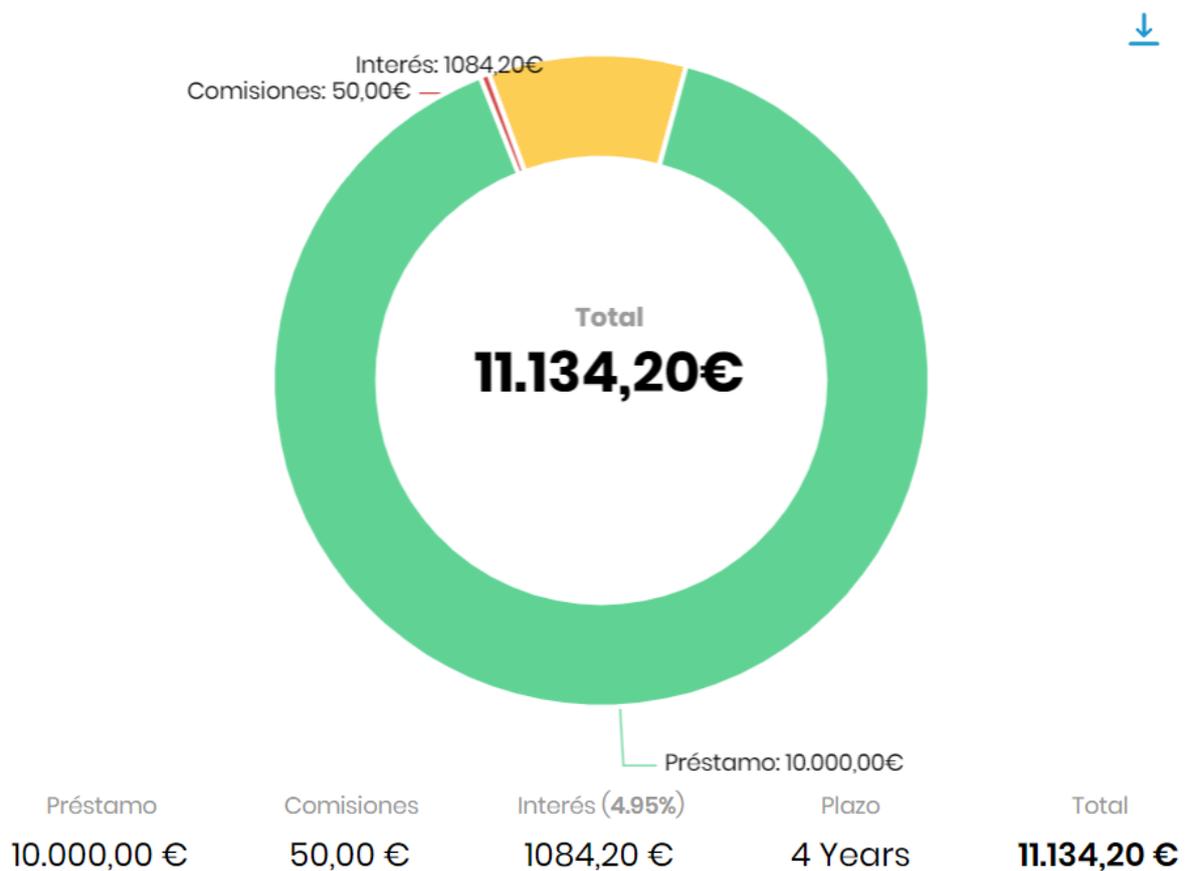


Figura 32. Gráfico circular en el que se representa el desglose del préstamo a pedir^[48]. Fuente: elaboración propia

Parámetros: Préstamo francés		
T (duración)	Años	4
Cantidad financiera	P. Total - Comisión apertura	11.084,20 €
Frecuencia	Trimestral	4
Kd (Coste financiero anual)	4,95%	1,2375%
TAE	5,28%	
Nº pagos	16	
Préstamo total	11.134,20 €	
Comisión apertura	50,00 €	
Préstamo sin comisión	11.084,20 €	
Cuota	692,76 €	
Ingreso neto	10.000,00 €	

Figura 33. Cuadro representativo de las características del préstamo. Fuente: Elaboración propia.

Fecha	Capital pendiente	Cuota	Interés	Capital amortizado	Flujo Caja
ene, 2023	10.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	10.000,00 €
abr, 2023	9.430,99 €	692,76 €	123,75 €	569,01 €	-692,76 €
jul, 2023	8.854,93 €	692,76 €	116,71 €	576,05 €	-692,76 €
oct, 2023	8.271,75 €	692,76 €	109,58 €	583,18 €	-692,76 €
ene, 2024	7.681,35 €	692,76 €	102,36 €	590,40 €	-692,76 €
abr, 2024	7.083,65 €	692,76 €	95,06 €	597,71 €	-692,76 €
jul, 2024	6.478,54 €	692,76 €	87,66 €	605,10 €	-692,76 €
oct, 2024	5.865,95 €	692,76 €	80,17 €	612,59 €	-692,76 €
ene, 2025	5.245,78 €	692,76 €	72,59 €	620,17 €	-692,76 €
abr, 2025	4.617,94 €	692,76 €	64,92 €	627,85 €	-692,76 €
jul, 2025	3.982,32 €	692,76 €	57,15 €	635,62 €	-692,76 €
oct, 2025	3.338,84 €	692,76 €	49,28 €	643,48 €	-692,76 €
ene, 2026	2.687,39 €	692,76 €	41,32 €	651,44 €	-692,76 €
abr, 2026	2.027,89 €	692,76 €	33,26 €	659,51 €	-692,76 €
jul, 2026	1.360,22 €	692,76 €	25,10 €	667,67 €	-692,76 €
oct, 2026	684,29 €	692,76 €	16,83 €	675,93 €	-692,76 €
ene, 2027	0,00 €	692,76 €	8,47 €	684,29 €	-692,76 €

Figura 34. Cuadro de amortización del préstamo bancario siguiendo el método francés. Fuente: Elaboración propia.

8.4. Cuadro de IVA

Junto con la previsión de ventas de los 4 primeros años de actividad expuesta en el apartado 4.6, se presenta a continuación un cuadro que sintetiza el IVA, tanto soportado como repercutido a consecuencia de las inversiones y beneficios obtenidos por la empresa, respectivamente. A efectos prácticos, se presentan las partidas de IVA de forma anual. **El tipo impositivo aplicado a los servicios es el general, del 21%; excepto para los gastos en servicios de proveedores (transporte y hostelería), que tributan al 10%. En cuanto a los gastos, será también del 21%** por no ser ninguno de los servicios o productos comprados (por ejemplo, merchandising en gastos de marketing) productos que gocen de tipo reducido o superreducido. Por otra parte, todos los salarios, así como las inversiones en I+D+i y los seguros están exentos de IVA, según el artículo 20 de la Ley del Impuesto sobre el Valor Añadido^[49]. Para el resto de gastos se asume un tipo impositivo general, del 21%. Bajo esta previsión se espera que el IVA repercutido sea mayor que el soportado durante los primeros 4 años de actividad, debiendo, por tanto, abonar la cantidad correspondiente a la Hacienda Pública.

CONCEPTO / AÑO	1	2	3	4
IVA Repercutido (pasivo)				
Ingresos por ventas de viajes	20.065,74 €	37.321,78 €	58.056,10 €	82.937,29 €
TOTAL	20.065,74 €	37.321,78 €	58.056,10 €	82.937,29 €
IVA Soportado (activo)				
Gastos de marketing	1.113,00 €	1.878,37 €	2.921,91 €	4.174,15 €
Gastos operativos (web)	5,67 €	125,16 €	125,16 €	125,16 €
Gastos en seguros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos en servicios de proveedores	16.567,10 €	30.814,39 €	47.933,50 €	68.476,43 €
Otros gastos	525,00 €	525,00 €	525,00 €	525,00 €
TOTAL	18.210,77 €	33.342,92 €	51.505,57 €	73.300,74 €
H.P. acreedora por IVA (pasivo)	1.854,97 €	3.978,86 €	6.550,54 €	9.636,55 €

Figura 35. Cuadro de saldos anuales de IVA para los 4 primeros años de actividad. Fuente: Elaboración propia.

8.5. Cuenta previsional de tesorería

A continuación se muestra un cuadro con los flujos de caja anuales de la empresa estimados. Cabe mencionar que el gobierno prevé aprobar una **ley que reduzca el tipo impositivo del impuesto de sociedades al 15% para start-ups durante 5 años** siempre que se cumplan determinadas condiciones^[50] (que la empresa, en principio, cumple). Teniendo en cuenta que la empresa iniciará su actividad en enero de 2023, podrá acogerse a dicho tipo impositivo durante los primeros años.

Concepto/Año	0	1	2	3	4
Saldo Inicial	0,00 €	-3.126,61 €	5.427,91 €	19.442,14 €	27.026,80 €
(+) Cobros por las ventas	0,00 €	200.657,39 €	373.217,82 €	580.561,05 €	829.372,93 €
(+) Otros cobros: IVA Repercutido	0,00 €	20.065,74 €	37.321,78 €	58.056,10 €	82.937,29 €
(+) Captación de patrimonio neto	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
(+) Captación de subvenciones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
(+) Captación de deuda bancaria	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
(+) Otros cobros (por otros conceptos que supongan entrada de caja)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Total cobros (+)	0,00 €	220.723,13 €	410.539,60 €	638.617,15 €	912.310,22 €
(-) Pagos por compras/aprovisionamientos	0,00 €	165.670,97 €	308.143,94 €	479.335,02 €	684.764,31 €
(-) Pagos fijos (nóminas, seguros, alquileres, marketing...)	0,00 €	22.020,93 €	39.013,17 €	66.371,92 €	94.302,74 €
(-) Pagos variables	0,00 €	-1.473,00 €	596,00 €	596,00 €	596,00 €
(-) Pagos por los gastos de arranque en t=0	3.126,61 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
(-) Pagos por costes financieros	0,00 €	502,40 €	335,48 €	212,66 €	83,65 €
(-) Pagos por Inversiones (=CAPEX)	0,00 €	1.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
(-) Pagos por IVA Soportado	0,00 €	18.210,77 €	33.342,92 €	51.505,57 €	73.300,74 €
(-) Pagos por Tributos (liquidación Impuesto de Sociedades)	0,00 €	1.110,51 €	2.916,04 €	4.247,59 €	6.578,53 €
(-) Pagos por Tributos (liquidación IVA)	0,00 €	1.854,97 €	3.978,86 €	6.550,54 €	9.636,55 €
(-) Pagos por dividendos (pay-out)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
(-) Pagos por devolución del principal del préstamo bancario (cuota)	0,00 €	2.771,05 €	2.771,05 €	2.771,05 €	2.771,05 €
Total pagos (-)	3.126,61 €	212.168,61 €	391.097,46 €	611.590,35 €	872.033,59 €
Flujo de caja a final de año	-3.126,61 €	5.427,91 €	19.442,14 €	27.026,80 €	40.276,63 €

Figura 36. Cuenta de tesorería en t=0 y 4 primeros años de actividad. Fuente: Elaboración propia.

NOTA: El saldo inicial de cada año corresponde con el saldo final del año anterior. En el año 0 solo habrán cobros por valor de la financiación total para el año 1 expuesta en el apartado 8.1 y pagos relativos a la constitución de la sociedad (3000€) y el registro de marca (126,61€, véase ap. 8.1).

8.6. Cuenta de resultados previsional

Se expone a continuación la clasificación de gastos e ingresos previsional (equivalente a la figura 18 de previsión de beneficios del apartado 4.6), esta vez siguiendo el modelo del PGC de 2017. **A diferencia de la previsión de beneficios, las partidas de la cuenta de PyG NO incluyen IVA:**

Concepto / Año	1	2	3
Importe neto de la cifra de negocios	180.591,65 €	335.896,04 €	522.504,94 €
Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Trabajos realizados por la empresa para su activo	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Aprovisionamientos	149.103,88 €	277.329,55 €	431.401,52 €
Otros ingresos de explotación	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos de personal (socios + B.A.)	15.520,93 €	28.868,56 €	51.258,08 €
Otros gastos de explotación (I+D+i + serv indep. + marketing + seguros)	7.362,00 €	10.241,24 €	14.166,93 €
Imputación de subvenciones del inmovilizado no financiero y otras	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Excesos de provisiones	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Otros resultados	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Margen bruto	8.604,84 €	19.456,69 €	25.678,41 €
Gastos operativos (dominio y mantenimiento web)	21,33 €	470,84 €	470,84 €
EBITDA	8.583,51 €	18.985,85 €	25.207,57 €
Amortización del inmovilizado	2.700,00 €	2.700,00 €	0,00 €
Resultado de explotación (BAII)	5.883,51 €	16.285,85 €	25.207,57 €
Ingresos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos financieros (intereses)	502,40 €	335,48 €	212,66 €
Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Diferencias de cambio	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Resultado financiero	-502,40 €	-335,48 €	-212,66 €
Resultado antes de impuestos (BAI)	5.381,11 €	15.950,37 €	24.994,91 €
Impuesto sobre beneficios (IS = 15%)	807,17 €	2.392,56 €	3.749,24 €
Resultado del ejercicio	4.573,94 €	13.557,81 €	21.245,67 €

Figura 37. Cuenta previsional de PyG anual para los 3 primeros años de actividad. Fuente:

Elaboración propia.

Donde las partidas en líneas rojas muestran saldos negativos. **Se obtienen resultados del ejercicio positivos desde el año 1.**

Observaciones: Dentro de “aprovisionamientos” solo se incluyen los gastos estimados en asesorías de empresas externas. Los gastos operativos incluyen los gastos de servidores y dominio y su mantenimiento, en base a las cuotas de los servidores privados de la plataforma DigitalOcean^[51].

Con el resultado del ejercicio (cuenta 129) calculado para cada ejercicio, se procede a continuación a mostrar el balance contable previsional.

8.7. Balance previsional

AÑO	T=0	T=1	T=2	T=3
TOTAL ACTIVO BALANCE	50.426,57 €	247.074,39 €	420.471,65 €	640.403,26 €
Terrenos y bienes naturales	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Construcciones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Maquinaria	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Elementos de transporte	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Mobiliario	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Web	1.500,00 €	750,00 €	0,00 €	0,00 €
Equipos procesos información	3.900,00 €	1.950,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL A.N.C. TANGIBLE	5.400,00 €	2.700,00 €	0,00 €	0,00 €
Aplicaciones informáticas	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Propiedad industrial	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Propiedad intelectual	126,61 €	126,61 €	126,61 €	126,61 €
TOTAL A.N.C. INTANGIBLE	126,61 €	126,61 €	126,61 €	126,61 €
TOTAL A.N.C.	5.526,61 €	2.826,61 €	126,61 €	126,61 €
Existencias	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Clientes	0,00 €	200.657,39 €	373.217,82 €	580.561,05 €
Bancos	28.091,10 €	26.781,53 €	30.318,36 €	42.906,74 €
H.P. deudora por IVA	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Tesorería. Cajas + IFT	0,00 €	16.808,86 €	16.808,86 €	16.808,86 €
Disponible para gastos arranque (t=0)	16.808,86 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	44.899,96 €	244.247,78 €	420.345,04 €	640.276,65 €
TOTAL PATRIMONIO NETO + PASIVO	50.426,57 €	247.074,39 €	420.471,65 €	640.403,26 €
Capital social	40.426,57 €	40.426,57 €	40.426,57 €	40.426,57 €
Aportaciones dinerarias de los socios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Resultado del ejercicio	0,00 €	4.573,94 €	13.557,81 €	21.245,67 €
Reservas acumuladas (Colchón de seguridad)	0,00 €	0,00 €	4.573,94 €	18.131,76 €
TOTAL PATRIMONIO NETO	40.426,57 €	45.000,51 €	58.558,33 €	79.804,00 €
Deuda bancaria a LP	10.000,00 €	7.681,35 €	5.245,78 €	2.687,39 €
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	10.000,00 €	7.681,35 €	5.245,78 €	2.687,39 €

Deuda bancaria a CP	0,00 €	2.318,65 €	2.435,57 €	2.558,39 €
Proveedores	0,00 €	174.697,97 €	321.384,55 €	497.544,86 €
Organismos S.S. acreedores + retenciones	0,00 €	15.520,93 €	28.868,56 €	51.258,08 €
Hacienda Pública acreedora por IVA	0,00 €	1.854,97 €	3.978,86 €	6.550,54 €
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0,00 €	194.392,53 €	356.667,54 €	557.911,86 €
TOTAL PASIVO	10.000,00 €	202.073,88 €	361.913,32 €	560.599,26 €
Comprobación cuadro balance	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Figura 38. Balance de situación de la empresa para $t=0$ y 3 primeros años de actividad. Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar, en primer lugar, el escaso activo no corriente de la empresa, en favor del activo corriente, como se ha venido mencionando a lo largo del apartado.

Como se observa, el activo (es decir, la suma de PN y pasivo) en $t=0$ coincide con la financiación necesaria para comenzar el proyecto (38041,97€). De esa financiación, el colchón de seguridad se destina como disponible y el resto a bancos. Se destinan los 3000€ mínimos para la creación de la sociedad limitada a su cuenta particular.

La depreciación, como se explicó en el apartado 8.4, por valor de 2700€, se reduce del importe neto del activo. Los 126,61€ corresponden con el registro de marca.

La partida de clientes coincide con el 100% de las ventas estimadas, mientras que los costes de ventas se dividen en proveedores y salarios.

Para los siguientes años, se acumulan las partidas de clientes y bancos del año anterior (activos) y se llevan a bancos, y con ellos se pagan los pasivos del año anterior: la deuda bancaria a C/P, servicios de proveedores, salarios (indicado como organismos S.S.) y el IVA a la hacienda pública, así como los gastos de intereses bancarios e Impuesto de Sociedades del año anterior.

El disponible en $t=0$ (colchón financiero) se lleva a tesorería a partir del año 1 por su importe íntegro, asumiendo que no hay gastos extraordinarios. Por otra parte, las aportaciones dinerarias de los socios sobrantes en $t=0$ se llevan a reservas, a las que se van añadiendo a su vez los resultados del ejercicio del año anterior de forma acumulativa.

Finalmente, la deuda bancaria inicial de 6800€ se cobra en $t=0$ por bancos y se paga de forma progresiva cada año (deuda C/P), sustrayéndose a su vez de la deuda a L/P.

8.8. Ratios financieros

Concepto	Año 1	Año 1 (%)
RATIOS FINANCIEROS		
RATIOS DE LIQUIDEZ		
Ratio de liquidez	1,2565	125,65%
Ratio de acidez	1,2565	125,65%
Ratio de tesorería	0,0865	8,65%
Fondo de maniobra (FM)	49.855,25 €	24,85%
RATIOS DE ACTIVIDAD / ROTACIÓN		
Rotación de activos	0,8121	81,21%
Días de cobro a clientes (DCC)	30	
Días de pago a proveedores (DPP)	30	
RATIOS DE ENDEUDAMIENTO, APALANCAMIENTO Y SOLVENCIA		
Ratio de endeudamiento 1 (%D)	0,8179	81,79%
Ratio de endeudamiento 2 (%D/%E)	4,4905	449,05%
Ratio de patrimonio neto (%E)	0,1821	18,21%
Deuda financiera neta (DFN)	-33.590,39 €	
Deuda financiera neta/(BAII+Amortización)	-3,9134	-391,34%
Ratio de firmeza-consistencia	0,3680	36,80%
Ratio de garantía	1,2227	122,27%

Figura 39. Ratios financieros de la empresa en el año 1. Valor numérico (izda.) y porcentaje, si aplica (dcha.). Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro se muestran los **ratios financieros de la empresa para el primer año de actividad**, calculados a partir de las tablas anteriores (principalmente balance de situación). Para ver con detalle los métodos de cálculo, recurrir a las hojas de cálculo adjuntas en la entrega.

En cuanto a los ratios de liquidez, destaca la igualdad entre el ratio de liquidez y el de acidez, debido a la ausencia de existencias por dedicarse la empresa a ofrecer servicios exclusivamente. Ambos ratios muestran una proporción 2 a 1 del activo corriente respecto al pasivo corriente de la empresa, y con ello su capacidad para afrontar sus pagos a corto plazo. Podría además destinarse parte del resultado

del ejercicio anual a cajas para mejorar el ratio de tesorería, aunque por ahora se ha preferido destinarlo a reservas. El fondo de maniobra es de 41548,62€ y representa un 80,11% de las ventas totales.

Por otra parte, la empresa tiene una eficiencia aceptable a la hora de generar ventas a partir de sus activos, suponiendo éstas un 60% sobre el total.

Dado que la oferta de paquetes se realizará a través de la web, y teniendo en cuenta que los importes engloban a grupos numerosos de personas, el período medio de cobro será de 30 días, dado que se estima que los clientes abonarán los pagos a través de tarjeta o transferencia bancaria, y no en efectivo. Lo mismo aplica, a priori, para los pagos a proveedores.

En cuanto a la estructura financiera de la empresa, la proporción es de 54% Pasivo - 46% Patrimonio neto, dando un apalancamiento mínimo del 18,34%, muy similar a la estructura de financiación fijada en el apartado 8.1.

La deuda financiera neta, por su parte, es negativa, pues las deudas a corto y largo plazo son ampliamente superadas por el dinero disponible de la empresa (casi el doble, un 94,05%).

Pese a la escasa representación del ANC de la empresa, el PNC por su parte es asimismo relativamente bajo, aunque de cuantía casi doble, dando un ratio de firmeza del 54%. La empresa, no obstante, a lo largo de los años y cuando amplíe su cifra de negocios y plantilla, hará inversiones en activo no corriente. Por otro lado, el ratio de garantía muestra una situación de comodidad, siendo el activo total ampliamente superior al pasivo total, gracias a la buena liquidez comentada.

8.9. Ratios financieros de rentabilidad

Concepto	Año 1	Año 1 (%)
RATIOS FINANCIEROS DE RENTABILIDAD		
RATIOS DE RENTABILIDAD		
Margen bruto	0,0429	4,29%
EBITDA	0,0428	4,28%
Ratio de beneficio	0,0228	2,28%
ROE	0,1016	10,16%
ROA Operativo	0,0238	2,38%
Umbral de rentabilidad o punto de equilibrio	119.413 €	122,475 clientes
VAN, TIR, plazo de recuperación		
VAN	72.346,84 €	
TIR	3,07115	307,1150%
Payback	0,58 años	
OTROS RATIOS		
WACC	13,341%	
Cobertura de intereses	11,7108	1171,08%
Payout (%PO)	0,00 €	0,00%

Figura 40. Ratios financieros de rentabilidad en el año 1. Fuente: Elaboración propia.

El margen bruto, expresado en la cuenta de PyG del apartado 8.6 (sin incluir IVA), es del 4,29% sobre la cifra de ventas. Apenas hay diferencia entre este último y el EBITDA, pues los gastos operativos son despreciables, de apenas 21,33€ para el servidor web. El resultado del ejercicio (margen neto sobre ventas) es de 2,28%, gracias a los pocos intereses y en especial al tipo reducido del IS del 15% aplicado durante los 5 primeros años a nuestra start-up.

Se muestra también una mayor rentabilidad sobre los recursos propios (ROE) que sobre los activos (ROA), en gran parte debido al tamaño de los activos totales frente al patrimonio neto de la empresa, y no tanto por la diferencia entre el beneficio neto y el BAIL.

En cuanto al punto de equilibrio, se obtendrán beneficios en el primer año a partir de 123 clientes (casilla gris), siendo negativos los resultados por debajo de este umbral.

Ante la dificultad para encontrar datos actualizados para el sector de turismo y ocio en cuanto al coeficiente beta, para el cálculo del WACC y del VAN y TIR, se ha utilizado directamente el coste de capital o rentabilidad exigida por los accionistas (k_e) promedio para el sector de ocio según el estudio llevado a cabo por KPMG en Alemania, Austria y Suiza para el año 2019, de 7,80%.^[52] No obstante, los socios (accionistas iniciales), multiplicarán la rentabilidad exigida por dos debido al riesgo adicional inherente a todos los proyectos de emprendimiento, dando una k_e de **15,60%**.

Se utilizarán, para su cálculo (a 4 años), por tanto, los siguientes datos:

k_e	15,60%
k_d	4,95%
%D	19,83%
%E	80,17%

VR	24.994,91 €
EFCF0	3.126,61 €
EFCF1	5.427,91 €
EFCF2	19.442,14 €
EFCF3	27.026,80 €
EFCF4	40.276,63 €

Figura 41. Parámetros y flujos de caja utilizados para el cálculo del VAN, TIR y WACC. Fuente: Elaboración propia.

El **VAN del proyecto calculado a 4 años** teniendo en cuenta el valor residual del proyecto como el BAI obtenido en el año 3 y para la tasa de descuento k_e estimada (15,60%) **será positivo** y por valor de 72346,84€. La TIR del proyecto será del 307,115%, y el plazo de recuperación de los 3126,61€ invertidos en el año 0 es de poco más de seis meses (0,58 años), a partir del cual la empresa comenzaría a generar beneficios.

El WACC, estimado a partir del coste de recursos propios y ajenos y la proporción de dichos recursos en la empresa (rondando el 80-20, como se ha comentado) arroja un resultado de 13,341%.

La cobertura de intereses es muy amplia, pues estos podrían financiarse más de 28 veces con el beneficio económico (BAI).

Por último, de acuerdo a la política de la empresa, durante los primeros años EnjoyInterra no repartirá dividendos, en favor de destinar el 100% de sus resultados a reservas como autofinanciación, como se vio en el balance previsional.

9. Aspectos formales y jurídicos del proyecto

9.1. Elección de la forma jurídica

Numerosas son las razones por las que escoger como **forma jurídica la de sociedad limitada**. La primera y más importante es, como su nombre indica, limitar la responsabilidad económica de la empresa a las aportaciones que hayan realizado los socios, es decir, al patrimonio neto de la empresa, y no al patrimonio personal de cada individuo a la hora de afrontar problemas financieros.

Por otra parte, la aportación mínima al capital social es de 3000€, frente por ejemplo, a los 60000€ que supone la creación de una sociedad anónima. Esto en sí mismo supone una gran ventaja, pues al inicio de la actividad, como se ha comentado, se requiere de una gran inversión, discutida en el apartado 8.1.

La sociedad limitada también tiene la ventaja de ser muy flexible en comparación al régimen de las sociedades anónimas en cuanto a la incorporación de socios, pudiendo unirse nuevos socios con aportaciones de capital en cualquier momento si se estima conveniente.

Además, este tipo de sociedades tienen acceso a recursos financieros y subvenciones fuera del alcance, por ejemplo, de los autónomos. Junto a ello se destaca, por supuesto, el menor tipo impositivo a abonar por parte de las sociedades mercantiles (entre el 25% y el 30% para sociedades de capital, aunque para nuestro caso será de aplicación un tipo aún menor, del 15%, véase apartado 8.5) frente a los tipos del IRPF (entre 24% y 48%).

Por último, debe mencionarse la necesidad de las sociedades mercantiles de elaborar documentación contable de carácter anual como punto positivo, puesto que ello permitirá facilitar el análisis interno de los resultados de la empresa y ayudar a la toma de decisiones.

Pese a la elección de la S.L. como forma original de EnjoyInterra, los socios esperan que, a lo largo del tiempo y con la obtención de mayores beneficios, expansión geográfica, aumento de plantilla y con ello, mayores necesidades de financiación, la **empresa se transforme en una sociedad anónima**, cuando el capital mínimo y los mayores gastos en trámites y rigidez administrativa no supongan una barrera y permitan a la empresa financiarse a través de su salida a bolsa.

9.2. Reparto accionarioal y administradores

EnjoyInterra, como sociedad limitada, será creada por los **3 socios promotores** mencionados en el apartado 1.2.

El contar con participaciones en lugar de acciones supone una ventaja al principio de las actividades, puesto que las limitaciones en su transferencia permiten tener cierto control sobre la estructura financiera y personas que forman parte del proyecto.

En cuanto a la participación de cada uno, será **equitativa, del 33,3%**, por lo que aunque **durante los primeros años de actividad se haya decidido reinvertir todos los beneficios en la empresa** para acelerar su evolución, una vez se comiencen a repartir dividendos, todos se verán beneficiados de igual forma, animando al trabajo conjunto. No obstante, con la transición a sociedad anónima se dará mayor libertad a los socios promotores para mantener o vender sus acciones una vez la empresa se haya asentado en el mercado.

9.3. Régimen fiscal aplicable

Tras la creación e inscripción en el registro mercantil de la sociedad limitada, la misma tiene una serie de obligaciones fiscales periódicas para con la agencia tributaria española específicamente para las agencias de viaje^[53], donde se indica que se puede aplicar el régimen general para, por ejemplo, el caso del IVA. Estas obligaciones^[54] se listan a continuación:

- Alta en el censo de empresarios (mod. 036 ó 037): es obligatorio para toda persona que tenga en mente realizar una actividad que le reporte beneficios.
- Declaración del IVA (mod. 390: anual): con un informe resumen recopilando las partidas de IVA trimestrales.
- Pago del Impuesto de Sociedades (mod. 200: anual): como se ha mencionado, se aplicará un tipo reducido del 15%.
- Declaraciones de retenciones a trabajadores (mod. 190: anual): en el caso de que las hubiera.
- Declaración anual de operaciones con terceros (mod. 347): puesto que se supone que en conjunto superarán la cifra de 3.005,06€ (IVA incluido) con proveedores desde el primer año.
- Presentación de cuentas anuales en el Registro Mercantil: balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias, memoria, EFE...

De la lista se deduce que la presentación de las obligaciones se hará, siempre que se pueda, de forma anual, siguiendo con los modelos establecidos por la agencia tributaria.

9.4. Trámites administrativos a realizar

Se seguirá un procedimiento específico ^[55] para el registro, inscripción y puesta en marcha de las actividades de nuestra sociedad limitada. Como se ha mencionado, el coste total por el registro de marca es de 126,61€, para el trámite online. Cabe destacar que todos aquellos trámites que se puedan realizar de forma telemática se harán de dicha forma.

PASO 1. Certificación negativa del nombre en el Registro Mercantil Central

Comprobar que la denominación social no figura ya inscrita. Realizar la reserva de la denominación (6 meses de duración). Trámite online, en la web del Registro Mercantil Central (situado en Madrid).

PASO 2. Comprobante del depósito del capital social en la entidad bancaria seleccionada

Depósito y certificación acreditativa del importe desembolsado, para nuestro caso, 3000€. Cada socio aportará, de forma equitativa, 1000€.

PASO 3. Escritura de constitución y estatutos ante notario

Se deberán presentar las certificaciones anteriores, los datos personales de los fundadores y los estatutos sociales para firmar la escritura.

PASO 4. NIF Provisional/Alta censal en la Agencia Tributaria

Solicitud del NIF provisional junto a la escritura de constitución. No se daría de alta al pago del IAE por ser nuestra sociedad de reciente creación y no superar la cifra de negocios de 1M€.

PASO 5. Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP) en la Agencia Tributaria de Madrid

Pago del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP), en la modalidad de Operaciones societarias (Modelo 600), de un 1% del coste de la operación societaria^[56], con un plazo de 30 días tras la escritura de constitución.

PASO 6. Inscripción de la escritura de constitución en el Registro Mercantil de Madrid

Presentación de la escritura de constitución en el mencionado registro, con plazo de inscripción de 15 días. Además, para poder obtener el certificado digital, necesario para muchos trámites con la administración, se pedirá asimismo la certificación del cargo de administrador a través de la web *registradores.org*.

Se exponen a continuación tanto trámites adicionales a la creación de la sociedad, como trámites específicos necesarios para la puesta en marcha de una agencia de viajes con sitio web.

TRÁMITES ADICIONALES

PASO 7. Obtención del NIF Definitivo en la Agencia Tributaria

Solicitud del NIF definitivo aportando la escritura inscrita a través de la web de la Agencia Tributaria haciendo uso del certificado digital de empresa obtenido a través de la FNMT tras el paso 6.

PASO 8. Alta de autónomos, CCC, trabajadores, contratos, apertura del centro de trabajo (en diversas oficinas)

En este momento del proceso podemos proceder a dar de alta al representante/s en el régimen correspondiente de la Seguridad Social.

A la vez, solicitaremos el Código de Cuenta de Cotización de la empresa y daremos de alta a los trabajadores en el régimen correspondiente (los socios fundadores con 33,3% de participación, se inscribirán en el régimen de autónomos^[57], pues también llevarán a cabo funciones de gerencia). A través del SEPE se comunicarán los dos tipos de contratos laborales (socios y B.A.). También se comunicará, en la Inspección Provincial de Trabajo la apertura del centro de trabajo, presentando para ello el Plan de Prevención de Riesgos Laborales o la concertación del servicio con un Servicio de Prevención Ajeno.

TRÁMITES ESPECÍFICOS

Además de los trámites mencionados para la creación y puesta en marcha de la sociedad limitada, aquí se incluyen trámites necesarios específicamente para la puesta en marcha de nuestra agencia de viajes:

- Trámite de seguros (caución, responsabilidad civil, y seguros obligatorios según convenio de trabajadores).
- Cumplimiento con la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD): Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre.
- Cumplimiento con la Ley 34/2002 de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico (LSSICE).
- Entrega de formulario de Declaración Responsable de Inicio de Actividades (Anexo B).

9.5. Seguros, licencias, contratos mercantiles

Seguros

Para las agencias de viajes convencionales, las garantías y los seguros que tienen que ser aportados por estas, se pueden agrupar en tres niveles^[58]:

- 1. Seguro ante la Administración para agencias de viajes:** Es necesario realizar un depósito de un valor determinado, que dependerá de la Comunidad Autónoma en la que se establezca cada empresa (en nuestro caso, como ya ha sido explicado, será en Madrid). En los últimos años estos requisitos financieros han cambiado para adaptarse a las garantías del consumidor que impone la UE.

Según el decreto 99/1996, de 27 de Junio, por el que se regula el ejercicio de las actividades propias de las Agencias de Viajes de la Comunidad de Madrid^[59]; la garantía deberá cubrir un importe mínimo de 100.000 €, a partir del segundo año, y por los siguientes años que se realice la actividad, el importe debe ser como mínimo el 5 % del volumen de negocios derivado de los ingresos por venta de viajes combinados alcanzado en el ejercicio anterior (teniendo la obligación de ser siempre mayor a 100.000 €).

Hay varias formas de aportar este dinero a la Administración: mediante un ingreso a esta, por medio de un aval bancario o por medio de un **seguro de caución**. En el caso de EnjoyInterra, al igual que la mayoría de empresas, se apostará por un seguro de caución, ya que es la forma más rápida para aportar grandes sumas de dinero, no deja rastro de deudas para la empresa, debido a que no figura en el CIRBE, y se paga mediante una cuota anual para la cual no es necesaria retener dinero ni pedir financiación. Véase el seguro de caución elegido y su precio en el apartado 8.2.

- 2. Seguro de responsabilidad civil para agencias de viajes:** Además del seguro de caución también es fundamental presentar a la Administración una póliza de seguro de responsabilidad civil vigente. Este seguro sirve para cubrir todo tipo de siniestros relacionados con la actividad de la empresa, como por ejemplo: daños personales, materiales, perjuicios económicos causados, etc... La idea principal de este seguro es que la empresa pueda hacer frente a cualquier reclamación de terceros. Véase el seguro de responsabilidad civil elegido y su precio en el apartado 8.2.

- 3. Seguro colectivo para trabajadores de agencias de viajes:** No es necesario contratar el seguro de convenio colectivo para trabajadores, por no tener, en la fase inicial del negocio, contratado a ningún trabajador (el trabajo lo hacen los propietarios, y los B.A. no están dados de alta en la S.S., por no cotizar en España). En el futuro, cuando la situación económica permita a la empresa establecer una sede física, también se ampliará la plantilla, y en este caso sí que se hará uso del seguro colectivo para trabajadores.

Licencias

Es necesaria una licencia de agencia de viajes, para toda empresa que regule la intermediación turística y los viajes combinados. Cada comunidad autónoma regula las condiciones necesarias para la obtención de dicha licencia de manera distinta. Para el caso de la Comunidad de Madrid, se podrá solicitar esta licencia a la Consejería de Cultura, Turismo y Deporte ^[60].

Contratos mercantiles

Dentro de los posibles contratos mercantiles que EnjoyInterra realizará a lo largo de sus actividades, destacan los siguientes^[61]:

- Contrato de seguro
- Contrato de transporte: especialmente con aerolíneas
- Contrato de agencia comercial: para con los B.A.

9.6. Obligaciones de la empresa contables, fiscales y laborales

Pese a que las obligaciones de la empresa en ámbito contable, fiscal y laboral se han dejado entrever a lo largo del trabajo, se sintetizan a continuación^[62], tras el cumplimiento de las acciones registrales expuestas en el apartado 9.4:

- **Obligaciones contables:** registro contable en libro diario y mayor, y elaboración de las cuentas anuales obligatorias para una PYME (balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias, memoria).
- **Obligaciones fiscales:** abono del IRPF, IVA, IS, declaración de obligaciones con terceros; de acuerdo a los modelos mencionados en el apartado 9.3).
- **Obligaciones laborales:** pago de salarios a los dos tipos de trabajadores, cotizando los socios como Jefes Administrativos y los B.A. en la categoría de subalternos (ap. 7.1). Velar asimismo por la prevención de riesgos laborales y contratación de seguros necesarios para con los trabajadores, así como cumplir con las obligaciones de alta, baja y variaciones en la Seguridad Social de aquellos que coticen en España (por el momento, los 3 socios administradores).

10. Imagen corporativa

10.1. Página Web

Los recursos requeridos para llevar a cabo la solución web han sido:

- Equipos informáticos: EnjoyInterra necesitará equipos informáticos y tecnologías suficientes para el correcto desarrollo de negocio, tanto como para organizar los viajes como para desarrollar la plataforma web. La plataforma está siendo desarrollada por uno de los socios ya que cuenta con los conocimientos necesarios de informática, además de la ayuda de muchos informáticos muy especializados en el tema.
- Conexión a internet: Es imprescindible la conexión a internet para la buena organización de los viajes Interrail. Comparar y reservar alojamientos, vuelos, trenes, ferrys, etc... Se requiere una conexión a internet activa, constante y de gran ancho de banda con alta potencia para evitar posibles colapsos y fallos en las pasarelas de pago.
- Entornos de desarrollo: Cabe la posibilidad de integrar el uso de API's para mejorar el servicio en un futuro. De ser así, este coste deberá tenerse en cuenta para el plan financiero y la estructura de costes final.
- Diseñadores: No se ha llevado a cabo la subcontratación de ningún servicio externo o ajeno. Todos los desarrollos se llevarán a cabo haciendo uso de recursos propios.
- Testers: Los embajadores de marca y socios se han prestado de forma voluntaria a realizar este servicio.
- Servidores: De cara al alojamiento de la página web, un aspecto clave es la contratación de servidores informáticos que permitan mantenerla operativa y lista para que el cliente pueda disponer de ella cuando y desde donde quiera.

Desarrollo web

El proyecto se lleva a cabo de manera autónoma por el responsable y desarrollador de la aplicación web Diego Gil dada su capacitación técnica. A continuación una estimación de los costes en el mercado actual.

CONCEPTO	RECURSO	COMENTARIOS
Equipos informáticos (portátil)	3.900 €	
Conexión a internet (7 meses)	500 €	
Constitución de la sociedad	No aplica	
Subcontratación de terceros	0€	
Desarrollo	15.000 €	El precio estimado de mercado para un desarrollador junior es de 25 €/h. El desarrollo total del proyecto tiene prevista una duración estimada de 600h. El valor estimado de mercado es equivalente a 15.000€.
Diseñadores	750€	Tiempo empleado: 15h; 50€/h
Software	0€	Todo el software empleado para el desarrollo ha sido open source.
Total	20.150€	

Figura 42. Estructura de estimación de costes informáticos del proyecto antes del inicio de la actividad. Fuente: Elaboración propia.

Recibidas Enviadas Aceptadas Rechazadas

Buscar...

ID	NOMBRE DE GRUPO	CORREO	TELÉFONO	FECHA ↑
1726	Diego	diegogiledo@gmail.com	629040428	27/05/2020 14:03:56
1767	Albertos group	alberto@gmail.com	629040428	30/05/2020 15:02:00
1778	Family Group	asier@gmail.com	608521125	30/05/2020 15:04:04
1788	Space Girls	Anateresa_Nag@hotmail.es	6283473512	30/05/2020 15:04:57
1797	Joint joints	enjoyinterra@gmail.com	629040428	30/05/2020 15:05:28
1808	Einstein y demás	elisa@gmail.com	629040428	30/05/2020 15:08:10
1813	Juan Francisco	diegogiledo@gmail.com	629040428	30/05/2020 15:08:35
1822	Hermanos Álvarez	pepeaax@gmail.com	629040428	30/05/2020 15:09:34
1843	Pedrito y amigos	pedraro@gmail.com	69204813	30/05/2020 15:17:38
1853	Rachet from England	ukrules@gmail.com	629040428	30/05/2020 15:18:12

Items per page: 10 1 - 10 of 13 < >

Figura 43. Tabla de peticiones de viaje por parte de los clientes. Fuente: Elaboración propia.

 Nombre de Grupo: Hermanos Álvarez
Id: #1822

 7 personas

 629040428

 pepeax@gmail.com

 0 días

 8 destinos

Ruta:

Fecha de inicio: 01/05/2020

	Madrid, España	Punto de partida
	Bruselas, Bélgica	1/5/2020
	Amsterdam, Países Bajos	1/5/2020
	Berlin, Alemania	1/5/2020
	Cracovia, Polonia	1/5/2020
	Budapest, Hungría	1/5/2020
	Viena, Austria	1/5/2020
	Zagreb, Croacia	1/5/2020

Fecha de Fin: 01/05/2020

Preferencias:

Alojamiento

Cultura/turismo

Transporte

Fiesta

Sugerencias:

aschvidv

Presupuesto:

1400

Notas:

ENVIAR

Figura 44. Vista de administrador sobre una petición de viaje. Fuente: Elaboración propia.



Diego
#1754

¡Viajeros al tren!

Enhorabuena, tu viaje está en marcha. Tras haber recibido la solicitud de viaje, nuestro equipo ha preparado el itinerario que mejor se adapta a los gustos y preferencias de tu grupo. El equipo de EnjoyInterra continúa trabajando para vosotros y os iremos informando de los próximos pasos.

 1 personas

 7 destinos

 0 días

Para que empiece la cuenta atrás para el viaje de tu vida, ¡Acepta el presupuesto y prepara la maleta!

Fecha de inicio: 01/05/2020

	Barcelona, España	Punto de partida
	Amsterdam, Países Bajos	01/05/2020 01/05/2020
	Berlin, Alemania	01/05/2020 01/05/2020
	Praga, Rep. Checa	01/05/2020 01/05/2020
	Viena, Austria	01/05/2020 01/05/2020
	Budapest, Hungría	01/05/2020 01/05/2020
	Split, Croacia	01/05/2020 01/05/2020

Fecha de Fin: 01/05/2020

1200.0 €

Este es el presupuesto que hemos preparado teniendo muy en cuenta las preferencias que escogiste y el número de integrantes que tiene tu grupo para que completéis ese viaje que soñáis por Europa. Cualquier duda o consulta no dudes en ponerte en contacto con nosotros. Un saludo de parte del equipo de enjoyInterra! Nos vemos de viaje!

ACEPTAR :)

RECHAZAR :(



Figura 45. Mail que le llega al cliente. Fuente: Elaboración propia.

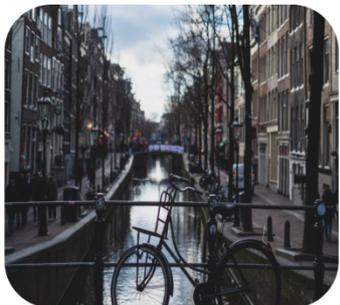
		
<p>The Classic + Islas</p> <p>Amsterdam Berlin Praga Viena Budapest Split Hvar Ios</p> <p>Crees que The Classic se te queda corto? disfruta del pack Classic y agrégale el toque picantón y disfrutón de las islas griegas Hvar e Ios. El paquete más cañero: playa & chill, música, amigos y por la noche...</p>	<p>The classic</p> <p>Amsterdam Berlin Praga Viena Budapest Split</p> <p>Prepárate para disfrutar del clásico interrail con tus amigos y amigas, ese que no vas a olvidar jamás. Descubre los destinos más visitados de Europa, es imposible equivocarse con este paquete de destinos, es THE CLASSIC, el que nunca te falla.</p>	<p>The Explorer</p> <p>Bruselas Amsterdam Berlin Cracovia Budapest Viena Zagreb</p> <p>The Explorer es el paquete para los más aventureros que buscan encontrar rincones y paisajes que nadie ha visto antes. Si no os dan miedo las cucarachas y sois mochileros, no lo dudéis ni un segundo más y haced clic!!</p>

Figura 46. Ejemplo de oferta de packs de viajes. Fuente: Elaboración propia.

BLOG

Buscar...

Bienvenido al blog, aquí nuestro diario de viajes y secretos más rebuscados de Europa a vuestra disposición. Queremos que disfrutéis de Europa y exprimáis vuestro viaje al máximo. Aquí encontraréis aventuras personales de nuestros viajeros más locos, ellos han recorrido Europa y el mundo y conocen todas las esquinas de todas las ciudades que podéis imaginar. Estamos seguros de que alguno de estos artículos será muy útil para vuestro futuro viaje. ¡Enjoy!



Amsterdam y sus secretos



Hvar



Berlin, la ciudad olvidada

Figura 47. Blog de la web. Fuente: Elaboración propia.



Amsterdam y sus secretos



I ... AMSTERDAM

Tras hacer el check-in en el alojamiento, no hay nada mejor que amigarse con la ciudad ¿Cómo? Apuntándose a un **free tour** que te llevará a conocer los principales rincones del centro de Amsterdam y que desvelará unas cuantas curiosidades. Gratis, si, pero con propina! [Puedes reservarlo aquí.](#)

Todo el mundo aconseja **alquilar bicicleta para recorrer la ciudad**, pero nosotros te diríamos de hacerlo solo si estás acostumbrados a moverte sobre dos ruedas: el tráfico, aunque poco, es bastante loco y si viajas por el centro hay callejuelas tan estrechas que es casi mejor ir andando! Un buen plan es alquilar la bici un día, para visitar el parque de Vondelpark y las zonas más alejadas. Para el centro, mejor a patita!

Si tienes que recorrer mayores distancias y no te animas con la bici, en Amsterdam funciona muy bien el **transporte público**. Hay tarjetas de transporte con viajes ilimitados, puedes comprarla [aquí](#). Nosotros cogimos casi siempre los tranvías, son cómodos y rápidos. Para saber cual tomar siempre usamos **Google Maps**, ya sabes que el **roaming** se ha eliminado en Europa y podrás usar tu conexión de datos!

Viaja en **primavera o en verano**: el otoño y sobre todo el invierno de Amsterdam son muy fríos (yo la primera vez fui en marzo y cayó no dejó de llover). Nuestro segundo viaje fue en julio y tuvimos unos días preciosos.

¿Crees que en Amsterdam se come mal y barato? No sabes nada, Jon Nieve. **Si te mola la gastronomía**, echa un vistazo a este post donde te recomendamos unos cuantos [restaurantes donde comer bien y barato en Amsterdam.](#)

Aunque Amsterdam es la casa de **Heineken**, hay otras **cervezas mucho mejores**. Nosotros probamos dos tipos de la **Brouwerij 't IJ** y nos encantaron! (A Rober la de la avestruz en la etiqueta y a Lety la de la chica en bolis). Por cierto, podrás visitar ambas fábricas 🍷

16/05/2020 15:34:40

Figura 47. Ejemplo de artículo del blog. Fuente: Elaboración propia.



Usuario

diegoGil

Contraseña

LOGIN

*Si aún no estás registrado solicita el link al organizador de tu viaje o reserva un nuevo viaje desde el menú.

Figura 48. Login en la web. Fuente: Elaboración propia.

10.2. Gestión de la imagen

El principal objetivo de la sociedad es que el ocio de los clientes sea pleno. Esto nos ha llevado a emplear colores que fomenten el ocio y que inspiren a nuestros clientes, por ello hemos usado el azul y el amarillo que, a su vez, coinciden con los colores de la bandera de la Unión Europea. El nombre, junto con el logo, ha sufrido varios cambios a lo largo de la primera fase del brainstorming y están representados a continuación:

La imagen de marca es la percepción que tienen los consumidores de una empresa. Se compone de elementos tangibles e intangibles que representan los valores que EnjoyInterra quiere transmitir a sus clientes.

- **Nombre:** El nombre de EnjoyInterra es fruto de un análisis de mercado previo, basándonos en encuestas realizadas por el INE comprobamos que un nombre anglosajón inspira más confianza y atrae más clientes que un nombre en español. Por ello, el nombre final de la empresa es “EnjoyInterra”, el cual hemos comprobado que se trata de un dominio libre para crear nuestra página web y se alinea con nuestro principal objetivo: El ocio y disfrute de nuestros clientes con nuestros viajes
- **Colores:** ha sido otro de los factores a tener muy en cuenta, como hemos mencionado anteriormente, el ocio es primordial y el principal objetivo de la sociedad es que el ocio de los clientes sea pleno. Esto nos ha llevado a emplear colores que fomenten el ocio y que inspiren a nuestros clientes, por ello hemos usado el azul y el amarillo que, a su vez, coinciden con los colores de la bandera de la Unión Europea. El nombre, junto con el logo, ha sufrido varios cambios a lo largo de la primera fase del brainstorming y están representados a continuación:

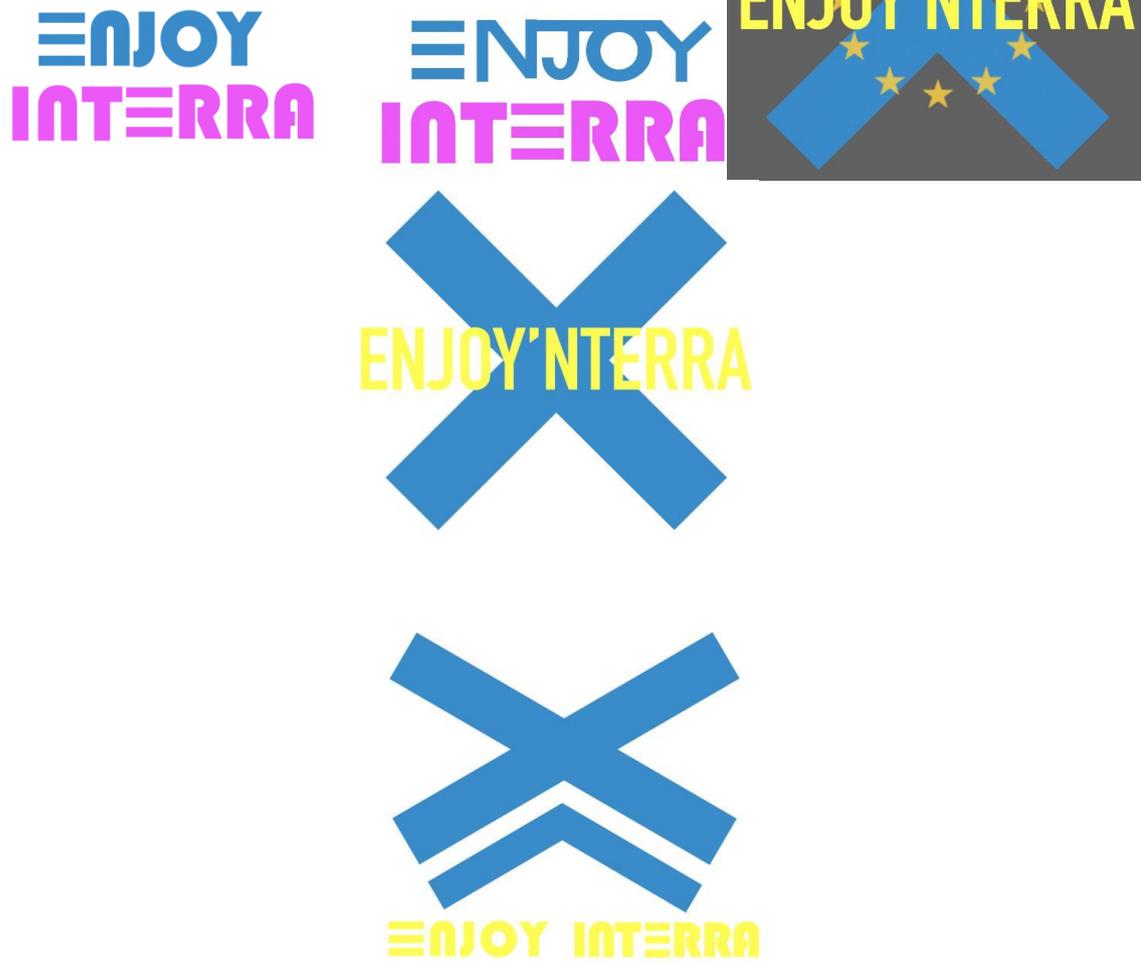


Figura 49. Evolución del logo de EnjoyInterra. Fuente: Elaboración propia.

- Logo final:

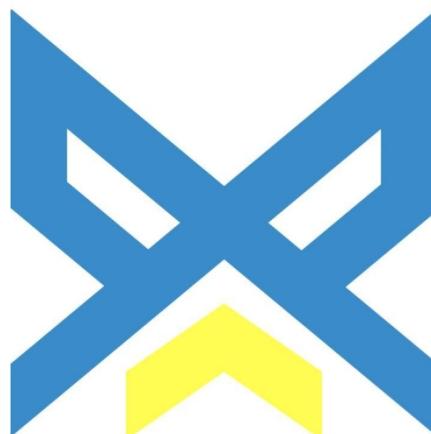


Figura 50. Logo final de EnjoyInterra. Fuente: Elaboración propia.

10.3. Gestión de la calidad

Para llevar a cabo determinadas decisiones, se han llevado a cabo encuestas, pero también se han realizado reuniones con potenciales clientes para recibir feedback y tomar decisiones en base a su experiencia de usuario, la cual es cierto que es diferente para cada uno.

Cuando se observa una dificultad generalizada para realizar alguna acción en la plataforma, esta es remediada de inmediato. Gracias a estos beta-testers se ha conseguido una plataforma user-friendly para todos los potenciales clientes, pero también para toda la población ya que se han hecho pruebas con el resto de los segmentos poblacionales que en un principio se consideran como “fuera” del target principal.

Gracias a la encuesta y pruebas de usuario se han llevado a cabo numerosas decisiones o “cambios de rumbo” a nivel de diseño, pero entre las más destacadas encontramos:

- **Look and feel:** En una primera instancia, se optó por hacer uso del color negro principalmente para ambientar y orientar la página a un perfil de cliente más Premium. Finalmente, se han usado colores claros para inspirar limpieza, orden y transparencia.
- **Conversión de lead potencial a cliente final:** La creación automática de itinerarios se piensa adjuntar en un correo en un primer momento en formato PDF y adjuntarlo en un correo electrónico. Finalmente se ha optado por incluir directamente el contenido del pdf en el mailing, de tal manera que el cliente pueda visualizarlo directamente desde cualquier dispositivo y sin necesidad de realizar la descarga a local. De esta manera conseguimos una comunicación más rápida, eficiente y directa. El objetivo de este mail es persuadir al cliente a aceptar el presupuesto mostrándole toda la información que necesita.

A través de nuestro portal web los clientes conocerán todo sobre nosotros, esta será nuestra principal ventana para que el cliente nos conozca. Además de todas estas ventajas que explicaremos a continuación, los clientes podrán disfrutar de muchas otras que sin duda alguna reflejarán y mostrarán al cliente nuestra intención de dar una atención personalizada de alta calidad.

- **Métricas:** Gracias a las métricas, podemos confirmar la evolución y transformación digital del proyecto. Usamos medidas del Software y del proceso de generación del Software en fases tempranas del ciclo de vida para proporcionar mecanismos consistentes y objetivos para evaluar la calidad. Sin embargo, es fundamental establecer métricas para asegurar medir valores comparables y aplicables a la realidad del proyecto (tipo de producto, modelo de desarrollo).

La medición que se realiza desde el punto de vista de la Ingeniería del Software es colateral y complementaria a la medición que se realiza desde el punto de vista de gestión de proyecto.

En la fase inicial de desarrollo de proyecto, se han usado métricas de cobertura de requerimientos. Se ha hecho uso de la herramienta “trello” un organizador que funciona tanto para tareas personales como para tareas grupales. Tiene una gran variedad de opciones que posibilitan el fácil manejo de la información. (Cardozo, 2018). Gracias a ella obtenemos en todo momento una vista de los requisitos funcionales y no funcionales que están hechos, en progreso, y pendientes de hacer. También se ha usado github que es un sistema de control de versiones, es decir, desde que activamos el control sobre la carpeta donde está nuestro código el sistema se encargará de controlar los cambios en los archivos. (Robledano, 2019).

Antes vs. ahora (tiempo, volumen): En cuanto al proyecto en sí, nos encontramos en un primer instante con un proyecto empresarial joven, de servicio, que aún no había dado el salto a la transformación digital, que hoy en día es algo esencial. Por lo que decidimos, antes de nada, ponernos a analizar el proyecto que había en ese momento para detectar posibles aspectos que podían mejorar. Analizando el proyecto nos dimos cuenta de numerosos aspectos que se podían mejorar, y por ello, medimos:

- **Tiempo de respuesta (tR):** El tiempo de creación de itinerarios era el principal cuello de botella. Esto hemos conseguido reducirlo de 4h a segundos. Todo ello gracias al uso de las herramientas y tecnologías explicadas en el apartado de “stack tecnológico”. Bien es cierto que en esas 4h está incluido el establecer el presupuesto asociado al viaje, lo cual ahora es función del encargado del viaje, tras haber hecho cálculos, el tiempo se ha reducido en un 85% menos.
- **Responsiveness (R):** El tiempo de Responsiveness es el tiempo que tarda el sistema en dar respuesta al recibir indicaciones por parte del cliente. En nuestro caso, hemos conseguido reducirlo al 100% ya que la plataforma realiza la automatización en menos de 1 segundo y dar al cliente una respuesta para hacerle saber que su itinerario ya está en manos del equipo y pendiente de establecer el presupuesto.
- **Latencia (tL):** El tiempo mínimo en conseguir la respuesta del sistema es especialmente importante en el sistema remoto o con muchas llamadas a procedimientos remotos. En nuestro caso cumple con el grado de satisfacción medio el cual oscila dependiendo de la conexión a internet del cliente, pero siempre por debajo de 2seg.

- Seguridad: El grado de cumplimiento con normativas y estándares de seguridad en el desarrollo y/o durante la operación es de estricto cumplimiento, especialmente a la hora de cumplir con la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD). Los datos proporcionados por el cliente son de único y exclusivo tratamiento por parte del equipo de EnjoyInterra y compartido con las webs de reservas de alojamientos y/o vuelos o transporte con las que trabaja el equipo. Por otra parte, se realizan codificaciones de alta seguridad para evitar ataques y/o malware por parte de agentes externos en el registro de nuevos usuarios, para evitar que personas que no autorizadas puedan registrarse en la web. Por otra parte, las contraseñas establecidas en el registro también son cifradas para evitar logs maliciosos.
- “Satisfacción de los testers de la aplicación”.

Tras haber realizado numerosas pruebas de usuario con la plataforma, hemos conseguido medir la variación de satisfacción de los clientes, ya que también se ha hecho uso de clientes usuarios de la metodología anterior la cual no contaba con transformación digital ni automatización de procesos. También se ha mostrado la aplicación a profesionales inmersas en el sector IT. Adaptando así la plataforma para corregir ciertos aspectos.

Gracias a estas pruebas o tests conseguimos que la plataforma esté actualmente lista y preparada para ser usada por cualquier cliente que quiera visitarla y reservar un viaje a través de la misma.

10.4. Responsabilidad social y código de buen gobierno

Desde EnjoyInterra se toman diferentes iniciativas de tal manera que dotemos a la entidad de una buena responsabilidad social y un código de buen gobierno. En cuanto a la responsabilidad social y el desarrollo, somos una empresa que quiere y prioriza los objetivos de desarrollo sostenible para seguir creciendo a lo largo de los años.

Por otra parte, al ser un negocio 100% online, contamos ya con algunas ventajas ya que el impacto medioambiental no existe en lo que a construcción se refiere. Bien es cierto que los servicios que ofrecemos implican el uso de productos, principalmente para el transporte, pero siempre de uso público y en masa, no promovemos el uso de vehículos de uso privado o particular que, como sabemos, contaminan y dañan más el medio ambiente que otros vehículos como pueden ser el tren, metro o tranvía.

El medio de transporte que más utilizan nuestros clientes, principales stakeholders de nuestra empresa, es el tren. Este es beneficioso tanto para el medio ambiente por la huella de carbono que emite, la cual es muy inferior a la media, como para el cliente ya que se trata de un medio de transporte muy popular. Esto permite que la información sobre horarios, fechas y disponibilidad para reserva de billetes esté a la orden del día y haya mucha información, también a de forma digital o internet lo cual habilita a nuestro equipo a hacer las reservas desde cualquier lugar siempre y cuando haya conexión a internet.

Los estatutos de la sociedad, elaborados por nuestros socios y abogados profesionales, establecen un código de buen gobierno para poder operar en el que las bases del negocio y la repartición de acciones quedan claras y pueden verse de forma transparente en la página web. Para ver más información sobre los estatutos de la sociedad ver Anexos.

Contamos con un servicio de oferta de empleo en nuestra página web, lo cual nos permite contratar a personas de cualquier índole, raza, género, con discapacidades y/o religión. De esta forma participamos en el enriquecimiento de nuestra empresa, pero también de nuestra diversidad como compañía del sector turismo, a la par, ayudamos a personas poder trabajar con nosotros y reducir la tasa de desempleo de nuestro país.



Figura 51. Objetivos de desarrollo sostenible. Fuente: [Google.es/objetivosdesarrollosostenible](https://www.google.es/objetivosdesarrollosostenible)

11. Plan de expansión

En este apartado se desarrollan los objetivos y metas a largo plazo de la empresa, incluyendo para cada uno su planificación de crecimiento y expansión prospectiva.

Los principales objetivos a largo plazo de la empresa son los siguientes:

- **Empresa rentable y autosuficiente (objetivo principal):** especialmente a largo plazo, donde, como se ha comentado, se plantean realizar **inversiones progresivas en activos no corrientes** (infraestructuras y sedes) para facilitar el contacto con clientes ya no solo a nivel nacional, sino **expandir el mercado a nivel europeo**. Se empezaría por emplazar una sede en España cuando las necesidades de reunir a toda la plantilla sean acuciantes (véase organigrama inferior del apartado 7.2), pues pese al ahorro en costes que supone no disponer de una oficina física, del que la empresa se aprovecha durante los primeros años por ser la plantilla de reducido tamaño, el rendimiento de la empresa puede verse mermado al tener a un gran número de personas y departamentos trabajando exclusivamente vía telemática. De esto se deduce, por tanto, que la plantilla y la estructura interna de la empresa evolucionarán e incrementarán sus dimensiones de acuerdo a las necesidades de la empresa (número de clientes, expansión a otros países...).

Por otra parte, con estos emplazamientos se lograría tener una mayor cercanía y contacto directo con un mayor número de clientes potenciales, así como una mayor eficiencia en la organización y comunicación interna entre empleados, incrementando los beneficios y justificando por tanto dichas inversiones.

- **Transformación en sociedad anónima:** Con el fin de facilitar la financiación de la empresa para hacer frente a las futuras inversiones en activo no corriente mencionadas, y permitir a los accionistas transmitir sus acciones de forma libre y eliminar barreras burocráticas, se presume la transformación futura de EnjoyInterra de su actual estado de S.L. a S.A.
- **Aplicación móvil:** será un elemento que aportará un valor añadido inmenso en el futuro. La idea de crear nuestra propia aplicación móvil (App), se debe a que a día de hoy, para nuestros potenciales clientes, al igual que para la mayor parte de los seres humanos, el móvil es de vital importancia y se lleva a todos lados. Esto sería un elemento diferenciador con el resto de competidores.

La aplicación móvil estará directamente relacionada con la aplicación web (que como ya ha sido explicado, estará lista para el inicio de la actividad de la empresa), la idea es que nuestros clientes puedan acceder a sus viajes desde la aplicación móvil, para consultar horarios del Interrail, para revisar la organización del viaje, etc... Pero además de la información básica

del viaje, la idea sería incorporar en cada ciudad a la que viajen los clientes distintos lugares de ocio, culturales, restauración, etc, y de esta forma que nuestros clientes puedan acceder a toda esta información, que junto a la integración de un servicio de geolocalización, les indicará cómo llegar a cada sitio.

- **Nuevos productos:** el incremento de la cartera de clientes (tanto cuantitativo como demográfico) junto con el acorde crecimiento de la organización mencionados posibilitan y sugieren la innovación en la cartera de productos de la empresa. Manteniendo la esencia de viajes europeos usando como principal vehículo el Interrail, EnjoyInterra planea ofrecer más packs y mayor libertad en cuanto a la elección de destinos con crea tu ruta, retirando al mismo tiempo del catálogo aquellos packs o destinos que no sean rentables en determinadas épocas. Esto se hará a través de análisis de datos históricos, que cobrarán mayor relevancia con el paso de los años, así como encuestas a clientes.
- **Mejores condiciones con proveedores:** una vez EnjoyInterra logre mayores cuotas de mercado dentro del sector de agencias de viaje, la empresa gozará de ciertas ventajas respecto a sus competidores. La principal ventaja consiste en tener un mayor poder de negociación con sus proveedores mencionados, tanto transportistas como de hostelería y servicios. Gracias a poder firmar acuerdos con dichos proveedores con un mayor número de viajeros, se exigirán unas comisiones menores a las establecidas en este documento, incrementando así el margen neto de la empresa. Por otra parte, este poder de negociación también supone disponer de un abanico de proveedores más amplio y personalizado, teniendo de ese modo la posibilidad de contratar a proveedores para zonas o áreas europeas específicas por un precio más barato. No se descarta, por supuesto, la alianza o acuerdos de exclusividad con alguno de estos proveedores, si se detecta que dichos acuerdos son beneficiosos para la empresa.

NOTA: *Todos estos objetivos y medios de expansión han sido establecidos en base a la situación económica, política y social actual (2022), así como a las previsiones de ventas fijadas en el presente documento y son susceptibles a cambios.*

Conclusiones

VALORACIÓN DEL RIESGO DEL PLAN PROPUESTO

En base tanto al análisis de mercado como al análisis externo realizado en el apartado 3, existe una gran oportunidad de entrada al sector con el cierre de múltiples agencias tras la pandemia. Como se ha mencionado, el sector turístico en España contaba hasta los últimos años con una gran participación en el PIB del país y con un gran número de empresas dedicadas a la gestión de viajes. La situación actual de pandemia, acompañada de restricciones y una drástica reducción del volumen de turistas ha obligado a muchos de estos negocios a cerrar sus puertas, aliviando el sector y facilitando la entrada de nuevas empresas. Los datos, por otra parte, arrojan datos positivos de recuperación del turismo, por lo que se presume una buena rentabilidad de la empresa desde el inicio de sus actividades, en 2023, que irá en crecimiento a medida que se recuperen los números de turistas pre-pandemia.

Los ingresos proyectados son decentes desde el primer año, y permiten no solo financiar los gastos e inversiones en activo necesarias, sino destinar (al menos los primeros años de actividad) la totalidad del beneficio neto a reservas, principalmente gracias al ahorro en activos no corrientes y la acogida a ventajas fiscales tales como el tipo reducido del impuesto de sociedades para *start-ups* explicado anteriormente.

El VAN del proyecto calculado a 4 años es, por otra parte, positivo, y con una tasa interna de retorno superior al 300%, muy superior a la rentabilidad exigida por los socios, del 15,60% (ya habiendo sido duplicada teniendo en cuenta el riesgo de una *start-up*). Así, se augura un proyecto estable y rentable a medio plazo.

En resumen, se espera una alta rentabilidad del proyecto y un amplio margen de mejora no solo a nivel interno, sino acompañado de la recuperación del sector y de la economía a nivel global.

VIABILIDAD: LIMITACIONES Y ÁREAS DE MEJORA

En esta figura se representan las limitaciones (entendidas como situaciones contraproducentes o restricciones no controlables por parte del equipo de EnjoyInterra) y las principales áreas de mejora de la empresa (sobre las que el equipo de EnjoyInterra sí puede actuar):

LIMITACIONES	ÁREAS DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> ● Marco político y acuerdos entre países ● Dependencia de la situación económica coyuntural ● Acontecimientos puntuales (guerras, pandemias...) ● Complejidad en negociaciones con proveedores (durante los primeros años de actividad) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sedes físicas (asistencia personal preferida por público mayor) ● Mayor diversificación de las tareas de la empresa (expansión del organigrama a nivel cualitativo y cuantitativo) ● Desarrollo de la aplicación móvil ● Conseguir un mayor alcance de mercado y mejorar la imagen corporativa

Figura 52. Limitaciones y áreas de mejora del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que muchas de las limitaciones mencionadas no aplican solo al sector turístico, pero sí que afectan en gran medida al mismo. Por otra parte, para el caso de las áreas de mejora, se dispone un plan de expansión con objetivos en el apartado 11 donde se incide en cómo se pretenden mejorar estos aspectos a lo largo de los años.

No obstante, pese a estas limitaciones y áreas de mejora, los análisis del sector y las proyecciones de resultados, respaldadas por las fortalezas del modelo de negocio ya discutidas auspician un **proyecto viable dentro de un sector desde hace tiempo asentado a nivel europeo.**

CONSIDERACIONES FINALES Y PERSONALES

El grupo estima el plan de negocio como un proyecto que, no sin los riesgos y limitaciones inherentes al inicio de cualquier actividad económica, puede resultar muy provechoso no solo a nivel económico para las personas que trabajan directamente en la organización, sino para todas aquellas personas que buscan viajar y conocer mundo a un precio competitivo y sin complicaciones ni trámites innecesarios, con un proceso sencillo, que ahorre tanto tiempo a los consumidores como costes a la propia empresa. Todo esto, haciendo uso de las tecnologías y de la automatización de procesos, en una sociedad que cada vez está más adaptada a la era digital, especialmente el espectro más joven de la población. Siendo EnjoyInterra consciente de ello y por tanto, y más teniendo en cuenta que su actividad se basa completamente en ofrecer servicios, centrará sus esfuerzos en sus campañas de marketing y la segmentación del mercado, así como estar presente y mantener interacción con los usuarios en las redes sociales y estar al pendiente de sus dudas, quejas y sugerencias para conseguir la mejora continua del negocio.

Como ya ha sido mencionado a lo largo de todo el documento, nuestra meta es conseguir que nuestros clientes no solamente disfruten de los distintos países y ciudades por los que viajarán, sino que se empapen de las distintas culturas y sociedades europeas. Las tendencias recientes hacia la globalización y la interconexión cultural hacen necesario, más que nunca, el poder entendernos todos, y que no existan barreras culturales, étnicas, religiosas, etc... Esto se consigue por medio de la culturalización y de la educación: si todos conseguimos entender a nuestro prójimo, el mundo será un lugar mucho mejor.

Bibliografía

- [1] 1 pase de Tren, 33 Países. Travel through Europe by Train. (n.d.). Retrieved February 8, 2022, from <https://www.Interrail.eu/es>
- [2] *Empresas ferroviarias*. Interrail eurail. Retrieved 15 March 2022, from <https://www.Interrail.eu/es/plan-your-trip/trains-europe/railway-companies>.
- [3] Negrón, C. de A., Alba Negrón / Mentor Advisor .Más artículos de Alba Negrón, Visita mi perfil en Mentor Advisor, & Negrón, M. artículos de A. (2019, September 18). *Valuepropositioncanvas - mentorday - diccionario emprendedor*. mentorDay. Retrieved March 8, 2022, from <https://mentorday.es/diccionario-emprendedores/value-proposition-canvas/>
- [4] Qué es un buyer persona y cómo crearlo. www.hubspot.es (2022). Retrieved 16 March 2022, from <https://blog.hubspot.es/marketing/que-son-buyer-personas>
- [5] *INEbase / Servicios /Hostelería y turismo /Encuesta de turismo de residentes / Últimos datos*. INE. (2021). Obtenido 15 Noviembre 2021, de: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176990&menu=ultiDatos&idp=1254735576863.
- [6] *Perspectivas para el Turismo - Horizonte 2021*. Cesae.es. (2021). Obtenido 15 Noviembre 2021, de: <https://www.cesae.es/informe-turismo-2021/descarga.pdf>.
- [7] Allende Letona, E. (2020). *Jóvenes y hábitos de consumo en turismo*. Injuve.es. Retrieved 16 March 2022, from http://www.injuve.es/sites/default/files/2018/41/publicaciones/3.-_jovenes_y_habitos_de_consumo_en_turismo.pdf.
- [8] *Requisitos. ¿Quién puede viajar con Interrail?*. inter-rail.org. (2018). Obtenido 15 Noviembre 2021, de: <https://www.inter-rail.org/Interrail/requisitos/quien-puede-viajar/>.
- [9] *COVID-19 y sector turístico | 2020: análisis del año*. Unwto.org. (2021). Obtenido 15 Noviembre 2021, de: <https://www.unwto.org/es/covid-19-y-sector-turistico-2020>.
- [10] Euroventure | Interrailing made easy | Travel Europe independently or with a group!.(2021). Obtenido 20 Noviembre 2021, de: <https://www.euroventure.com/es/>

- [11] Viajes El Corte Inglés. (n.d.). *Circuitos*. Circuitos. Lo mejor de cada destino. Retrieved January 31, 2022, from <https://www.viajeselcorteingles.es/circuitos>
- [12] *Viajes University*. (s.f.). Obtenido de: <https://viajesuniversity.com/>
- [13] Viajes Embajador. (n.d.). *Viajes embajador - Agencia de viajes en A Coruña*. Retrieved January 31, 2022, from <https://viajesembajador.com/>
- [14] Voiash Discover. (n.d.). *Voiash*. Viajes Fin de Carrera - Viajes Interrail. Retrieved January 31, 2022, from <https://www.voiash.com/es/>
- [15] *Agencias de viajes y turoperadores en España 2010-2020 | Statista*. Statista. (2021). Obtenido 15 Noviembre 2021, de: <https://es.statista.com/estadisticas/563549/numero-de-empresas-de-agencias-de-viajes-y-operadores-turisticos-en-espana/>.
- [16] Huerta, D. S. (2020). *Análisis Foda o Dafo*. Bubok. Obtenido de: Google Académico.
- [17] *Dirección de estudios. Octubre 2019..* Cdn.informa.es. (2019). Obtenido 15 Noviembre 2021, de: https://cdn.informa.es/sites/5c1a2fd74c7cb3612da076ea/content_entry5c5021510fa1c000c25b51f0/5d95e4aaacfc953ee3564f53/files/Turoperadores.pdf?1570104490.
- [18] *Plan de empresa de una agencia de viajes*. Blog de Consultoría Financiera Kerfant. (2021). Retrieved 31 January 2022, from <https://blog.cofike.com/plan-de-empresa-de-una-agencia-de-viajes/#:~:text=Seg%C3%BAn%20un%20estudio%20reciente%20de,t%C3%ADpica%20ser%C3%A4a%20de%2075.000%E2%82%AC>.
- [19] Euroventure. (2021, March 18). *1 week Central Europe Interrail trip: The iron curtain, from £350pp*. Iron curtain: 1 week. Retrieved January 31, 2022, from <https://www.euroventure.com/package/iron-curtain-1-week/>
- [20] EmbajadorViajes. (2022). *Ofertas para salir volando*. Catálogos de viajes y otras ofertas. Retrieved January 31, 2022, from <http://viajesembajador.com/ofertas-para-salir-volando/catalogos-de-viajes-y-otras-ofertas.html>
- [21] Viajes University. (2021, August 30). *Interrail Viaje Desde Barcelona 2022*. Retrieved January 31, 2022, from <https://viajesuniversity.com/producto/Interrail-viaje-desde-barcelona/>

- [22] VoiashDiscover. (n.d.). Centro de Europa - 9 días. Retrieved January 31, 2022, from <https://www.voiash.com/es/Interrail.php>
- [23] Orozco, R. *¿Matriz Boston o BCG? 3 ejemplos reales, definición y cómo usarla.* Gestion.pensemos.com. Retrieved 1 February 2022, from <https://gestion.pensemos.com/matriz-boston-o-bcg-3-ejemplos-reales-definicion-y-como-usar>.
- [24] enterat.com. (n.d.). *Pib Per Cápita España 2022 (renta por comunidades)*. PIB per cápita España 2022 (renta por comunidades). Retrieved February 2, 2022, from <https://www.enterat.com/actualidad/pib-espana-per-capita.php>
- [25] ▷ *Mapa de España político: Físico: Mudo: Para Imprimir: 2022*. Mapamundi Online. (2019, April 28). Retrieved February 2, 2022, from <https://mapamundi.online/europa/espana/>
- [26] *Organismos de apoyo al emprendedor*. Discapnet. (2022). Retrieved 2 February 2022, from <https://www.discapnet.es/areas-tematicas/innovacion-y-empleo/fomento-del-empleo/emprendedores/organismos-de-apoyo-al>.
- [27] *Trámites y subvenciones en Madrid | Arrabe Integra asesores*. Arrabe Integra asesores de empresa en Madrid. (2022). Retrieved 2 February 2022, from <https://www.arrabeintegra.es/tramites-y-subvenciones/>.
- [28] *Categoría profesional o grupo de cotización: ¿en qué se diferencian?*. Anfix.com. (2022). Retrieved 7 February 2022, from <https://www.anfix.com/blog/grupo-de-cotizacion-o-categoria-profesional-en-que-se-diferencian>.
- [29] Externo, C. (2022). *¿Cuánto cuesta contratar a un trabajador?*. Autónomos, empresas y asesorías. Retrieved 7 February 2022, from <https://getquipu.com/blog/cuanto-cuesta-contratar-un-trabajador/>.
- [30] *Cuota de autónomos 2022: ¿cuánto se paga?*. Infoautonomos. (2022). Retrieved 7 February 2022, from <https://www.infoautonomos.com/seguridad-social/cuota-de-autonomos-cuanto-se-paga/>.
- [31] *Estilos de Dirección Empresarial | ESERP Business School*. ESERP Business School. (2022). Retrieved 8 February 2022, from <https://es.eserp.com/articulos/estilos-de-direccion/>.

[32] Limited, F. (n.d.). *Tours Gratis del Mundo*. Freetour. Retrieved February 8, 2022, from <https://www.freetour.com/es>

[33] *Buscar UN Hotel*. B&B Hotels. (n.d.). Retrieved February 8, 2022, from <https://www.hotel-bb.com/es>

[34] Grupo Iberia. (n.d.). Iberiaexpress.com. Retrieved February 8, 2022, from https://www.iberiaexpress.com/vuelos-baratos/europa?gclid=cj0kccqiaxoiqbherarisapsvo-wific3jxozbdtdev-dyuy2k-sw7d7ve_wncsxqn6uxqxnu8nnjiyiwaamuxealw_wcb

[35] *Planifica tu viaje con Interrail*. trainline.Interrail.eu. (2022). Retrieved 14 March 2022, from <https://trainline.Interrail.eu/es/tripplanner-map#youth=1&start=2022-03-16&end=2022-03-31&travelDays=4&trip=avCZ04%2C8xAT04%2C26iSK03%2C25oHU04>.

[36] *Buscar hoteles cercanos | B&B Hotels*. B&B Hotels. (2022). Retrieved 14 March 2022, from https://www.hotel-bb.com/es/search?gps%5Bvalue%5D=50.0755381%2C14.4378005&gps%5Bdistance%5D%5Bfrom%5D=50&bounds=%7B%22south%22%3A49.94193629999999%2C%22west%22%3A14.2244533%2C%22north%22%3A50.177403%2C%22east%22%3A14.7067945%2C%22type%22%3A%22locality%22%7D&arrival_date=03%2F26%2F2022&departure_date=04%2F09%2F2022&destination=Praga&internal_keywords=Praga&r1_ad=1¤cy_code=EUR.

[37] *Vuelos desde Madrid a Praga*. www.rumbo.es. (2022). Retrieved 14 March 2022, from https://www.rumbo.es/vuelos/madrid-praga?COBRANDED=RUMBOES_SEMBING&acntb=flight&gclid=51788342e41010b7f081e16dde094d93&gclsrc=3p.ds&mssclid=51788342e41010b7f081e16dde094d93&utm_source=bing&utm_medium=cpc&utm_campaign=RMB_ES_Flight_autofeed-SE_nonbrand_Route-posaEU_ES-INT_Mix_Bing&utm_term=madrid%20praga&utm_content=ES_Madrid_Prague_CZ.

[38] ▷ *¿Cuánto cuesta un HOSTING y un DOMINIO?* - Einatec. Einatec. (2022). Retrieved 9 February 2022, from <https://einatec.com/cuanto-cuesta-hosting/>.

[39] *Correduría de seguros Ores & Bryan® | Brókers de seguros técnicos*. Ores y Bryan - Correduría de Seguros. (2022). Retrieved 9 February 2022, from <https://www.oresybryan.com/>.

[40] *Guía Completa Sobre Seguros y Aavales para Agencias de Viaje*. VIAFINA (Correduría de seguros y reaseguros). (2022). Retrieved 9 February 2022,

from <https://www.segurosviafina.com/blog/guia-completa-sobre-seguros-y-avales-para-agencias-de-viaje>.

[41] *¿Cuánto cuesta Registrar una Marca? | Silex IP Abogados*. Silexip. (2022). Retrieved 10 February 2022, from <https://silexip.com/blog/cuanto-cuesta-registrar-una-marca/>.

[42] *¿Es obligatorio el Seguro de Accidente de Convenio?*. VIAFINA (Correduría de seguros y reaseguros). (2022). Retrieved 9 February 2022, from <https://www.segurosviafina.com/blog/es-obligatorio-el-seguro-de-accidente-de-convenio>.

[43] BBVA. (2022, February 9). *Qué es y a cuánto asciende El Tener Buen Colchón Ahorrado*. Qué es y a cuánto asciende el tener buen colchón ahorrado | BBVA España. Retrieved February 9, 2022, from <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/ahorro/que-es-y-a-cuanto-asciende-el-tener-buen-colchon-ahorrado.html>

[44] Daniels, C., Herrington, M., & Kew, P. (2016). *Entrepreneurial finance*. Gem-spain.com. Retrieved 10 February 2022, from <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2015/03/gem-2015-2016-report-on-entrepreneurial-financing.pdf>.

[45] Busconomico.com. (2021). *Préstamo Negocios (Empresas)*. Préstamo Negocios para Empresas de ING Direct. Retrieved February 10, 2022, from <https://www.busconomico.com/prestamo/ing-direct/prestamo-negocios-empresas.aspx?ref=ListPre>

[46] SuperContable. (n.d.). *Artículo 12. Correcciones de valor: amortizaciones*. SuperContable.com - Artículo 12 Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. Retrieved February 10, 2022, from https://www.supercontable.com/informacion/impuesto_sociedades/Articulo_12_Ley_27-2014- de_27_de_noviembre- _del_.html#:~:text=Correcciones%20de%20valor%3A%20amortizaciones.,%2C%20uso%2C%20disrute%20u%20obsolescencia.

[47] Agencia Tributaria. (n.d.). *Amortización Acelerada de Elementos Nuevos del inmovilizado material y de las inversiones inmobiliarias y del inmovilizado intangible*. Retrieved February 10, 2022, from <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/ayuda/manuales-videos-folletos/manuales-practicos/irpf-2020/capitulo-7-rendimientos-actividades-economicas-directa/incentivos-fiscales-aplicables-empresas-reducida-dimension/amortizacion-acelerada-elementos.html>

[48] Olivé, M. *Tabla de amortización del préstamo*. financer.com. Retrieved 11 February 2022, from <https://financer.com/es/calculadora/calcular-amortizacion/>.

[49] BOE.es - BOE-A-1992-28740 Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido. Boe.es. (1992). Retrieved 14 February 2022, from <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1992-28740>.

[50] del Castillo, C. (2021). *Menos impuestos y más incentivos a la inversión: claves de la ley de startups*. ElDiario.es. Retrieved 15 February 2022, from https://www.eldiario.es/tecnologia/impuestos-incentivos-inversion-claves-ley-startups_1_8564467.html#:~:text=Las%20startups%20pagar%C3%A1n%20un%2015,sin%20pagar%20intereses%20de%20demora.

[51] Worry-Free Managed Database Hosting (DBaaS) | DigitalOcean. Digitalocean.com. (2022). Retrieved 21 February 2022, from <https://www.digitalocean.com/products/managed-databases>.

[52] *Cost of Capital Study*. (2019). Retrieved 21 March 2022, from <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ch/pdf/cost-of-capital-study-2019.pdf>.

[53] *Agencia Tributaria: Régimen especial de las agencias de viajes*. (2022). Retrieved 7 March 2022, from <https://www3.agenciatributaria.gob.es/Sede/ayuda/manuales-videos-folletos/manuales-practicos/manual-iva-2021/capitulo-6-regimenes-especiales-iva/regimen-especial-agencias-viajes.html>

[54] Larriba, L. (2015). Retrieved 7 March 2022, from <https://www.getbillage.com/es/blog/guia-obligaciones-fiscales-de-sociedad-limitada>

[55] *Trámites para la constitución de la Sociedad Limitada y Anónima* | cde.(2022). Retrieved 7 March 2022, from https://www.creaciondeempresas.es/crea-tu-empresa/tramites-crea-tu-sociedad/tramites-generales/tramites-constitucion-sociedad-limitada-anonima/#Tramites_para_la_constitucion_de_la_Sociedad_Limitada

[56] Sicre, L. (2020). *Qué es el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales: quién debe pagarlo y cuándo*. InformativosTelecinco. Retrieved 8 March 2022, from https://www.telecinco.es/informativos/economia/que-es-itp-quien-cuando-pagar-be5m_18_2974395224.html.

[57] *Creación de empresa*. Wordpress. (2018). Retrieved 8 March 2022, from <https://empresas.camaltec.es/encuadramiento-alta-socios-seguridad-social/>.

[58] *Seguros obligatorios para agencias de viaje*. VIAFINA (Correduría de seguros y de seguros). (2019). Retrieved 7 March 2022, from <https://www.segurosviafina.com/blog/seguros-obligatorios-agencias-viajes-2019>.

[59] *Comunidad de Madrid - madrid.org*. Madrid.org. (2022). Retrieved 7 March 2022, from http://www.madrid.org/wleg_pub/secure/normativas/contenidoNormativa.jsf?opcion=VerHtml&nmnorma=518#no-back-button.

[60] *Inicio act. agencia de viajes | Comunidad de Madrid*. Tramita.comunidad.madrid. (2022). Retrieved 8 March 2022, from <https://tramita.comunidad.madrid/comunicaciones-declaraciones/inicio-act-agencia-viajes>.

[61] Orihuela, K. (2018). *Contratos mercantiles: tipos y características*. Gestipolis. Retrieved 8 March 2022, from <https://www.gestipolis.com/contratos-mercantiles-tipos-y-caracteristicas/#:~:text=Tipos%20de%20contratos%20mercantiles%201%20La%20anticresis.%20%3A,o%20que%20no%20logran%20penetrar%20en%20el%20mercado>.

[62] Martínez, J. (2020). *Obligaciones legales de una empresa. ¿Las conoces?*. Elkar Integración. Retrieved 17 March 2022, from <https://www.elkarintegracion.com/blog-de-integracion-laboral/obligaciones-legales-de-una-empresa-las-conoces/>.

Anexos

A) Solicitud de registro de marca

 		NÚMERO SOLICITUD: Página N.º 1			
SOLICITUD DE REGISTRO DE MARCA					
(1) TIPO DE MARCA MARCA DE PRODUCTOS O SERVICIOS MARCA COLECTIVA MARCA DE GARANTÍA MARCA DIVISIONAL MARCA TRANSFORMADA		FECHA, HORA Y MINUTO DE PRESENTACIÓN EN O.E.P.M.:			
(2) DATOS COMPLEMENTARIOS PARA MARCAS DIVISIONALES Y TRANSFORMADAS EXP. ORIGEN: NÚMERO: F. SOLICITUD: F. PRIORIDAD: F. CONCESIÓN: DIVISIÓN N.º: ____ DE ____ CLASES:		LUGAR, FECHA, HORA Y MINUTO DE PRESENTACIÓN EN LUGAR DISTINTO O.E.P.M.:			
L. DATOS DEL SOLICITANTE					
(3) SOLICITANTE: APELLIDOS O DENOMINACIÓN SOCIAL ENJOY INTERRA Sigue en página anexa		NOMBRE	D.N.I./N.I.F. A82659090	CNAE 79	PYME
(4) ESTADO NACIONALIDAD DEL SOLICITANTE		ESTADO DE RESIDENCIA DEL SOLICITANTE		ESTADO DE ESTABLECIMIENTO DEL SOLICITANTE	
(5) DIRECCIÓN DEL SOLICITANTE: CALLE, PLAZA, NÚMERO, PISO ETC. CALLE CALABA 56		CÓDIGO POSTAL Y LOCALIDAD 28290	PROVINCIA MADRID	PAÍS ESPAÑA	
(6) DIRECCIÓN NOTIFICACIONES: CALLE, PLAZA, NÚMERO, PISO, ETC. CALLE CALABA 56		CÓDIGO POSTAL Y LOCALIDAD 28290	PROVINCIA MADRID	PAÍS ESPAÑA	
(7) DIRECCIÓN CORREO ELECTRÓNICO DEL SOLICITANTE DIEGOGILEDO@GMAIL.COM		Nº TELÉFONO 629040428	INDICACIÓN DEL MEDIO DE NOTIFICACIÓN PREFERENTE CORREO ELECTRÓNICO CORREO		
) INDICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO DEL SOLICITANTE SITO EN EL TERRITORIO DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DEL LUGAR DE PRESENTACIÓN: MADRID					
REPRODUCCIÓN Y DATOS DE LA MARCA					
17) TIPO DE DISTINTIVO: DENOMINATIVO FIGURATIVO TRIDIMENSIONAL SONORO MOVIMIENTO HOLOGRAMA POSICIÓN PATRON COLOR MULTIMEDIA OTROS					
18) DENOMINACIÓN (Indíquense los elementos denominativos que contenga el distintivo). ENJOY INTERRA					
9) REIVINDICACIÓN DEL COLOR COMO CARACTERÍSTICA DISTINTIVA. (Sólo rellenar para marcas formadas EXCLUSIVAMENTE por uno o varios colores sin contorno. Se podrán indicar también los colores para otros tipos de marca. Ver ayuda.) SE REIVINDICAN LOS SIGUIENTES COLORES: AZUL Y AMARILLO					

(23) DISTINTIVO



ENJOY INTERRA

5. LISTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

CLASE	(24) PRODUCTOS Y SERVICIOS
39	TRANSPORTE Y ORGANIZACIÓN DE VIAJES.

B) Declaración responsable de Inicio de Actividad de Agencias de Viajes en la Comunidad de Madrid



D.G. de Turismo
CONSEJERÍA DE CULTURA, TURISMO Y DEPORTE

Etiqueta del Registro

Declaración responsable de Inicio de Actividad de Agencias de Viajes

1.- Tipo de Opción:

<input type="radio"/> Nueva apertura	<input type="radio"/> Nueva Sucursal
<input type="radio"/> Cambio de Titular	<input type="radio"/> Otros, modificaciones (cambio societario, cese, cambio de grupo, etc.)

2.- Datos del Declarante/Empresa:

NIF/NIE		Primer Apellido		Segundo Apellido	
Nombre/Razón Social					
Dirección	Tipo vía		Nombre vía		Nº
Portal	Piso	Esc.	Puerta	CP	e-mail
Localidad				Provincia	
Fax		Teléfono fijo		Teléfono móvil	
Código de Identificación Turístico (CICMA u otro), en su caso					

3.- Datos de el/la Representante:

NIF/NIE		Primer Apellido		Segundo Apellido	
Nombre/Razón Social					

4.- Medio de notificación:

<input type="radio"/>	Deseo ser notificado/a de forma telemática (sólo para usuarios dados de alta en el Sistema de Notificaciones Telemáticas de la Comunidad de Madrid)				
<input type="radio"/>	Deseo ser notificado/a por correo certificado				
	Tipo de vía		Nombre vía		Nº
	Piso	Puerta	CP	Localidad	Provincia

5.- Datos del Establecimiento:

<input type="radio"/> Agencia sólo ON LINE						<input type="radio"/> Agencia sólo con Oficina física						<input type="radio"/> Agencia con Oficina física y con web					
Web																	
Nombre comercial o marca																	
Grupo				<input type="radio"/> Mayorista				<input type="radio"/> Minorista				<input type="radio"/> Mayorista -Minorista					
Dirección		Tipo vía		Nombre vía						Nº							
Escalera		Piso		Puerta		CP											
Localidad								Provincia Madrid									
Email								Teléfono/s									

6.- Datos para la Declaración de Otros, Modificaciones:

Modificación /Otros	
---------------------	--

C) Estatutos de la sociedad

ARTÍCULO 1.- DENOMINACIÓN. La sociedad se denomina EnjoyInterra “Sociedad limitada”. Se registrará por lo dispuesto en estos estatutos, y en lo no previsto en ellos, por la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada de 23 de marzo de 1995.

ARTÍCULO 2.- DURACIÓN. La sociedad tendrá una duración de carácter indefinido dándose comienzo al inicio de sus operaciones. Los ejercicios sociales se computarán por años naturales

ARTÍCULO 3.- DOMICILIO. El domicilio social se fija en Madrid. El cambio de domicilio será acordado por el órgano de administración siempre y cuando sea dentro del mismo término municipal. En caso de que el domicilio social se quiera establecer fuera del municipio será competencia de la Junta General de Socios. Por otro lado, el órgano de administración podrá cambiar el domicilio social dentro del territorio nacional.

ARTÍCULO 4.- OBJETO SOCIAL. La sociedad tendrá por objeto la organización de viajes de interrail por Europa.

ARTÍCULO 5.- COMIENZO DE OPERACIONES. La sociedad se constituye por tiempo indefinido y da comienzo a sus operaciones el mismo día del otorgamiento de la escritura de constitución de la sociedad.

ARTÍCULO 6.- CAPITAL SOCIAL. El capital social se fija en 3000 Euros, y está íntegramente desembolsado mediante aportaciones dinerarias de los socios. Dicho capital se divide en Participaciones sociales de 1000 Euros cada una de ellas.

ARTÍCULO 7.- TRANSMISIÓN DE LAS PARTICIPACIONES SOCIALES Y DERECHOS SOBRE LAS MISMAS. Las participaciones sociales serán transmisibles en la forma prevista por la ley. La adquisición de participaciones sociales deberá ser comunicada al Órgano de la administración de la sociedad, indicando nombre, nacionalidad y domicilio del nuevo socio, así como el título, materia y forma de su adquisición.

ARTÍCULO 8.- PROHIBICIONES SOBRE LAS PARTICIPACIONES. Las participaciones no podrán ser representadas mediante anotaciones en cuenta ni denominarse acciones.

ARTÍCULO 9.- TÍTULO DE PROPIEDAD SOBRE LAS PARTICIPACIONES. No podrán emitirse resguardos provisionales acreditando propiedad sobre una o varias participaciones sociales siendo el únicotítulo de propiedad la escritura constitutiva de la sociedad.

ARTÍCULO 10.- LIBRO DE REGISTRO DE LOS SOCIOS. La sociedad llevará un libro de registro de socios cuya custodia y mantenimiento corresponde al órgano de administración de la sociedad. En el libro se hará constar la titularidad de las transmisiones que ocurran ya sean voluntarias o forzosas de las participaciones sociales o la constitución de derechos reales. Deberán de indicar en cada anotación realizada la identidad y el domicilio del titular de la participación o el derecho constituido sobre ella.

Para poder rectificar el contenido los interesados no se tendrán que oponer a dicha modificación en el plazo de un mes desde la notificación del propósito de realizar dicho cambio.

Cualquier socio tendrá derecho a examinar el contenido del libro y tendrá derecho a obtener certificación de todas las participaciones o derechos que hayan sido registrados a su nombre.

ARTÍCULO 11.- REGLAS GENERALES SOBRE TRANSMISIÓN DE LAS PARTICIPACIONES. Todas las transmisiones de las participaciones sociales deberán de ser comunicadas por escrito a la sociedad y constar en documento público.

ARTÍCULO 12.- TRANSMISIONES. Las transmisiones se clasificarán de la siguiente manera:

a) Voluntarias: Será libre toda transmisión voluntaria de las participaciones sociales de los socios siempre y cuando ocurran en actos inter vivos a título oneroso o gratuito entre socios. También lo serán las realizadas a favor del cónyuge ya sean ascendientes o descendientes del socio. Todas las demás transmisiones realizadas en actos inter vivos se sujetarán a lo dispuesto en la ley.

b) Mortis causa: Será libre toda transmisión mortis causa de las participaciones sociales ya sea por herencia o legado hacia otro socio o cónyuge ascendiente o descendiente. Saliendo de estos casos, en las demás transmisiones mortis causa de participaciones serán los socios sobrevivientes los que tendrán un derecho de adquisición preferente de las participaciones sociales del socio fallecido en el valor razonable que estas tuvieran el día que falleció el socio y cuyo precio se pagaría al contado. En caso de que no se pusieran de acuerdo con el valor razonable de las participaciones estas serán valoradas en los términos previstos por la ley.

c) Forzosas: En este caso la sociedad tendrá derecho de adquisición preferente según lo previsto en el artículo 109.3 de la Ley de Sociedades de capital.

Normas comunes sobre participaciones:

- La adquisición de participaciones sociales deberá ser comunicada por escrito al órgano de administración de la sociedad indicando: Denominación social, nacionalidad y domicilio del adquirente.

- El régimen de transmisión de las participaciones será el que estuviera vigente en la fecha en la que el socio comunicó a la sociedad su propósito de transmitir o en la fecha de su fallecimiento.
- Si alguna de las transmisiones no se ajusta a lo que dicen los estatutos de la sociedad no producirán ningún efecto en ella.

ARTÍCULO 13.- JUNTAS GENERALES. La convocatoria de la Junta General la hará el Órgano de Administración o los liquidadores. En caso de que el órgano de administración esté constituido por administradores mancomunados la convocatoria de la junta podrá hacerse por alguno de ellos en la misma forma de actuación que se hubiera establecido para representar la sociedad. La convocatoria deberá hacerse con quince días naturales de antelación a la fecha fijada para la celebración. Actuarán como President@ y Secretari@ de la Junta los elegidos al comienzo de la reunión. La Junta General de Soci@s deliberará sobre los asuntos comprometidos en el orden del día previamente establecidos en la convocatoria. Los acuerdos se adoptarán con las mayorías previstas en el artículo 53 de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

La forma de convocatoria de la sociedad se hará de la siguiente manera: en caso de que no exista Web Corporativa las juntas se convocarán por cualquier procedimiento de comunicación individual y escrita que asegure la recepción del anuncio por todos los socios. La convocatoria podrá hacerse vía email siempre y cuando se remita una respuesta que permita confirmar que el destinatario ha recibido el mensaje.

En caso de que exista una web corporativa y ésta haya sido inscrita en el BORME, todas las convocatorias de Junta se publicarán en dicha Web.

Adopción de acuerdos: la adopción de acuerdos sociales se adoptará por la mayoría de los votos emitidos siempre y cuando estos representen al menos un tercio de los votos que corresponden a las participaciones sociales en las que se divide el capital social, los votos en blanco no se computarán.

Existe una clasificación de juntas, estas pueden ser ordinarias o extraordinarias:

- Junta general ordinaria corresponde a la que debe reunirse dentro de los seis primeros meses de cada ejercicio social para aprobar la gestión social y revisar las cuentas del ejercicio anterior.
- Junta general extraordinaria: corresponde a cualquier otra que no sea la ordinaria anual. Estas podrán ser convocadas por los administradores siempre y cuando lo consideren necesario. Deberán ser convocadas en las fechas o supuestos que determinen la ley y los estatutos.

ARTÍCULO 14.- ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN: MODO DE ORGANIZARSE.

- La administración de la sociedad podrá confiarse a un administrador único o a varios administradores solidarios o mancomunados.
- La junta general tendrá la facultad de optar por cualquiera de los modos de organizar la administración de la sociedad.
- Los administradores ejercerán su cargo por tiempo indefinido a no ser que se haya determinado su nombramiento por un tiempo limitado.
- El cargo de administración no será retribuido.

ARTÍCULO 15.- PODER DE REPRESENTACIÓN.

- En caso de que exista un administrador único el poder de representación le corresponderá a él.
- Si existen varios administradores solidarios el poder de representación les corresponde a cada uno de ellos.
- Si existen varios administradores el poder de representación se ejercerá mancomunadamente por dos de ellos.
- En caso de que exista un consejo de administración este actuará de forma colegiada.

ARTÍCULO 16.- RÉGIMEN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

- Composición: En caso de que la junta general no haya realizado ningún nombramiento será el propio consejo de administración el que elija a un presidente, secretario y uno o varios vicepresidentes y vicesecretarios.
- Cargos: En caso de que la Junta General no hubiese designado cargos será competencia del Consejo hacerlo. Se designarán los siguientes puestos: Presidente y Secretario y en caso de estimarse conveniente se elegirá también un Vicepresidente que deberá de cumplir las funciones de Consejero y Vicesecretario. En caso de ausencia del Presidente el Vicepresidente se encarará de sustituirlo. Y el Vicesecretario sustituirá al Secretario en caso de ausencia o imposibilidad.
- Convocatoria: La convocatoria del consejo corresponde al presidente del mismo siempre y cuando lo soliciten al menos dos consejeros. En este caso se celebrará dentro de los quince días siguientes a su petición. La convocatoria se comunicará a través de un escrito dirigido personalmente a cada consejero con cinco días de antelación a la fecha de la reunión, en dicho escrito se indicarán el día y la hora de la reunión. El lugar de la reunión se fija en el municipio que corresponda al domicilio de la sociedad.

- Representación: Los consejeros podrán hacerse representar por otro siempre y cuando la representación se haya comunicado por escrito mediante carta dirigida al presidente.

-Deliberación y adopción de acuerdos: Todos los consejeros tienen derecho a participar en cada uno de los asuntos a tratar en la reunión siendo el presidente el encargado del otorgamiento de la palabra y la duración de sus intervenciones. Se someterán a voto las propuestas realizadas por al menos dos consejeros. Cada miembro del consejo tiene derecho a emitir un voto y los acuerdos se adoptarán por mayoría absoluta.

- Acta: Todas las discusiones y acuerdos llevados a cabo por los socios serán registrados en el libro de actas firmado por el presidente y secretario del consejo. Estas serán aprobadas por el órgano al final de la reunión o al día siguiente pudiendo ser aprobadas por el presidente y el secretario en un plazo de siete días desde la celebración del consejo. Esta última suposición sólo podrá ocurrir en caso de haber autorización por unanimidad de los socios.

- Autorregulación: En casos especiales y que no estén previstos ni se opongan a las disposiciones imperativas el consejo podrá regular su propio funcionamiento.

ARTÍCULO 17- COMUNICACIONES A LOS SOCI@S. En todos aquellos supuestos en que la ley exija la publicación de acuerdos sociales o actos en cualquier Boletín oficial, el contenido de dicha publicación deberá ser comunicado por el órgano de Administración a tod@s los soci@s, excepto aquellos que asistieran a la Junta General en que se adoptó el acuerdo.

ARTÍCULO 18.- EJERCICIO SOCIAL. Los ejercicios sociales darán comienzo el 1 de enero y finalizarán el 31 de diciembre. El primer ejercicio social comprenderá desde el principio de las operaciones de la sociedad hasta el 31 de diciembre del mismo año.

ARTÍCULO 19.- CUENTAS ANUALES. Las cuentas y el informe de gestión de estas deberán ajustarse a las normas vigentes en cada momento. La distribución de dividendos se realizará en proporción a la participación en el capital que tenga cada socio.

ARTÍCULO 20.- DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA SOCIEDAD. La junta general designará a los liquidadores cuando corresponda, designando el régimen de su actuación y la duración de su mandato. Quienes fueran los administradores en el tiempo de la disolución serán por defecto los liquidadores salvo que tras acordarse la disolución la Junta general los elija.

ARTÍCULO 21.- PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES. Según lo establecido en la normativa vigente de protección de datos, los datos personales de los socios, administradores y miembros del Consejo serán incorporados a ficheros automatizados que hayan sido creados por la sociedad. Esos datos serán conservados durante el tiempo que perduren las responsabilidades y duración de la sociedad.