



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

ESTRUCTURA DE TELEFORMACIÓN

Grado en Turismo

Análisis de viabilidad para la puesta en marcha de la empresa "canarias premium class"

Presentado por Javier Fernández Rosete

Bajo la tutela de Rosa María Batista Canino

Las Palmas de Gran Canaria de julio de 2014

ÍNDICE	1
INTRODUCCIÓN	2
1. VIABILIDAD ESTRATÉGICA	4
1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO	5
1.1.1. Análisis del Entorno General o Macro entorno	5
1.1.2. Análisis del Entorno Específico	13
1.2. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES	17
1.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	21
1.4. ANALISIS DAFO	23
1.5. MODELO DE NEGOCIO	22
2. VIABILIDAD COMERCIAL	29
2.1. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO	29
2.2. ESTIMACIÓN DE VENTAS	30
2.3. VARIABLES DEL MARKETING	30
2.3.1. Producto / Servicio	30
2.3.2. Precio	32
2.3.3. Comunicación y Distribución	33
3. VIABILIDAD TÉCNICOORGANIZATIVA	34
3.1. EL PROCESO SERVUCTIVO	34
3.2. NECESIDAD DE RECURSOS	34
3.2.1. Recursos Materiales	34
3.2.2. Recursos Humanos	35
3.3. PROVEEDORES	37
4. VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA	37
4.1. PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIACIÓN	37
4.2. ESTIMACIÓN DE CUENTA DE RESULTADOS	39
5. TRÁMITES PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA	40
5.1. FORMA JURÍDICA	40
5.2. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN	41
6. CONCLUSIONES Y RESUMEN EJECUTIVO	41
7. BIBLIOGRAFÍA. WEBGRAFÍA	43
ANEXOS	45
Anexo 1. Relación empresas prestadoras servicios de lujo	45
Anexo 2. Carta presentación envío cuestionarios	46
Anexo 3. Modelo de negocio Canarias Premium Class	47
Anexo 4. Cuestionario Expertos para estudio de mercado	48
Anexo 5. Cuestionario Clientes potenciales para estudio de mercado	50

INTRODUCCIÓN

El proyecto empresarial que deseamos desarrollar consiste en la creación de una empresa de servicios basados en la explotación de la ventaja colaborativa *win2win* entre proveedores de servicios en el sector turístico a modo de central de compras para el alto nivel. La plataforma estará dirigida a prestar un servicio completo de asistencia a hoteles de gama alta, AAVV, TTOO y empresas del sector, las cuales conformarán un club de compradores al que poder ofrecer nuestros servicios de alto nivel para sus clientes, segmento integrado por turistas de alto poder adquisitivo, siendo la plataforma *web* nuestra carta de presentación, vía de distribución y comunicación de la empresa. Bajo una única marca, “Canarias Premium Class”, ofertaremos nuestros productos y servicios, teniendo como meta el ser referente de los servicios de lujo y alto nivel en Gran Canaria, especialmente para aquellos que nos visitan. La base de este proyecto será la excelencia, en torno a ella se construirá todo el modelo de negocio, con un único fin, el poder crear un valor para la marca, siendo ésta sinónimo de calidad en el sentido más amplio. El ámbito geográfico inicial de actuación será la isla de Gran Canaria, y en un periodo no superior a 24 meses se pretende operar a lo largo de toda la geografía del Archipiélago, fruto de la política de captación de oferta que pretendemos desarrollar.

El valor añadido que proponemos es el agrupamiento de toda una serie de servicios y productos, muchos de ellos ya existentes (alquiler de yates, villas de lujo, limusinas, helitour, asistente personal 24h, servicios médicos, seguridad privada, *personal shopper*, etc.), pero que, por falta de promoción adecuada y falta de relación entre todos los agentes de esta oferta, carecen de las sinergias que la plataforma tratará de crear, facilitando el uso de todos estos servicios a nuestros clientes objetivo. La sencillez de acceso y la garantía de calidad tendrán como resultado la excelencia para nuestros clientes finales, así como para los TT.OO, AA.VV y hoteles de 4 y 5 estrellas.

En el afán de encontrar nuevos productos y servicios para el sector turístico, y más concretamente para el segmento de mayor poder adquisitivo, el denominado Gran Lujo o alto *Standing* (según GESTHA, Sindicato de Técnicos del Ministerio de Hacienda, en España se considera rico a la persona que tiene un patrimonio superior a 750.000€, excluyendo la vivienda, y una renta anual de 600.000€), se ha detectado una oportunidad de negocio en el continuo aumento de los cruceristas llegados a la provincia de Las Palmas, que cerró 2013 con 830.000 cruceristas (se ha pasado de 115 naves en 1998 a 445 naves en 2013, un número similar al del año anterior, pese a recibirse un 5,12%

menos de barcos). Por su parte, las 169 nuevas rutas aéreas de Canarias para este 2014, con varias capitales europeas (Manchester, Berlín, París, Praga, Moscú), suponen un aumento del 27% de turistas llegados con rentas económicas elevadas con respecto 2013, así, el aeropuerto de Gran Canaria contará con 55 nuevas rutas, el de Tenerife Sur con 51, el de Lanzarote con 28, el de Fuerteventura con 32 y los de La Palma y Tenerife Norte con 6 rutas nuevas cada una, sumando un total de 212 compañías aéreas operando en estos aeropuertos con una oferta de más de 9 millones de asientos, las cuales, aumentan la conexión de Canarias con mercados de origen de prestigio singular. El proyecto pretende prestar especial atención a los mercados emergentes como Italia, Rusia y Francia, cuyo número de visitantes creció en 2013 un 64%, 49% y 17%, respectivamente. Muchos de los nuevos productos y destinos citados mueven un colectivo importante de turistas de alto poder adquisitivo. En este sentido, los turistas Gran Lujo suelen demandar una serie de servicios especiales o personalizados que en las islas, o bien se ofertan de forma fragmentada o bien no especializada. En muchos casos, se trata de servicios de baja calidad, basados fundamentalmente en la competencia vía precios, siendo esta estrategia poco apropiada para el segmento al que estos servicios pretenden dirigirse.

Por otro lado, es destacable también el importante número de producciones cinematográficas que vienen llevándose a cabo en Canarias. Estas han ido recalando en las islas desde la aprobación en 2009 por el Parlamento Canario de la Zona Especial Canaria, aplicable en todo el Archipiélago, que permite un tipo impositivo fijo del 4% frente al 23% de la media europea, lo que sumado a la bonanza del clima han supuesto un innegable atractivo, aportando cuantiosos ingresos (el rodaje de *Moisés* ha dejado más de 7 millones de euros en Fuerteventura), siendo sus estrellas de *Hollywood* y sus equipos técnicos los demandantes de un tipo de servicios especiales, como villas privadas, transporte de lujo, seguridad, servicios de *catering*, asistentes personales, y todo tipo de excentricidades a las que la empresa que proyectamos pretende prestar atención.

En esta misma línea queremos resaltar la posición intermedia ideal para empresas que operen con Europa, América y África y la plena seguridad jurídica que otorga la ZEC, lo que está propiciando el aumento del segmento del turismo de negocio. Prueba de ello son los equipos norteamericanos y canadienses (compañía minera Kinross) que han fijado en África su punto de mira para la expansión de sus empresas, así como los gerentes y equipos de negociación de las grandes petroleras que pueden utilizar las islas como centro de operaciones y reuniones, demandando alojamientos con unos servicios mínimos de muy alto nivel.

Si logramos introducirnos en el sector y demostrar que la atención personalizada sumada a la profesionalidad pueden mejorar el servicio ya prestado por las empresas existentes, las cuales carecen de esos valores intangibles que anteriormente se comentaban, podremos irrumpir en el mercado con mucha fuerza y mejorar estos aspectos en el sector. Somos conscientes de la presión ejercida por la competencia, pero no por ser los últimos en llegar renunciaremos a luchar por una cuota de mercado (*Yahoo* fue el primer buscador y *Google* supo mejorarlo). La singularidad del mercado local difícilmente se puede comprender desde las oficinas centrales en la Península, actuando simplemente como una máquina de realizar promociones. Pretendemos ofrecer trato personalizado directo y profesionalidad ajustada a las necesidades de nuestros clientes en destino. Finalmente, y considerando la evolución de los mercados emisores y la demanda real en destino, teniendo en cuenta que Canarias como destino debe buscar la excelencia, queda aún como asignatura pendiente adaptar y mejorar los productos y servicios a las preferencias y necesidades del cliente más exigente. Este proyecto empresarial pretende contribuir a este propósito.

1. VIABILIDAD ESTRATÉGICA

En este apartado se procederá a evidenciar la sostenibilidad y capacidad del negocio a largo plazo y su desarrollo futuro, centrándonos de manera especial en la capacidad de adaptación a las exigencias de un mercado en constante cambio y evolución. Mediante el análisis del entorno empresarial que circunda a la empresa, así como del estudio de mercado que procedimos a realizar, trataremos de comprender las necesidades y preferencias de los clientes. En primer término realizamos un análisis del entorno socioeconómico general de los países emisores con mayor cuota de crecimiento en llegadas de turistas a Canarias desde el año 2013, prestando especial atención a las rentas más altas, al ser la demanda potencial para la empresa que proyectamos. Además analizamos el entorno específico interesándonos por la oferta ya existente, las necesidades cubiertas por los productos y servicios turísticos ya comercializados y la capacidad del sector para acoger la nueva iniciativa, (según GESTHA, en España se considera rico a la persona que tiene un patrimonio superior a 750.000€, excluyendo la vivienda, y una renta anual de 600.000€). El ISTAC solo ofrece datos de rentas superiores a 84.000 €/anuales, por lo que en el estudio consideraremos a los turistas con rentas superiores como ricos.

Tras este análisis trataremos de definir la estrategia competitiva adecuada a la empresa, así como definir el posicionamiento de la misma en el mercado para su puesta en marcha.

El resultado del estudio nos ayudará a precisar mejor las características del segmento o target al que nos dirigimos, el tipo de producto/servicio y el ámbito de mercado más adecuado dentro de las Islas Canarias para el nuevo negocio.

1.1.- ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1.1.- Análisis del Entorno General o Macroentorno.

El entorno general es el conjunto de factores o circunstancias que afectan por igual a todas las empresas que operan en el mismo ámbito geográfico o específico. Por lo general, el analista de estas circunstancias puede echar mano de una sistemática de trabajo extendida para el análisis del macroentorno cuyo propósito es facilitar el reconocimiento del mismo, agrupando las circunstancias que pueden afectar a las empresas en torno a un conjunto de dimensiones generales. A saber: factores demográficos, económicos, socioculturales, político-legales, tecnológicos y ambientales, por citar los de uso más común que detallaremos a continuación en el conocido como análisis PEST (véase Batista 2012).

Factores demográficos: En primer lugar analizaremos las características de población de referencia para nuestro proyecto, que está constituida por los individuos y empresas que operan en el sector turístico de Canarias. Teniendo en cuenta las especificidades de nuestro proyecto, se muestran las llegadas de turistas a Canarias en los últimos años, a modo de datos de referencia genéricos.

En la tabla 1 mostramos la estadística de los turistas llegados a Canarias (ISTAC no ofrece datos de Gran Canaria por separado) por trimestres, en los años 2012, 2013 y 2014, centrándonos en las rentas anuales más altas.

Tabla 1. Llegadas de turistas a Canarias por trimestres (2012-2013-2014)

Países	2013 4º Trimestre	2013 3º Trimestre	2013 2º Trimestre	2013 1º Trimestre	2012 4º Trimestre	2012 3º Trimestre	2012 2º Trimestre	2012 1º Trimestre
Alemania	88.994	44.378	44.351	65.665	58.929	59.087	55.032	70.516
Bélgica	3.890	4.527	3.695	5.460	3.343	3.044	3.278	3.275
España	11.534	17.864	14.159	15.702	12.080	22.298	21.079	15.320
Francia	5.745	8.966	4.674	7.140	3.947	6.870	4.142	7.692
Holanda	16.662	13.539	12.733	18.136	8.791	6.911	12.126	14.290
Irlanda	10.748	9.127	9.152	8.217	9.667	9.797	9.236	12.821
Italia	1.678	3.659	2.725	3.479	1.310	4.541	2.840	3.884
P.	101.404	24.875	27.612	110.656	110.109	16.973	25.689	115.522
Nórdicos								
G.B.	97.439	88.178	99.655	73.976	80.851	81.773	88.284	81.807
Suiza	16.151	17.849	10.374	8.383	12.586	11.779	15.406	11.254
Otros Países	13.552	27.085	14.505	13.705	14.630	15.546	13.209	11.426

Fuente : ISTAC (Serie turistas por ingresos superiores a 84.000€/anu. 2012 y 2013).

Se puede apreciar claramente que son tres las nacionalidades que mayor número de turistas con rentas elevadas anuales nos visitan, lo que no quiere decir que el resto no sean potencialmente atractivas. Estos países emisores con rentas elevadas se corresponden con Reino Unido, Países Nórdicos y Alemania. También dentro del entorno general, Frontur, en su informe para el mes de enero del 2014 nos muestra el número total de turistas llegados a Canarias según su nacionalidad, en dicho informe puede observarse que la entrada de turistas procedentes de Reino Unido ha crecido un 14%, Países Nórdicos un 11%, Alemania un 18,2%, Italia un 19,9%, Francia un 63,5%, Suiza un 7%, República Checa un 46%, Polonia un 53,2% y Portugal un 215%, respecto al mismo mes de enero del 2013, confirmando la consolidación de la tendencia al alza de la entrada de turistas. Este aumento en la llegada de turistas de países con rentas económicas elevadas, también se aprecia al tiempo, una casi total desaparición del turismo ruso en Gran Canaria (ausencia de vuelos directos) y un aumento casi proporcional en la isla de Tenerife. En general, la tendencia al alza del turismo nos dibuja un futuro próximo halagüeño, al tiempo que nos desvela el interesante potencial para la expansión de los servicios de la empresa a otras islas del Archipiélago, al trabajar con mayor intensidad mercados especialmente interesantes para nuestra empresa. Por otro lado, y prestando ahora atención al alojamiento hotelero, y más concretamente al segmento de los 5* de lujo o gran lujo, en la tabla 2 mostramos las siguientes cifras de pernотaciones en Hoteles 5* en el 2013 por nacionalidades:

Tabla 2. Pernотaciones hoteles 5* en G.C y TF. por nacionalidades (marzo y abril 2014).

Viajeros alojados /Hotel 5*	Gran Canaria		Tenerife	
	Marzo 2014	Enero 2014	Marzo 2014	Enero 2014
Alemania	7.107	6.687	7.975	8.324
Austria	163	530	480	720
Bélgica	1.124	962	3.018	2.211
Canada	12	14	52	48
Dinamarca	101	281	391	570
Estados Unidos	192	82	290	255
Finlandia	201	498	591	883
Francia	859	518	2.008	1.435
Gran Bretaña	4.420	3.820	18.681	16.629
Holanda	1.707	1.651	1.143	1.014
Irlanda	117	244	606	676
Italia	427	607	395	670
Noruega	356	1.039	766	810
Suecia	2.352	3.068	1.374	1.459
Suiza	448	604	1.200	1.414
Otros países	842	718	2.591	2.977

Fuente : ISTAC (Serie pernотaciones según isla, categoría y nacionalidad turistas 2014).

Se incluye a Suiza, dado el alto poder adquisitivo del turista medio que nos visita. Además, es necesario tener presente que el número de hoteles de 5* abiertos en febrero de 2014 en las Islas es de 43, según el ISTAC (marzo 2014), de un total de 635 establecimientos hoteleros, lo que supone solo un 6,8 % de la oferta total hotelera. Este

conjunto de hoteles son el objetivo prioritario para la captación de clientes por parte de la empresa. No obstante, la oferta aún es modesta, por lo que, cualquier crecimiento de la misma en las islas supondrá para la empresa una oportunidad como lo será la construcción de dos hoteles de Gran Lujo en Pasito Blanco por parte de la cadena *Seaside* en un plazo no superior a 3 años.

Factores económicos: Podemos distinguir entre los factores de tipo estructural, que son los que afectan de forma más permanente en la empresa, tales como el grado de desarrollo económico de un país, de una región, o de sus infraestructuras, y los de tipo coyuntural, como pueden ser las variables que determina en cierta medida los ciclos económicos, la evolución de los tipos de interés, la inflación, el desempleo, etc. Cabe destacar el creciente aumento de la llegada de cruceristas a Canarias como actividad económica incipiente relacionada con el comercio en los puertos de escala y gasto medio por crucerista y día es de 67€ según el Estudio de Mercado de Cruceros (un estudio encargado por el Gobierno de Canarias a las autoridades portuarias de Las Palmas y Santa Cruz de Tenerife en el año 2012) propiciada en gran parte por la inestabilidad de del norte de África. Además el traslado de varios puertos base del Mar Mediterráneo y Mar Rojo, por parte de los TT.OO, a Canarias, supone que para el 2016 Tenerife cuente con la mayor estación de cruceros de todo el Atlántico (La Opinión de Tenerife 23/01/2014). Es importante resaltar que la demanda de cruceros creció a un ritmo anual de un 30% durante el último trienio, un 180% en la última década y, según los datos publicados por Puertos del Estado, el número de pasajeros de cruceros que recaló en puertos españoles repuntó un 29,18% durante el primer trimestre del 2014. Además el Puerto de Las Palmas tiene un proyecto de adecuación para trasatlánticos que, junto con la remodelación de la antigua estación del *Jet-foil* y la construcción del Acuario, suponen una clara apuesta por este tipo de turismo.

Entre los factores coyunturales de los países de Europa con mayor peso en las llegadas de turistas por tratarse de nuestro target, así como de España para poder comparar la evolución nacional es de destacar que en el 2014 se superarán las cifras record del año pasado y se estima llegar a los 63 millones de turistas recibidos en todo el territorio nacional.

Gráfico 1. Evolución PIB Alemania, Gran Bretaña, Países Nórdicos y España.



Fuente:datosmacro.com (Evolución PIB). **Elaboración Propia.**

El gráfico 1 ilustra la tendencia al alza de las economías en los principales mercados emisores desde el año 2009, año de la recesión económica mundial, si bien la evolución del mercado nacional es de estancamiento en la evolución del PIB.

Tabla 3. Tasa de desempleo % años 2012/2013 según país.

País	2014	2013	2012
Alemania	5,1%	5,1%	5,4%
Gran Bretaña	6,9%	7,2%	7,8%
Países Nórdicos	6,77%	6,77%	6,65%
España	25,6%	25,9%	26,3%

Fuente:datosmacro.com (Evolución Tasa Desempleo).

En la tabla 3 se muestra la tasa de desempleo en tantos por ciento y de los países objetivo para nuestro proyecto empresarial. En ella se observa cómo, a diferencia de España (con un elevado 25%) las tasas de desempleo se han mantenido casi constantes y en niveles inferiores al 10% en todos los países de referencia.

Gráfico 2. Evolución Tasa Desempleo Alemania, G.B, P. Nórdicos y España



Fuente:datosmacro.com (Evolución Tasa Desempleo). **Elaboración Propia**

En el gráfico 2, podemos comprobar la evolución de las tasas de desempleo de los principales países emisores. La tasa de desempleo está comprendida entre el 6,77% de los Países Nórdicos y el 5,1% de Alemania, muy por debajo de la tasa nacional, la cual se encuentra en el 25,6%. Frente a estos datos, encontramos también según JP Morgan (el confidencial 22/01/2014) datos positivos y que hacen pensar en una recuperación

económica progresiva, ya que la renta variable será la protagonista en este año en el que Europa y su periferia, continuarán estando de moda en este 2014, captando inversión externa y animando sus economías. Según *Exceltur* (comunicado de prensa 10/04/2014) en su valoración turística empresarial del primer trimestre de 2014, el PIB turístico aumenta un 4,2% de enero a marzo, respecto a un primer trimestre del 2013 que fue muy negativo.

La demanda extranjera de Canarias como destino en el primer trimestres del 2014, supone el 74,2% de toda la demanda nacional, teniendo en cuenta que la ausencia de estacionalidad es la principal causa de elección junto con la inestabilidad en Egipto, se espera que la demanda siga en aumento, si bien, también es verdad que para el segmento de clientes por el que nos interesamos los datos, aunque halagüeños, no son tan importantes. Si lo son, sin embargo, los índices bursátiles europeos que mantienen una tendencia alcista (el IBEX 35 está en 11.000 puntos frente a los 8.300 del 2013).

En la tabla 4 se aprecia cómo los países Nórdicos (Suecia, Dinamarca y Finlandia) en su mayoría, presentan un crecimiento 0% del PIB y Noruega presenta un decrecimiento del 4,2% del PIB, pero aún con este dato, el número de turistas noruegos llegados a Canarias se ha incrementado, pasando de los 72.508 del mismo mes del 2013, hasta los 74.025 en el mes de enero 2014, lo que supone un 2,1% más de turistas entrados a Canarias procedentes de dicho país. El caso de Suecia ha supuesto un incremento en la misma variable del 14,3%, Dinamarca del 14% y Finlandia del 13,4%.

Tabla 4. PIB Per Cápita Trimestral países UE.

Países	PIB Per Cápita €	Crecimi. PIB Anu.	Fecha	Países	PIB Per Cápita €	Crecimi. PIB Anu.	Fecha
España	5.600	0%	IV Tr. 2013	Malta	4.300	0%	IV Tr. 2013
Alemania	8.400	0%	IV Tr. 2013	Noruega	18.200	-4,2%	IV Tr. 2013
Francia	7.900	1,3%	IV Tr. 2013	R. Checa	3.500	0%	IV Tr. 2013
Bélgica	8.600	0%	IV Tr. 2013	Suecia	10.900	0%	IV Tr. 2013
Bulgaria	1.400	0%	IV Tr. 2013	Reino Unido	7.500	1,4%	IV Tr. 2013
Chipre	4.600	-2,1%	IV Tr. 2013	Italia	6.400	0%	III Tr. 2013
Dinamar.	11.100	0%	IV Tr. 2013	Portugal	4.000	> 6%	III Tr. 2013
Eslovaq.	3.300	0%	IV Tr. 2013	Suiza	15.300	0%	III Tr. 2013
Eslovenia	4.300	0%	IV Tr. 2013	Austria	9.300	1,1%	III Tr. 2013
Estonia	3.500	0%	IV Tr. 2013	Croacia	2.600	0%	III Tr. 2013
Finlandia	8.900	0%	IV Tr. 2013	Irlanda	9.100	> 3%	III Tr. 2013
Holanda	9.000	0%	IV Tr. 2013	Polonia	2.500	0%	III Tr. 2013
Hungría	2.500	0%	IV Tr. 2013	Grecia	5.000	0%	I Tr. 2013
Letonia	3.000	3,5%	IV Tr. 2013	Zona Euro	7.200	0%	III Tr. 2013
Lituania	3.000	3,5%	IV Tr. 2013	USA	10.400	0%	IV Tr. 2013
Luxembu.	21.000	1%	IV Tr. 2013				

Fuente: datosmacro.com (PIB Per Cápita Trimestral Países CEE).

En el gráfico 3, se muestran las variaciones porcentuales con respecto a las llegadas de turistas en los meses de enero de los años 2013 y 2014, para poder buscar alguna relación de la afluencia de turistas con el PIB *per cápita* de algunos de los países que más nos visitan. Apreciamos cómo obteniendo valores 0, o negativos en sus PIB *per cápita*,

ello no impide observar un aumento en el número de turistas llegados a Canarias. No obstante un factor importante de llegada de turistas puede tener que ver con el desvío por parte de los TT.OO de los turistas desde el norte de África. A pesar de este aumento en la demanda, según estimación del Banco de España, los ingresos turísticos derivados del gasto por turista foráneo volverá a caer un -3,2%. En el caso de Canarias, sin embargo y dada la fuerte demanda, permite que el 75,9% de las empresas turísticas que operan en la zona, obtengan un REPVAR de +7,8% según Exceltur 2013/14 (Informe Balance y Perspectivas).

Grafico 3. Llegadas Turistas meses de enero 2013/2014



Fuente: Frontur (Llegadas Turistas meses de enero 2013/2014). **Elaboración Propia.**

Tomando a Gran Canaria como entorno macro de índole local en referencia al estudio de su población y la viabilidad del negocio centrado en ella, Rafael Doménech (Jefe de Economías Desarrolladas de *BBVA Research*) en declaraciones del 07/04/2014 durante la presentación del informe “Situación Canarias”, afirmó que lideraremos el crecimiento económico de España al aumentar su PIB un 1,5% en 2014 y un 2,1% en 2015, lo que supone un 3,6% en total. Un factor decisivo para seguir en esta línea alcista será el poder mantener el dinamismo recuperado en el sector, con la mejora de la relación calidad-precio, ya que factores externos como la inestabilidad en los destinos competidores, han sido muy influyentes en la recuperación.

Factores socioculturales: Los factores socioculturales se refieren al tipo y a las características de la demanda que pueden tener las empresas en un determinado sector o actividad, así como al conjunto de circunstancias sociales y culturales que pueden afectar al devenir de las mismas. Así, el nivel educativo de la población en referencia a los hábitos de consumo y estilos de vida, las tendencias de la moda o los gustos entrarían dentro de la primera categoría; mientras que las diferencias sociales, o la conflictividad social, entrarían en el segundo grupo de factores (*Batista 2012*). Para nuestro proyecto empresarial prestaremos especial atención a las cifras de ricos o millonarios existentes en

Europa (véase tabla 5), que aún tratándose de una variable demográfica, la presentamos junto a las variables de naturaleza socio-cultural la cual presenta pautas y estilo de vida muy distintos a la media de la población. Este segmento tiene una serie de características muy singulares íntimamente ligadas a su estatus como pueden ser la privacidad, seguridad y anonimato en los servicios.

Tabla 5. Número de millonarios e incremento en % del 2012 al 2013

PAIS	Núm. Millonarios	Incremento %
España	402.000	13,2%
Francia	2.210.000	14,9%
Alemania	1.730.000	14,6%
Reino Unido	1.520.000	8,2%
Italia	1.440.000	9,5%
Suecia	506.000	24,6%
Bélgica	269.000	16,4%
China	1.200.000	8,7%
Canadá	993.000	4,7%
USA	13.210.000	14,6%

Fuente : *publico.es* 09/10/2013 (Informe Credit Suisse numero de ricos en el mundo).

Según artículo publicado en “publico.es” con fecha 09/10/2013, y en base al informe del banco *Credit Suisse*, 402.000 españoles tienen un patrimonio valorado en más de un millón de dólares (740.000€), lo que supone un aumento de este segmento poblacional de un 13,2% frente al año 2012, lo que se traduce en 47.000 personas más ricas en España en el último año. Esto viene a suponer un incremento en este tipo de potenciales clientes que a pesar de la crisis siguen creciendo en número. En Europa, más concretamente en Suecia, se alcanzó un incremento del 24,6%, lo cual supone un dato muy positivo, dada la conocida predilección por las Islas Canarias de su población. En la tabla 5 se muestran los países con sus incrementos en tanto por ciento respecto al 2012 y las cifras totales alcanzadas en 2013. Dadas estas cifras y la actual coyuntura económica y financiera, es muy sorprendente cómo este segmento de la población crece unos años de manera más moderada, y otros con cifras importantes, lo que supone una brecha social entre las rentas cada vez más amplia. Esta singularidad supone una oportunidad de negocio para nuestra actividad y, sobre todo, una apuesta por la diferenciación en la calidad en un marco insular cada vez más centrado en la diferenciación por costes y la competencia de precios a la baja. A pesar de ser un destino cada vez más centrado en el *Low Cost*, no cabe duda de que cada vez son más los potenciales clientes que visitan las islas, bien por ser desviados de su destino original por inestabilidades políticas o conflictos armados, bien por lealtad al destino o gracias a las constantes campañas de promoción.

También nos pueden dar pistas importantes los estilos de vida de cada nacionalidad, y las características que cada una de ellas manifiesta. Así en el Reino Unido un 92% de la población ha salido de viaje al extranjero, y un 37,8% lo ha hecho a Canarias alguna vez, siendo Tenerife su primera opción (Turismo de Canarias, Resumen de Mercado Reino Unido, 2011). En países como Alemania el 89% de su población ha viajado al extranjero (

Resumen de mercado 2013 Turismo de Canarias), estando muy instaurado el salir por periodos de 2-3 semanas a países del sur de Europa y a Canarias (un 40% ha visitado el destino), y el resto de países norteeuropeos suelen pasar sus vacaciones de invierno en Canarias por la bondad del clima que se goza a lo largo de todo el año.

Factores político-legales: Estos factores, reflejan la voluntad política de los que gobiernan a través de la promulgación de leyes y normas que regulan las distintas facetas de la vida de las personas y de las empresas, así como las medidas de política fiscal y monetaria que influyen de manera determinante en la actividad económica de un país. Así la estabilidad política existente en España la convierte en un destino seguro frente a las situaciones de inestabilidad en los destinos norteafricanos, los cuales poco a poco están recuperando sus actividades turísticas sobre la base de la estabilidad recuperada. Esto se convierte en una seria amenaza a la expansión y el sostenimiento de las magníficas cifras que muestra el sector turístico en Canarias. Otro claro foco de atención es el que se está produciendo en la actualidad en Ucrania, donde si se da la situación de entrar en conflicto armado, por su tamaño y los países y alianzas implicados, puede tener resultados negativos para los mercados de Europa oriental que están en progresivo aumento beneficiando a este destino atlántico.

En este apartado es de destacar el esfuerzo llevado a cabo por la Administración con la aprobación de la Ley 2/2013, de 29 de mayo de renovación y modernización turística de Canarias, para impulsar éstas en urbanizaciones, núcleos e instalaciones turísticas obsoletas, así como la de los productos turísticos mediante la diversificación de su oferta y la especialización de usos. Un claro ejemplo lo encontramos en el antiguo *Hotel Apolo*, el primero en construirse en Playa del Inglés en 1970, que ha sido renovado por completo y supone un oasis cinco estrellas en un entorno en claro decaimiento. Su segmentación hacia el lujo y su modalidad de *only adults*, le otorgan una clara ventaja competitiva frente a sus rivales (tan sólo hay que comprobar que en *Tripadvisor* ocupa el puesto número uno de 124 alojamientos de Playa del Inglés).

Factores tecnológicos: Estos factores no solo afectan a los procesos productivos de la industria, sino que afectan al tipo de productos o servicios que ésta pueda ofrecer. La tecnología suele tener efecto directo sobre los costes de producción así como sobre la propia oferta, entrando en una carrera constante contra la obsolescencia. Las capacidades de la empresa estarán supeditadas a la calidad y adaptación a las constantes evoluciones incorporadas al mercado tecnológico. Los recientes avances en geolocalización, la consolidación de las redes sociales y la implantación de la realidad aumentada en las aplicaciones de uso turístico, están dibujando un escenario

inimaginable tan sólo hace una década. La venta de billetes, alojamiento y servicios de ocio *on line* a través de portales como *Tubilllete*, *Booking* o comparadores de precios como *Trivago* o *Kayak*, están cambiando el panorama y el modelo de negocio tradicional de las AAVV. En EEUU, un 25% de las reservas realizadas desde internet se realizan a través de *Smartphone*. Las *apps* para hacer turismo permiten a los usuarios buscar información y planificar sus viajes de forma rápida y sencilla. Este continuo avance tecnológico supone una renovación constante para aprovechar las novedades tecnológicas que cada día salen al mercado, pero su coste es elevado y requiere en muchos casos de personal altamente cualificado en su manejo o la contratación de servicios externos para el mejor aprovechamiento del mismo.

Factores medioambientales: En este apartado incorporaremos las variables como el clima, el estado de los recursos y de las fuentes naturales de los mismos que circundan al proyecto. La singularidad del Archipiélago hace que Canarias cuente con 397.904 hectáreas protegidas, lo que representa un 47,84% de su superficie terrestre (la autonomía con mayor superficie protegida) y 37.151 de superficie marina. Su ubicación en medio del Océano Atlántico hacen que la ciudad de Las Palmas ocupe el puesto N°1 en el *ranking* de las ciudades de España con el aire más limpio (Informe de la OMS 08/05/2014). Además las 48 banderas azules de las playas de Canarias nos ofrecen una idea de su estado y calidad medioambiental. No cabe duda de que el turismo está íntimamente ligado a la calidad medioambiental y a la conservación de sus recursos, por lo que desde la administración autonómica, se han ido aprobando leyes con el paso del tiempo para su conservación. La preocupación frente a temas como la reciente autorización por parte del Tribunal Supremo para las prospecciones petrolíferas imponen una espada de Damocles al delicado equilibrio medioambiental en la región.

1.1.2 Análisis de las variables del entorno específico.

Para el análisis de las variables del entorno específico o microentorno del nuevo negocio, emplearemos la metodología más común, que consiste en estudiar las “CINCO FUERZAS DE PORTER” introducidas en la literatura académica hace más de 20 años, la cual nos permite conocer con más detenimiento los elementos que influyen en el sector de la actividad. De esta forma, el entorno competitivo de la empresa está determinado por el mercado al que ésta se dirige y el ámbito geográfico en el cual debe cumplir sus objetivos empresariales. Para que resulte más sencilla su comprensión, procederemos a valorar dichas fuerzas en una escala del 1 al 10, siendo el valor 1, menos atractivo para el

negocio, y en el otro extremo de la escala estará el valor 10, que será el más atractivo para el negocio.

Amenaza de nuevos competidoresValor = 5

Le otorgamos esta puntuación de 5 porque en el mercado regional ya existen proveedores de servicios dirigidos a nuestro cliente objetivo. La oferta, si bien es abundante, se realiza de forma individual y sin aprovechar las sinergias que pueden surgir de hacerlo bajo una marca comercial que sea referente del lujo y calidad para las islas (por ejemplo, *Autos Magar*, *Myloforever*, son proveedores de servicios de alquiler de vehículos de lujo con chofer). Tenerife cuenta con "*Tenerife Select*" una selección de los mejores productos turísticos de la isla (<http://www.webtenerife.com/tenerife-select.htm>), pero en el resto de las islas no existe este tipo de segmentación, por este motivo, creemos que la creación de la marca y plataforma ocupará un hueco de mercado sin atender. Uno de los motivos que fundamenta este negocio es la ausencia de algún tipo de oferta similar que se realice bajo una misma marca y facilite la contratación, ya sea de forma directa a través de la plataforma, o con acuerdos cerrados con los clientes. A nivel nacional están operando empresas con modelo de negocio similar como *Nhue Concierge* (dedicada a los servicios de *concierge* y AAVV), *Barcelona Premium* (ofrece todo tipo de productos y servicios Vip en Barcelona) y en el ámbito internacional encontramos *Quintessentially* (líder mundial en servicios de lujo). Todas estas empresas ya en funcionamiento, carecen de infraestructura y de conocimiento de los prestadores de servicios finales en Canarias, lo que nos supone una ventaja competitiva frente a las mismas. Tras la observación del sector tal y como se estructura actualmente, nos transmite que la amenaza por la entrada de competidores es alta, dada la dinámica constante en este tipo de actividad, si bien es cierto que en el periodo de actividad para los próximos 24 meses, se espera estar operando en todo el archipiélago y ser el referente para este tipo de actividades en Canarias. Se pretende ligar todo lo relacionado con servicios turísticos de alto *standing* a la marca comercial, siendo ésta sinónimo de eficacia y garantía de calidad, de tal manera que cuando un cliente requiera de un servicio especial, exclusivo y personalizado, la primera opción para resolver esa necesidad sea "*Canarias Premium Class*".

Rivalidad entre las empresas del sectorValor = 4

Podemos concluir que la rivalidad existente en Canarias está basada casi en su totalidad en los precios y en las barreras de acceso a nuevos competidores. La oferta actual esta fragmentada y sin conexión alguna entre oferentes, basándose solamente en una continua guerra de precios, motivo por el cual no tendremos competencia directa de

empresas orientadas a la calidad, y en un hermetismo empresarial que están implica a todos lo agentes intermediarios. La constante desaparición de líneas regulares y su directamente proporcional aumento de las *Low Cost*, está propiciando la desaparición de ese tipo de turistas que viaja en primera clase y que no pregunta precios, tan solo, demanda buen servicio. La oferta de nuestra empresa como ya hemos indicado se hará de forma unificada, una parte de nuestras comisiones recaerán en el cliente y otra en los prestadores de servicios. Si tomamos el ejemplo de celebración de una boda de alto nivel, la cual requiere de muchos y distintos tipos de servicios, tales como vuelos, alojamientos, transporte, lugar para el evento, banquete, y muchos servicios complementarios, nos topamos con que en la actualidad todo esto se realiza por los propios hoteles, o portales del tipo de "*bodas.net*" que presenta un diseño obsoleto, poco acorde y estático del *site* que para nada facilita la decisión de contratación del público objetivo que nos interesa.

Poder de negociación con los proveedoresValor = 3

Los proveedores de servicios son empresas en su gran parte consolidadas y con muchos años de experiencia en el sector, pero ante los nuevos modelos de negocio que está exigiendo el mercado, muchos no están preparados para utilizar todas las herramientas empresariales y comerciales existentes, ni para aprovechar las sinergias que una plataforma *web* puede proporcionar. En un principio requerirá trabajo atraer su interés y poder trabajar juntos, ya que la empresa dependerá de su apoyo en la fase inicial (se tratará de alianzas clave porque sin su servicio no habrá negocio). Con sólo introducir la palabra lujo en Canarias en buscadores del tipo "*Google*", podemos comprobar cómo los resultados que se repiten con mayor frecuencia son los coches, los hoteles, las villas y los servicios *scort*, por este orden. La búsqueda de proveedores de servicios, como pueden ser alquiler de coches de lujo, con chófer y sin chófer, un *helitour* por la isla, alquilar un yate de lujo, o un sin fin de actividades y servicios, nos remitirán a grandes portales de alquileres de coches como "*Autoeurope*", "*Alquiler de coches manía*", "*limousinecc.com*", "*Bodas.net*", etc. con presencia y operatividad internacional y nacional, o a las *webs* propias del prestador de servicios, como es el caso de "*Islas Helicopters*" que ofrece los servicios de viajes y tours personalizados. También existen portales a nivel nacional que agrupan oferta de lujo, como "*Spainselecta.com*", que ofrece toda una amplia gama de productos y servicios de la más alta categoría, desde hoteles, clubs de golf, clubs náuticos, turismo, bodegas, etc. Toda esta amplia oferta si operara unificada y desde las propias islas, generaría más seguridad y sensación de calidad.

Por su parte en Canarias existe gran variedad de proveedores de servicios que serán también *input* con nuestra actividad (creación y desarrollo *web*, diseño gráfico, grabación

y edición de video...) de entre los que podemos citar, por orden de preferencia, a *RCANET*, *Azul Flojo*, *Web Las Palmas*, etc.

Poder de negociación con los clientes.....Valor = 4

Los clientes de *Canarias Premium Class* principalmente serán los turistas de alto poder adquisitivo, los hoteles de 5* y 5* Gran Lujo, además de los TT.OO y AA.VV a los cuales se les ofrecerá una serie de productos nuevos especialmente orientados a los cruceristas (en las entrevistas con clientes potenciales de este segmento se ha detectado el interés por factores culturales y gastronómicos). En base al posicionamiento alcanzado y número de visitas, ejerceremos un poder negociación acorde a las mismas basado en la transparencia y el beneficio mutuo (según volumen de facturación se aplicarán distintos tramos de comisiones). En el caso de las AA.VV de lujo tipo “*Nuba*” que traten con el tipo de clientes al que aspiramos, se tratará de alcanzar acuerdos de mutuo beneficio.

El poder otorgado es de 4, por la dificultad que implica el poder acceder a este tipo de clientes que demanda servicios de lujo (son muy inaccesibles y requieren de anonimato). Mediante las entrevistas realizadas a directores de hoteles de 5* se detecta la opacidad y máxima discreción exigida por parte de estos clientes de lujo que son requisitos implícitos en todos los servicios.

Amenaza de productos sustitutos.....Valor = 5

En nuestro caso entendemos por sustituto la autogestión del servicio. La amenaza de productos sustitutos es real, y puede surgir en cualquier momento un competidor. El alto nivel de los clientes usuarios de los establecimientos Gran Lujo hace que en su mayoría cuenten con asistentes personales propios, los cuales forman parte del grupo con el que se desplazan, encargándose estos de todo tipo de gestiones requeridas, realizándose muchas de ellas desde el país de origen. En la entrevista en profundidad a clientes potenciales (véase Anexo 5), no se detecta autogestión en sus viajes, pero sí en las actividades complementarias en destino, delegando siempre estos aspectos en sus personas de confianza (personal de la propia empresa o AAVV con las que trabajan habitualmente). Dado el índice de lealtad de los turistas que visitan la Isla, si se ofrece un servicio que supere las expectativas, casi se puede asegurar que se ha fidelizado un cliente. La principal tarea para la empresa en un primer momento es el poder convencer a los diferentes proveedores, de que, operando bajo nuestra marca, los resultados serán mejores al poder aprovechar las sinergias que la plataforma creará. En lo referente al modelo de negocio del club de compradores *Canarias Premium Class*, no cabe duda de que si el proyecto tiene éxito, no tardarán en aparecer en el mercado local imitadores del mismo.

Como resultado al anterior análisis obtenemos una valoración media del sector de un 4,2 en una escala del 1 al 10, por lo que deducimos que se trata de un sector con un atractivo bajo por la puntuación resultante obtenida de las cinco fuerzas.

1.2 Análisis de los clientes

Dada la amplitud de distintos tipos de clientes que pretendemos abarcar desde nuestra actividad empresarial, prestaremos una especial atención a este apartado. Del informe de la Cátedra Meliá de estudios Turísticos (19/02/2014) para mejorar el conocimiento sobre “Las Palancas del Sector” se puede concluir que, pese a que España logra tener unas puntuaciones altas en factores tangibles como el clima, las playas, la naturaleza, el patrimonio cultural y la gastronomía, las puntuaciones obtenidas en lo relativo al trato y servicio no alcanzan las expectativas esperadas, por lo que no se produce la excelencia al no poder superar las mismas, aún así, la nota obtenida es de notable. Pero es justo en este aspecto donde hay que evolucionar para así diferenciarse de la competencia. Dicho estudio ha sido realizado sobre un universo de turistas europeos que han visitado España en una o más ocasiones, por medio de más de 3.000 entrevistas representativas de 7 nacionalidades distintas y una precisión estadística mayor al 98%. Hay que tener presente que son este tipo de factores intangibles los más asociados a la calidad del servicio al cliente, el trato, la profesionalidad en la prestación del servicios y la calidad de la experiencia vivida por el cliente. Por su parte las empresas de servicios serán consideradas colaboradoras y proveedoras de servicios a un tiempo ya que sin ellos no habrá negocio para la empresa (en base a la relación interorganizativa surgida por el interés común por captar hoteles, agencias de viaje y turoperadores, entre CPC y las empresas proveedoras de servicios). Estas empresas serán consideradas clientes en dos conceptos: en caso de cobro por servicios de intermediación, así como por los gastos derivados de la producción de su video promocional y los gastos publicitarios de la empresa en *web*).

La investigación comercial la hemos centrado en los hoteles de 5 estrellas y Gran Lujo, que son los que más contacto tienen con este tipo de clientes al que nuestra empresa se dirige. Se justifica la investigación comercial en las siguientes razones:

- Necesidad de conocer el verdadero estado de este tipo de turismo en Canarias y más concretamente en Gran Canaria.
- Indagar si las necesidades reales de este tipo de turismo están cubiertas o, por el contrario, no se satisfacen por falta de oferta apropiada.

- Conocer el número y tipo de proveedores de servicios en Canarias para este segmento de clientela.
- Descubrir el tipo de servicios más demandados por este segmento.

La utilidad potencial de los resultados del estudio es, entre otras, aproximarnos al volumen de ventas potencial de la empresa lo que nos permitirá reducir la incertidumbre que conlleva tomar decisiones en los inicios del proyecto empresarial, en lo que a su viabilidad y enfoque comercial se refiere. En la tabla 6, se muestran los 11 hoteles de 5* de Gran Canaria, lo que nos permite conocer a su vez los facilitadores o intermediarios de servicio, quienes se encuentran directamente en contacto con los usuarios del mismo. El método escogido para acercarnos al cliente potencial, que por su puesto de trabajo consideramos tiene más contacto directo con este segmento, ha sido el dirigirnos a los Directores de Hoteles de 5* y Gran Lujo de Gran Canaria con el fin de concertar entrevistas en profundidad. Entendemos que es la vía idónea para conocer aspectos que, de otra forma, vía encuestas, por ejemplo, no serían accesibles. Para la realización de las mismas se utilizó el cuestionario que figura en el Anexo 4.

Tabla 6. Hoteles de 5* y Gran Lujo de Gran Canaria

Establecimientos Hoteleros 5* y Gran Lujo	Categoría	Localidad	Nº habit.
<i>Seaside Gran Hotel Residencia</i>	5*G L	Maspalomas	94
<i>Bohemia Suits & Spa</i>	5*	Playa del Ingles	67
<i>Radison Blu Resort</i>	5*	Arguineguin	189
<i>Seaside Palm Beach</i>	5*	Maspalomas	328
<i>Lopesan Baobab Resort</i>	5*	Costa Meloneras	677
<i>Lopesan Villa del Conde Resort & Thalaso</i>	5*	Costa Meloneras	561
<i>H10 Playa Meloneras</i>	5*	Maspalomas	374
<i>Sheraton Salobre Golf Resort & Spa</i>	5*	Maspalomas	313
<i>Meliá Tamarindos</i>	5*	San Agustín	279
<i>Hotel Riu Palace Oasis</i>	5*	Maspalomas	332
<i>Hotel Santa Catalina</i>	5*	Las Palmas	202
<i>Hotel Cristina Las Palmas</i>	5*	Las Palmas	306

Fuente : Booking.com (Elaboración Propia).

Como ya se anticipo, en este caso utilizaremos la entrevista personal y en profundidad como fuente de información primaria que será el método de carácter cualitativo que nos permitirá conocer las motivaciones del cliente potencial, ya que ésta nos proporcionará detalles más ricos y profundos que los obtenidos por medio de una encuesta. El objetivo de una investigación cualitativa se centra, precisamente, en conocer cuál es el marco de

referencia interno que guía el proceso de compra o consumo de los individuos o empresas (Beerli 2012).

Además en esta parte del estudio hemos centrado los objetivos de la investigación en:

OBJETIVO PRINCIPAL

OBTENER INFORMACIÓN DE LOS PROFESIONALES TURÍSTICOS DE LOS HOTELES DE 5* Y GL. PARA JUSTIFICAR EL MERCADO Y LAS VENTAS POTENCIALES DEL PROYECTO ASÍ COMO SU VIABILIDAD.

OBJETIVO ESPECÍFICO

1. Recopilar información acerca de la situación general y las expectativas sobre el turismo de Lujo y GL en Gran Canaria.
2. Conocer qué tipos de servicios de lujo son demandados en los hoteles de esta categoría.
3. Recopilar información sobre la frecuencia con que son demandados dichos servicios.
4. Conocer la operativa de trabajo ante una solicitud de servicios Premium.
5. Averiguar los proveedores actuales de estos servicios Premium para los hoteles de la isla
6. Conocer si están dispuestos a disponer de expertos asesores externos en el sector para consultar y poder trabajar y cubrir las necesidades que este tipo de servicios Premium requiere.

En este sentido las razones para justificar el uso de la técnica son las siguientes:

- Identificar las razones que justifican la actitud de compra o consumo determinados.
- Buscar nuevas oportunidades de negocio por medio del reconocimiento y estudio de las necesidades insatisfechas de los individuos o búsqueda de nuevos segmentos de mercado.
- Testar conceptos, productos o servicios.

De las distintas técnicas cualitativas, como ya hemos indicado, utilizaremos la entrevista en profundidad mediante cuestionarios remitidos vía *e-mail*, junto con una carta de presentación, que con fecha 22/04/2014 (véase Anexo II), anticipaba los objetivos de la misma. Los entrevistados fueron preguntados siguiendo el guión de la entrevista de la investigación, tratando en todo momento que se sintieran cómodos y que, de esta forma, mostrarán libremente cómo y a quién solicitan este tipo de servicios, cuáles son sus proveedores habituales, qué procedimientos siguen en la contratación de los citados servicios y los tipos de relaciones comerciales que se establecen entre proveedor y hotel. Consideramos informantes clave del estudio a los directores de los hoteles de 5 estrellas de la tabla 7, los cuales contestaron afirmativamente a la solicitud de entrevista, de un total de 12 solicitadas.

Tabla 7. ENTREVISTAS REALIZADAS A EXPERTOS.

Maspalomas	Seaside Gran Hotel Residencia	Subdirectora. D ^a A. M.	5*GL.
Playa del Ingles	Bohemia Suits & Spa	Directora. D ^a C.C.	5*
Maspalomas	H10 Playa Meloneras	Management Team G. M.	5*

Datos extraídos de las entrevistas realizadas a expertos. (Elaboración propia)

Tabla 8. CUADRO SINÓPTICO CONCLUSIONES GENERALES DE LAS ENTREVISTAS.

PUNTOS TRATADOS EN EL CUESTIONARIO	OBETIVOS (a conocer)	TENDENCIAS
Estado actual segmento lujo	¿Se espera crecimiento?	Leve incremento
Oferta existente aloja. y ocio	¿Es suficiente?	Ocio insuficiente
Motivos de viaje	¿Es por ocio, trabajo?	Ocio y deporte
Proveedores de servicios Premium	¿Son eficientes?	Desconoce. La recepción lo gestiona sin control directo del hotel.
Clubs Premium existentes	¿Son conocedores?	No conocen
Trabajo con plataf. de Serv. Premium	¿Esta dispuestos a trabajar?	Sí
Valoración Canarias Premium Class	Tipo <i>feedback</i>	Positivo

Datos extraídos de las entrevistas realizadas a expertos. (Elaboración propia)

En la tabla 8 se muestra un resumen de las conclusiones generales obtenidas en las entrevistas realizadas a expertos.

Una vez concluidas las reuniones con los directores de los hoteles 5* confirmamos una sospecha personal y esta es: El de difícil acceso al mercado y opacidad en este sector tan altamente especializado, lo que supone una gran barrera de entrada de cualquier nueva empresa al mismo, exigiéndonos un enorme esfuerzo de *networking*. La falta de cooperación por parte de los proveedores y de los hoteles ha sido lo más decepcionante de la investigación, pero ha supuesto una toma de contacto con la dura realidad de un mercado con férrea y agresiva competencia, en el que ninguna de las partes quiere mostrar sus estrategias.

Sí que hemos podido detectar, aún así, la ausencia de una marca que englobe la oferta de servicios de lujo y gran lujo en Gran Canaria, sospechando que la causa de la misma sea la total incompatibilidad de los propios intereses de los proveedores, los cuales, en lugar de intentar generar sinergias y ofertar el destino y sus cualidades de forma homogénea, prefieren hacerlo por separado, basándose tan sólo en captar o mantener cuota de mercado a corto plazo y olvidando la sostenibilidad de sus empresas a medio y largo plazo. Entendemos además que la diferencia entre el cliente *Vip* y el *Low Cost* es cada vez mayor, la diferenciación en precios es muy agresiva y persiste también en el segmento por el, que se interesa este proyecto. Creemos que los resultados de esta lucha

competitiva no tardarán en verse reflejados en la pérdida de prestigio e imagen del destino.

En las 3 entrevistas realizadas a clientes potenciales con un perfil socioeconómico muy elevado (véase Anexo 5), la tendencia es la búsqueda de relax y desconexión de su rutina diaria, mostrando un sorprendente interés por la cultura local (folclore y gastronomía canaria), oferta ésta muy descuidada y a penas considerada por parte de los agentes turísticos implicados. Durante sus estancias buscan información del destino vía *web*, valorando de forma muy positiva el clima, la seguridad y la calidad de los servicios médicos. Destacan particularmente la gran diferencia existente entre Canarias con Marruecos, Cabo Verde, etc.

Como conclusión personal, destacar la gran dificultad en el acceso a cualquier tipo de información primaria por parte de los hoteles y de los proveedores. El mercado local es tan hermético que resulta sumamente complicado obtener un presupuesto por escrito, señal de la desconfianza y la competencia existente entre los proveedores de servicios turísticos de alto nivel en Gran Canaria.

1.3.-Análisis de la competencia

En un primer intento de acercamiento a la competencia se procedió al envío de *e-mails* desde el correo de la ULPGC, identificándome como estudiante y exponiendo las intenciones de investigación que me inspiraban en una breve presentación, solicitando entrevista. El resultado de este intento fue la ignorancia más absoluta de mi solicitud por parte de los entrevistados. Posteriormente, se procede al envío de una segunda tanda de correos (no me identifico como estudiante) y se reciben 4 respuestas. A pesar de este esfuerzo de acercamiento al mercado, finalmente, el análisis de la competencia se ha debido realizar por el método de cliente ficticio o pseudocompra, solicitando presupuestos *on line*, no obteniendo tan siquiera respuesta de los proveedores de alquiler de vehículos de lujo con y sin chófer (*Magar, El Sao, Mylo for Ever*), ni de las *web* con modelos de negocio similar (*Nhue Concierge, Premium Class Barcelona, Quintessentialy*). Como puede constatarse en el Anexo I (Relación Empresas Prestadoras Servicios de Lujo), se han detectado 10 empresas dedicadas a la prestación de servicios de alta gama, las cuales en este primer estadio de análisis debemos considerar como competencia a la espera de poder fidelizar a cada uno de ellos para poder considerarlos colaboradores.

La tarea ha tenido resultados negativos en lo que a recopilación de datos e información se refiere, resultando como única fuente primaria fiable la simulación de clientes ante “Viajes Tara” para solicitar presupuesto para una excursión personalizada y de alto nivel para 4

personas por la Isla para la que nos presupuestaron un precio total de 400€ con una duración de unas 7 horas con guía en el idioma solicitado, sin incluir comida ni bebida. Así, las conclusiones que se derivan de nuestro estudio, detectan que hay dos tipos de agentes implicados en este tipo de servicios: por un lado, está el hotel al cual se dirige el huésped y, por el otro, el cliente que por sus propios medios (muchos traen su equipo y asistente personal) realizan las gestiones oportunas para contratar los servicios. Las recepciones de los hoteles son las que, en el 90% de los casos, se encargan de todo (la dirección no está implicada en las contrataciones de los servicios), ya que los proveedores ejercen mucha presión por medio de atractivas comisiones para los recepcionistas. Si tenemos presente la información facilitada por la Subdirectora de *Hotel Gran Residencia (Seaside Hotels)* de la inminente construcción en Pasito Blanco de 2 nuevos Hoteles Gran Lujo, podemos pensar que en un periodo de 3-5 años la oferta actual de camas de esta categoría se duplicará, siendo necesario disponer de una red de servicios y proveedores adecuados a esa demanda. La ubicación de los hoteles en primera línea, con muelle deportivo y campo de golf, resultará un atractivo único en el Archipiélago con gran poder de atracción para este segmento.

Hemos podido percibir, eso sí, que las empresas existentes ejercen una presión muy fuerte que impide la entrada de nuevos competidores, para ello no dudan en utilizar los pagos de comisiones directas al personal de recepción de los hoteles de 5*, muy acostumbrados a generosas propinas en años pasados las cuales, en la actual coyuntura económica, han descendido en casi un 75%, por lo que estas contrataciones extraordinarias les suponen casi la única fuente de ingresos extra a las que pueden aspirar en estos tiempos. La colaboración obtenida, por tanto, ha sido escasa pero nos ha facilitado información valiosa del sector. Sí podemos concluir que el efecto inmediato de la consolidación de esta relación es de total desinterés por parte de los recepcionistas a facilitar información y ejecutar pedidos a proveedores que no les procuren una contraprestación. Por tanto, y para minimizar el riesgo de fracaso del proyecto por esta causa, los recepcionistas deben ser incorporados al modelo de negocio de manera particular.

1.4- Análisis DAFO.

Figura 1. ANALISIS DAFO CANARIAS PREMIUM CLASS

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de posicionamiento de la marca - Dependencia tecnológica por ser empresa on line - Elevada cuota de mercado de los competidores 	<ul style="list-style-type: none"> - Buenas relaciones con el entorno empresarial - Clara orientación al cliente - Uso de plataforma Joomla - Personal mínimo. - Estructura de costes mínima - Crecimiento de la marca en prestigio y ventas - Atracción de nuevos clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Competidores internacionales (Quintessential...) - Competidores Nacionales Nhue Concierge, Premium Barcelona - Competidores locales (Agencias incoming de los TT.OO..) - Rechazo de nuestro modelo de negocio - Riesgo de descenso de este tipo de turista 	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de nuevos mercados insulares - Ampliación y diversificación de negocio - Sinergias creadas en el club de compradores - Recuperación económica con Canarias a la cabeza del PIB (3,6%)

Fuente: Elaboración propia.

1.5.- Modelo de negocio CANARIAS PREMIUM CLASS

Tras analizar los resultados del estudio de mercado en una primera etapa de la empresa se ha decidido redireccionar el modelo de negocio proponiendo la creación de “*Canarias Premium Class*” como “Club de Compradores”, operado a través de una plataforma *web* para la compra *on-line* de bienes, productos y servicios ofrecidos con precios especiales, la cual se centrará en productos y servicios de gama alta en Gran Canaria orientada a la exclusividad y el cliente de alto nivel (destinatario final).

La *web* ofrecerá el club de compra “*Canarias Premium Class*” (en adelante *CPC*) destinado a los hoteles, turoperadores, agencias de viajes y equipos de agenda del turista de alto nivel pero cuyo cliente final será el turista. *CPC* no será fabricante, proveedor o distribuidor de los productos, ni prestará directamente los servicios ofertados. Para la compra en las ofertas y su formalización, *CPC* facilitará en la *web* de forma previa las condiciones específicas de los productos y servicios a adquirir, como condiciones particulares que deberán ser aceptadas expresamente por el cliente y que formarán parte íntegra de las condiciones de uso. La plataforma actuará única y exclusivamente como intermediaria en la venta de los productos o servicios (se tratará de captar productos y servicios realmente atractivos basados en la calidad-precio), por lo que la inversión estará limitada a la creación y mantenimiento de la propia plataforma. La forma de acceso a la plataforma será gratuita para mayores de 18 años, si bien alguna de la promociones sólo se realizarán de forma privada a clientes que formen parte del club *CPC* (hoteles, TTOO, AAVV y los turistas de alta gama que deseen adquirir directamente los productos y servicios). Un plus importante será la posibilidad de formar parte del *Club*, para los hoteles que quieran adherirse, ya que dispondrán de un espacio propio en el que se mostrará un video de 2-3 minutos y publicidad constante, por un coste anual de 1.000€ (los primeros videos no los cobraremos para poder utilizarlos como herramienta de captación). La plataforma contará con una sección de comentarios para que todos aquellos que han utilizado un servicio o adquirido un producto, puedan reflejar su opinión, favoreciendo de

esta manera el *feedback* directo entre los que prestan el servicio exclusivo y los hoteles y turoperadores con el fin de alcanzar la excelencia y reflejar una puntuación general con escalas de la calidad-precio, del servicio, del personal y si es recomendable o no el mismo.

Sobre la base de esta idea damos paso pues a la presentación del modelo de negocio (véase Anexo 3):

-Segmento de mercado: Estaremos orientados a un *target* formado por todos los hoteles de 5* (especialmente a sus recepcionistas), turoperadores, y AAVV, no considerando a los proveedores de servicios como clientes en esta fase, ya que serán nuestra alianza clave para poder garantizar un flujo económico constante con nuestra actividad de intermediación (sin su cooperación en la prestación de los servicios de lujo, no sería posible desarrollar la actividad). Los clientes finales serán los destinatarios últimos de los servicios. Los beneficiarios de CPC serán los hoteles, turoperadores y agencia de viajes y turistas de lujo que también podrán configurar su viaje en la propia plataforma en base a sus preferencias y a la oferta existente. En temporada baja podemos ofertar productos atractivos para clientes exigentes, pero no tan exclusivos con el fin de rentabilizar los picos ociosos del sector, ya que en periodos estivales la demanda es mucho menor y se puede crear algún tipo de oferta alternativa que nos permita una viabilidad económica óptima y duradera.

-Propuesta de valor: Será la oferta conjunta de productos y servicios de lujo. Contaremos con unos buenos precios para los clientes y unos ingresos óptimos para los proveedores, aprovechando la sinergia creada en el seno del Club de Compra y del prestigio que pretendemos que adquiera progresivamente. Nuestra diferenciación frente a la oferta ya existente será nuestra proximidad al cliente, tanto a las empresas como a los consumidores finales, ya que nuestro carácter local frente a otras ofertas de carácter nacional, nos otorgará una ventaja en lo que a conocimiento de la singularidad del mercado de Gran Canaria se refiere.

-Relación con los clientes: Los clientes de la plataforma CPC, serán los hoteles, agencias de viajes, los turoperadores y los agentes intermediarios, que serán los que realmente contraten los servicios ofertados en la misma y excepcionalmente los grupos de gestores de agenda también podrán contratar los mismos. Las relaciones con ellos serán mediante visitas comerciales realizadas entre todo el listado de empresas existentes, en una primera fase, en Gran Canaria. Nuestra metodología de trabajo estará basada en la confianza y en la excelencia. La honestidad y transparencia de nuestra actividad será una premisa para las buenas relaciones comerciales. Seremos exigentes en el cumplimiento

de los compromisos, por lo que se realizará un análisis previo de cada cliente para valorar si es apropiado para la plataforma, ya que su imagen quedará vinculada a la nuestra. Por su parte las empresas de servicios serán consideradas colaboradoras y proveedoras de servicios a un tiempo ya que sin ellos no habrá negocio para la empresa (en base a la relación interorganizativa surgida por el interés común por captar hoteles, agencias de viaje y turoperadores, entre CPC y las empresas proveedoras de servicios). Estas empresas serán consideradas clientes en dos conceptos: en caso de cobro por servicios de intermediación, así como por los gastos derivados de la producción de su video promocional y los gastos publicitarios de la empresa en web). La propia plataforma jugará un papel muy importante como fuente de información para futuras empresas colaboradoras, donde se podrá concertar una cita con nuestro equipo comercial por teléfono, vía chat o a través de las redes sociales.

-Canales de distribución y comunicación: La distribución se hará a través de la plataforma web, por lo que no tendremos costes del transporte ni los derivados de stock, ni del personal necesario para estas labores. Son parte fundamental del canal de distribución los intermediarios y distribuidores (hoteles 5*, TT.OO y AA.VV). La comunicación en un principio se realizará mediante el envío de emails, si bien siempre se producirá una entrevista personal *face to face* que aporte confianza al cliente, especialmente en los primeros compase de la relación. La novedosa oferta de *video-marketing* que CPC brindará a sus miembros adheridos al club, será un valor añadido con elevado coste, pero nos proporcionará la entrada al mercado aportando frescura y modernidad. También se usará Facebook como canal de comunicación.

-Actividades clave: Las visitas comerciales, serán en una fase inicial la principal actividad, hasta alcanzar un volumen de clientes importante y que el portal consiga generar clientes por sí mismo adquiriendo un posicionamiento acorde a nuestros objetivos. Para contactar con los clientes podemos utilizar todas las fuentes de información existentes y concertar citas por el canal más apropiado, ya sea teléfono, e-mail o visita personal al propio cliente. El asesoramiento personalizado por parte del personal comercial hará hincapié en las mejoras de las condiciones y ventajas que CPC ofrece, así como la ubicación local y no nacional de su sede. Otra actividad clave será mantener un alto nivel de calidad entre los clientes, procurando en todo momento no mezclar ofertas dispares en precios y calidades (estaremos orientados a gamas altas de productos y servicios, descartando las propuestas *Low Cost* o de establecimientos que carezcan de los niveles mínimos y categoría exigidos para diferenciarnos en calidad). La clave será la agrupación de la oferta existente en un nuevo canal de ventas e intermediación que destaque a primera

vista, con un diseño y desarrollo *web* innovador de uso sencillo e intuitivo. Otras actividades clave de suma importancia dada la tipología virtual del negocio serán el mantenimiento de la *web* y su constante actualización, la configuración y gestión de las ofertas, la elaboración del material promocional, la producción de los videos, el continuo seguimiento de las redes sociales y las atención al cliente.

-Recursos clave: Lo conforman el equipo de asesores comerciales con su herramienta de trabajo (*Tablet* y ordenador portátil) y la propia plataforma *web* que dará soporte al Club de Compradores a través de la cual se realizaran los contactos con los clientes a los que se les facilitarán claves de acceso para visualizar el estado de las promociones, número de ventas obtenidas, número de visitas, consultas, etc.

-Asociaciones o alianzas clave: Los distribuidores serán nuestros verdaderos “*partners*”, nuestro beneficio irá ligado al éxito de las promociones que realicemos y que ellos nos ayuden a conocer el mercado. En *CPC* tendremos alianzas clave con las empresas distribuidoras, hoteles (y sus recepcionistas), TT.OO..., etc. Consideraremos a los proveedores de servicios de lujo como una alianza clave también, ya que sin su colaboración no podremos desempeñar nuestra actividad, a los que trataremos de convencer vía comisiones o incentivos económicos por usar y recomendar nuestros servicios. Buscaremos alianzas de conveniencia y acuerdos con contactos del entorno para poder establecer conexiones con nuevos clientes potenciales, ya que la intención es crecer en un periodo no superior a 24 meses y extendernos al resto de las islas. Para todos aquellos distribuidores que en un primer momento confíen en nosotros y nos apoyen, se tendrán futuras atenciones en lo que a condiciones de preferencia y precios se refiere. Para la segunda fase de expansión se precisarán colaboradores locales para operar en las distintas islas, siendo este apartado vital para el futuro desarrollo del proyecto.

-Estructura de costes: Una de las características más importantes del proyecto es su bajo coste de ejecución, ya que la inversión para la fase inicial es relativamente baja por tratarse de una actividad de intermediación que se desarrolla fuertemente ligada a una plataforma *web*. En principio no requerirá de una sede física o personal para llevar a cabo la actividad. Los costes más relevantes serán, los del diseño, creación de imagen corporativa, desarrollo *web*, y la creación de las ofertas del portal con todas sus aplicaciones, el personal comercial es crítico por su gran relevancia, las comisiones a los colaboradores (recepcionistas hoteles 5* y GL) y costes habituales de la explotación de un pequeño negocio tales como suministros, material de oficina, seguros, etc. Serán

también necesario incluir los costes de producción audiovisual para los nuevos socios, ya que el primer video de captación será gratuito.

-Fuente de ingresos: En el modelo de *CPC*, los ingresos serán los propios de la actividad de intermediación realizada en el portal. En el caso de las empresas colaboradoras, se cobrarán comisiones por volumen de contratación (negociadas previamente), por publicidad *web*, por sponsorización y patrocinio (se cobrarán a empresas que quieran captar la atención de hoteles y turoperadores, se trata principalmente de proveedores de productos de lujo).

En la Tabla 10 se muestra el flujo de económico de *CPC* en la simulación de un servicio de PVP 100€ actuando en varios supuestos según la vía de contratación del servicio y el agente encargado de contratarlo. Así el usuario contrata con su hotel, AAVV, TTOO o intermediarios los servicios, realizando el cobro ellos directamente al cliente y pagando el servicio directamente en plataforma (realizarán el pago de 100€ por la excursión a *CPC* según método pactado). Ellos recibirán una comisión por intermediación de por ejemplo 10€ y *CPC* se encargará del pago de 70€ al prestador último del servicio que tendrá asegurado el cobro en cualquier situación (ese será un punto fuerte de compromiso de nuestra empresa). *CPC* obtiene un ingreso de 20€ por sus funciones de intermediación. El cobro al cliente podrá ser directamente por el intermediario que ingresa a *CPC* el PVP (se podría pactar una comisión según nivel de contratación con el fin de que sea atractiva a los intermediarios. A los efectos del proyecto se trabaja con comisión), vía *Pay Pal*, siendo en cualquier caso *CPC* la encargada del pago por los servicios a los proveedores finales y de las comisiones por gestión a los agentes implicados en la intermediación. Si la contratación es realizada por el equipo colaborador del cliente final (ejemplo. Secretariado/a gestor de agenda, gestor de viajes, etc.) obtendrán un PVP más atractivo.

1.6.- Orientación estratégica del negocio

La estrategia a seguir será de más de una de las estrategias genéricas, lo que se conoce como la estrategia de “atrapado en el medio”, siendo esta la combinación entre la estrategia de liderazgo en costes y la de diferenciación (Medina Muñoz 2012). Se trata de una opción arriesgada, pero que si se consigue consolidar claramente se obtendrá una ventaja competitiva superior frente a la competencia. Entre los procesos estratégicos que la empresa pretende utilizar para conseguirlo se encuentran el uso de la tecnología *Joomla*, (sistema de gestión de contenidos que permite desarrollar sitios *web* dinámicos e interactivos, de manera sencilla), utilización de videomarketing, mostrando el lado más próximo y profesional, que sin duda no tendrá comparación con las galerías de fotos

estáticas mostradas en la gran mayoría de las webs competidoras. La diferenciación en precios, está orientada al mayor margen de ingresos que supondrá trabajar con nuestra plataforma para los hoteles, los TTOO, las AAVV, los intermediarios y los clientes finales, ya que serán fijados de manera acorde al tipo de servicio y la exclusividad con una excelente relación calidad-precio (Nhue Concierge, Quintessentially cobran unas comisiones muy altas), además nuestra estructura Low Cost, nos permite tener costes mínimos que facilita el no requerir de elevados ingresos para la viabilidad del negocio.

Figura 2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE CANARIAS PREMIUM CLASS

MISIÓN
Ser la empresa líder del sector de la prestación de servicios exclusivos y de lujo en Canarias
VISIÓN
Ser referente de exclusividad y excelente relación calidad-precio en servicios de lujo en Canarias a través de la personalización del servicio, trato cercano y resultados satisfactorios compartidos con nuestros clientes, los cuales inspiran y son el eje central de nuestro negocio.
VALORES
<p>Nuestros valores se inspiran en 4 fundamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Excelencia en el servicio prestado a nuestros clientes en el día a día -Equilibrada relación calidad precio basado en relaciones comerciales duraderas -Trato personal y exclusivo para los clientes por parte de personal altamente cualificado. -Profesionalidad basada en la calidad del servicio

Fuente : Elaboración propia

En la figura 2 se detalla la declaración de la misión de *Canarias Premium Class*, acompañada de la descripción de la visión de la empresa y la formulación de los valores más importantes que deben guiar a la misma y a su equipo humano bajo la concepción de la empresa que proponemos. Nuestro proyecto emprendedor se puede considerar modesto en lo que a inversiones iniciales se refiere, pero no podemos obviar que el objetivo final es estar implantados en las principales islas del Archipiélago en un plazo de 12-18 meses. Nuestro sistema de captación de cliente, se basará en la exclusividad de los servicios y la alta segmentación a este tipo de clientes. Ofreceremos medios y soportes acordes con las nuevas técnicas de *marketing online*, siendo el *videomarketing* la herramienta elegida para diferenciarnos de la competencia a corto plazo (grabación de un *videoreport* en primera persona mostrando lo mejor de cada anunciante). No obstante nos inspira el esfuerzo y cuidado que ha de ponerse para preservar el principio de excelencia en la relación calidad-precio.

Como reflexión final a la opción estratégica elegida, es de destacar el riesgo que correremos de encontramos con un sector de empresas prestadoras de servicios en Gran Canaria con modelos de negocio tradicionales a los que nuestra empresa les resulte

extraña y una nueva amenaza. Esto nos ha llevado a barajar la posibilidad de crear otra vía de ingresos futura para la empresa y de diversificación de la actividad para la plataforma creando variedades de integración de oferta en otros sectores, que por desconocimiento o carencia de medios no estén utilizando las herramientas 2.0 existentes. Pretendemos, precisamente, desarrollar más el negocio en esta línea para otros públicos objetivos (negocios o pequeñas empresas que no tengan presencia en la red) ofreciéndoles también integración. Nuestros objetivos están basados en la relación de mutua confianza y beneficio mutuo, con un punto de vista no centrado en el corto plazo y máximo beneficio, sino en un beneficio justo para ambas partes perdurable en el tiempo, basándonos en la estrategia “win2win”.

2. VIABILIDAD COMERCIAL

En el plan de viabilidad se tendrá en cuenta la orientación estratégica del negocio (misión, visión y objetivos). La estimación sobre el volumen de ingresos por prestación de servicios de intermediación y por publicidad, será uno de los objetivos principales y más complejos de esta parte del proyecto de *Canarias Premium Class*, por lo que en principio sólo calcularemos las estimaciones de patrocinio, publicidad *web* y adhesión al Club de Compradores en el escenario más pesimista para el cálculo de los 3 primeros ejercicios. En tal sentido, hemos estimado el mínimo de facturación necesaria para cubrir los principales costes de puesta en marcha y funcionamiento.

2.1.- Segmentación y Posicionamiento

Es necesario identificar a los clientes potenciales y sus características adecuadas a CPC (exclusividad y lujo) y los clientes más enfocados al consumo específico de este tipo de servicios (en los picos ociosos del turismo de alto *standing*, estos nos proporcionarán un flujo continuo de ingresos), por lo que contaremos con dos tipos de segmentación, la orientada a la exclusividad y servicios de alto nivel para clientes de alto poder adquisitivo (temporada alta de octubre a marzo) y la enfocada al cliente no tan exclusivo y consumo esporádico (abril–septiembre), siempre con una excelente relación calidad-precio. Esta última orientación, como ya apuntamos, responde a la necesidad de garantizar un flujo económico constante para la empresa.

Variables geográficas: En una primera fase nos centraremos en la isla de Gran Canaria, y realizaremos visitas personales con los empresarios o propietarios interesados en nuestros servicios tras concertar citas vía *e-mail*, teléfono o redes sociales. En un estado embrionario del proyecto, la empresa carecerá de espacio físico, por lo que se requerirán visitas comerciales y un esfuerzo extra en lo que a desplazamientos se refiere. Para las

cadena hotelera, TTOO, AAVV o agentes intermediarios de fuera de Gran Canaria los contactos se realizarán vía *email* y si fuera necesario programando visitas a las centrales de estas empresas.

2.2.-Estimación de ventas

Del estudio de mercado realizado se detecta que hay un nicho de mercado compuesto por los hoteles de 5* y GL, AA.VV y proveedores de servicios de alto nivel sin explotar, por falta de empresas especializadas, como *Canarias Premium Class*, que puedan asesorar y ofrecer herramientas útiles para el normal desarrollo de los negocios en este sector porque muchos empresarios por desconocimiento o falta de formación no están utilizando (sobre todo en temporada con poca demanda como los meses de verano en los que el turismo europeo disminuye y el segmento de lujo no garantiza por sí sólo la viabilidad del proyecto a corto plazo). Las estimaciones para el primer año de vida de la empresa están calculadas en base a la contratación *banners* publicitarios con un precio inicial de captación de 650€/año, 4 patrocinadores del portal a un precio de 2.400€/año y empresas asociadas a 1000€. En un principio los ingresos generados por ventas no serán muy importantes, siendo el objetivo principal los ingresos por publicidad, los cuales se incrementarán exponencialmente según el número de visitas y de anunciantes, gracias a las campañas de *marketing* y al posicionamiento realizado. La comisión de *CPC* por ventas la consideramos como ingresos potenciales, que a efectos de presente estimación no tendremos en cuenta (véase tabla 9).

Tabla 9. ESTIMACIÓN DE VENTAS TOTALES PRIMER AÑO CPC.

PRODUCTOS /SERVICIOS	UNIDADES/año	PRECIO UNITARIO	IMPORTE VENTA ANUAL
EXPONSORIZACION PORTAL	4	2400€	9.600€
BANNERS PUBLICITARIOS	10	650€	6.500€
Socios Club,	30	1.000€	30.000€
TOTAL			46.100€

Fuente : Elaboración propia

Una vez el portal adquiera un número importante de clientes y seguidores, los precios de los espacios publicitarios y la esponsorizacion podrían sufrir un ligero incremento (las cuotas de socio se mantendrían estables, incrementándose el precio de los *banners* y del patrocinio de la *web*).

2.3.- Definición de las variables del *márketing*

2.3.1.- El producto/servicio

El servicio es lo más importante de todo el proyecto, ya que al tratarse de una función de intermediación, nuestra reputación estará basada en la forma en que se preste el mismo. Una vez alcanzado un buen posicionamiento y un número importante de visitas y ventas,

el objetivo será ampliar la base de ofertas y el ámbito geográfico de actuación. Nuestros servicios serán:

-La esponsorización del site, para la cual trataremos de alcanzar acuerdos con compañías de peso y un perfil de gran empresa (*Binter, Canary Fly, Domingo Alonso, Corte Inglés, BMW, Mercedes*, etc.) por un importe de 2.400€/año (200€/mes), que será revisable con carácter semestral, en base a los números que avalen el progreso de la web y el posicionamiento de la empresa en el mercado.

-Banners de publicidad, que tendrán dos opciones: la simple, con un precio de 650€/año (54,20€/mes) por la que disfrutaran de un lugar privilegiado con enlace a su propia web (pase continuo a modo de carrusel) y la de miembro del *Club Canarias Premium Class*, en la que por una cuota anual de 1.000€ se ofrece la posibilidad de mostrar un mini reportaje de entre 2-3 minutos sobre su negocio en primera persona (la grabación y producción del mismo correrán a cargo de *Canarias Premium Class*). El formar parte del Club, supondrá ventajas para los prestadores del servicio, que se beneficiarán de campañas promocionales de márketing personalizadas y disfrutarán de tarifas más ventajosas (a medida que el Club adquiera prestigio, no cabe duda se producirá un efecto llamada, por lo que la intención es crear un canal de venta ideal para todas aquellas empresas adheridas, de tal modo que las que no estén dentro del Club, sientan la necesidad de hacerlo para no sentirse excluidas del sector).

-Campañas de promoción y venta accesibles a todo tipo de empresas y negocios, con unos estándares mínimos de calidad exigidos para su promoción por parte de la plataforma (nuestra segmentación será la gama alta y debe estar presente en todo momento), no descartamos la posible creación de otra plataforma más orientada al *Outlet* o descuentos si la demanda permite su viabilidad, a la que llamaremos *Canarias Exclusive* (más en la línea de las ofertas tipo *Lets bonus*). En estas campañas, el cliente se beneficiará de las sinergias creadas por la plataforma gracias al uso de las técnicas más novedosas de márketing *on line* empleadas mensualmente, de nuestras tarifas que le proporcionarán ingresos superiores por venta a los ofrecidos por la competencia (*Let's bonus*, aunque su segmentación es a otro tipo de turista de menor poder adquisitivo) y de darse a conocer en unos canales que puede que no estén utilizando por desconocimiento o por complejidad. El posicionamiento adquirido por la empresa hará que muchas empresas, que en un principio no decidan trabajar con nosotros, terminen decidiendo usar nuestros servicios.

Las estimaciones para un posible escenario optimista estarán basadas en el efecto de "bola de nieve" que se espera conseguir sobre todo entre los empresarios de Gran

Canaria, al comprobar que los resultados de nuestras campañas son eficaces y ajustadas a las características del destino.

2.3.2.- El Precio.

Dentro de la gestión de la empresa, el precio es uno de los elementos más importantes, ya que afectará a nuestras ventas y rentabilidad.

El precio es la única variable del *marketing mix* que es capaz de generar ingresos, al contrario que los demás componentes, la publicidad, la promoción, producto y distribución, que generan gasto, si bien con la expectativa de incentivar la venta. La fijación del precio es un aspecto clave para nuestra empresa y por eso practicaremos una política de “win2win”, en la que nuestra intención es la de ganar si el cliente gana. En la tabla 10 se resumen a través de una simulación como se llevará a cabo el reparto del precio.

Tabla 10. FLUJO ECONÓMICO CPC SIMULACION SERVICIO PRECIO 100€ PVP

% Reparto en Canal Distribución	AGENTE	FLUJO ECONÓMICO	ACTIVIDAD DESARROLLADA	INTERMEDIACIÓN CPC
20% PVP	-CPC	Cobra 100€ del intermediario 2	Intermediación	-Paga 70€ a 1 y 10€ a 2 -Se queda 20€ por concepto de intermediación y servicio 2.0
70% PVP	-1 Empresas prestatarias últimas del servicio (limusinas, cenas de alto nivel, servicios diversos...)	CPC cobra 70€ por el servicio que va a prestar al turista	Presta al turista el servicio final que aquel quiere contratar.	-CPC le paga 70€ en concepto de prestación del servicio al cliente final
10% PVP	-2 Hotel, AAVV, TTOO, equipo de gestión de agenda del cliente, ...	Cobra de CPC 10€ por su labor de contratación directa para el cliente final (en el caso del gestor de agenda lo que recibe es la misma cuantía pero en descuento del precio final)	Reserva para sus clientes en la web y cobra directamente el servicio (puede pagarlo en Pay Pal o pactar el pago directo a CPC)	-CPC le paga una comisión de gestión e intermediación de 10€
	-3 Turista	Paga el servicio = 100€ por Pay Pal o tarjeta a CPC ó a 2	Solicita los servicios a su hotel o su equipo personal (gestor de agenda)	100% PVP

Fuente: Elaboración propia

Nuestra tarifa al cliente consistirá en un 20% del precio de venta en la *web*. Somos conscientes de que el público es cada vez más exigente, y por ese motivo ofertaremos productos tan sólo con excelente relación calidad-precio. La evolución y fluctuación de los precios dependerá de nuestra habilidad para atraer clientes y de la respuesta de estos a la plataforma, pero durante todo el proyecto la calidad pretendemos que sea constante y elevada.

En la figura 3 se ilustran las fuentes de ingresos de CPC. Nuestra propuesta es novedosa en lo que a segmentación y ausencia de este tipo de Club de Compradores en las Islas se refiere, pero no podemos dejar de tener en cuenta la competencia nacional y local existente (enfocada a un público más generalista). Nuestro valor añadido estará en la capacidad de transmitir calidad tanto a las empresas como a los consumidores finales.

Figura 3. FUENTES DE INGRESOS CANARIAS CPC



Fuente: Elaboración propia

2.3.3.- Comunicación y distribución

Estas dos variables de la empresa, resultan claves para nuestro cometido, la distribución se hará *on line* a través de la plataforma y de las empresas colaboradoras (hoteles 5* y GL, TT.OO, AA.VV de lujo) y la comunicación estará orientada a los clientes finales y consumidores que adquieran sus productos o servicios vía *web* y a los colaboradores (distribuidores, proveedores), a los que tendremos que dirigirnos personalmente, ya sea por medio de entrevistas concertadas telefónicamente o por el canal que en cada caso resulte más apropiado. Nuestra comunicación puede parecer compleja por tener que llegar al público general y a las empresas o profesionales previamente seleccionadas, pero ya sean unos u otros, la fidelización nos ayudará a la consolidación de una buena imagen corporativa, que con el tiempo sea sinónimo de calidad y compromiso.

Canarias Premium Class

Por dedicarse nuestra empresa a la intermediación *on line*, prestaremos una especial atención al equipo de ventas, ya que a través de él nos daremos a conocer en fases iniciales y será nuestra principal vía de comunicación con el entorno con el fin de hacer saber a los clientes de nuestra presencia en el mercado. El *márketing* será directo con visitas personalizadas a cada distribuidor, proveedor, extraídos de las bases de datos existentes y de la propia *web*, que servirá como tarjeta de presentación, dejando muy claro a través de su diseño e imagen la filosofía que la empresa quiere imponer y el segmento de mercado al que está enfocada. En el apartado de distribución, únicamente seremos los intermediarios en las ventas de los productos o servicios, pero no cerramos las puertas a nuevas estrategias y modelos de negocio que puedan surgir con la experiencia adquirida en el día a día. Nuestra red de distribución en un principio está conformada por las empresas colaboradoras a quienes se reserva una comisión inicial del 10% sujeta a estudio y revisión posterior.

3. VIABILIDAD TÉCNICO-ORGANIZATIVA

Dado que *CPC* sólo prestará funciones de intermediación, no precisando de procesos productivos ni de localización física, precisando de mucha importancia el proceso servuctivo desplegado en la red. Nuestra actividad puede verse afectada por dos condicionantes: uno de **carácter externo**, por la gran complejidad de los sistemas informáticos y técnicos utilizados, ya que los resultados frente a un simple apagón, ataque de *hackers* o un fallo informático, pueden tener graves consecuencias; el otro tipo de condicionantes son los de carácter **interno**, como pueden ser los derivados de la mala gestión de la plataforma, fallos en la prestación del servicio. Este ultimo nos liga de una manera fundamental al proveedor de servicios al que debemos ejercer un control férreo.

3.1.- El Proceso Servuctivo

Producir un bien o servicio supone el llevar a cabo todas las operaciones necesarias para que este llegue hasta el cliente en las mejores condiciones posibles. Nosotros no tendremos procesos productivos por no necesitar fabricar ni transforma nada, ya que tan solo ejerceremos labores de intermediación, publicitarias y de gestión. No obstante dibujamos en la figura 5 el proceso servuctivo.

Figura 4. Proceso Servuctivo



3.2. Necesidad de recursos

3.2.1. Recursos Materiales

Los requerimientos necesarios y básicos para nuestro negocio son los soportes informáticos, licencias y equipos para poder gestionar diariamente de forma correcta las funciones propias de la actividad. Se adquirirán 2 *tablets*, 1 ordenador, 1 impresora y 2 *Smartphone* de última generación que permitan realizar las operaciones básicas del negocio en cualquier lugar y mostrar *in situ* al cliente como sería su espacio publicitario, su campaña, etc. Estos recursos supondrá una inversión en inmovilizado de 3.527€ (véase detalle en figura 6).

Figura 6. Relación inmovilizado material

- *Ipad air 32gb Wifi + Tlf X 2*.....1.278€
- *Imac 27" 8Gb Ram HDD 1Tr*.....1.899€
- *Impresora multifunción HP*350€

A los que hay que sumar los recursos necesarios para el consumo diario de la actividad (material fungible y de oficina), los cuales ascienden en promedio a 360€/año. Además debemos añadir los costes asociados a la explotación, la amortización de los equipos, los gastos de comunicaciones y de transporte. En los gastos de transporte sólo incluiremos

los gastos correspondientes a los combustibles (utilizaremos vehículo propio) y lo haremos en base a 60€/persona/semana (60€/semana/2 pax)=5.760€/año.

La ausencia de local físico para la ubicación de la empresa en un primer momento se solventa con la celebración de reuniones en el domicilio de uno de los socios, por disponer de un lugar habilitado a tal efecto. En caso de requerir un espacio físico, la opción que se adoptará es la de un espacio *coworking* con un coste aproximado de unos 120€/mes. Una de las fuentes más importantes de suministro para el negocio es la dotación referente a las telecomunicaciones. Se ha decidido contratar con la compañía *Orange* que por 82,2€/mes nos ofrece ADSL 50Mg, 2 Smartphone gratuitos y servicio de llamadas ilimitadas con 2G de datos y 2 tarjetas nano *Sim con 1,2 Gb por 12,10€/mes/tarjeta*, lo que nos da un coste total de 106,4 €/mes (1.276,8€/año). En el apartado web y todo lo referente a la plataforma nos apoyaremos en la empresa *RCANET*, que estará encargada del desarrollo de la misma con un precio total (diseño imagen corporativa, creación *web*, campaña márketing, *hosting*, *Joomla* , etc.) de 549€ el primer año, luego pagaran 149€ por campaña de márketing/mes para la web (1.788€/año) y 40€/año por *hosting* (nos da un total de 2.377€/año) ya que la página será propiedad de *Canarias Premium Class*. La gestión laboral, fiscal, contable y jurídica, se realizará *online* con la empresa *AYUDA-T PYMES*, por un coste de 75€/mes. Todos estos conceptos, han sido trasladados a la cuenta de resultados (servicios, suministros, etc.) por un importe total de 10.313€.

En el apartado de las compras, consideraremos la producción y realización de los banner, sponsor y videos de los socios del club con unos precios de 40€ ,80€ y 250€ por unidad respectivamente. El coste de todos ellos ha sido trasladado a la cuenta de resultados para el primer ejercicio por un importe de 5.670€. A continuación se detallan los costes de producción de:

Patrocinadores: 4 x 20€ =	80€
Banner: 10 x 35€ =	350€
Video socio: 20 x 250€ =	5.000€

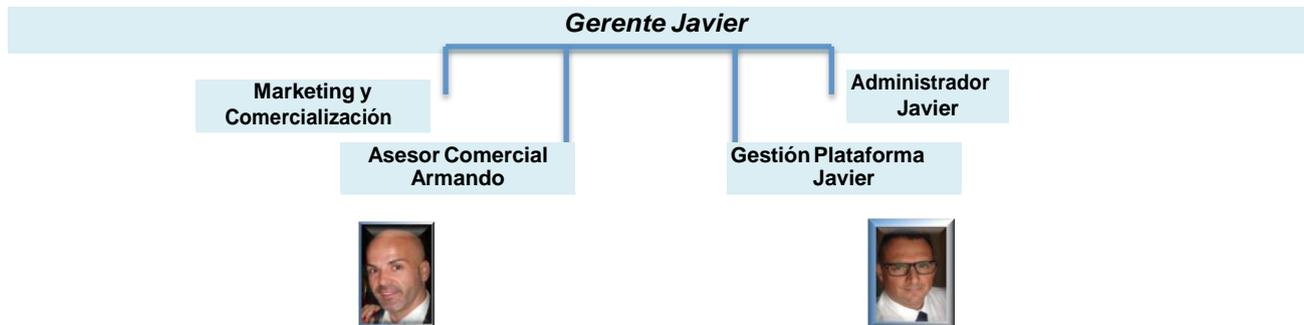
3.2.2. Recursos humanos

Los recursos humanos, así como sus capacidades, forman parte del componente intangible que el cliente actual tanto comienza a valorar, y es justo en este aspecto donde la empresa quiere destacar con el fin de fidelizar al cliente. Cabe destacar la personalidad de cada uno de los socios (trato educado, con facilidad para la conversación y habilidades sociales para la comunicación, las cuales manejan hábilmente para llegar al colaborador como un verdadero socio y amigo que quiere lo mejor para su negocio). La filosofía empresarial de la empresa es “yo gano, si tú ganas”, por lo que en los primeros

momentos las acciones estarán orientadas a ofrecer servicios y promociones de forma gratuita para poder sondear el mercado y obtener un *feedback* objetivo de la situación real del mismo.

Las actividades directivas y administrativas serán desempeñadas en base al siguiente organigrama mostrado en la figura 7.

Figura 7. ORGANIGRAMA CANARIAS PREMIUM CLASS



La selección del socio ha sido fruto de una larga amistad forjada en un ámbito laboral anterior, en el cual su honestidad y valores personales han sido decisivos para conformar la empresa, junto con su experiencia adquirida en Londres en el ámbito de las RR.PP en años pasados. Sus capacidades, habilidades, actitudes, conocimiento y carácter extrovertido, junto a su dilatada trayectoria profesional en el Sur de Gran Canaria, han cobrado mucho peso a la hora de su elección como candidato ideal para el puesto de Socio y Asesor Comercial del negocio. Algunas de las habilidades del equipo son:

- Profundo conocimiento del entorno comercial del segmento medio-alto de Gran Canaria.
- Experiencia comercial y elevada capacidad de trabajo.
- Capacidad de asumir retos y responsabilidades.
- Perfil con clara orientación al cliente.
- Valores humanos como la lealtad, compromiso, honestidad, claves para fundar una asociación de tipo mercantil.
- Buena imagen.

La confianza y predisposición, unida a la ilusión y compromiso adquirido por los socios frente a este proyecto, suponen un factor decisivo para poder trabajar muy motivados en el día a día del mismo.

SOCIO PROMOTOR: JAVIER F.R. / Administrador /Autónomo.

SOCIO TRABAJADOR: ARMANDO N.C. / Socio trabajador / Autónomo.

Los puestos de trabajo están configurados en base a las capacidades y cualidades de cada uno de los socios para poder afrontar de forma satisfactoria todas las funciones. Los

Estatutos definirán el grado de implicación, tareas y tipo de relación laboral de cada socio y sus retribuciones fijas o variables. El reparto de beneficios de la empresa, se distribuirá de forma proporcional entre los socios en el final de los ejercicios en base a los estatutos de la sociedad. La dedicación por parte de Javier y Armando será a media jornada durante todo el proyecto. En caso de que la carga de trabajo sea elevada, se procederá a el cambio a dedicación completa por parte de Armando, para poder sentar los cimientos de la empresa y comenzar a forjar las alianzas clave y contactar con los primeros socios. En el Anexo 7 se muestra tabla con las tareas a realizar por cada socio.

3.3. Proveedores

La relación con los proveedores para CPC y CE se centrarán en las relacionadas con los servicios de *hosting*, desarrollo *web*, futuros diseños y trabajos de mantenimiento de la plataforma llevados a cabo por la empresa *RCANET* y la grabación de videos por la empresa *Azul Flojo*. La selección de estas empresas ha sido tras largas búsquedas y peticiones de presupuestos. En el caso de *RCANET* su equipo formado por ingenieros, diseñadores gráficos y especialistas en *Marketing & SEO*, nos infunde confianza por su profesionalidad y su vinculación previa a la UPLGC, de la que han sido estudiantes. Se estará en contacto con otros proveedores de servicios del mismo tipo, para evitar posibles contratiempos o incumplimientos de contrato por parte de las seleccionadas. En el apartado de telecomunicaciones, tras comparar precios hemos optado por la compañía Orange, si bien dada la gran oferta actual no supone ningún problema pasar de una compañía de servicios ADSL a otra. Así mismo para los servicios finales se contará con prestadores de Servicios *Premium* como son *El Sao* y *Transportes Magar* (*alquiler de coches lujo con chofer*), *Islas Helicopters* (*empresa de helicópteros dedicada a tours privados, grabación de videos*), etc.

4. VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA

En este apartado se procederá a realizar las previsiones financieras de los próximos 3 ejercicios. En primer lugar, cuantificaremos las inversiones que son necesarias realizar, para la puesta en marcha para decidir la estrategia de su financiación, posteriormente se mostrará la cuenta de resultados a 3 años vista.

4.1.-PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIACIÓN

En la tabla 11 se refleja la inversión para el inicio de la actividad de la empresa que, como se puede comprobar, no requiere de una elevada inversión en inmovilizado ya que tan

sólo asciende a 4.727€, que incluye, las aplicaciones informáticas propias para poder operar y realizar la gestión administrativa (*Facturaplus, Contaplus y Nominaplus*). El inmovilizado material está compuesto por los *Ipad*, el *Imac* y la impresora (véase figura 6). No es necesaria la compra de mobiliario por disponer Javier de una oficina completa en su casa con espacio adecuado de trabajo para dos personas. El activo total inicial para el primer ejercicio correspondiente al año 2015, será de 35.019,8€. El fondo de maniobra es de 16.541€ en el que se incluyen los gastos de personal fijos durante 6 meses (5.049,38€ Javier y 4.051,50€ Armando), gastos de combustible (2.880€) ya que cada socio utilizará su vehículo propio y los gastos de servicios y suministros externos (3.402€).

Tabla 11. INVERSIÓN INICIAL CANARIAS PREMIUM CLASS

INVERSIÓN INICIAL	2015	DESEMBOLSO
INVERSIONES INTANGIBLES	1.200,0	1.200,0
Aplicaciones informáticas	1.200,0	100,0%
Otro inmovilizado inmaterial	0,0	0,0%
INVERSIONES MATERIALES	3.527,0	3.527,0
Construcciones	0,0	0,0%
Maquinaria	0,0	0,0%
Otras instalaciones	0,0	0,0%
Mobiliario	0,0	0,0%
Equipos procesos información	3.527,0	100,0%
Elementos de transporte	0,0	0,0%
Otro inmovilizado material	0,0	0,0%
FIANZAS Y DEPOSITOS A LARGO PLAZO	0,0	0,0
Fianzas a largo plazo	0,0	100,0%
Depósitos a largo plazo	0,0	0,0%
OTROS CONCEPTOS	0,0	0,0
Derechos por traspaso	0,0	0,0%
Acondicionamiento del local	0,0	100,0%
PROVISIÓN DE FONDOS	18.041,9	1.500,0
Existencias iniciales	0,0	0,0%
Tesorería (Estimación gastos PMM)	16.541,9	0,0%
Gastos de constitución y puesta en marcha	1.500,0	100,0%
TOTAL	22.768,9	6.227,0

Fuente: Elaboración propia

La inversión está más que cubierta con la aportación por parte de los socios de 20.000€, que constituirán el capital de la empresa, debiendo solicitar un microcrédito de 20.000€ para emprendedores.

Tabla 12. FINANCIACIÓN CANARIAS PREMIUM CLASS

FINANCIACIÓN	DESEMBOLSO
RECURSOS PROPIOS	20.000,0
Capital	20.000,0
Aportaciones no dinerarias	0,0
Préstamos de socios a la sociedad	0,0
RECURSOS AJENOS	20.000,0
Préstamos bancarios	20.000,0
Leasing	0,0
Subvenciones	0,0
Otros	0,0
TOTAL	40.000,0
Total a financiar	22.768,88

Fuente: Elaboración propia

La Cámara de Comercio de Las Palmas ofrece este tipo de créditos a un tipo de interés del 8,25%, con un sistema de amortización, a cuota constante y un TAE del 8,570% y una cuota mensual de 408€ (60 mensualidades). Tal como indica la tabla 12, el total a financiar es de 22.768€ (financiación propia 50%, y ajena un 50%).

Para finalizar, procederemos a calcular las amortizaciones de las inversiones efectuadas siguiendo los coeficientes de amortización de las tablas oficiales de la Agencia Tributaria (véase la tabla 13), lo que nos da una cuota anual de 1.181€ para el inmovilizado contemplado en estas paginas.

Tabla 13. AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO CANARIAS PREMIUM CLASS

AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO			
ACTIVO NO CORRIENTE		TIPO	ANUAL
INVERSIONES INTANGIBLES			
Aplicaciones informáticas	1.200,0	25,0%	300,0
Otro inmovilizado inmaterial	0,0	25,0%	0,0
INVERSIONES MATERIALES			
Construcciones	0,0	3,0%	0,0
Maquinaria	0,0	10,0%	0,0
Otras instalaciones	0,0	10,0%	0,0
Mobiliario	0,0	15,0%	0,0
Equipos procesos información	3.527,0	25,0%	881,8
Elementos de transporte Otro	0,0	15,0%	0,0
Inmovilizado material	0	30,0%	0,0
TOTAL AMORTIZACIÓN ANUAL			1.181,8

Fuente: Elaboración propia.

4.2.-ESTIMACIÓN DE CUENTA DE RESULTADOS

En la tabla 14 se presentan tres posibles escenarios, uno optimista, basado en la buena aceptación del modelo de negocio, uno pesimista con Q al 50% y el más probable.

Tabla 14. POSIBLES ESCENARIOS CANARIAS PREMIUM CLASS

AÑO	2015	2016	2017
% Revisión ingresos anuales		15%	20%
Ventas ESCENARIO OPTIMISTA	46.100	53.015	63.618
% Revisión ingresos anuales		0%	5%
Ventas ESCENARIO PESIMISTA	46.100,00	46.100,00	48.405,00
% Revisión ingresos anuales		5%	10%
Ventas ESCENARIO PROBABLE	46.100,00	48.405,00	53.245,50

Fuente: Elaboración propia.

En el escenario optimista, confiamos en el posicionamiento adquirido para poco a poco poder adquirir cuota de mercado y en el 3º ejercicio sumar un incremento del 35%. En el pesimista, la falta de accesibilidad de las grandes cadenas y hermetismo de los prestadores de servicios, harán que solo podamos crecer un 0% con respecto al 1º ejercicio. En el escenario que consideramos más probable gracias a nuestras herramientas de marketing, consideramos un lento, pero firme incremento del 5% y 10% en el 2º y 3º ejercicio respectivamente. En la tabla 15, se presentan los resultados previstos para los 3 primeros años de vida de la empresa, que reflejan los gastos y los ingresos desde enero del 2015. De los distintos escenarios elaborados, tomaremos como referencia el escenario más probable, si bien el número de ventas y el posicionamiento adquirido por la empresa, éste puede variar a mejor o a peor. Se confía en la buena acogida del modelo de negocio por parte de los empresarios, así como de los usuarios finales, esperando obtener en un período de prueba de no más de tres meses, un *feedback* positivo y comenzar con la fidelización. La estimación del incremento de ventas anual es del 5%, 10% y 15%, basándonos en que los empresarios se decanten por nuestro modelo y podamos acaparar cada vez una mayor cuota de mercado que progresivamente iremos arrebatando a otros, basándonos en la calidad del trato y servicio

prestado. La estructura *Low Cost* de la empresa, nos permite obtener unos beneficios el primer ejercicio entorno a 6.637,81€.

Tabla 15. CUENTA DE RESULTADOS DE CANARIAS PREMIUM CLASS

		5,0%	10,0%	15,0%
% Revisión ingresos anuales				
Ventas	46.100,00	48.405,00	53.245,50	61.232,33
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00
Total ingresos	46.100,00	48.405,00	53.245,50	61.232,33
% Revisión IPC				
Compras	8.170,00	8.578,50	9.436,35	10.851,80
Gastos de personal (ss, sueldos, etc.)	18.601,00	18.601,00	18.601,00	18.601,00
Servicios y suministros exteriores (agua, luz, ...)	8.485,00	8.485,00	8.485,00	8.485,00
Arrendamientos	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos (excepto I.S.)	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses de préstamos	1.524,44	1.235,60	922,01	581,58
Gastos de establecimiento	1.500,00	0,00	0,00	0,00
Amortización de bienes	1.181,75	1.181,75	1.181,75	1.181,75
Total gastos	39.462,19	38.081,85	38.626,11	39.701,10
Beneficios o Pérdidas (Ingresos - Gastos)	6.637,81	10.323,15	14.619,39	21.531,23
BAII	8.162,25	11.558,75	15.541,40	22.112,77
ESTIMACION DE GASTOS FIJOS (1ER AÑO)	31.532,19			

Fuente: Elaboración propia

Dado el planteamiento y la estrategia de crecimiento de la empresa, esperamos que estas cifras queden escasas en los primeros 18 meses de vida del proyecto, esperando poder replicar el modelo de negocio en Tenerife, una vez la facturación se establezca lo que estimamos puede suceder en el primer año de actividad. En el Anexo 6, se procede a comentar el apartado de Gastos de Personal en los que se muestra el sueldo a media jornada asignado a cada uno, con el cálculo del pago a la Seguridad Social acogiéndonos a la tarifa plana para emprendedor de 53€/mes durante el primer semestre, el segundo semestre sería por importe de 131,36€/mes y en el tercer semestre por importe de 183,55€/mes. El cálculo para los siguientes semestres se realiza por importe de 261,83€/mes, no cerrando la posibilidad de pasar a jornada completa en caso de aumento de la carga de trabajo. Para alcanzar los objetivos de 30 socios anuales y 10 banner, será necesario conseguir una media de 3-4 socios/mes, para lo que se pueden organizar visitas a razón de 3-4 clientes semana. La dedicación de los dos socios para la vida de este proyecto, será a tiempo parcial (media jornada).

5 TRÁMITES PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

5.1 LA ELECCIÓN DE PERSONALIDAD JURÍDICA

El número de socios será de 2. La opción elegida para este proyecto es la creación de una Sociedad Limitada (SL). El capital mínimo requerido para la creación, el cual y que deberá estar totalmente desembolsado en el momento de la constitución de la sociedad es de 3.000€. En la tabla 16 se reflejan las aportaciones dinerarias de los socios, las cuales ascienden a 20.000€ (la suma de los 10.000€ aportados por cada socio). Los Estatutos de la empresa serán fijados teniendo en cuenta la aportación y la implicación de cada socio, la cual será de media jornada para Javier y Armando, en base a su categoría

profesional y titulación (1.500€/mes y 1.166€/mes respectivamente). El reparto de beneficios se dejará pendiente sin efecto en los primeros ejercicios, prefiriendo optar por la amortización anticipada del crédito bancario.

Tabla 16 APORTACIONES DINERARIAS SOCIOS

SOCIO PROMOTOR	JAVIER F.R.	10.000€
SOCIO TRABAJADOR	ARMANDO N.C.	10.000€
TOTAL APORTACIONES		20.000€

5.2. Trámites de constitución

Tabla 17. COSTES APROXIMADOS TRAMITES DE CONSTITUCION DE CPC

TRAMITES	IMPORTES (€)
Solicitud de certificación negativa e inscripción Registro Mercantil Central	15
Escritura de constitución ante notario	60
Inscripción Registro Mercantil	40
Registro Mercantil (publicación Boletín Oficial del Registro Mercantil)	EXENTO
Compra y legalización de libros oficiales	120
Adquisición de libro de visitas	15
COSTE TOTAL APROXIMADO (€)	250

Fuente: Adaptación Manual Creación de Empresas (Batista 2012).

Para tal cometido, nos apoyaremos en los servicios de la Ventanilla Única Empresarial con oficina en la calle León y Castillo Nº 24, a través de la cual obtendremos la información complementaria para la puesta en marcha de nuestra empresa tras previa solicitud de cita en base a nuestras necesidades y grado de desarrollo empresarial. Véase la tabla 17 con los costes de los distintos trámites asociados.

6.CONCLUSIONES Y RESUMEN EJECUTIVO

La tabla 18 nos muestra los indicadores económicos más relevantes del proyecto en el planteamiento realizado en la presente propuesta. El dato más importante para el criterio de la evaluación y selección de proyectos es el VAN para el cuarto año (38.083,15€) por ser este el año en el que se optará por la expansión a otras islas, resultando un indicador positivo para la inversión por presentar valor muy superior a 0. El indicador TIR para ese año (2018), considerado relevante para la empresa, es de 147,12%. Otro dato destacable es el *Pay Back* o plazo de recuperación de la inversión de 9 meses y medio. Por último, citamos ROI, que es el indicador que nos permite medir la rentabilidad sobre los activos medios, o dicho de otra manera, la capacidad de generar valor que tiene la empresa, relacionando el beneficio con el resultado. En nuestro caso, para el primer ejercicio obtenemos un ROI de 42,54% y para el 5º año es del 142,30%. En el escenario de una reducción del 50% del flujo de caja en el 4º año (considerado el relevante para la empresa), la TIR será del 84,17%, resultando positivo incluso ante en un entorno adverso.

Tabla 18. INDICADORES ECONÓMICOS CANARIAS PREMIUM CLASS

VENTAS PREVISTAS 3 PRIMEROS AÑOS	46.100 €	48.405 €	53.246 €
	ANO 1	ANO 2	ANO 3
BENEFICIO ESPERADO 3 PRIMEROS AÑOS	8.162 €	11.559 €	14.619 €
INVERSIÓN INICIAL PREVISTA (incluye fondo maniobra)	22.768,88 €		
ACTIVO TOTAL DEL PRIMER AÑO	29.406,69 €		
CAPITAL PROPIO	20.000,00 €		
FINANCIACIÓN AJENA	20.000,00 €		
TOTAL COSTES FIJOS PRIMER AÑO	31.532,19 €		
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN ESPERADO TOTAL	38.170,00 €		
UMBRAL DE RENTABILIDAD EN EUROS	38.083,15 €	Servicios	
VALOR ACTUAL NETO	59.433,49 €	A 4 años	
TASA INTERNA DE RENDIMIENTO	147,12%	A 4 años	
PERÍODO DE RECUPERACIÓN	0,80	años	
TASA ROI PRIMER EJERCICIO	42,54%		
SENSIBILIDAD DE LA TIR -ESCENARIO 1	84,17%	Reducción del 50% en Q	
SENSIBILIDAD DE LA TIR -ESCENARIO 2	123,27%	Reducción del 20% en Q	

Fuente: Elaboración propia

Por todos los datos anteriormente expuestos, los análisis y las conclusiones aportadas, determinamos y tomamos la decisión de poner en marcha el proyecto “Canarias Premium Class”, aceptando su creación y puesta en funcionamiento. Sin duda la viabilidad del proyecto se verá condicionada por:

- El importante esfuerzo que ha de realizarse por parte de los promotores para romper el hermetismo del sector y tejer la red de contactos que nos permitan impulsar el proyecto.
- El conferir a la plataforma el estatus deseado.
- El poder de negociación para consolidar la estrategia del *win2win* de forma que los precios y las comisiones estén acordes a las expectativas de todos los que colaboran en el proyecto.
- Un esfuerzo promocional sin precedentes con el fin de dar a conocer la plataforma entre los distribuidores.

7.-BIBLIOGRAFÍA

-Batista Canino R.M. (2012) Creación de empresas y productos turísticos.

-Beerli Palacio, M.A. (2012) Investigación de mercados turísticos.

-Medina Muñoz D.R. /R. (2012) Dirección Estratégica de empresas y destinos turísticos.

-Frontur y Egatur, Informe Anual (2012) Movimientos Turísticos. en Fronteras y Encuesta de Gasto Turis. Disponible en: <http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/frontur/Anuales> [consultado 5/2014].

-Exceltur, (04/2014) Informe Perspectivas Turísticas nº 48 Disponible en: <http://www.exceltur.org/excel01/contenido/portal/listawrap.aspx?nid=189> [consultado 5/2014].^o

-Cátedra de Estudios Turísticos de Meliá (2014) Informe Palancas de Competitividad Disponible en: <http://www.ithotelero.com/proyectos/catedra-de-estudios-turisticos-de-melia-marca-turistica-espana-2014/> [consultado 5/2014].

-Boces nº 49 (2013) Informe Principales indicadores eco. y socia. de Canarias Junio 2013 Disponible en: http://www.cescanarias.org/documentos/boces/boces_49-13.pdf [consultado 5/2014].

---Estudio de Mercado de Cruceros (2011---2012) Gobierno de Canarias, disponible en : http://www.gobcan.es/opencms8/export/sites/presidencia/turismo/downloads/InvestigacionesAD_HOC/InformeFinal2011-2012-.pdf

-WEBGRAFÍA

<http://www.grand-hotel-residencia.es/>

<http://bohemia-grancanaria.com/>

<http://www.hotelh10playameloneraspalace.com/>

http://www.grancanaria.com/patronato_turismo

<http://www.gobiernodecanarias.org/istac>

<http://www.datosmacro.com/>

<http://www.publico.es/dinero/473708/el-numero-de-millonarios-en-espana-crece-un-13>

<http://www.siecan.org>

<http://www.crear-empresas.com/>

<http://www.areadepymes.com/>

http://www.cescanarias.org/?q=informes_anuales

<http://www.gobiernodecanarias.org/istac/jaxi-web/tabla.do>

http://www.gobiernodecanarias.org/istac/temas_estadisticos

<http://www.ventanillaempresarial.org/opencms/opencms/es/oficinasVUE/Canarias/>

<http://www.publico.es/dinero/473708/el-numero-de-millonarios-en-espana-crece-un-13>

<http://www.ipyme.org/es-ES>

http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too_pan_res_es.pdf

<http://www.salariominimo.es/>

<http://www.zec.org/>

<http://www.iet.tourspain./es-Es/estadisticas/frontur/informesdinamicos/Paginas/anual.aspx>

http://www.elconfidencial.com/mercados/2014-01-22/jp-morgan-la-bolsa-europea-es-la-alternativa-mas-interesante-para-2014_79228/

<http://www.20minutos.es/noticia/2132164/0/contaminacion/aire-limpio/espana/>

<http://www.webtenerife.com/tenerife-select.htm>

<http://www.nuba.net/>

<http://www.weblaspalmas.es/>

<http://www.spainselecta.com/>

<http://www.bodas.net/>

<http://alvarosuarez.es/contact.html>

<http://www.clubclassconcierge.com/index.php/es/start/>

http://viptourmadrid.com/wp_vtm/vip-tour-madrid-about-us/?lang=

ANEXO 1

RELACIÓN EMPRESAS PRESTADORAS SERVICIOS DE LUJO EN EL AMBITO INTERNACIONAL, NACIONAL Y LOCAL

Nombre Comercial	Localización	Servicios Prestados	Canal de Comunicación
Nhue Concierge	Granada	AA.VV, Serv. Concierge, Personal Shopper y todo lo relacionado con Serv. Lujo (ocio, cultura, gastronomía, etc)	Vía web, AA.VV (física y ONTA)
Barcelona Premium	Barcelona	AA.VV, Serv. Concierge, Personal Shopper y todo lo relacionado con Serv. Lujo (ocio, cultura, gastronomía, etc)	Vía web, AA.VV (física y ONTA)
Barcelona VIP	Barcelona	Servicio VIP, Serv. Concierge, Personal Shopper y todo lo relacionado con Serv. Lujo (ocio nocturno y gastronomía)	Vía web
Top Class Barcelona	Barcelona	AA.VV, Serv. Concierge, Organización eventos, Personal Shopper y todo lo relacionado con Serv. Lujo (ocio, cultura, gastronomía, etc)	Vía web, AA.VV (física y ONTA)
Vip Tour Madrid	Madrid	AA.VV, Serv. Concierge, Organización eventos, Personal Shopper y todo lo relacionado con Serv. Lujo (ocio, cultura, gastronomía, etc)	Vía web, AA.VV (física y ONTA)
Quintessentially	Internacional	Servicios Integrales de Lujo	Web, Club y Agencias Físicas
Ten Group	Internacional	Servicios Integrales de Lujo	Web, Club y Agencias Físicas
Club Class Concierge	Internacional	Servicios Integrales de Lujo	Web, Club y Agencias Físicas
Transportes Magar	Arinaga	Alquiler Vehículos de Lujo con Chofer	Web, Agencias Físicas, Contacto directo
Transportes el Sao	Las Palmas	Alquiler Vehículos de Lujo con Chofer, Organización de eventos	Web, Agencias Físicas, Contacto directo
Mylo For Ever	Las Palmas	Alquiler Vehículos Clásicos con Chofer, Organización de eventos	Web, Agencias Físicas, Contacto directo
Álvaro Suarez	Las Palmas	Servicio Concierge y Organización de Eventos	Vía web

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2

CARTA DE PRESENTACIÓN A DIRECTORES DE HOTELES

Las Palmas de Gran Canaria a 22 de abril de 2014

Estimado Sr. /Sra.

mi nombre es Javier Fernández, soy estudiante de 4º curso del Grado Turismo en la ULPGC, y me encuentro realizando la investigación para mi Trabajo Fin de Grado, el cual trata sobre la creación de una plataforma *web* de Servicios Premium (orientado a clientes de alto *standing*, 5 estrellas y 5 estrellas Gran Lujo), que oferte de forma centralizada los mismos en todas las islas, para así generar sinergias y facilitar el acceso a todos esos servicios personalizados y con una característica común: la exclusividad.

Me sería de gran ayuda poder realizarle una entrevista personal con el fin de conocer las necesidades reales de su hotel y de sus clientes, para poder adaptar mi proyecto a las mismas, tener una noción real del mercado actual y conocer de la mano de un experto sus posibles evoluciones o tendencias futuras.

La defensa de mi trabajo será en la tercera semana de junio, por lo que le agradecería fuese tan amable de ofrecerme la oportunidad de realizar la entrevista con anterioridad. En caso de no ser posible realizarla con la dirección, ruego sea personal conocedor del tema que nos ocupa.

Matizar que cualquier tipo de información será manejada con suma rigurosidad y confidencialidad.

Agradecerle de antemano su tiempo y atención.

Saludos cordiales.

Javier Fernández.

ANEXO 3

MODELO DE NEGOCIO DE CANARIAS PREMIUM CLASS



ANEXO 4

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A EXPERTOS

- 1 ¿Cómo describiría la situación actual del turismo de lujo /Gran Lujo en Canarias y en Gran Canaria en particular? (Debe entenderse este turismo como aquel de alto poder adquisitivo con rentas anuales superiores a los 600.000€ y que demandan un tipo de servicios muy superiores a la media).
- 2 **¿Podría indicar, de entre los siguientes motivos, cuáles son los principales de sus huéspedes a la hora de viajar a Gran Canaria?**
 - Trabajo.
 - Placer.
 - Deporte.
 - Combinación de ambas.
- 3 ¿Cree suficiente la oferta de alojamiento existente en Gran Canaria para este segmento de clientes?
- 4 **¿Cree suficiente la oferta complementaria de ocio y actividades para este segmento en Gran Canaria?**
- 5 ¿Acuden a su establecimiento grupos de empresas para celebrar congresos, convenciones, jornadas profesionales, etc.?
- 6 **De los diferentes tipos de clientes que acuden a su hotel, ¿cuáles cree usted que son los más predispuestos a demandar este tipo de oferta de servicios personalizados?**
- 7 ¿Cuáles son, por orden de importancia, en promedio de días de estancia, las nacionalidades con más peso en su establecimiento?
- 8 **¿Qué tipo de servicios que ustedes no ofertan les son más demandados?**
- 9 ¿Cómo proceden ante una demanda de un cliente para un servicio especial de valor elevado?
- 10 **Para complementar la oferta de su hotel, ¿qué servicios exclusivos de la siguiente relación y en qué medida les sería beneficioso poder encontrarlos todos bajo la misma plataforma de servicios?**
 - Transporte Vip con chofer.
 - Transporte Vip sin chofer.
 - Alquiler de Yates/veleros.
 - Seguridad personal.
 - Servicios médicos personalizados.
 - Servicios jurídicos.
 - Eventos especiales deportivos.
 - Eventos de empresa.
 - Eventos musicales.
 - Servicios *concierge*.
 - Asistentes personales.
 - Personal shopper.
 - Guías turísticos.
 - Servicios *Scort*.
 - Caprichos y peticiones imposibles.
 - Accesos preferentes a todo tipo de instalaciones.
- 11 ¿Quiénes serían los interlocutores más adecuados dentro de su organigrama para establecer colaboraciones y poder crear una oferta conjunta innovadora para el segmento del Lujo/Gran Lujo.

- 12** **¿Ve viable la cooperación mutua entre su establecimiento y la plataforma de servicios Premium, para este tipo de segmento que estamos poniendo en marcha, para alcanzar un “win to win” y que las dos obtuviesen beneficios, ya sean económicos o aportando valor añadido a su oferta ya existente?**
- 13** **¿Piensa que este sector está en crecimiento en Canarias, como así lo hace suponer el cada vez mayor número de millonarios, o por el contrario, cree que está abocado al fracaso a causa de la inseguridad legal que las continuas modificaciones de las Leyes Canarias están produciendo en sector, con las limitaciones para edificar, las moratorias turísticas, o el descenso en el número de líneas aéreas regulares que operan en Canarias?**
- 14** **¿Estarían dispuestos a trabajar con una empresa que les facilite y les proporcione de forma homogénea toda la oferta de actividades exclusivas existentes en la isla, sin tener que perder tiempo con varias llamadas a distintos proveedores?**
- 15** **Los proveedores actuales de este tipo de servicios con los que trabaja el hotel, ¿forman parte de una empresa canaria o son parte de empresas internacionales?**
- 16** **¿Cómo valoraría el poder trabajar con una plataforma web actual, dinámica e intuitiva y además poder tratar personalmente con un equipo profesional con alta formación y experiencia para todo tipo de consultas en esta materia?**
- 17** **¿Cómo valora la profesionalidad y el servicio prestado por los proveedores actuales?**
- 18** **¿Qué acuerdo mantiene actualmente con sus proveedores? ¿Qué acuerdo entiende usted sería ideal en esta materia?**
- 19** **¿Cómo mejoraría los servicios de sus proveedores y qué es lo que más valora de sus clientes?**
- 20** **En base a su experiencia del sector, ¿qué opinión le merece la creación de dicha empresa? ¿por qué?**
- 21** **¿Estarían dispuestos a trabajar conjuntamente con la plataforma en otras localizaciones turísticas en las que ambas operen?**
- 22** **¿Podría indicar algún ejemplo de relación actual con clientes y los tipos de acuerdos que mantienen con ellos para tratar de encajarlos en nuestra oferta de la forma más eficiente posible?**
- 23** **¿Conoce “quintessentially”, un grupo de 32 agencias por todo el mundo que cubren las necesidades del mercado dentro del estilo de vida lujoso, que ofrece los mejores proveedores y tarifas, bajo un asesoramiento profesional en todos los campos?**
- 24** **Para finalizar, si hubiera una empresa que pudiera ofrecer todo lo anteriormente planteado, basada en la eficacia, calidad y excelencia en el servicio, ¿estaría dispuesto a trabajar con ella?**
-¿Qué condiciones propone usted para trabajar conjuntamente?
-¿Qué le parece una relación de sponsor y patrocinador en la plataforma, colaborando con unas cuotas anuales, que le permitirán ocupar puestos privilegiados en la misma?
-¿Qué opina trabajar por medio de comisiones por servicios ?

ANEXO 5.

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A CLIENTES POTENCIALES

- 1 ¿Cómo describiría la situación actual del turismo de lujo /Gran Lujo en Canarias y en Gran Canaria en particular? (Debe entenderse este turismo como aquel de alto poder adquisitivo con rentas anuales superiores a los 100.000€ y que demandan un tipo de servicios muy superiores a la media).
- 2 ¿Podría indicar, de entre los siguientes motivos, cuál o cuáles tienen más importancia a la hora de viajar para un turista de lujo/GL?
-Trabajo.
-Placer.
-Deporte.
-Combinación de ambas
- 3 ¿Cree suficiente la oferta de alojamiento existente en Gran Canaria para este segmento de clientes?
- 4 En base a su conocimiento de otros destinos y experiencia personal ¿considera suficiente la oferta de alojamiento, de ocio y complementaria para este segmento en Gran Canaria?
- 5 Cuando viaja, ¿acude a un establecimiento hotelero, o prefiere otros alojamientos del tipo villas o mansiones de uso exclusivo?
- 6 Durante su estancia, ¿acostumbra a salir y conocer la cultura y gastronomía local, o prefiere el relax y disfrutar solo de las instalaciones del alojamiento?
- 7 ¿Suele planificar usted los viajes y salidas o delega en profesionales especializados que lo/la asesoran?
- 8 ¿Qué tipo de servicios solicita durante sus viajes o vacaciones?
- 9 ¿Cómo procede ante la necesidad de conseguir un servicio especial de valor elevado?
- 10 ¿Qué servicios exclusivos de la siguiente relación requiere durante sus viajes o vacaciones?
-Transporte Vip con chofer
-Transporte Vip sin chofer
-Alquiler de Yates/veleros
-Seguridad personal
-Servicios médicos personalizados
-Servicios jurídicos
-Eventos especiales deportivos
-Eventos de empresa
-Eventos musicales
-Servicios *concierge*
-Asistentes personales
-*Personal shopper*
-Guías turísticos
-Caprichos y peticiones imposibles
-Accesos preferentes a todo tipo de instalaciones
- 11 ¿Considera que los estándares de calidad del Gran Lujo son homogéneos en todos los destinos?
- 12 ¿Suele hacer uso o pertenece a algún club de estilo de vida de lujo tipo *Quintessentially*?
- 13 ¿Si hubiera una empresa en Canarias que pudiera ofrecer toda la oferta de lujo de forma homogénea y bajo una misma marca, que facilitase su acceso y uso, la recomendaría a sus amistades?
- 14 ¿Estarían dispuestos a trabajar con una empresa canaria que les facilite y les proporcione de forma homogénea toda la oferta de actividades exclusivas existentes en las Islas Canarias con un alto nivel de calidad y confianza?

ANEXO 6

DETALLES DE GASTOS DE PERSONAL, SERVICIOS EXTERNOS Y COMPRAS

Gastos Personal

JAVIER: 1.500€ 1º Semestre (½ jornada)= (750€ +53€) x 6 meses Tarifa plana=	4.818€
2º Semestre (½ jornada)= (750+131,3€) x 6 meses Tarifa plana)=.....	5.280.16€
ARMANDO: 1.166€ 1º semestre (583€+53€)x 6 meses Tarifa plana=.....	3.817€
2º semestre ½ jornada=(583+131,3)x6meses Tarifa plana=.....	4.286€

Servicios y Suministros Externos

Orange (anual).....	1.276,8€
Hosting + Marketing + Diseño Web (año)=.....	2.377€
Combustible 60€ x Semana x 2 per. x 12 meses=.....	5.760€
Gestoría AYUDA-T PYME 75€ x 12 meses=.....	900€

Compras (Grabación videos, creación banners y sponsor) y comisiones comerciales

Comisión comercial socio anual.....	100€
Video socio (anual).....	150€
Banner.....	30€
Sponsor.....	40€

ANEXO 7.

TAREAS Y FUNCIONES DE LOS SOCIOS DE CANARIAS PRMIUM CLASS

	JAVIER	ARMANDO
VENTAS:		
Visitas comerciales		
Presupuestos		
Facturación		
TESORERIA:		
Gestión y control de cobros y pagos		
Control de saldos bancarios		
Previsiones de tesorería		
Compras/Ventas:		
Ventas de campaña/ Banners/Sponsor		
Control de documentación		
Comprobación de facturas clientes		
GESTION CONTABLE:		
Mantenimiento de la aplicación contable		
Registro de asientos y elaboración de balances		
Comprobación saldos contables y conciliación bancaria.		
RRHH:		
Pago de nóminas		
Liquidaciones pagos a S.S.		