



ICADE. Facultad de Empresariales

PLAN DE NEGOCIO DE EMPRENDIMIENTO: BERAIL, LA ALTERNATIVA A LAS AGENCIAS DE VIAJES ONLINE

Autor: María Linares Alonso

Director: Robert James Antonides Campos

Resumen

El presente texto tiene por objetivo la realización de un plan de negocio completo para la creación de la empresa BeRail. La misión de dicha empresa es revivir el turismo en Europa en el periodo postpandemia, promocionando una visión novedosa del tradicional Interrail, destinada a atraer gente joven en busca de una experiencia personalizada.

Índice de contenido

1. Introducción	8
1.1. Descripción del proyecto	8
1.2. Metodología	9
1.3. Motivación	10
1.4. Estructura	10
2. Resumen ejecutivo	11
3. Análisis del entorno	13
3.1. Análisis del entorno macroeconómico. Análisis PESTEL	14
3.2. Análisis del entorno industrial. Análisis DAFO	18
3.3. Análisis de la capacidad estratégica. Fuerzas de Porter	20
3.4. Análisis de la competencia	21
4. Viabilidad comercial e investigación de mercado	24
4.1. Metodología: propósitos y objetivos de la investigación	24
4.2. Investigación cuantitativa. Análisis estadístico de la muestra	25
4.3. Conclusión y definición del público objetivo	32
5. Modelo de negocio y posicionamiento estratégico	33
5.1. Actividades clave	34
5.2. Recursos clave	35
5.3. Relaciones con el cliente	36
6. Empresa y modelo operativo	37
6.1. Modelo organizativo de Recursos Humanos	37
6.2. Desarrollo tecnológico	40
6.3. Partnerships	43
6.4. Estrategia ESG	43
7. Marketing	45
7.1. Producto	45
7.2. Precio	47
7.3. Promoción	50
7.4. Distribución	53
8. Plan financiero	54
8.1. Plan de ingresos	56

8.2.	Plan de costes.....	59
8.3.	Cuenta de resultados	61
9.	Conclusión	62
10.	Anexo	64
11.	Bibliografía.....	66

Índice de tablas

Tabla 1. Resumen de variables descriptivas de la muestra.	26
Tabla 2. Desglose de gastos de personal.	39
Tabla 3. Cálculo del CPC.	48
Tabla 4. Cálculo del CPL.	49
Tabla 5. Cálculo del CPA.	49
Tabla 6. Cálculo de comisiones.	50
Tabla 7. Gasto en Publicidad y Marketing.	52
Tabla 8. Coste de la publicidad por cliente captado.	53
Tabla 9. Población española entre 18 y 22 años.	54
Tabla 10. Cálculo del SAM.	55
Tabla 11. Escenarios del SAM.	55
Tabla 12. Escenarios del SOM.	56
Tabla 13. Escenarios de ingresos por CPC.	57
Tabla 14. Escenarios de ingresos por CPM.	58
Tabla 15. Escenarios de ingresos por CPL.	58
Tabla 16. Escenarios de ingresos por CPA.	58
Tabla 17. Escenarios de ingresos por comisiones.	59
Tabla 18. Plan de Ingresos.	59
Tabla 19. Escenarios de costes por CAC.	60
Tabla 20. Escenarios de costes de publicidad.	60
Tabla 21. Plan de Costes.	61
Tabla 22. Cuenta de Resultados.	61

Índice de figuras

Figura 1. Objetivos básicos para la creación de BeRail.	12
Figura 2. Variables descriptivas en cada grupo.	27
Figura 3. Coste del viaje en el grupo que ha realizado el Interrail.	27
Figura 4. Percepción sobre las agencias en el grupo viajero.	28
Figura 5. Percepción de la planificación del Interrail a título propio.	28
Figura 6. Disposición del grupo no viajero a realizar Interrail.	29
Figura 7. Percepción sobre las agencias en el grupo no viajero.	30
Figura 8. Características básicas del viaje.	30
Figura 9. Características adicionales del viaje.	31
Figura 10. Percepción de la organización con agencia. Grupo viajero y no viajero.	32
Figura 11. Distribución del nivel de interés por BeRail en la muestra.	32
Figura 12. Business Model Canvas.	33
Figura 13. Cadena de Valor.	35
Figura 14. Value Proposition Canvas.	37
Figura 15. Estructura organizativa (organigrama).	38
Figura 16. Objetivo de la estrategia de desarrollo tecnológico.	41
Figura 17. Prototipo página web de BeRail.	46
Figura 18. Embudo de ventas.	47
Figura 19. Logotipos en escala de grises.	51
Figura 20. Logotipos en color.	52
Figura 21. Embudo de ingresos de BeRail.	57

Índice de siglas

CAC	Coste de Adquisición del Cliente
CPA	Coste Por Acción
CPC	Coste Por Click
CPL	Coste Por Lead
TAM	Total Addressable Market
SAM	Serveiceable Available Market
SOM	Serveiceable Obtainable Market

1. Introducción

1.1. Descripción del proyecto

En esencia, BeRail es comparable a una agencia de viajes virtual, ya que se dedica a la planificación personalizada del tradicional viaje intraeuropeo conocido como Interrail. Sin embargo, su servicio no es el de una agencia de viajes al uso.

Habitualmente, estas compañías generan una planificación rígida en la que se presupuestan todos los elementos del viaje. Sobre esta base, pueden existir más o menos grados de personalización y flexibilidad, pero siempre dentro de los estándares marcados por la agencia. En BeRail, este negocio propio de la “agencia de viajes online estándar” queda relegado a un segundo plano. ¿Por qué? El perfil característico de un viajero de Interrail es el de una persona joven en busca de experiencias locales, personalizadas y auténticas, que evita la contratación de agencias en la planificación, por considerarlas costosas y poco adaptadas a sus preferencias. Si bien la organización del Interrail es realizable a título propio, el proceso lleva a enfrentar una doble complicación. En primer lugar, se trata de un viaje complejo en el que se deben coordinar numerosos aspectos (el alojamiento, los desplazamientos, las actividades...) en muy variados destinos. En segundo lugar, es un viaje realizado usualmente en grandes grupos, introduciendo la necesidad de coordinar la opinión de todos los participantes.

Existe entonces un amplio número de personas interesadas en realizar un viaje cuya organización es de gran complejidad, pero para el que no desean contratar agencia. Se genera una necesidad que no está cubierta. No se trata de presentar al viajero un itinerario sobre el que luego se puedan introducir más o menos modificaciones en función del precio que está dispuesto a pagar. Se trata de darle todas las facilidades para que pueda prepararlo él mismo.

Así, BeRail introduce un modelo innovador que altera el tradicional sistema de planificación de viajes. *¿Cómo funciona?* Cada uno de los integrantes del grupo que realiza el viaje crea un usuario o perfil en la plataforma web de BeRail, de forma completamente gratuita. Una vez están todos suscritos, crean un grupo en la web y comienza la planificación del viaje. Primero configuran una lista con las ciudades que desean visitar y las fechas en que pretenden viajar. Una vez establecida la base del itinerario, comienza la reserva del billete de tren, mostrándoles la plataforma el pase de

Interraíl que mejor se adapta a sus necesidades. A continuación, a través de recomendaciones personalizadas en base a las preferencias indicadas por los usuarios, la plataforma sugiere distintas opciones de alojamiento, restauración, eventos culturales, visitas, excursiones... que se pueden reservar y pagar directamente desde la web de BeRail gracias a los partnerships que la plataforma gestiona con proveedores de estos servicios. Además de esta “planificación básica”, la web incluye muchas más herramientas de utilidad para los viajeros, descritas más adelante en profundidad en el análisis del producto del Plan de Marketing.

Por tanto, como se comentará a lo largo del trabajo, BeRail es una web a la que acceden todos los miembros del grupo para contratar a título propio todos los servicios necesarios para la completa planificación del Interraíl. El servicio permite la máxima personalización del viaje de forma completamente gratuita.

1.2. Metodología

Los bloques del plan de negocio se han redactado empleando distintas metodologías y herramientas propias del campo de la administración empresarial. En primer lugar, para comprender en profundidad el entorno de BeRail se han utilizado tres herramientas: el análisis PESTEL para observar el entorno macroeconómico; el análisis DAFO para clasificar la industria; y las Fuerzas de Porter para medir la capacidad estratégica y apoyar la construcción de un análisis de competencia posterior. Seguidamente, trabajando la definición del público objetivo, se ha llevado a cabo una investigación de mercado sobre datos recogidos con corte transversal.

Definido el entorno y el target de la empresa, comienza el desarrollo del modelo operativo, con un análisis del posicionamiento estratégico apoyado sobre un Business Model Canvas donde se resumen todos los elementos del negocio. A tal efecto, se utiliza una cadena de valor para identificar las actividades clave de la empresa, y un Value Proposition Canvas para mostrar que las necesidades que satisface el producto son las mismas que posee el consumidor y existe por tanto generación de valor.

Para completar esta descripción de los elementos del negocio, se configura a continuación el plan de recursos humanos (mediante el establecimiento de un organigrama), el plan de desarrollo tecnológico (con objetivos indicados en un Diagrama de Gantt), el plan de aliados estratégicos (o partners, dividiendo las empresas

colaboradoras en tres categorías) y el plan ESG (analizando el impacto medioambiental, social y de gobernanza de la compañía).

Establecido el modelo operativo conforme al estudio previo del mercado donde trabaja la empresa y del público objetivo, el proyecto se centra ahora en la definición de un plan de Marketing, estructurado en torno al análisis de las cuatro P.

Finalmente, se elabora un plan financiero partiendo de una estructura de ingresos y costes. Para la construcción de la cuenta de resultados, se presentan tres escenarios posibles, buscando reducir la incertidumbre enfrentada durante la creación de la start up.

1.3. Motivación

La idea BeRail surge por primera vez en el año 2018, durante mi último año de clases en el instituto. Por los pasillos se escuchan las discusiones de mis compañeros, constantes intentos por organizar el cada vez más cercano viaje de fin de curso. Los meses pasan y las voces suenan cada vez más desesperadas: yo misma me estoy dando cuenta que planear un recorrido de un mes por varias ciudades coordinando un grupo de hasta 7 personas es tarea complicada.

Consultamos agencias de viaje que puedan ayudarnos con la organización, pero ninguna de ellas se adapta a lo que buscamos. Presupuestos elevados, rutas demasiado cortas, destinos que no nos interesan... No encontramos una página que permita la completa personalización del viaje. Es aquí cuando detecto una necesidad de mercado.

1.4. Estructura

El presente texto comienza con un resumen ejecutivo donde se detalla qué es BeRail, qué necesidad satisface, y cuáles son las metas que debe cubrir la compañía para generar su proyecto. El propósito de este trabajo es por tanto contribuir al alcance de dichas metas, y para ello se ha estructurado su contenido entorno a cuatro objetivos.

El primero de ellos es demostrar que el producto tiene mercado. Es decir, que existe demanda entre los consumidores de un negocio como BeRail. Para ello se realiza una doble investigación. En primer lugar, se comprueba que el negocio tiene cabida en el mercado, realizándose un análisis del entorno, observando la macroeconomía de la empresa, su industria y su capacidad estratégica. En segundo lugar, se comprueba si existe

entre sus consumidores de dicho mercado la necesidad que el negocio trata de satisfacer. A tal efecto, el análisis continúa con una investigación de mercado, dilucidando las características propias del público objetivo y del viaje de Interraíl estándar.

El segundo objetivo incluye *comprobar que existe generación de valor*. Para ello se desarrolla el análisis del posicionamiento estratégico. En él se toman en consideración las conclusiones alcanzadas durante este primer bloque del trabajo, aplicándose a los elementos que conforman la operatividad de la empresa para probar la generación de valor.

Una vez comprobada, comienza la compleción del *tercer* objetivo: *detallar el funcionamiento de la empresa*. Para ello, se desarrolla un modelo operativo que incluye la generación de una estructura de recursos humanos, un plan tecnológico (por ser una plataforma online), un plan ESG y un plan de partners.

El *cuarto* y último objetivo es *probar la viabilidad financiera*. Para ello se elabora en primer lugar un plan de marketing, sobre el que se apoya la posterior elaboración de un plan de ingresos y gastos, junto a la construcción de una cuenta de resultados.

2. Resumen ejecutivo

BeRail es un proyecto que aparece para cubrir la necesidad de planificación personalizada y simplificada del viaje de Interraíl. Hasta el momento, este tipo de viajes protagonizados por jóvenes se organizan caóticamente por cuenta propia, investigando en todo tipo de páginas para acceder a los servicios necesarios para lograr una planificación completa. En la mayoría de los casos, evitan la contratación con agencias de viajes, debido a su elevado coste y su falta de flexibilidad.

Tras detectar esta oportunidad en el mercado, BeRail desarrolla la primera plataforma que facilita la tarea manteniendo las condiciones anteriores: máxima personalización y ninguna comisión.

Para desarrollar este servicio, la compañía debe cubrir seis objetivos básicos, cuyo alcance en el tiempo se detalla a continuación:

El quinto objetivo, referente a la obtención continua de retroalimentación, queda resuelto en la descripción del Modelo de Negocio, concretamente en el análisis de las relaciones con el cliente.

Finalmente, el análisis de la competencia permite identificar el principal objetivo establecido para la empresa a largo plazo: la identificación de nuevos mercados, adentrándose en la planificación de viajes de grupo alternativos. Esta línea de negocio no queda detallada en el presente texto, ya que requiere de una investigación exhaustiva que procede más adelante, una vez se haya testado la calidad con que el nuevo modelo de negocio resuelve la necesidad del consumidor. Queda abierta esta línea a futuras investigaciones.

3. Análisis del entorno

El análisis industrial es un elemento esencial para aproximar el valor de una compañía; para poder construir un modelo de negocio con capacidad futura, se debe primero comprender en profundidad la gran variedad de factores que rodean la empresa, impactándola de manera directa o indirecta. De lo contrario, resulta imposible construir capacidad de adaptación al dinamismo del entorno, tan necesaria para asegurar la viabilidad del negocio (Arano Chávez, R. M., Cano Flores, M. y Olivera Gómez, D. A. 2013).

Según introducen varios autores en el libro “Exploring Strategy” (Gerry, J. et al. 2017) para valorar correctamente la industria en que opera una compañía debemos analizar su *posición*. Como parte de este análisis posicional, se deben observar, entre otras, las siguientes variables: el entorno macroeconómico (mediante la aplicación de un análisis PESTEL), el entorno industrial (mediante la aplicación de un análisis DAFO) y la capacidad estratégica (utilizando como herramienta las Fuerzas de Porter).

Previo a la realización de los siguientes análisis, conviene mencionar que se han centrado en una zona geográfica concreta, conformada por España (por ser el domicilio social de la empresa BeRail) y la Unión Europea (por ser el área visitada durante el viaje del Interrail).

3.1. Análisis del entorno macroeconómico. Análisis PESTEL

Este análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales resulta esencial para garantizar el éxito de una *startup* en su adaptación a un nuevo mercado (Perera, R. 2017) (Matović, I. M. 2020).

Factores políticos

BeRail es, en esencia, una agencia de viajes especializada en la organización del Interrail. Por tanto, los servicios ofertados podrían verse afectados por las políticas y regulaciones gubernamentales relacionadas con el transporte y los viajes de los distintos países europeos. A continuación, se exponen algunos ejemplos.

En primer lugar, podrían producirse cambios en la política de visados que afectasen a la facilidad de movimiento o elevasen el gasto de los viajeros. La plataforma BeRail opera desde España, por lo que sus primeros usuarios serían ciudadanos españoles. Estas personas (y, en consecuencia, la empresa) no se verían afectadas por las políticas de visado de los países europeos, pues disponen de una doble nacionalidad concedida en el Artículo 9 del TUE (Unión Europea. s.f) que, atendiendo al Artículo 45 de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (Agencia de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea. s.f), les otorga el derecho de libre circulación y residencia en cualquiera de los países de la Unión.

Sí podríamos enfrentar este problema en caso de planificar viajes a Reino Unido, por ser un territorio sobre el que han quedado revocados los derechos europeos tras la formalización del Brexit. Sin embargo, esta preocupación debe descartarse, ya los viajes de Interrail se centran habitualmente en territorio continental.

En segundo lugar, podrían aplicarse restricciones que limiten el número de viajeros admitidos en un país o ciudad. Este es el caso de Venecia, ciudad donde las autoridades aplican ahora numerosas medidas para regular el acceso de turistas, así como limitar el impacto ambiental y cultural del turismo. Entre ellas, destaca el cobro de impuestos turísticos, el control de accesos (necesidad de comprar un billete de entrada si no estás residiendo en la ciudad) y la regulación de cruceros. Muchas otras ciudades europeas que usualmente aparecen como destinos en una ruta de Interrail han

implementado medidas similares en los últimos años. Entre ellas encontramos Barcelona, Ámsterdam, Dubrovnik y Santorini.

Por último, las regulaciones de seguridad en los trenes y estaciones, así como los sistemas de transporte público de cada región podrían tener un impacto en los servicios ofrecidos por la agencia. Resulta fundamental para la agencia conocer la política de transporte implementada por cada país, pues, aunque los viajeros del Interraíl disponen de un pase único para coger todos los trenes que quieran durante el periodo de tiempo estipulado en su billete, la calidad, economía y facilidad del sistema de transporte dependerá siempre de la infraestructura establecida por el país que se visita.

Factores económicos

Las fluctuaciones de la economía europea, en su funcionamiento dentro de una economía global, pueden tener un impacto inmediato en una agencia de Interraíl. Así, uno de los primeros aspectos económicos que podrían afectar a la agencia es la variación de los costes operativos, pues modificarían la rentabilidad y capacidad de ofrecer precios competitivos. Esta variación podría venir producida por movimientos en los tipos de cambio (que sin embargo no tiene especial efecto dentro de la Unión Europea, donde todos los países utilizan o permiten el uso del euro), además de por las políticas económicas y fiscales de los países (podrían aplicar impuestos sobre viajes que afectasen a las ofertas de la agencia).

Los precios resultan además esenciales a la hora de responder a otro de los factores económicos importantes: la estacionalidad de la demanda. De manera general, la demanda de billetes de Interraíl aumenta en verano, durante las vacaciones escolares (Semana Santa, Navidad...) y durante la celebración de evento deportivos. En aquellos momentos en que se detectan pocas solicitudes, la empresa debe ajustar sus estrategias de marketing y precios para atraer clientes. Continuando la temática de la demanda, se debe también prestar atención a las tendencias del mercado, como la creciente popularidad de los viajes sostenibles o de vivir experiencias auténticas y locales.

En resumen, los factores económicos pueden influir en la rentabilidad, la demanda y competitividad de una agencia de Interraíl. La agencia debe estar atenta a las fluctuaciones de mercado, y adaptar sus estrategias y precios para mantenerse atractiva para los clientes en todo momento.

Factores sociales

Los factores sociales están íntimamente relacionados con la demanda, y por tanto podrían provocar efectos sobre los beneficios percibidos por una agencia de viajes. Las tendencias generadas a raíz de estos factores podrían situar a la agencia en la necesidad de esforzarse en modificar sus ofertas para mantenerse relevante en el mercado.

Como primer factor social destacable encontramos los cambios demográficos; en España existe un importante envejecimiento poblacional, reduciéndose el número de personas dispuestas a viajar en tren, un método de transporte que requiere más energía y esfuerzo que el avión, por ejemplo. También podrían resultar influyentes el estilo de vida y el comportamiento de los consumidores, aspectos que a su vez vienen ligados a los valores culturales. Todo ello afecta a las preferencias de los consumidores, que a la hora de viajar pueden ser muy variadas y tratar temas como la sostenibilidad (preferencia por el ecoturismo), la autenticidad (preferencia por experiencias locales), la seguridad (lugares accesibles y bien comunicados) ...

Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos en una agencia de viajes online tienen un doble efecto.

Por un lado, el uso de la tecnología y la inteligencia artificial resulta esencial para trabajar con los datos recopilados por la compañía. Estos permiten conocer el perfil de los consumidores y adaptar cada vez más a ellos el producto. Gestionar una empresa con sistema data-centric permite ofrecer servicios muy personalizados sin realizar apenas esfuerzo, ya que puede practicarse la explotación de los datos a través de clústeres y reglas de asociación que detecten grupos de consumidores interesados en determinadas tendencias. Por otro lado, la tecnología afecta a todos los servicios que se pueden contratar a través de la agencia. Así, se emplea nueva tecnología para la construcción de trenes más rápidos y sostenibles, para implementar mejores sistemas de seguridad en los apartamentos alquilados o en las ciudades, para fomentar la eficiencia del transporte público, para mejorar la calidad del servicio hotelero...

La empresa debe entonces decidir en qué medida quiere trabajar ofertas que incluyan el acceso a servicios y productos que utilizan tecnología puntera. Una vez

tomada esta decisión, hará de nuevo uso de las tecnologías para trabajar sus comunicaciones y encontrar la mejor manera de llegar al máximo público.

Factores ecológicos

Las agencias de viaje deben ser conscientes del impacto que producen sus servicios y trabajar la promoción de prácticas sostenibles como la reducción de su huella de carbono, la minimización de residuos o la conservación de la biodiversidad.

Las ofertas programadas deben considerar las regulaciones medioambientales de los distintos países de la Unión, que son competencia compartida entre las naciones y la Comisión, principal órgano responsable de su formulación y aplicación. Existe entre ambas soberanías una estrecha colaboración, teniendo los países una doble obligación: la de trasponer las iniciativas de la Unión a sus ordenamientos jurídicos, y la de asegurar que las normativas impuestas por agencias nacionales en su territorio son coherentes respecto a los estándares del órgano superior.

Si bien existen factores ecológicos a los que las agencias y el turismo pueden adaptarse (cambio climático, biodiversidad, responsabilidad social, regulaciones...) desarrollando ofertas más sostenibles, algunos escapan a su control. Así, pueden verse afectadas por crisis ambientales y desastres naturales que limitan el acceso a destinos y servicios, ya que reducen la posibilidad de ofrecer seguridad y bienestar a los turistas. Como ejemplo más reciente, observamos el impacto ocasionado sobre el sector por el Covid 19 (cancelaciones de viajes, cierres de fronteras, pérdida de empleos...).

Factores legales

Las agencias de viajes tienen que respetar una regulación de doble filo.

Por un lado, como empresa, debe cumplimentar la normativa laboral y fiscal que se aplica por norma general a todas las compañías. Esta normativa viene impuesta en el caso de BeRail tanto por la Unión como por los países que conforman posibles destinos, y en sus contenidos encontramos legislaciones para el consumidor (protección del consumidor, leyes de seguridad y salud, privacidad y protección de datos...) y legislaciones para los trabajadores (normas de contratación y empleo).

Por otro lado, centrándonos en el servicio que ofrece la compañía, existe la necesidad de cumplimentar normativa propia del sector turístico, y más concretamente, del sector del Interrail. Esta legislación viene impuesta por la Unión Internacional de Ferrocarriles, la sociedad sin ánimo de lucro que gestiona y regula el transporte ferroviario a nivel mundial; en el caso del tramo europeo, se encarga de todo lo relacionado con los países, si bien lo hace en estrecha colaboración con los países, asegurando siempre el respeto a sus requisitos nacionales (impuestos y tasas, uso de mascarillas, norma de seguridad...).

Conclusión del análisis PESTEL

El análisis previo se resume en la existencia de un impacto significativo de los factores PESTEL en la competitividad, la rentabilidad y la demanda de la agencia. Así, la *competitividad* puede verse afectada por políticas gubernamentales y regulaciones de viaje y transporte.

También pueden influir en este aspecto las fluctuaciones económicas, que sin embargo tienen un efecto más notable en la *rentabilidad*, junto con los cambios en los costes operativos, las políticas fiscales y los tipos de cambio de los distintos países a los que la agencia oferta destino.

Finalmente, la *demand*a se ve impactada por cambios en la demografía o las tendencias de mercado, siendo en este sentido notable la importancia que se concede a la sostenibilidad y la vivencia de experiencias auténticas a la hora de planificar un viaje. Por todo ello, resulta esencial para BeRail estar al día respecto al movimiento de estos factores, para adaptar sus estrategias y precios en consecuencia y mantenerse siempre como competidor relevante.

3.2. Análisis del entorno industrial. Análisis DAFO

Este análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades es el complemento perfecto para terminar de conocer el entorno que rodea a BeRail. Añade información a la conclusión ya obtenida del análisis PESTEL.

Debilidades

En el negocio turístico existe una fuerte *dependencia de factores externos*, como la disponibilidad de trenes y rutas ferroviarias, que pueden afectar de manera directa a la planificación y ejecución de los viajes. En este tipo de casos se pone a prueba la capacidad de adaptación de la empresa y su servicio de atención y compensación al cliente.

La misma capacidad de adaptación es necesaria en caso de existir importantes *fuentes de competencia*, por aparecer en el mercado europeo otras agencias que ofrezcan servicios similares. Aquí la diferenciación dependerá de la posibilidad de *gestionar y coordinar* las reservas y la logística de los viajes de forma más eficiente, evitando a toda costa problemas para los clientes (mala calidad del servicio, retrasos, cancelaciones de último minuto...).

Amenazas

Como hizo notar la sorpresiva pandemia del Covid 19, pueden producirse crisis humanitarias ocasionadas por enfermedades o desastres naturales que afecten a la seguridad de los viajeros y su capacidad de viajar. Adicionalmente, impactan en este sentido la situación económica global y las fluctuaciones en el tipo de cambio, que además limitan los precios del turismo y condicionan la rentabilidad de la empresa. Con carácter general, una modificación en alguno de los factores previamente mencionados en el análisis PESTEL, cuyo impacto en la empresa adquiriese carácter negativo, podría quedar aquí considerada.

Fortalezas

BeRail dispone de un negocio muy especializado, centrado únicamente en la organización del Interraíl. Esto permite generar un *conocimiento y una experiencia* del sector del turismo ferroviario en Europa difícil de imitar, al menos a corto plazo, lo que proporciona la base necesaria para posicionarse en el mercado como plataforma principal. Esto permite generar rápidamente *lazos estrechos con los proveedores* que trabajan en el sector, asegurando que los precios ofertados son siempre los más competitivos en relación con la calidad. Otra de las ventajas introducidas por la especialización es la capacidad de ofrecer *paquetes de viaje completos* (alojamiento, transporte, actividades...) para que los clientes puedan despreocuparse por completo. Los itinerarios pueden en todo momento ser personalizados y *adaptarse a preferencias y necesidades concretas*, tanto durante la planificación previa como durante imprevistos que puedan surgir a lo largo del viaje.

Oportunidades

El transporte ferroviario se posiciona ya como una alternativa mucho más ecológica para viajar que los aviones u otros métodos de transporte convencional (coches o autobuses). El avance continuo de las tecnologías y la aparición de nuevas aplicaciones de energías renovables hacen que la movilidad ferroviaria continúe creciendo, y aseguran que lo seguirá haciendo en el largo plazo. Introducciones como la electrificación de las líneas, el uso de biocombustibles y los sistemas de recuperación de energía convierten el tren en un elemento cada vez más clave en el entorno de la movilidad sostenible.

Existe entonces la posibilidad de ampliar el mercado a largo plazo, con el tren convirtiéndose en una herramienta preferida para viajes de ocio en territorios continentales. Este posicionamiento ya existente en Europa podría impulsarse en terreno asiático, donde ya se desarrollan modelos similares a nivel nacional, como el Japan Rail Pass (Ács, B. 2010). Existe entonces oportunidad de expansión para el modelo de negocio propuesto por BeRail.

3.3. Análisis de la capacidad estratégica. Fuerzas de Porter

Con esta herramienta se produce a continuación un análisis del entorno competitivo de la empresa, identificando los impactos positivos y negativos que puede sufrir en el mercado.

El análisis de las cinco fuerzas puede iniciarse con aquella cuyo impacto en este caso merece más atención: las *barreras de entrada*. Este aspecto se debe vigilar de cerca para adaptar los planteamientos estratégicos de la compañía; las agencias de viaje online enfrentan altos niveles de competencia, siendo muchas las compañías que ofrecen servicios similares debido principalmente a la facilidad con la que se accede hoy a la información necesaria para proporcionar el servicio. Así, las barreras de entrada al mercado son bajas y facilitan la entrada a nuevos competidores, convirtiendo la industria en un claro “red ocean”. Siguiendo esta idea, se observa la presión que ejerce sobre el mercado la siguiente fuerza propia de este análisis: la *amenaza de nuevos competidores*.

Pasando a la siguiente fuerza, se estudia la *amenaza de productos o servicios sustitutivos*. Existen alternativas al servicio ofrecido por una agencia de viajes online que podrían afectar a la demanda y disminuir la participación de la agencia en el mercado. La más evidente incluye la organización del viaje a título propio, sin necesidad de contratar

un servicio de agencia. Sin embargo, la presión de esta amenaza puede verse reducida por la innovación introducida por el modelo de negocio de BeRail, explicada ya al inicio de este texto.

El *poder de negociación de los proveedores* es alto, pues sin ellos la agencia no podría construir las mejores ofertas para atraer consumidores. En el caso de BeRail, el proveedor con más poder es la compañía Eurail Group, encargada de la venta de los pases de Interrail; una modificación en las ofertas o pases expedidos por esta compañía podría tener efectos serios sobre la rentabilidad de BeRail. Ser capaz de acceder a billetes con precios competitivos es el primer paso para atraer al consumidor a realizar el Interrail. Así, la contratación de otras ofertas con proveedores de alojamiento, gastronomía, ocio y cultura... depende casi enteramente de la relación con este proveedor esencial, ya que, sin él no existe posibilidad de realizar este viaje concreto.

Finalmente, el *poder de negociación de los clientes* reside en su capacidad de acceder a la competencia, utilizando otras agencias para la organización de su viaje o en su defecto realizarlo a título propio. En el caso de BeRail, no es una fuerza que deba tener especial preocupación, por dos motivos ya expresados previamente. Por un lado, el servicio ofrecido no es el de una agencia de viajes al uso, por lo que estas plataformas no supondrían un competidor directo. Este modelo introduce el segundo motivo; dado que BeRail no es una agencia estrictamente hablando, no resulta incómoda su utilización para un consumidor interesado en planear el viaje a título propio.

En conclusión, BeRail debe vigilar de cerca tres de las cinco fuerzas, siendo la menos preocupante el poder negociador de los clientes. La presión de productos sustitutivos es también moderada, debido a la singularidad del modelo de negocio, pero no se debe ignorar, por lo que se analiza en profundidad en la revisión de la competencia. Este último factor debe protegerse de la amenaza que suponen las bajas barreras de entrada, las cuales facilitan la llegada de nuevos competidores que podrían imitarlo. Especialmente alto el poder de negociación de los proveedores, destacando entre ellos Eurail Group.

3.4. Análisis de la competencia

La amenaza que supone la competencia, detectada previamente durante la aplicación del análisis de las cinco fuerzas lleva a observar este factor más detenidamente. Así, se evalúa

a continuación en base a cinco variables: el nivel de concentración, el crecimiento de la industria, los costes fijos, y la diferenciación.

Previo al análisis, se estima conveniente recordar que, si bien BeRail se sitúa en una industria altamente competitiva como es el sector de las agencias de viajes, su especialización en Interraíl le otorga una posición característica que matiza la fuerza con que la amenaza competitiva impacta al negocio.

Esto es notable observando el *nivel de concentración*. Una agencia de viajes no especializada se enfrenta a un entorno donde el nivel es alto, quedando el sector liderado por grandes compañías como Expedia, Booking o TripAdvisor, quienes marcan el ritmo a los más pequeños. Sin embargo, la especialización en el Interraíl posiciona BeRail en un entorno de nivel bajo que tiene una doble implicación. Si bien esto eleva la rivalidad, genera al mismo tiempo un ambiente donde exceden las innovaciones.

Así, existe un encaje perfecto en este entorno para el modelo de negocio de BeRail. En él se genera una oportunidad para innovar introduciendo nuevas tecnologías que permiten un alto *nivel de diferenciación* con el que lograr la fidelidad de los consumidores y evitar que la competencia gire estrictamente entorno al establecimiento de precios.

Pese a ello, la rivalidad se acrecienta al considerar los *costes fijos* implicados en el desarrollo del proyecto. El modelo de negocio de BeRail descansa sobre un alto nivel de desarrollo tecnológico y software, utilizando la inteligencia artificial para generar las ofertas más personalizadas. Para ello es necesario además un costoso almacenamiento de datos, que después deben además ser manipulados. Aparece aquí el coste generado por el personal, añadido finalmente a un coste de marketing para enviar esas ofertas a los consumidores.

Estas tres variables parecen neutralizar el nivel de competencia: la amenaza introducida por los costes fijos se compensa con los beneficios obtenidos de la alta diferenciación y la baja concentración. Así, queda observar el *ciclo de vida* de la industria para comprobar definitivamente si la empresa puede hacerse un hueco en este mercado.

Con carácter general, la industria de agencias de viajes en línea ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas, situándose ahora en una fase de

madurez en la que aún parece quedar espacio para alguna innovación si atendemos a la forma en que los consumidores planifican y reservan los viajes. Aquí se confirma entonces la apertura de un nicho de mercado para BeRail, que entraría en una fase combinada de desarrollo y crecimiento, introduciendo un proyecto de carácter experimental con baja competencia directa, servicios altamente diferenciados y consumidores interesados, generador de beneficios que aún no están asegurados y que se deben reinvertir para lograr la posición de best-in-class en el mercado.

Una vez comprobado con este análisis teórico que existe un lugar en mercado para BeRail, se introduce ahora un análisis de carácter más práctico. Aquí no procede tanto el análisis de compañías concretas que ofrezcan servicios similares a BeRail, sino el análisis de productos sustitutivos. Es decir, investigar qué otros viajes pueden llamar la atención del público objetivo, que se divide ahora en dos segmentos. El primero está compuesto por jóvenes de 17 y 18 años que planifican una escapada para celebrar el fin del Bachillerato. El segundo lo forman estudiantes universitarios, de entre 19 y 22 años, que buscan una experiencia para celebrar una fecha especial en la carrera, como el ecuador o el viaje de fin de curso. A continuación, se analizan las principales compañías españolas que gestionan la organización de los viajes que interesan a cada uno de los segmentos, protagonizando el papel de competencia indirecta para BeRail.

Respecto al primer segmento, los alumnos que finalizan el Bachillerato se debaten entre dos tipos de viaje para celebrarlo. El Interraíl y Mallorca. En el año 2022, contando sólo los viajes desde cinco comunidades autónomas, un total de 25.000 alumnos se decantó por la opción de Mallorca. Se trata de un viaje preferido en muchas ocasiones ya que el presupuesto es más bajo, rondando una media de 500€ (Collado, 2022). Para la planificación de este viaje, una de las agencias más populares es *Unicampus* (Unicampus, s.f). Esta empresa organiza además otras escapadas que podrían interesar al segundo segmento del público objetivo: los universitarios. Para ellos se plantean escapadas de esquí, viajes en el ecuador de la carrera (con destinos como Cancún o la Riviera Maya) o viajes de fin de curso (Tailandia). En este tipo de ofertas destaca también otra compañía: *Voiash* (Voiash, 2023).

Los nexos de ambas empresas con BeRail residen en que todas tienen el mismo público objetivo y planifican viajes para grupos numerosos. La diferencia radica en el precio y la forma de organización: BeRail ofrece un servicio que no cobra comisión al

viajero, quien además prepara el viaje de forma completamente personalizada, pero contando con la ayuda de un algoritmo que automatiza los procesos. BeRail ha decidido centrarse en Interraíl no sólo porque es un hueco del mercado que no suelen atender estas compañías, sino porque además implementa un modelo operativo novedoso del cual desconocemos el interés real que despertará en el mercado. Habiendo realizado el análisis de la competencia, se resalta la necesidad de centrar la labor de BeRail en este viaje concreto, dejando para futuros planes de expansión la planificación de estos otros viajes.

4. Viabilidad comercial e investigación de mercado

4.1. Metodología: propósitos y objetivos de la investigación

Dado que BeRail es un proyecto en formación y no una empresa ya establecida, que presenta además un producto innovador, existe la necesidad de recoger información específica y actualizada que permita conocer al consumidor desde cero. En consecuencia, para conocer la viabilidad comercial de BeRail, se ha realizado una investigación de mercado de carácter primario. La periodicidad de la investigación es ocasional, de manera que proporciona datos transversales simples por haberse realizado en un momento concreto.

Se trata de aumentar el conocimiento disponible acerca del comportamiento de los consumidores (algo propio de una investigación en profundidad), mientras se comprende el fenómeno “viaje de Interraíl” (propio de una investigación descriptiva). Por todo ello, la técnica escogida para comprobar la viabilidad del negocio y determinar el carácter del público objetivo es de carácter cuantitativo: la encuesta personal.

Como primer paso en una investigación cuantitativa es esencial clarificar el propósito de esta; de lo contrario, resulta imposible fijar objetivos concretos que permitan formular las preguntas necesarias para conocer a nuestro público. Así, el propósito de la siguiente investigación es:

“Determinar los aspectos característicos de los usuarios del Interraíl y sus viajes. Adicionalmente, conocer su opinión respecto a la organización del viaje con ayuda de una agencia”.

La información recopilada tiene una doble intencionalidad. Por un lado, se busca definir el perfil característico de un consumidor habitual del servicio. Por otro lado, se trata de

probar la viabilidad del negocio en términos de demanda; es decir, comprobar que efectivamente el producto resulta interesante para aquellos a los que va dirigido, y en caso contrario, entender cuáles son los aspectos que fallan en la satisfacción de las necesidades, para comprender la dirección en la que es necesario pivotar.

Para cumplir este propósito, la investigación se basa en dos objetivos concretos, en torno a los que se construyen las preguntas de la encuesta. Los objetivos están marcados a continuación y la estructura de la encuesta al completo queda reflejada en el Anexo.

El primer objetivo busca, en primer lugar, conocer las características propias de un usuario estándar del Interraíl. La muestra se divide aquí en dos grupos. Por un lado, se detectan las personas que han realizado el viaje, las cuales proceden con el cuestionario y pasan a responder las preguntas que conforman la segunda parte de este primer objetivo, para comprender las características de un viaje estándar de Interraíl. Por otro lado, se detectan personas que no han realizado el viaje; a estas últimas se les pregunta por su disposición a realizarlo y se las dirige directamente a las preguntas relacionadas con la opinión sobre el uso de las agencias para la planificación, construidas para el segundo objetivo.

El segundo objetivo trata entonces de comprender el modelo de organización preferido para el viaje: con o sin agencia. Así, dividimos de nuevo la muestra en personas que utilizaron agencia y personas que planificaron a título individual. Las primeras finalizan aquí el cuestionario. Las segundas continúan respondiendo, para indagar sobre la dificultad experimentada al organizar todos los aspectos del viaje a título propio. Finalmente, ambos grupos (tanto los que realizaron el viaje o lo están planificando, como los que no lo realizaron ni lo están planificando) son expuestos al modelo de negocio de BeRail, y se pregunta por su interés en el servicio.

4.2. Investigación cuantitativa. Análisis estadístico de la muestra

Sobre los datos recogidos en la encuesta se ha realizado una investigación estadística utilizando la base de datos Jamovi. Así, se ha logrado una descripción completa de la muestra (en términos de frecuencias y de la media), una descripción de la muestra por grupos y una descripción por objetivos.

Descripción genérica de la muestra

Comenzamos el análisis observando las seis variables descriptivas aplicables a todos los participantes de la encuesta, presentadas en la siguiente tabla. Entre las 100 observaciones, el *perfil estándar* lo protagoniza una mujer de 22 años, con estudios universitarios, cuyos ingresos mensuales oscilan entre los 100€ y 300€ para compensar un gasto de importe similar, atendiendo a los datos proporcionados por la moda.

Las edades recogidas en la muestra han oscilado entre un mínimo de 18 años y un máximo de 26, por lo que hablamos de *perfiles jóvenes estudiantes*.

Las desviaciones típicas registradas para todas las variables son altas, por ocupar rangos muy cercanos o incluso superiores al 0.5; cabe entonces mencionar que las observaciones recogidas se extienden sobre un rango de valores amplio.

Tabla 1. Resumen de variables descriptivas de la muestra.

	EDAD	GENERO	ESTUDIOS	INGRESOS	GASTOS	REALIZADO/ORGANIZADO
N	100	100	100	100	100	100
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	21.3	0.610	2.65	1.84	2.27	0.420
Median	22.0	1.00	3.00	2.00	2.00	0.00
Mode	22.0	1.00	3.00	1.00	2.00	0.00
Standard deviation	1.76	0.490	0.702	0.813	0.664	0.496
Minimum	18	0	1	1	1	0
Maximum	26	1	4	3	3	1

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.

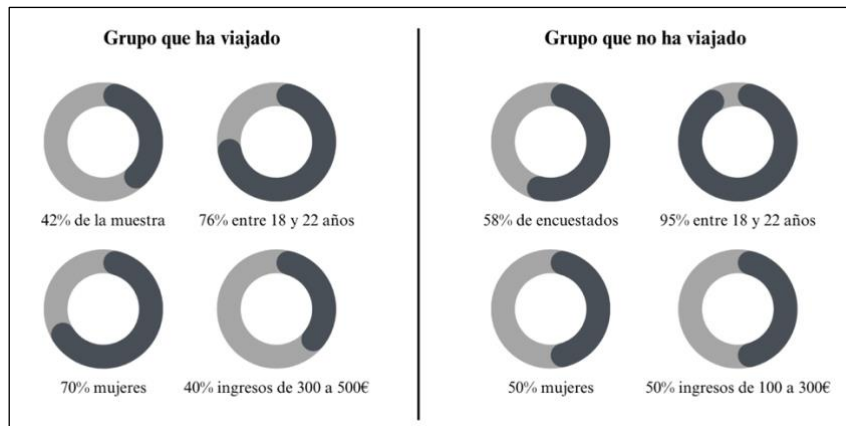
La variable “Realizado/Organizado” devuelve una de las desviaciones más bajas, indicando que *la mayoría de los encuestados no han realizado u organizado el viaje*. Estudiamos entonces cómo se distribuyen las variables descriptivas en estos dos grupos.

- El 58% de la muestra no ha realizado el Interraíl, frente a un 42% que sí ha viajado.
- En ambos casos, la *edad* del participante ronda los 21-22 años.
- Respecto al *género*, la distribución de hombres y mujeres que han realizado el viaje es idéntica, mientras que en el grupo que no lo ha realizado, las mujeres ocupan casi el 70%.
- Centrando la atención en los *ingresos*, el grupo que realiza el viaje reporta cantidades mayores, con un 40% de participantes indicando valores entre 300€ y

500€; esto puede venir explicado por los estudios, ya que más de la mitad de estos viajeros ocupan en una etapa universitaria donde podrían ser trabajadores.

- Finalmente, la distribución mayoritaria del *gasto* en ambos grupos ronda valores de 100€ a 300€.

Figura 2. Variables descriptivas en cada grupo.



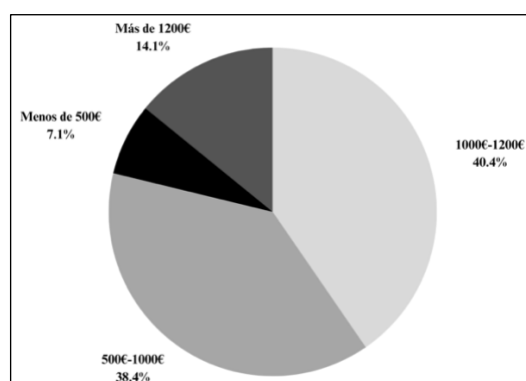
Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.

Análisis descriptivo de aquellos que realizaron u organizaron el viaje

Este grupo conforma el 42% del total. Para estudiarlo, se ha preguntado sobre la edad de realización del viaje, el coste afrontado, el uso de agencia para la planificación y la experiencia de organización.

Aproximadamente el 60% de los conformantes del grupo realizaron el viaje a los 18 años, seguidos de un 24% que lo realizó a los 19. En el 40% de los casos, el coste del viaje rondó los 1000€-1200€, seguido de un 38% que gastó entre 500€ y 1000€. Sólo 3 de los participantes planificaron el viaje por importe inferior a 500€, y sólo 6 de ellos llegaron a importes superiores a 1200€.

Figura 3. Coste del viaje en el grupo que ha realizado el Interrail.

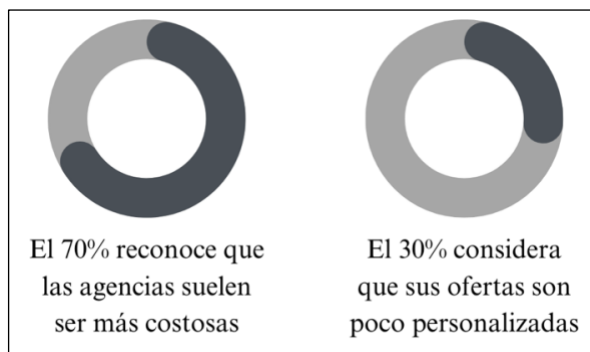


Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.

El 95% de los participantes realizó el viaje sin agencia; sólo 2 encuestados utilizaron servicios de planificación de viajes, y en ambos casos lo hicieron con Voiash. De las 40 personas que optaron por organizarlo a cuenta propia:

- Casi el 70% reconoce haberlo hecho porque las agencias suelen ser costosas
- El 30% consideró que los paquetes ofrecidos no se ajustaban a lo que buscaban
- El 50% pensó que la organización del viaje era sencilla y asumible

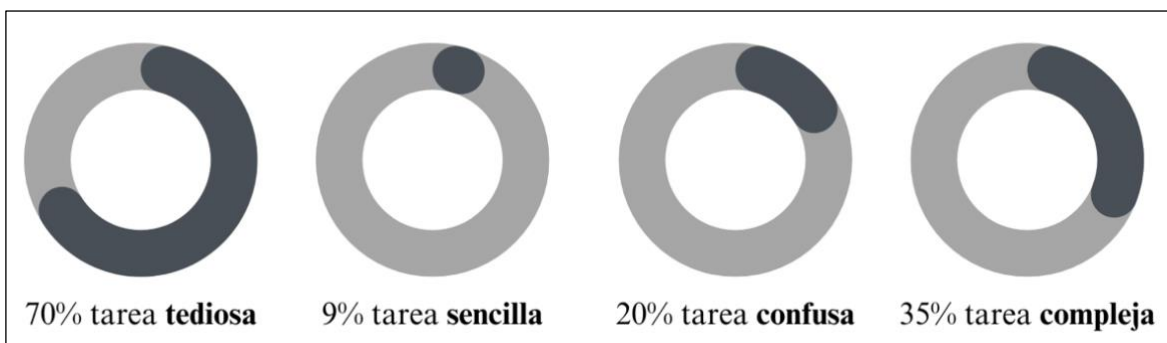
Figura 4. Percepción sobre las agencias en el grupo viajero.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.

Al preguntar a este grupo cómo percibió la organización del viaje, el 70% la clasificó como “tediosa”. Pese a que apenas 4 encuestados la definen como “sencilla”, sólo el 20% y el 35% la consideraron “confusa” y “complicada”, respectivamente.

Figura 5. Percepción de la planificación del Interrail a título propio.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.

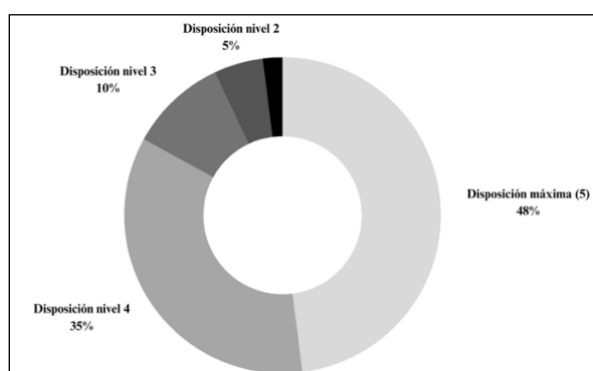
Con todo, se concluye que el grupo que realizó el Interrail utilizó un importe de entre 500€ y 1200€ para una planificación que se realizó sin agencia en el 95% de los casos, tarea percibida como tediosa y para nada sencilla.

Análisis descriptivo de aquellos que no realizaron u organizaron el viaje

Este grupo conforma el 58% de la muestra total. Para estudiarlo, se ha preguntado sobre la disposición a realizar el viaje, el uso de agencia para la planificación y el precio que estarían dispuestos a pagar.

El 50% del grupo presenta una disposición máxima a realizar el Interrail, concentrándose el siguiente 35% en un nivel inferior (puntuán el 4 en una escala del 1 al 5); la disposición es entonces alta en este grupo de público objetivo.

Figura 6. Disposición del grupo no viajero a realizar Interrail.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.

Respecto al gasto asumido, se sitúa en el rango de 500€-1000€ en el 51% de los casos, quedando cercano al 30% el grupo de encuestados dispuestos a gastar entre 1000€ y 1200€. El 74% lo organizaría sin agencia. La percepción de la organización a título personal es la siguiente:

- En el 56% de los casos, el uso de la agencia se asume como más costoso
- Sólo en el 33% considera que los planes podrían no ajustarse al itinerario ideal
- Tan sólo el 14% califica esta planificación como “fácil”

Figura 7. Percepción sobre las agencias en el grupo no viajero.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.

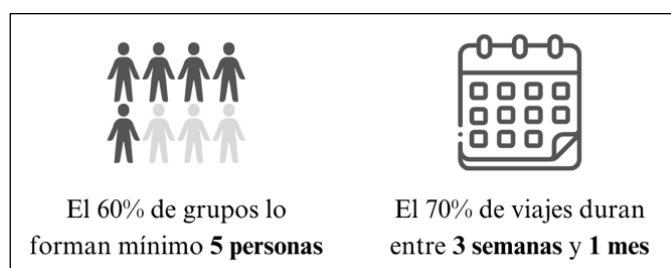
Con todo, el grupo que no realizó el Interrail estaría dispuesto a utilizar un importe de entre 500€ y 1200€ para una planificación que se realizaría sin agencia en el 74% de los casos, tarea percibida como menos costosa (en términos monetarios) pero complicada.

Características del viaje de Interrail estándar

Para cubrir el primer objetivo de esta investigación de mercado, se preguntó al grupo de 42 personas que realizaron el viaje sobre las características de éste.

Respecto al *número de integrantes del grupo* y la *duración*. En el 57% de los viajes, los grupos están conformados por más de 5 personas, y en el 29% se componen de entre 3 y 5 integrantes. Estos grupos pasan juntos entre tres semanas y un mes en el 71% de los casos; tan sólo un 26% de los viajes duran entre 1 y 2 semanas, y resulta insignificante el porcentaje que marca la opción de superar el mes.

Figura 8. Características básicas del viaje.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.

Respecto a las *ciudades visitadas*. El 45% de viajeros visita un máximo de entre 5 y 7 ciudades, si bien existe un 35% que recorre más de 7; son muy pocos los que visitan menos. Estas ciudades son exclusivamente capitales en el 45% de los casos, existiendo entonces casi un 55% de la muestra que se aventura a otros lugares durante el viaje.

En estas ciudades, el 81% de los encuestados destinan su tiempo al ocio (fiesta, clubes, discotecas, conciertos...); de ellos, el 50% combina este interés con conocer la cultura del país que visitan (museos, monumentos, restaurantes...). Menos del 1% combina el ocio con el interés por la naturaleza (excursiones, deporte, actividades al aire libre...)

Figura 9. Características adicionales del viaje.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.

Finalmente, se preguntó a los entrevistados si habían participado en dos de los destinos más sonados de este tipo de viajes: el Ultra Music Festival y el recorrido por las Islas Griegas. El 45% de los encuestados estuvo en el Festival, y el 31% en Grecia. Sólo el 16% de la muestra combinó ambas opciones.

Con todo, cabe concluir que el viaje estándar de Interraíl lo realiza un grupo de mínimo cinco integrantes, durante un periodo de entre tres semanas y un mes, para lo cual escogen el Global Pass de 15 o de 22 días. Visitan una media de 6 o 7 ciudades, para descubrir el ocio y la cultura de distintos países sin limitarse sólo a las capitales. En un gran número de ocasiones, el viaje culmina con una visita al Ultra Music Festival; menos son los que añaden un recorrido por las Islas, y pocos los que combinan ambas opciones.

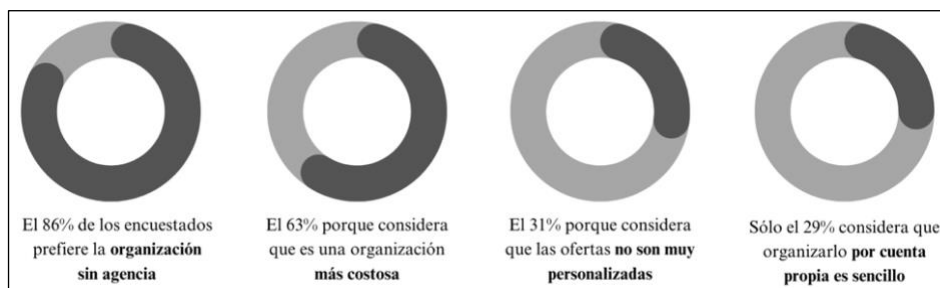
Modelo de organización del viaje

A lo largo del análisis previo ha quedado cubierto el segundo objetivo de la investigación. Así, cabe concluir que el 86% de las personas encuestadas prefieren una organización sin agencia (bien porque ya la han realizado, o porque así lo harían en un futuro). Combinando ambos grupos, el 63% de los encuestados consideran que una organización con agencia es generalmente más costosa que la planificación a título propio.

Además, según el 31%, los planes de las agencias no se ajustan muchas veces a lo que buscan (los paquetes son rígidos y no permiten combinar ciudades al gusto o seleccionar determinadas fechas). De este modo, resulta más conveniente organizar el

viaje a título propio, pero sigue siendo una tarea compleja, ya que sólo el 29% de encuestados la considera sencilla.

Figura 10. Percepción de la organización con agencia. Grupo viajero y no viajero.

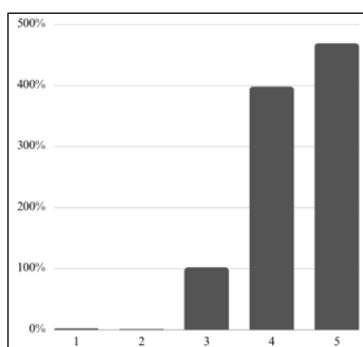


Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.

Percepción de BeRail

Del análisis de estos dos objetivos se concluye que resulta más conveniente preparar el viaje de Interrail a título propio, dejando atrás el servicio de una agencia profesional. Sin embargo, existe una percepción de esta tarea como algo complicado de abordar, por lo que no es de extrañar que, al introducir la posibilidad de disponer de una plataforma como BeRail para la planificación, el 87% de la muestra marque los niveles más altos de interés (4 y 5).

Figura 11. Distribución del nivel de interés por BeRail en la muestra.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta anexada.

4.3. Conclusión y definición del público objetivo

Este análisis concluye con la identificación de un público objetivo joven, en edad de estudiante (18 a 22 años), interesado principalmente en visitar países europeos por su ocio y su cultura. Existe entre ellos preferencia por organizar los viajes a título propio, frente a contratar los servicios tradicionales de una agencia, ya que los perciben como más costosos y poco personalizados.

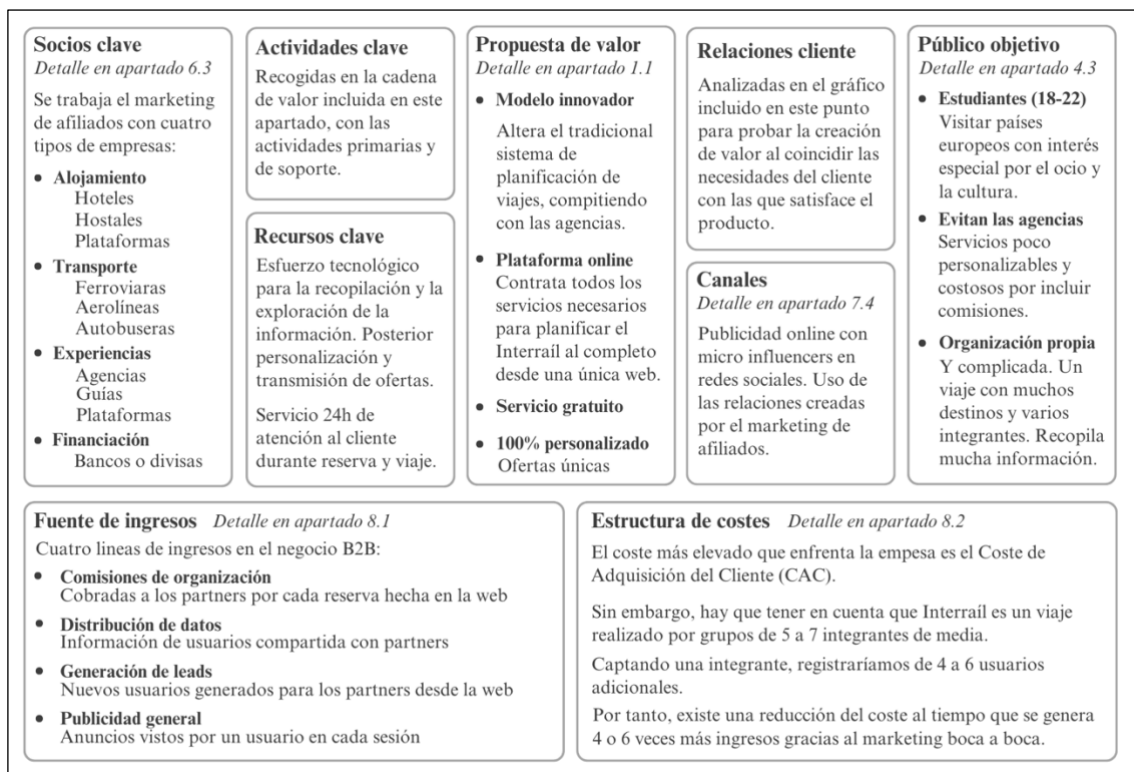
Así mismo, comprenden que la planificación de un viaje con tantos destinos y grupos de varios integrantes como el Interraíl comprende una tarea difícil, por lo que muestran interés en una nueva plataforma que permita facilitar la organización individual, personalizada y económica, aliviando la complejidad de la tarea.

5. Modelo de negocio y posicionamiento estratégico

Los apartados previos han presentado el entorno de la empresa y su sector de actividad, y definido las características de su público objetivo. Procede ahora un análisis del modelo de negocio en su conjunto, para el cual se utiliza un Business Model Canvas (Ortiz y Capó, 2015; Vargas et al, 2015).

Esta herramienta proporciona una imagen holística y visual del negocio mediante el análisis de nueve variables, como se observa en la tabla situada a continuación. Para cada variable, la tabla incluye un breve resumen, e indica el apartado del texto donde se define en mayor detalle:

Figura 12. Business Model Canvas.



Fuente: elaboración propia.

Se estudian a continuación las variables restantes, por no desarrollarse en otros apartados del texto:

5.1. Actividades clave

Se entiende por actividad clave cualquier tarea necesaria para la operatividad de la compañía. Se disponen a continuación siguiendo el modelo de una cadena de valor, dividida tradicionalmente en actividades primarias y de soporte.

Dentro de las actividades primarias se estudia la *logística de entrada*, referente a la recepción, almacenamiento y distribución de insumos necesarios para producir el servicio ofertado; las *operaciones*, para transformar los insumos en el producto final; y la *logística de salida*, que implica la recogida, el almacenamiento y la distribución del servicio a los consumidores.

Todas estas fases se desarrollan a través del software previamente descrito, conformando la siguiente relación: la empresa recopila información interna (de los clientes y proveedores, que dejan recomendaciones y feedback) y externa (de actores que operan fuera de la empresa y disponen de información sobre los destinos de Interraíl) en un data pool (logística de entrada) cuyos datos se introducen en un código que los transforma en servicios personalizados (operaciones) que se vuelven a almacenar para transmitir al cliente (logística de salida).

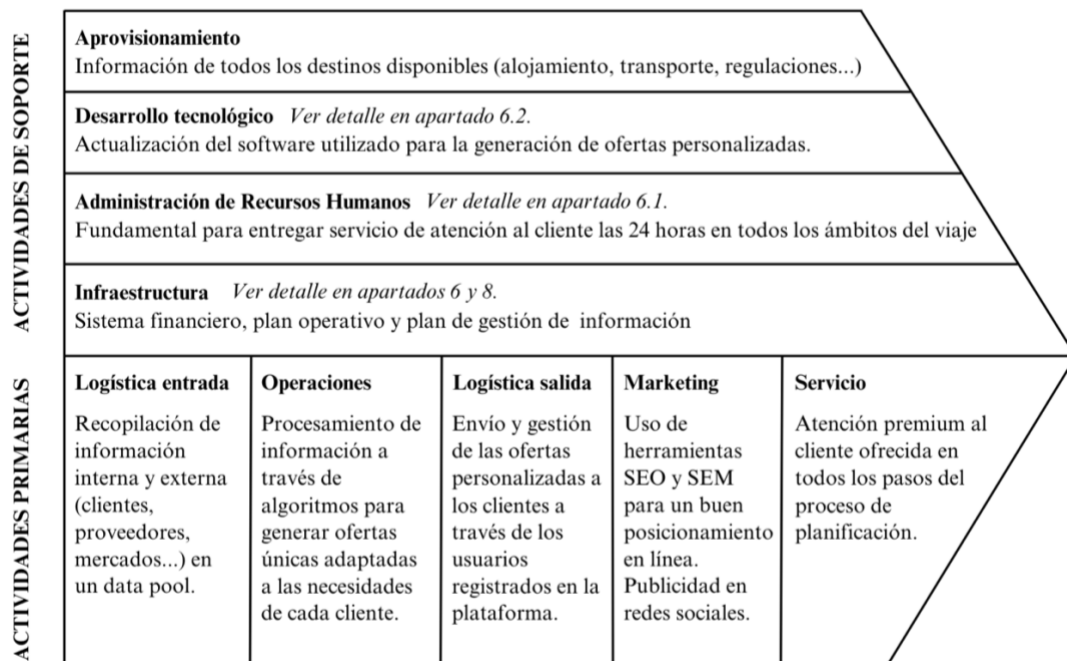
Adicionalmente, las actividades primarias incluyen, por un lado, el *marketing*, basado fundamentalmente en la publicidad en línea y la utilización de herramientas SEO para garantizar un buen posicionamiento online. Por otro lado, el *servicio de atención al cliente* durante toda su interacción con la empresa, para asegurar calidad en el trato con los clientes y mantener su fidelidad con la marca. Es este aspecto el que mantiene el valor del servicio tras la compra.

Procede ahora el análisis de las actividades de soporte, que comienza con el estudio de la *obtención los insumos* gestionados en la logística de entrada. En este caso, hace referencia a la obtención de información sobre los destinos que podrían incluirse en un viaje de Interraíl. La información disponible de cada geografía debe contemplar todos los aspectos necesarios para la planificación completa, como alojamiento, transporte, gastronomía, visitas, excursiones, guías, itinerarios... además de las regulaciones pertinentes para el acceso y residencia.

El *desarrollo tecnológico* forma también parte de estas actividades, y se refiere a la mejora y evolución constante del software personalizador de ofertas que se utiliza para las operaciones transformacionales descritas en el análisis de actividades primarias.

Terminando este apartado, las actividades secundarias implican la *administración de recursos humanos* (que trasciende a todas las actividades primarias, siendo particularmente importantes aquellos destinados a la atención al cliente) y la *infraestructura* (entendida como los sistemas de finanzas descritos más adelante en el plan financiero, los de planificación y estructura definidos en el plan de operaciones, y los de gestión de información mencionados previamente).

Figura 13. Cadena de Valor.



Fuente: elaboración propia.

5.2. Recursos clave

Se considera recurso clave todo activo necesario para garantizar el funcionamiento de la compañía. Dado que estos factores van a estudiarse de manera más detallada en la descripción del modelo operativo y la estructuración del plan financiero, el análisis dentro del canvas se ha centrado en los recursos más esenciales para BeRail.

Puesto que se trata de una compañía que ofrece servicios online con un alto nivel de personalización, el elemento principal garante de operatividad es el *software*,

conformado por cualquier sistema que permita acceder, estudiar y almacenar la información de la compañía producida por todos los actores con que interactúa (clientes, proveedores, inversores...).

El software incluye, en primer lugar, el *esfuerzo tecnológico* destinado a la concentración de información en un “data pool”, para conformar una estructura informática de carácter “data centric”, imitando el modelo de análisis de datos de Netflix.

La disposición de los datos generada por este modelo permite hacer uso de herramientas de *análisis exploratorio* de datos sobre información financiera (para mejorar la eficiencia de la gestión de costes), de ventas (para aumentar el atractivo de las ofertas), del perfil del consumidor (para orientar correctamente las campañas de marketing) ...

También supone la *programación* y constante actualización de un código para generar ofertas personalizadas para los clientes, que se alimenta de la información proveniente del modelo descrito. Finalmente, incluye *diseño y mantenimiento* de una página web y una aplicación móvil con alta usabilidad y accesibilidad para poner el servicio en manos de los clientes.

Adicionalmente, otro recurso clave a considerar es la disposición de capital humano dedicado al servicio de atención al cliente. Al no existir oficina en la que personarse los clientes para realizar reclamaciones o comunicar incidencias, resulta esencial para proporcionar fiabilidad al negocio y generar lealtad en el consumidor garantizarle un trato cercano y personalizado durante toda su interacción con la empresa.

5.3. Relaciones con el cliente

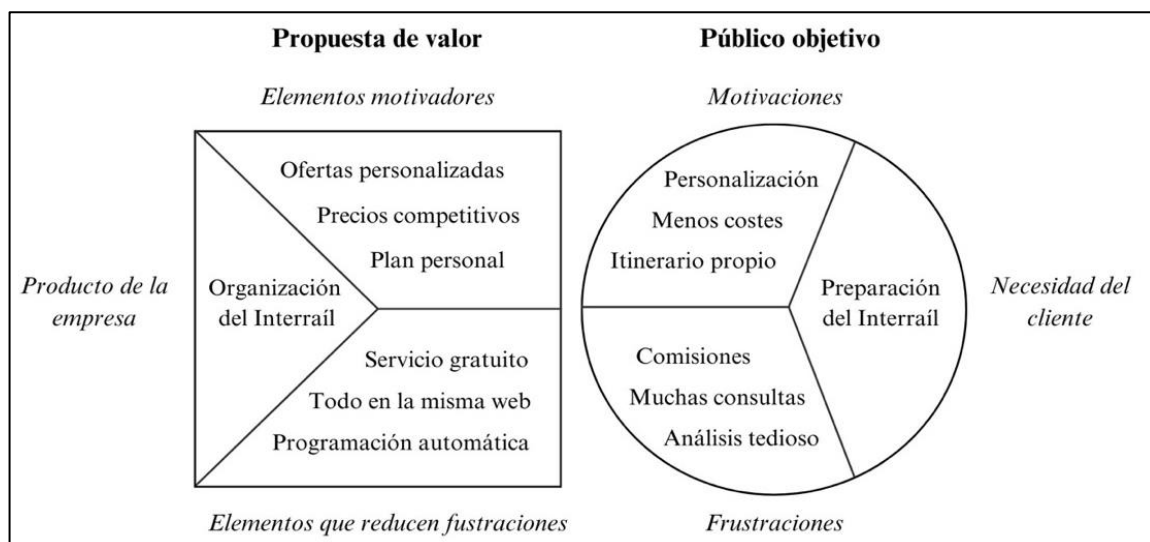
Para mantener un modelo de negocio online es esencial que exista siempre un sistema eficiente, rápido y sencillo de atención al cliente. La rentabilidad del negocio se basa primeramente en la consecución de la lealtad de los usuarios de la plataforma; la interacción con el cliente es una herramienta valiosa para mejorar su satisfacción y, en consecuencia, la lealtad con la marca. Un buen servicio de atención online permite altos niveles de personalización, asegurando empatía en la comunicación (McLean, G., y Wilson, A. 2016).

Otra parte de la relación con el cliente incluye poner a su disposición herramientas para registrar feedback y opiniones acerca del servicio. Siguiendo esta línea, la página

web de BeRail dispone de una opción de Foro, donde los usuarios pueden publicar recomendaciones, historias y anécdotas de los viajes realizados con BeRail. Adicionalmente, para que no todo quede en los usuarios y se capte también la atención de aquellos que sólo visitan la página en búsqueda de información, la web pondría a disposición artículos de interés para viajeros por Europa.

Finalmente, para completar el apartado, se propone a continuación una matriz inspirada en el Value Proposition Canvas (Belleflamme y Neysen, 2020). En ella se observa cómo la propuesta de valor de la compañía (producto, elementos motivadores y elementos que reducen las frustraciones) se adhiere a las características del público objetivo (necesidad, motivaciones y frustraciones), mostrando que en BeRail existe una generación efectiva de valor.

Figura 14. Value Proposition Canvas.



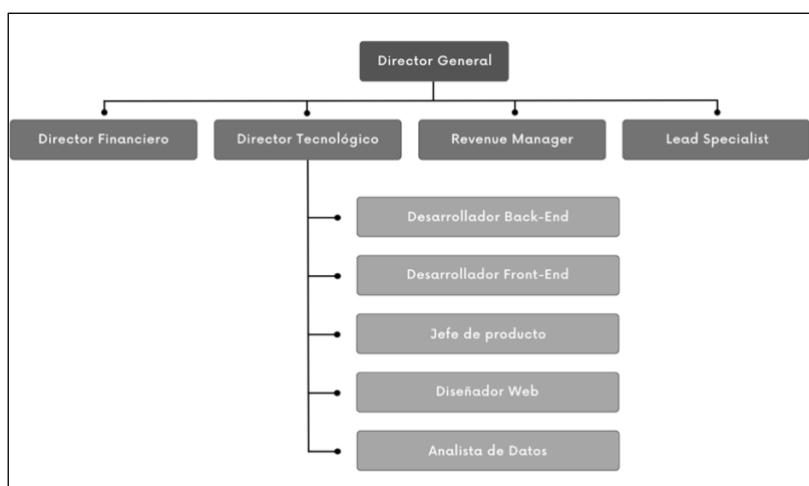
Fuente: elaboración propia.

6. Empresa y modelo operativo

6.1. Modelo organizativo de Recursos Humanos

Para el lanzamiento al mercado y funcionamiento inicial de BeRail, es necesaria una plantilla de 10 empleados, detallada en el siguiente organigrama. A continuación, se explicitan los requisitos, las condiciones contractuales (añadiendo matices sobre un posible desarrollo de carrera) y las responsabilidades asociadas a cada uno de estos puestos.

Figura 15. Estructura organizativa (organigrama).



Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, se requiere de un *Director de Tecnología (CTO)* para la administración y organización del equipo informático encargado de crear, mantener y actualizar la plataforma. Para esta posición se requiere un título universitario de Informática o Ingeniería de Software (o cualquier otra carrera relacionada), además de experiencia previa en liderazgo de equipos de desarrollo e implementación de tecnologías emergentes. Esto así porque entre sus responsabilidades se encuentra liderar el equipo técnico, establecer su estrategia a largo plazo, supervisar los proyectos...

A cargo del CTO quedan los siguientes cinco perfiles. El primero es el *Desarrollador Back End*, al cual se solicita un título universitario similar al del CTO, y experiencia previa en diseño y desarrollo de aplicaciones web, manejo de bases de datos, y uso de al menos dos lenguajes de programación entre PHP, Ruby, Python o Java. Se encarga del desarrollo, el mantenimiento y la mejora de la infraestructura de la página web. El segundo es el *Desarrollador Front End*, licenciado en Informática o Diseño Gráfico, con experiencia en diseño y desarrollo de aplicaciones web, además de uso de lenguajes como HTML, CSS, JavaScript o Angular. Se encarga del diseño y el desarrollo de la interfaz de usuario de la plataforma. El tercero es el *Jefe de Producto*, para el que se solicita titulación de Marketing, ADE o Economía, además de experiencia en la gestión de productos y la comunicación. Queda en sus manos la configuración de la estrategia y la hoja de ruta del producto. En cuarto lugar, se necesita un *Diseñador Web*, cuya experiencia previa incluya la utilización de herramientas como Sketch o Adobe Creative. El quinto y último integrante del equipo técnico es el *Analista de Datos*, con licenciatura en Estadística, Matemáticas o Informática. Se solicita experiencia con herramientas como

SQL, Python y R, a fin de cubrir la identificación de patrones y tendencias y generación de algoritmos personalizados.

Complementando la labor del equipo de IT se encuentran los siguientes tres puestos. En primer lugar, el *Director Financiero (CFO)*, con licenciatura en ADE, Finanzas o Contabilidad, además de experiencia previa en finanzas corporativas, análisis de inversiones, planificación financiera y gestión de presupuesto. Elabora los informes financieros en colaboración con los otros directivos para supervisar la contabilidad empresarial y tomar decisiones de inversión y presupuesto adecuadas. En segundo lugar, el *Especialista en Leads*, licenciado en Marketing o Comunicación y con experiencia en marketing digital, creación de estrategias de contenido, gestión de redes sociales. Se solicita además conocimiento de SEO y SEM para el desarrollo, la implementación y la medición de estrategias publicitarias y su impacto. En tercer lugar, será necesario un *Revenue Manager* para atender las cuatro líneas de ingresos que proporcionan facturación a la compañía, solicitándose entonces experiencia en análisis de precios, estrategias de fijación y gestión de ingresos.

Finalmente, coordinando la labor de todos los empleados está la figura del *Director General (CEO)*, encargado de definir la estrategia empresarial, tomar las decisiones clave y dirigir el equipo asegurando siempre la colaboración. Se solicita experiencia previa en liderazgo empresarial, capacidad de toma de decisiones y fuertes habilidades de comunicación (asertividad).

Atendiendo a los salarios medios publicados en España para cada uno de estos puestos de trabajo, las nóminas del personal de BeRail se distribuyen según indica la siguiente tabla, para su consideración en la elaboración del plan financiero (Indeed, 2023).

Tabla 2. Desglose de gastos de personal.

Equipo informático	202.000 €
CTO	53.000 €
Back-end engineer	35.000 €
Front-end engineer	34.000 €
Data analyst	29.000 €
Jefe de producto	29.000 €
Web designer	22.000 €
CEO	53.000 €
CFO	40.000 €
Lead specialist (captación)	31.000 €
Revenue manager	24.000 €
Total	350.000 €

Fuente: elaboración propia con datos de Indeed, 2023.

6.2. Desarrollo tecnológico

Para la elaboración del plan de desarrollo tecnológico de BeRail, es preciso definir primero los objetivos y las metas tecnológicas de la empresa a corto y largo plazo. La siguiente imagen muestra un Diagrama de Gantt resumiendo el desarrollo temporal de los objetivos de la estrategia tecnológica de la empresa. Para su comprensión, conviene entender que los objetivos a corto plazo requieren atención prioritaria al inicio del emprendimiento, pero deben mantenerse indistintamente a lo largo de toda la vida del negocio.

Atendiendo al corto plazo, se incluye como prioritario el desarrollo de una web intuitiva y útil para la planificación y reserva del viaje de Interrail al completo. A tal efecto, deben integrarse en ella sistemas de búsqueda y reserva de alojamiento, transporte y actividades (culturales, de ocio y gastronómicas). Para ofertarlos, es necesario diseñar colaboraciones estratégicas con proveedores de servicios de viaje, proporcionando así a los consumidores las ofertas más amplias y variadas posibles; estas relaciones se definen más adelante en detalle en el apartado “Partnerships”. Adicionalmente, ligado al sistema de reservas, ha de gestionarse un sistema de pago seguro y confiable para que los clientes realicen transacciones en línea. Esto nos lleva al tema de la seguridad; la página debe incluir medidas robustas que protejan al completo la información personal y financiera de los usuarios. Construida la plataforma, habrá que realizar a diario pruebas exhaustivas para asegurar su funcionamiento.

A largo plazo, cabría seguir mejorando la experiencia del usuario, incluyendo nuevas funcionalidades fuera de los elementos básicos necesarios para la planificación del viaje. Un ejemplo sería la incorporación de Tricount, que permite gestionar los gastos de un grupo: se introducen los costes incurridos y calcula el saldo de cada participante para proponer de forma automática la mejor manera de ajustar cuentas entre los miembros del grupo (Tricount, s.f). También se podría seguir innovando con el uso de la inteligencia artificial y el aprendizaje automático para generar ofertas cada vez más personalizadas respecto a las preferencias de los usuarios. Adicionalmente, podría desarrollarse una aplicación móvil, permitiendo un manejo de la información disponible en la plataforma mucho más cercano.

Respecto a la *arquitectura y la seguridad* de la web, se podrían incluir sistemas de cifrado de comunicación como el Certificado SSL (Bluehost, 2018), utilizar técnicas de hashing para evitar la divulgación de contraseñas con algoritmos como Argon2 (De Luz, 2021) e implementar un firewall disponible en AWS para evitar ataques al código de la web o inicios de sesión forzada (AWS, 2022).

Pasando a las *consideraciones legales*, el primer elemento a considerar es el dominio, que debe comprarse una vez se haya analizado que no existe superposición con ninguna otra marca registrada. Seguidamente, deben cumplimentarse todos los aspectos contenidos en la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico, también conocida como LSSI. Siguiendo esta norma, la página debe incluir (entre otros) la denominación social de la empresa y sus datos de contacto, la inscripción en el Registro Mercantil y el NIF. Adicionalmente, dado que BeRail es una plataforma que permite la realización de reservas y operaciones de compraventa, debe incluir (entre otros) una explicación clara de los pasos a seguir en el proceso de contratación y las condiciones generales del mismo. Siempre debe quedar registrada la recepción del contrato por parte del usuario al final del proceso de compra. Seguidamente, es necesario cumplir con la Ley Orgánica de Protección de Datos o LOPD, informando a los usuarios de todas las acciones relacionadas con sus datos y obteniendo su consentimiento mediante la aceptación de una Política de Privacidad. Debemos comunicarles la posibilidad de dar de baja sus datos en cualquier momento y explicar además cómo hacerlo. Para asegurar la máxima protección de los datos, conviene inscribir el fichero en la Agencia Española de Protección de Datos (Cámara Valencia, 2020).

Finalmente, para *evaluar el crecimiento y funcionamiento* de la página web, utilizamos inicialmente la tecnología de Google Analytics, que nos permite acceso a estadísticas de KPIs como los visitantes únicos del sitio web (usuarios que entran en la web y navegan por varias pestañas), el tráfico por fuente (detecta desde dónde ha accedido el usuario a la web y resulta esencial para comprobar si las campañas de marketing están surtiendo efecto), las sesiones (interacción del usuario con la plataforma; se consideran en la elaboración del plan financiero para medir los ingresos), la tasa de conversión (número de visitantes que crean una cuenta) y rebote (número de visitantes que salen de la web sin haber interactuado), el coste por lead (coste incurrido por un cliente potencial, es una pieza clave en la elaboración del plan financiero) y el número nuevo de usuarios (Whatagraph, 2022; Hotmart, 2022).

6.3. Partnerships

Las colaboraciones con otras empresas son esenciales para la generación de ingresos en la compañía, como se indica a lo largo del plan financiero. Para el funcionamiento de BeRail, deben establecerse inicialmente acuerdos con empresas de tres categorías, si bien más adelante podrían ampliarse los acuerdos a otros sectores según vayan surgiendo patrones de interés en la plataforma:

- *Alojamiento*. Colaboraciones con hoteles (Mariott, NH, Melia...), hostales (Generator Hostels) o plataformas de alojamiento (Booking y Airbnb).
- *Transporte*. Incluye compañías ferroviarias (EuroRail, Renfe, Deutsche Bahn...), aerolíneas regionales (Ryanair, Wizz Air o Easy Jet) o compañías de autobús (FlixBus).
- *Experiencias*. Contratar con agencias de turismo local, guías locales certificados y plataformas de reserva de actividades (GetYourGuide, Viator, Groupon...). Existe posibilidad de interactuar con muchas empresas, ya que las actividades incluyen recorridos a pie de una ciudad, experiencias gastronómicas, visitas culturales, eventos y aventuras al aire libre.

En las tres categorías se trabaja una relación de marketing de afiliados como propuesta de valor, comentada más adelante en el plan de marketing. BeRail oferta sus productos en la plataforma y obtiene un porcentaje de comisión por cada contratación conseguida. Otros ejemplos incluyen relaciones de transmisión de datos de usuarios o acuerdos de distribución.

A la hora de establecer nuevas conexiones, se evalúan una serie de criterios de selección con los que debe cumplir la empresa para formalizar la relación. Por ejemplo, podrían estudiarse la reputación de la empresa, la calidad de sus servicios, el alcance geográfico, la importancia que concede a la autenticidad local, su impacto ESG y su capacidad de ofrecer productos o atención personalizada.

6.4. Estrategia ESG

Como se mencionaba en el apartado previo, la estrategia ESG es uno de los elementos que se evalúan a la hora de escoger compañías con las que colaborar. Para poder juzgar con este criterio, BeRail debe disponer también de una fuerte estrategia que recoja las

condiciones de su impacto en el medioambiente, la sociedad y la gobernanza. A continuación, se exponen los objetivos que debe cubrir la empresa en cada una de estas áreas, así como las métricas (KPIs) que se utilizan para medir la eficacia de su implementación.

Respecto al *compromiso medioambiental*, BeRail está en la obligación de reducir al máximo su huella de carbono en todas sus operaciones. Para ello no sólo se gestionan responsablemente los residuos (prácticas de reciclaje o reutilización). También se prioriza el uso de energías renovables y promociona la eficiencia energética. Los medios de transporte que utiliza y promociona BeRail son ejemplo de la facilidad a disposición de la empresa para alcanzar estos objetivos. La sostenibilidad es inherente al negocio y por tanto tendencia natural en la compañía; BeRail no sólo revitaliza el papel del viaje en tren como el medio de transporte menos contaminante (Venfilter, 2022), sino que además facilita a los jóvenes viajeros el uso del transporte público en las ciudades que visitan.

Finalmente, respecto a la *gobernanza*, la empresa debe trabajar en todo momento la transparencia, especialmente en lo relacionado con las políticas de gestión de información financiera y personal de los usuarios. Adicionalmente, se debe fomentar la participación de todos los stakeholders (clientes, empleados, proveedores) en la toma de decisiones, para asegurar en todo momento una aportación de valor sostenible.

Para conocer el impacto de estas prácticas se elaborará anualmente un reporte con KPI para monitorear el impacto de la estrategia ESG en la compañía y su entorno y comunicar abiertamente tanto los logros de la empresa como los desafíos enfrentados. Para medir las prácticas medioambientales, se podrían utilizar estadísticas como las emisiones de carbono evitadas (respecto a viajes en otros medios de transporte como el avión o el coche) o la eficiencia energética conseguida (consumo por viajero o por kilómetro). Para medir los elementos sociales, cabría evaluar el impacto en las comunidades locales (empleos generados, contribuciones a proyectos...) y considerar el feedback de los usuarios (recopilar información sobre el nivel de satisfacción con respecto a la calidad de la experiencia). Finalmente, para medir los niveles de gobernanza cabría evaluar el comportamiento empresarial (número de denuncias por irregularidades, cantidad de información divulgada, número y regularidad de las conversaciones con stakeholders...).

7. Marketing

7.1. Producto

En BeRail, el producto es la plataforma o página web. En ella, los usuarios pueden planificar de forma gratuita el viaje de Interraíl al completo. Para utilizarla, el primer paso es crear una cuenta. Cada uno de los integrantes del grupo viajero se registra con su correo electrónico y genera un perfil de usuario con sus datos: nombre y apellidos, país y ciudad de residencia, edad y género.

Una vez creado el perfil, para empezar a usar la plataforma, cada usuario debe contestar tres preguntas: *fechas*, *ciudades* que se desea visitar y *presupuesto* máximo. Cuando todos los miembros del grupo tiene su usuario creado y han contestado a las preguntas, entonces se añaden unos a otros a un grupo virtual en la web, desde donde comenzarán a editar conjuntamente las preferencias del viaje y las reservas. El algoritmo programado en la plataforma recoge la información que cada usuario ha dejado al contestar las preguntas. Combinando las preferencias individuales, genera automáticamente una propuesta inicial del viaje, que los usuarios pueden aprobar o modificar. En ella se aprecia un esquema básico del itinerario a seguir, indicando el camino más lógico y eficiente (en términos de tiempo y transporte) para recorrer las ciudades planteadas, además de las fechas de estancia óptimas (en términos de turismo y descanso) para cada ciudad.

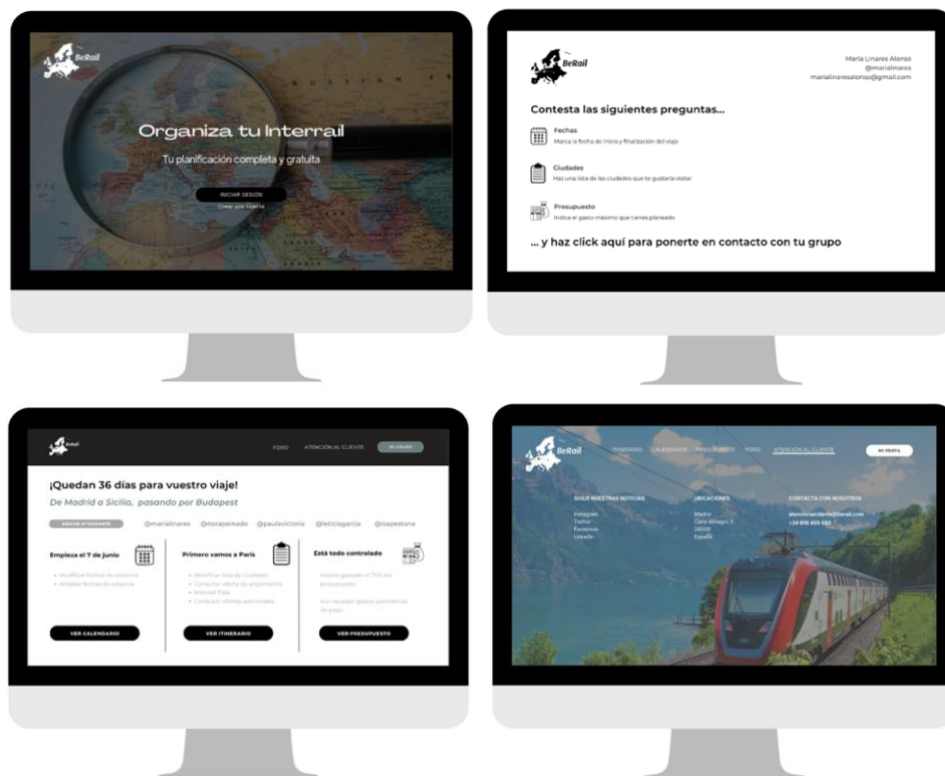
Una vez aprobado este itinerario básico, el siguiente paso ofrecido por la plataforma es la compra del billete de Interraíl. Este se conoce como Interraíl Pass, y se ofrece para distintos periodos en función del número de días que se necesita coger el tren durante el viaje. Con BeRail, la plataforma calcula cuántos días será necesario realizar desplazamientos a lo largo del recorrido planteado, recomendando automáticamente el pase que mejor se adapta a los viajeros. Una vez ofrecido el billete, recuerda a los usuarios las condiciones de uso del mismo, ya que el Interraíl Pass tiene una ventaja que generalmente se pasa por alto, haciendo que la gente gaste dinero en pases con más viajes de los que necesitan: mientras el billete esté vigente, puedes utilizarlo para viajar en tren *tantas veces como quieras en un mismo día*.

Comprado el billete, comienza la preparación del viaje, atendiendo a los necesidades que surgen en cada una de las ciudades. Aquí la plataforma toma en

consideración el presupuesto por el que se preguntaba inicialmente, y ofrece a los usuarios distintas opciones de alojamiento adaptadas en cada ciudad, tratando de situarlos en ubicaciones céntricas, bien conectadas y animadas. Adicionalmente, propone actividades y eventos programados para las fechas de la estancia, restaurantes y lugares de ocio populares entre la gente de su edad, excursiones, visitas guiadas, listas de lugares emblemáticos que ver... Con unos simples clicks, los usuarios van añadiendo al itinerario básico las ofertas que llaman su atención. Al mismo tiempo, se va generando un Excel con el reparto del presupuesto, para que los miembros del grupo tengan siempre presentes los gastos.

Una vez diseñado por completo el itinerario y aprobado por todas las partes, se procede con el pago, recordando siempre que caben modificaciones atendiendo a las condiciones de contratación impuestas por cada proveedor. Dado que estas en ocasiones son de difícil acceso, la plataforma también genera un documento adicional con las condiciones de cambios y devoluciones de todos los servicios que se han contratado durante la programación del viaje. A continuación, se muestran imágenes sugiriendo un posible formato para la plataforma:

Figura 17. Prototipo página web de BeRail.

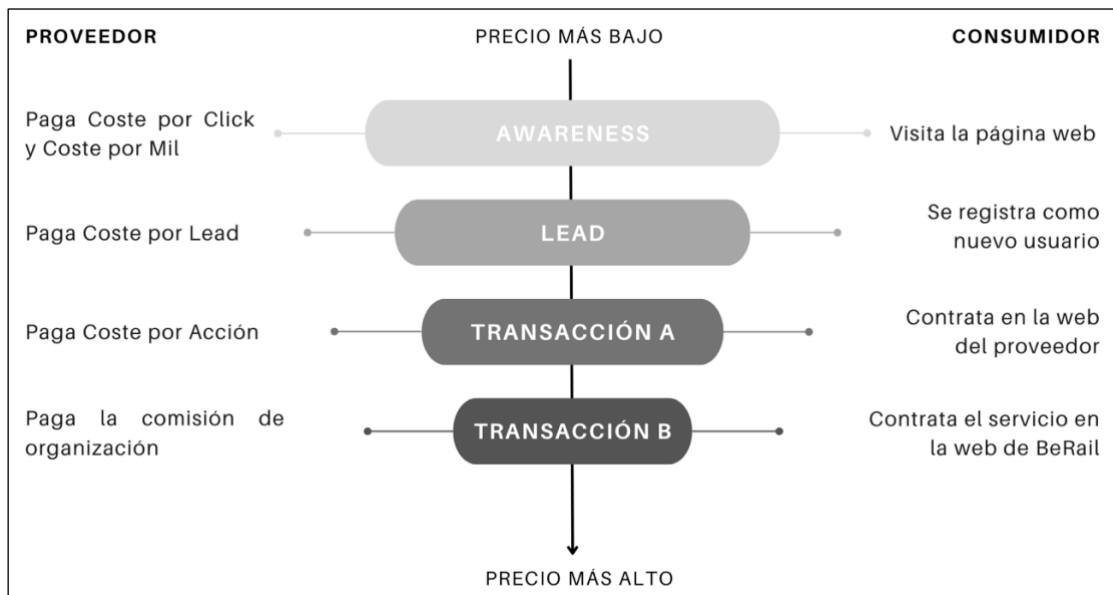


Fuente: elaboración propia.

7.2. Precio

BeRail es una plataforma B2B2C. Por tanto, el negocio puede observarse desde una doble perspectiva: B2B y B2C. La parte B2C, referida a la relación con el consumidor final, no trabaja ningún tipo de precio, ya que la gratuidad del servicio es la principal diferenciación del producto frente a los servicios de las agencias de viajes online. El análisis del precio recae entonces en la estructura B2B del negocio, referida a la relación con los proveedores de servicios relacionados con el viaje. La fijación de precios en este plan de marketing se estructura en base a las cuatro fuentes de ingresos de la compañía, definidas en detalle en el plan financiero: publicidad general, generación de leads, generación de ventas y comisión por organización. Las fuentes de ingresos se generan a medida que el usuario aumenta su interacción con nuestra web. A continuación, se expone un esquema de embudo que permite visualizar cómo avanzan en paralelo el nivel de interacción del usuario y los precios cobrados a los proveedores.

Figura 18. Embudo de ventas.



Fuente: elaboración propia.

Se analizan a continuación los precios cobrados en los distintos niveles:

Coste por Click y Coste por Mil.

Ambos costes son los precios impuestos a los proveedores por las interacciones que los consumidores tienen con su producto en la página web de BeRail, sin haber generado aún un usuario. Simplemente son personas que visitan para informarse. Por tanto, los dos

costes están asociados a la primera parte del embudo: *awareness*. Así, en el Plan Financiero se tienen en consideración para el cálculo de la primera fuente de ingresos: publicidad general.

El Coste por Click (CPC) se refiere al precio que pagan los anunciantes por los anuncios publicados en páginas web en función del número de clicks que recibe el anuncio (Amazon Ads, 2023). En el Plan Financiero se estima un valor de 0,90€ por click. Esta estimación surge de la observación de los CPC de distintas industrias (Galan, 2020) que podrían anunciar sus productos en la página de BeRail, por estar relacionados con el Terrafíl o con el mundo de los viajes en general. Sobre ellos se ha calculado un promedio que utiliza BeRail para sus primeras interacciones con proveedores:

Tabla 3. Cálculo del CPC.

Cálculo del CPC en base al CPC por sector	
Viajes	0,14 €
Seguros	2,32 €
Inmobiliaria	0,24 €
CPC promedio	0,90 €

Fuente: elaboración propia con datos de Galan, 2020.

El Coste por Mil (CPM) se refiere al precio que pagan los anunciantes por cada 1000 anuncios visualizados por sus clientes potenciales (Voos, 2020). A diferencia del CPC, el CPM no considera la realización de clicks. Se estima un valor de 5€ por cada 1.000 visualizaciones, es decir, 0.005€ por anuncio visualizado, atendiendo a los estándares del mercado (Fuentes, 2020).

Coste por Lead (CPL)

Precio impuesto a los proveedores por las interacciones que los consumidores tienen con su producto en la página web de BeRail correspondientes a la tercera parte del embudo: *lead*.

En este punto, los consumidores han creado un usuario en la web, y BeRail conoce sus características, por lo que es capaz de colocar los anuncios de un proveedor para que los visualicen a aquellos perfiles que entran en su target.

Esta publicidad lleva un análisis más profundo detrás que la publicidad general. Por tanto, en el Plan Financiero se tiene en consideración para el cálculo de la segunda fuente de ingresos: *generación de leads*.

En el Plan Financiero, se estima un valor de 130€ por lead. Esta estimación surge de la observación de los CPL de distintas industrias (Bailyn, 2022) que podrían anunciar sus productos en BeRail por estar relacionados con el Interraíl o los viajes. La fuente está en dólares, por lo que se ha aplicado el tipo cambio actual de 0,93€/€:

Tabla 4. Cálculo del CPL.

Cálculo del CPL en base al CPL por sector	
Comercio electrónico	77 €
Entretenimiento	103 €
Hoteles	209 €
CPL promedio	130 €

Fuente: elaboración propia con datos de Bailyn, 2022.

Coste por Acción (CPA) y Coste por organización (Comisión).

Ambos precios se imponen a los proveedores por las interacciones que los consumidores tienen con su producto en la página web de BeRail, correspondientes a la cuarta parte del embudo: *transacciones*.

La diferencia radica en el lugar donde se produce la transacción. El CPA se cobra cuando el cliente hace click en el anuncio y compra el producto o servicio anunciado en BeRail desde la plataforma del proveedor. Sin embargo, la comisión se cobra cuando el cliente compra el producto o servicio anunciado en BeRail directamente desde esta plataforma. En el Plan Financiero se estima un valor de 120€ por acción. Este valor se ha estimado utilizando la misma técnica que en el caso del CPL, como se indica a continuación:

Tabla 5. Cálculo del CPA.

Cálculo del CPA en base al CPA por sector	
Transporte	92 €
Entretenimiento	76 €
Hoteles	193 €
CPA promedio	120 €

Fuente: elaboración propia con datos de Bailyn, 2022b.

La comisión sólo aplica para aquellas empresas que tienen establecido este tipo de contrato con BeRail, es decir, las que conforman el marketing de afiliados. Estas compañías se han analizado previamente en el Plan de Partnerships, donde han quedado clasificadas en cuatro categorías. El desglose de la comisión por categorías se muestra a continuación, con una visión muy conservadora:

Tabla 6. Cálculo de comisiones.

	Escenario		
	<i>Pesimista</i>	<i>Probable</i>	<i>Optimista</i>
Comisión total	1,00%	1,50%	2,00%
Alojamientos	0,500%	0,750%	1,000%
Experiencias	0,250%	0,375%	0,500%
Transporte	0,250%	0,375%	0,500%

Fuente: elaboración propia.

7.3. Promoción

La promoción de BeRail es esencial por dos motivos.

En primer lugar, permite la generación de beneficio para la compañía. Como se explica en el Plan Financiero, al no existir un modelo de suscripción los ingresos se sustentan sobre comisiones por reservas realizadas a través de la plataforma y publicidad de marcas asociadas.

En segundo lugar, permite la mejora del servicio y los niveles de personalización. Con la promoción aumenta el número de persona que visitan la web; en consecuencia, a mayor nivel de tráfico, mayores ingresos y más aprendizaje para el algoritmo personalizador.

El primer paso para la promoción del servicio es la creación de una marca con la que se transmita al usuario un mensaje claro y consistente con la propuesta de valor de la empresa, que en el caso de este negocio reside en la máxima personalización que permite el servicio.

El mensaje se transmite inicialmente a través del nombre y el logo. El nombre de BeRail hace referencia inicialmente al verbo “to be”, relacionado con la capacidad de ser tú mismo, haciendo guiño a la personalización. Seguido aparece el sustantivo “rail”, traducido como la vía de un tren. En consecuencia, la marca se traduce como “personaliza

tu vía del tren”, dando a entender que el viaje de Interrail que programa con la empresa es plenamente tuyo. Es precisamente esta idea la que promueve el slogan de la compañía:

“BeRail, porque Interrail sólo hay uno”.

En este slogan se refleja de nuevo la idea de la personalización, jugando además con la naturaleza del viaje. El Interrail es un viaje que generalmente se hace una vez en la vida, en un momento especial como la finalización del Bachillerato o de uno de los primeros cursos de la carrera. Su carácter único tiene en este negocio doble partida: no sólo es un viaje irrepetible porque se hace sólo una vez, sino también porque lo has planificado tú al completo, ajustándose a tus gustos y preferencias en un momento concreto de tu vida.

La palabra BeRail se incluye en el logotipo por la potencia de su significado. Para clarificar el servicio, viene acompañada de un mapa del continente europeo, cruzado por una vía de tren. A continuación, se expone en su versión de escala de grises:

Figura 19. Logotipos en escala de grises.

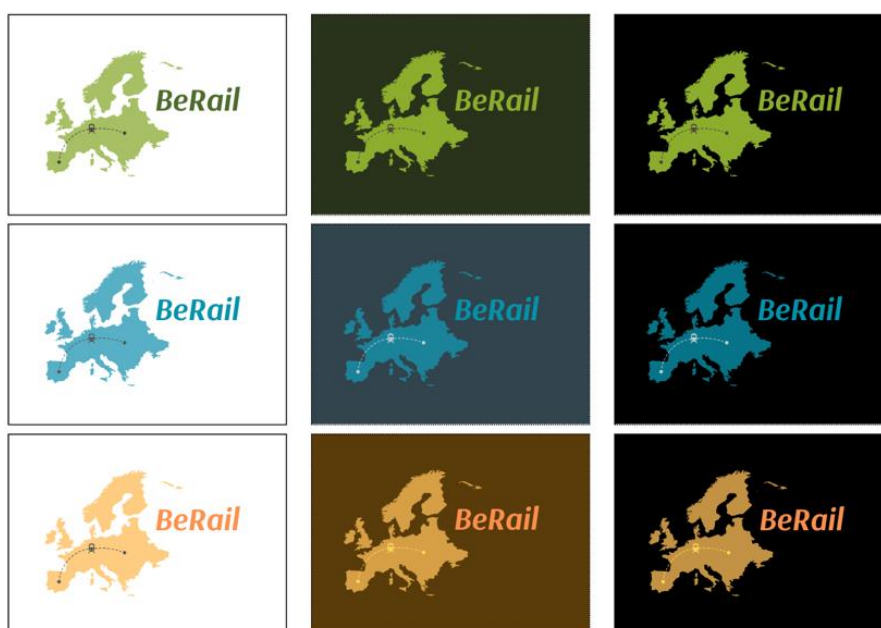


Fuente: elaboración propia.

La empresa trabaja una imagen minimalista, como se puede apreciar en el diseño prototipo de la página web descrita en el producto. A continuación, se exponen los logotipo diseñados en color para ajustarse a distintos entornos publicitarios, en función del mensaje que se quiera transmitir. Los colores evocan los valores de la compañía:

- Verde y marrón por sostenibilidad y autenticidad local (evocación a la tierra)
- Azul por confianza y tranquilidad (Unión Europea)
- Naranja y amarillo por amistad y alegría (viaje en grupo).

Figura 20. Logotipos en color.



Fuente: elaboración propia.

Establecida la marca con el nombre, el eslogan y el logotipo, cabe la generación de estrategias promocionales. Para desarrollarlas, se tiene en consideración el presupuesto destinado a través del Plan Financiero. Generalmente, las compañías B2B que generan menos de 5 millones de ingresos anuales destinan entre un 7% y un 8% de los ingresos al marketing y la publicidad (Kambista, s.f.). Dado que el escenario optimista de BeRail supera ligeramente este umbral de ingresos, y que el Plan Financiero de la compañía está basado enteramente en una perspectiva conservadora aplicando el principio contable de prudencia, se ha optado por utilizar el porcentaje más alto. En BeRail, esta métrica supone el siguiente gasto, en los tres escenarios previstos:

Tabla 7. Gasto en Publicidad y Marketing.

Gasto en marketing	Escenario		
	Pesimista	Probable	Optimista
Coste medio B2B	8%	8%	8%
Ingresos anuales	589.686 €	2.459.495 €	5.250.841 €
Coste total	47.175 €	196.760 €	420.067 €

Fuente: elaboración propia con datos de Kambista, s.f.

Este será el presupuesto utilizado para planificar las estrategias de promoción, que se comunican a través de los canales descritos en el siguiente apartado. Si bien este puede parecer limitado, la realidad es que la compañía juega con una importante ventaja. El Interrail es un viaje que se realiza en grupo, generalmente con una media de 5 a 7

integrantes. Sin embargo, no es necesario captarlos a todo para que un grupo completo genere tráfico en la página; bastaría con llegar a uno de ellos. Por tanto, el gasto de marketing se reparte sobre el *serviceable available market* planteado en el plan financiero de la siguiente manera:

Tabla 8. Coste de la publicidad por cliente captado.

	Escenario		
	<i>Pesimista</i>	<i>Probable</i>	<i>Optimista</i>
SAM	97.306	243.265	340.571
Media de integrantes por grupo	6	6	6
Número de personas que captar	16.218	40.544	56.762
Gasto en marketing	47.175 €	196.760 €	420.067 €
Gasto por persona	3 €	5 €	7 €

Fuente: elaboración propia.

El resultado obtenido muestra datos alentadores, ya que el coste en marketing serviría en el escenario probable para cubrir el 70% del coste de adquisición, llegando a cubrirlo por completo en el escenario optimista. Esto implica que la captación está bien integrada en la planificación de costes de BeRail.

7.4. Distribución

Dado que BeRail opera un plataforma online y que su público objetivo es joven, la forma más efectiva en términos de coste y captación para su distribución es la vía virtual. Dentro de este formato, cabe destacar dos variantes.

Por un lado, se estudia la publicidad que realiza BeRail. Desde la empresa, se trabaja la distribución en redes sociales (Instagram, Tiktok y Twitter) mediante la colaboración con influencers, por ser la manera más efectiva (en términos de coste y atención) de acceder al público objetivo de la empresa (Geraci et al, 2000 y Leung et al, 2022). Concretamente, entre los distintos tipos de creadores de contenido, se trabaja con microinfluencers, cuyas plataformas en redes sociales mantienen un público de entre 1.000 y 100.000 seguidores. Estos suelen ser más apegados que los seguidores de influencers grandes, ya que en el caso de los microinfluencers existe una conexión más directa que permite percibirlos como más cercanos. En consecuencia, suelen mostrar tasas de compromiso que duplican las de influencers más grandes; al estar especializados en un nicho de mercado, este tamaño de perfil genera más confianza y hace que sus seguidores sean más propensos a seguir sus recomendaciones (Esteve, 2023).

Por otro lado, se estudia la publicidad que realizan los *publishers*. Este es el marketing de afiliados que se mencionaba previamente en el apartado de Partnerships, y se utiliza para generar una red de anuncios entre compañías que buscan atraer el mismo público objetivo (Acibeiro, 2023). Por ejemplo, BeRail podría colaborar con el Banco Santander en su programa Universia (Universia, s.f), ya que ambos acceden a un público de estudiantes. Una posible afiliación sería comunicar a los clientes que el uso de una tarjeta Santander para la compra del viaje a través de BeRail supondría un descuento del 25% sobre el coste final, animando a los consumidores a utilizar ambos productos.

En este formato de marketing de afiliados, también cabe la celebración de eventos junto a compañías que se dedican a ello profesionalmente, dirigiéndose además al mismo público objetivo en su actividad cotidiana. Por ejemplo, podrían concederse descuentos en festivales europeos que generalmente se visitan durante el Interraíl (Interraíl, s.f.) contratando sus entradas a través de BeRail.

8. Plan financiero

Antes de iniciar el plan de ingresos y costes, es necesario establecer qué número de usuarios va a generar BeRail, para cuantificar el mercado con el que trabaja la plataforma. A tal efecto, la elaboración del plan comienza con una estimación del tamaño de mercado, midiendo el *total addressable market* (TAM) (Becas Santander, 2022). Para dicha estimación se recupera la conclusión de la investigación de mercado previa, que marcaba la edad media para la realización del Interraíl entre los 18 y 22 años. A través del Instituto Nacional de Estadística, se observa que la población total en España en este segmento de edad es de 2.432.662.

Tabla 9. Población española entre 18 y 22 años.

Edad	Población
18	493.000
19	482.239
20	483.885
21	490.508
22	483.021
Total	2.432.653

Fuente: elaboración propia con datos del INE.

Sobre este total, se plantea el *serviceable available market* (SAM), midiendo el número de personas a las que el negocio puede llegar considerando los recursos actuales (Becas

Santander, 2022). BeRail dispone de recursos para poder atender las demandas de la totalidad del mercado, ya que es una plataforma online que opera a través de algoritmos y códigos ampliables y modificables. Sin embargo, no ocurre lo mismo en el lado de los consumidores; no todos los estudiantes españoles pueden permitirse realizar el Interrail, ya que es un viaje bastante costoso.

Se analizan a continuación algunas variables que nos permiten conocer la realidad económica de las familias españolas para aproximar el SAM. En primer lugar, cabe mencionar que el salario medio en España se sitúa en 2.300€ (Expansión, s.f.), pese a lo cual casi el 50% de la población tiene dificultades para llegar a fin de mes (Millán, 2022). Seguidamente, el análisis de la tasa AROPE establece en un 26% el porcentaje de población española en riesgo de pobreza o exclusión social (INE, 2022).

Adicionalmente, conviene tener en cuenta que un 33,5% de españoles no puede permitirse ir de vacaciones al menos una semana al año (Sociedad, 2023). Por todo ello, para este análisis financiero se ha considerado que el SAM es del 20%, aproximadamente, considerando la realidad económica de las familias españolas.

Tabla 10. Cálculo del SAM.

Estudiantes con recursos para el Interrail	
Población con capacidad de viajar	20%
TAM	2.432.653
Total	486.531

Fuente: elaboración propia.

Para BeRail, el SAM se corresponde con el número de personas que podrían visitar la web, sin saber si generarían o no un usuario. Simplemente navegan en busca de información sobre el viaje. A continuación, se muestran tres escenarios del número de personas que visitarían la página sobre este total:

Tabla 11. Escenarios del SAM.

Visualizaciones	Escenario		
	<i>Pesimista</i>	<i>Probable</i>	<i>Optimista</i>
Mercado total	486.531		
Captación por escenario	20%	50%	70%
Clientes esperados	97.306	243.265	340.571

Fuente: elaboración propia.

Establecido este dato, se plantea ahora el *serviceable obtainable market* (SOM), entendido como el número de personas que generarán un perfil en BeRail en el corto y medio plazo (Becas Santander, 2022).

Para el cálculo de este plan financiero, se presuponen tres escenarios de SOM, aplicados directamente sobre el mercado calculado por el SAM: pesimista, suponiendo que se alcanza el 10% del mercado total; probable, estimando un alcance del 30% del mercado total; y optimista, estimando un alcance del 50% del mercado.

Estos porcentajes se establecen en posiciones conservadoras, debido a la presión competitiva que ejerce el viaje a Mallorca explicado previamente en el análisis de la competencia, que en ocasiones es elegido por los españoles frente al Interrail como viaje idóneo para celebrar el fin del Bachillerato.

Tabla 12. Escenarios del SOM.

Captación de clientes	Escenario		
	Pesimista	Probable	Optimista
Mercado total		486.531	
Captación por escenario	10%	30%	50%
Clientes esperados	48.653	145.959	243.265

Fuente: elaboración propia con datos del INE.

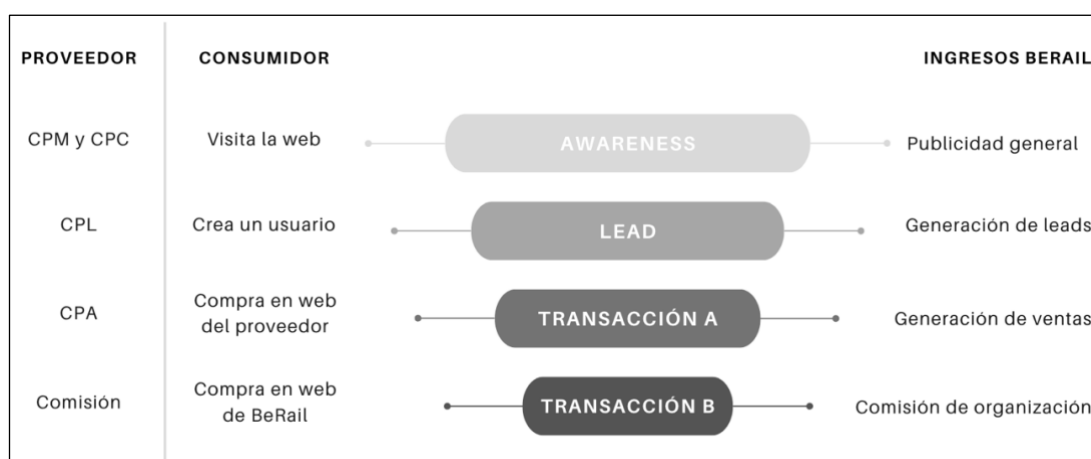
Previo al desarrollo del plan, cabe mencionar que la totalidad de las finanzas programadas para la compañía se han escrito desde una perspectiva conservadora, suponiendo captaciones e ingresos mínimos y gastos y costes máximos.

8.1. Plan de ingresos

Como se ha explicado en el plan de marketing, BeRail es una plataforma B2B2C. El lado B2C no reporta ningún tipo de ingreso, puesto que el producto se ofrece de forma gratuita a los usuarios. Por tanto, la totalidad del plan de ingresos desarrollado a continuación se refiere a la parte B2B del negocio.

Para estructurar el plan de ingresos, se recupera el embudo originalmente mostrado en el Plan de Marketing, que determinaba los costes aplicados a cada proveedor en función de las interacciones que los usuarios generasen con la plataforma. En esta ocasión, se añaden las fuentes de ingresos que genera BeRail con el cobro de estos costes:

Figura 21. Embudo de ingresos de BeRail.



Fuente: elaboración propia.

Los ingresos de publicidad general se calculan cuantificando el mercado con el SAM, y que no es necesario que los visitantes de la página generen usuarios para producirse. Los ingresos de las otras tres fuentes se calculan cuantificando el mercado con el SOM, pues en este caso sólo aplican una vez generado un usuario.

Fuente 1. Publicidad general

Como se comentaba en el Plan de Marketing, los ingresos de publicidad general se producen a través del cobro del CPC y el CPM. Ambos se aplican sobre el mercado cuantificado por el SAM, generando los ingresos reportados a continuación, según los tres escenarios clásicos.

Para el cálculo del CPC, se presupone que un 1% de la personas harán click en los anuncios de la página, tomando una posición conservadora.

Tabla 13. Escenarios de ingresos por CPC.

	Escenario		
	<i>Pesimista</i>	<i>Probable</i>	<i>Optimista</i>
TAM	97.306	243.265	340.571
Porcentaje de clicks esperados	1%	1%	1%
CPC promedio calculado	0,90		
Total ingresos por CPC	876 €	2.189 €	3.065 €

Fuente: elaboración propia.

Para el cálculo del CPM, recuperamos del Plan de Marketing el estándar de 0,005€/anuncio.

Tabla 14. Escenarios de ingresos por CPM.

	Escenario		
	<i>Pesimista</i>	<i>Probable</i>	<i>Optimista</i>
TAM	97.306	243.265	340.571
CPC promedio calculado	0,05		
Total ingresos por CPM	4.865 €	12.163 €	17.029 €

Fuente: elaboración propia con datos de Fuentes, 2020.

Fuente 2. Generación de leads

Como se comentaba en el Plan de Marketing, los ingresos por generación de leads se producen a través del cobro del CPL, que se aplica sobre el mercado cuantificado por el SOM, generando los ingresos reportados a continuación, según los tres escenarios clásicos. Para la generación de un lead debe producirse un click; suponemos de nuevo un porcentaje de 1% de usuarios realizando clicks sobre los anuncios.

Tabla 15. Escenarios de ingresos por CPL.

	Escenario		
	<i>Pesimista</i>	<i>Probable</i>	<i>Optimista</i>
Captación del mercado	48.653	145.959	243.265
Captación de clicks	1%	1%	1%
CPL promedio calculado	130		
Total ingresos por CPL	63.195 €	189.586 €	315.977 €

Fuente: elaboración propia con datos de Bailyn, 2022.

Fuente 3. Generación de ventas

Recuperamos el dato del Plan de Marketing, donde el CPA quedaba en 120€/acción. Los ingresos por generación de ventas se producen a través del cobro del CPA, que se aplica sobre el mercado cuantificado por el SOM, generando los ingresos reportados a continuación, según los tres escenarios clásicos. Manteniendo la actitud conservadora, se entiende que el 1% de los usuarios producirían una acción en la página del anunciante.

Tabla 16. Escenarios de ingresos por CPA.

	Escenario		
	<i>Pesimista</i>	<i>Probable</i>	<i>Optimista</i>
Captación del mercado	48.653	145.959	243.265
Porcentaje compras esperadas	1%	1%	1%
CPA promedio calculado	120		
Total ingresos por CPA	58.546 €	175.638 €	292.729 €

Fuente: elaboración propia con datos de Bailyn, 2022.

Fuente 4. Comisión de organización.

Se recupera el desglose de comisiones del Plan de Marketing. Además, se recogen las conclusiones de la investigación de mercado, para establecer el precio promedio del viaje Interrail contratado a través de la plataforma en 950€/usuario (pues los valores mostrados en la encuesta situaban el gasto entre los 700€ y 1200€).

Tabla 17. Escenarios de ingresos por comisiones.

	Escenario		
	Pesimista	Probable	Optimista
Cientes esperados	48.653	145.959	243.265
Comisión por organización	1,00%	1,50%	2,00%
Precio del viaje estándar	950 €	950 €	950 €
Comisión cobrada (€)	462.204 €	2.079.918 €	4.622.041 €

Fuente: elaboración propia.

Con todo, el plan de ingresos de BeRail se resume en la siguiente tabla:

Tabla 18. Plan de Ingresos.

Plan de ingresos completo	Pesimista	Probable	Optimista
<i>Fuente 1. Publicidad general</i>	5.741 €	14.353 €	20.094 €
Ingresos por CPM	4.865 €	12.163 €	17.029 €
Ingresos por CPC	876 €	2.189 €	3.065 €
<i>Fuente 2. Generación de leads</i>	63.195 €	189.586 €	315.977 €
Ingresos por CPL	63.195 €	189.586 €	315.977 €
<i>Fuente 3. Generación de ventas</i>	58.546 €	175.638 €	292.729 €
Ingresos por CPA	58.546 €	175.638 €	292.729 €
<i>Fuente 4. Comisión de organización</i>	462.204 €	2.079.918 €	4.622.041 €
Ingresos por comisión	462.204 €	2.079.918 €	4.622.041 €
Ingresos totales	589.686 €	2.459.495 €	5.250.841 €

Fuente: elaboración propia.

8.2. Plan de costes

A la hora de elaborar el plan de costes, conviene analizar en primer lugar el *coste de adquisición del cliente* (CAC). Esta es la inversión que debe realizar la compañía para generar un nuevo cliente (Tarodo, 2018), cuyo importe viene estimado a través de una media por sector. En el caso de BeRail, empresa del sector de viajes, el CAC se sitúa en 7€ (Karthik, 2018 y Rathi, 2023). Así, para cada uno de los tres escenarios de captación planteados, el CAC sería el siguiente:

Tabla 19. Escenarios de costes por CAC.

	Escenario		
	Pesimista	Probable	Optimista
Captación del mercado	72.980	121.633	145.959
CAC de viajes (€)	7,00 €	7,00 €	7,00 €
CAC total	510.857 €	851.429 €	1.021.714 €

Fuente: elaboración propia con datos de Karthik, 2018 y Rathi, 2023.

Otro de los gastos fundamentales de BeRail es el gasto en publicidad, programado en el Plan de Marketing inicial. Como se comentaba previamente, la promoción del servicio es esencial porque el tráfico en la web genera un doble beneficio para la compañía. Dado que este plan está constituido tomando una posición conservadora, y que la promoción del servicio resulta esencial por los motivos recogidos en el plan de marketing, utilizamos unos costes de 8%, recuperando la tabla mostrada en el plan anterior:

Tabla 20. Escenarios de costes de publicidad.

Gasto en marketing	Escenario		
	Pesimista	Probable	Optimista
Coste medio B2B	8%	8%	8%
Ingresos anuales	589.686 €	2.459.495 €	5.250.841 €
Coste total	47.175 €	196.760 €	420.067 €

Fuente: elaboración propia con datos de Kambista, s.f.

Por tratarse de una plataforma, es necesario financiar el hosting de la página web, para lo cual se utilizan las ofertas de Amazon Web Services (AWS). Si bien el equipo de IT queda a cargo de determinar qué pack es mejor para las necesidades de la empresa, se utiliza como precio medio para el análisis de costes el establecido por el plan de pago de AWS Amplify, que asciende a 65€ al mes (AWS b, s.f.).

Analizando ahora gastos propios de la operatividad de una empresa, incluimos el alquiler de una oficina de 80m², estimando que el precio para estas características en Madrid es de 1.068€/mes (Fotocasa, 2021). También el pago de una patente por el registro de la marca, que asciende a 20.000€ de media (Yang, 2022). Otros gastos incluyen los viajes para reuniones con inversores, sobre los que se presupone un gasto medio de 7.800€ (Michalowicz, 2019), y el alquiler de ordenadores y móviles, que asciende a 9.600€ contratado a través de Fleet (Fleet, s.f.). El alquiler de equipos, a diferencia de la compra, permite eliminar los gastos por depreciación y facilita la rendición de cuentas. Finalmente, se tienen en consideración los gastos de personal, desglosados en el apartado previo dedicado al Plan de Recursos Humanos, y los gastos por el registro de la empresa en la notaría con la creación de una S.L. en España, que rondaría los 400€ incluyendo la

gestoría, notaría, Registro Mercantil Central y Registro Mercantil Provincial (Idento, 2022). La totalidad de los gastos de la empresa se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 21. Plan de Costes.

Plan de costes completo	Pesimista	Probable	Optimista
Gastos de explotación			
CAC	340.571 €	1.021.714 €	1.702.857 €
Publicidad y marketing	47.175 €	196.760 €	420.067 €
Alquiler de oficinas	12.816 €	12.816 €	12.816 €
Alojamiento web	780 €	780 €	780 €
Gastos de personal	400.000 €	400.000 €	400.000 €
Renting equipo IT	9.600 €	9.600 €	9.600 €
Otros gastos de explotación			
Viajes	7.800 €	7.800 €	7.800 €
Gastos financieros			
Notaría y registro	400 €	400 €	400 €
Patente	20.000 €	20.000 €	20.000 €
Gastos totales	839.142 €	1.669.870 €	2.574.320 €

Fuente: elaboración propia.

8.3. Cuenta de resultados

Teniendo en cuenta el plan de ingresos y costes presentado previamente, la cuenta de resultados de BeRail en cada uno de los tres escenarios planteados sería:

Tabla 22. Cuenta de Resultados.

Cuenta de resultados	Pesimista	Probable	Optimista
Ingresos	589.686 €	2.459.495 €	5.250.841 €
Publicidad general	5.741 €	14.353 €	20.094 €
Generación de leads	63.195 €	189.586 €	315.977 €
Generación de ventas	58.546 €	175.638 €	292.729 €
Comisión de organización	462.204 €	2.079.918 €	4.622.041 €
Costes directos	798.126 €	1.628.854 €	2.533.304 €
Coste de adquisición	340.571 €	1.021.714 €	1.702.857 €
Publicidad y marketing	47.175 €	196.760 €	420.067 €
Alojamiento web	780 €	780 €	780 €
Gastos de personal	400.000 €	400.000 €	400.000 €
Renting equipo IT	9.600 €	9.600 €	9.600 €
Margen bruto	- 208.440 €	830.641 €	2.717.537 €
Costes indirectos	20.616 €	20.616 €	20.616 €
Alquiler de oficina	12.816 €	12.816 €	12.816 €
Viajes	7.800 €	7.800 €	7.800 €
Margen neto	- 229.056 €	810.025 €	2.696.921 €
Notaría y registro	400 €	400 €	400 €
Patente	20.000 €	20.000 €	20.000 €
Resultado	- 249.456 €	789.625 €	2.676.521 €

Fuente: elaboración propia.

9. Conclusión

Para finalizar el presente texto, se repasan los cuatro objetivos propuestos al inicio del trabajo, para comprobar que han quedado cubiertos.

En primer lugar, se ha demostrado que *existe para BeRail un hueco en el mercado*. La promoción del viaje en tren relaciona la empresa con la sostenibilidad, tendencia al alza que ayuda a la empresa a hacerse hueco en el mercado turístico. Completando este análisis, se ha demostrado que *el producto tiene demanda*. La investigación de mercado permite observar que casi el 90% de la muestra analizada evita la organización con agencia, por considerarla más costosa más del 60% de los casos. Además, menos del 30% de la muestra definiría la organización del viaje como sencilla. El público entiende que el Interrail es difícil de planificar, y comunica que los sistemas de apoyo existentes actualmente son ineficientes por no cubrir sus necesidades.

En segundo lugar, se ha comprobado que *el producto genera valor*. Existe una correlación perfecta entre las motivaciones del cliente (personalización, menos costes, itinerario propio) y los elementos motivadores que ofrece la compañía (ofertas personalizadas, precio competitivo, plan individual), así como entre las frustraciones del consumidor (pago de comisiones, demasiada información a consultar, análisis tedioso para encontrar las mejores opciones) y los elementos para reducirlas que ofrece la empresa (servicio gratuito, toda la información en una única web, programación automática en base a las preferencias indicadas).

En tercer lugar, se ha demostrado que *el modelo operativo de la compañía funciona*. Este modelo se ha planteado tomando en consideración todos los elementos necesarios para llevar a cabo el servicio con éxito, ya que se ha construido entendiendo la limitaciones del mercado y las necesidades del target estudiadas a fondo previamente.

En cuarto y último lugar, se ha demostrado que *la empresa es viable a nivel financiero*. A pesar de que el plan financiero se ha elaborado desde una perspectiva conservadora, donde se han realizado estimaciones muy bajas sobre los potenciales cobros que se podrían efectuar a los proveedores por desconocer exactamente sus

términos comerciales, los escenarios “probable” y “optimista” han permitido la generación de ingresos suficientes para continuar desarrollando la start up.

Este análisis de compleción de objetivos muestra la visión positiva del proyecto. Sin embargo, por tratarse de un emprendimiento donde la incertidumbre es alta por no existir empresa idéntica ya en el mercado, considero esencial una reflexión de las limitaciones. En lo que al desarrollo de start ups se refiere, estas deben estar siempre presentes, para pivotar el negocio cuando sea necesario y evitar su estancamiento o caída. Así, hay dos aspectos esenciales a recordar. Por un lado, entender que en el mercado turístico los factores externos ejercen presión sobre la rentabilidad de la compañía. Por otro, tomar conciencia de la amenaza que suponen los productos sustitutivos analizados (viajes alternativos que interesan al público objetivo), para los que cabe diseñar estrategias a largo plazo (expansión del negocio a otros viajes en grupo) en futuras investigaciones.

10. Anexo

Encuesta personal. Técnica cuantitativa para analizar la viabilidad del negocio

Primer objetivo. Investigación de características (público y viaje).

1. Edad
2. Género
 - Mujer
 - Hombre
3. Nivel de estudios
 - Bachillerato (cursando)
 - Bachillerato (graduado)
 - Grado universitario
 - Máster universitario
 - Formación Profesional
4. Nivel de ingresos (si trabajas)
 - 100-300
 - 300-500
 - Más de 500
5. Nivel de gasto mensual
 - 50-100
 - 100-300
 - Más de 300
6. ¿Has realizado el viaje de Interrail?
 - Sí
 - No
7. Si es así, ¿qué edad tenías entonces?
8. Si no has realizado el viaje, puntúa en una escala del 1 al 5 cuan dispuesto estarías a realizarlo (siendo 1 muy poco dispuesto y 5 muy dispuesto).

Continúa con las preguntas si has completado el viaje de Interrail.

9. ¿Cuántas personas te acompañaron en el viaje?
 - 1-3
 - 3-5
 - Más de 5
10. ¿Cuántas ciudades visitaste?
 - Menos de 3
 - 3-5
 - 5-7
 - Más de 7
11. ¿Te centraste en las capitales?
 - Sí, sólo viajé a las capitales
 - No, recorrí también otras ciudades
12. ¿Cuánto tiempo duró?
 - Menos de una semana
 - Una semana
 - Dos semanas

- Un mes
 - Más de un mes
13. ¿Cuál era la intención principal del viaje? Marca las que apliquen
- Ocio (fiesta, clubes...)
 - Cultura (museos, monumentos, gastronomía...)
 - Naturaleza (excursiones, deportes...)
14. ¿Qué modalidad de billete utilizaste?
- Pase global de 15 días
 - Pase global de 22 días
 - Pase global de 1 mes
 - Otro
15. ¿Fuiste a las Islas Griegas?
- Sí
 - No
16. ¿Fuiste al Ultra Music Festival en Croacia?
- Sí
 - No
17. ¿Cuánto costó el viaje, en términos de organización, sin incluir gastos? En caso de no haberlo realizado, responde en términos de cuánto dinero estarías dispuesto a pagar.
- Menos de 500€
 - Entre 500 y 1000€
 - Entre 1000€ y 1200€
 - Más de 1200€

Segundo objetivo. Investigación del modelo de organización (con o sin agencia)

18. ¿Utilizasteis agencia para prepararlo?
- Sí
 - No
19. Si preparaste el viaje con agencia, indica el nombre y finaliza el cuestionario
20. Si no preparaste el viaje con agencia, indica el motivo
- No queríamos contratar una agencia porque suele ser más costoso
 - Las agencias daban planes fijos que no se ajustaban a lo que queríamos
 - Consideramos que la organización del viaje era fácil y manejable
21. ¿Cómo fue finalmente la organización sin agencia? Marca las que apliquen
- Sencilla; tardamos una tarde en preparar el viaje completo
 - Tediosa; nos llevó bastante tiempo coordinar el viaje completo
 - Complicada; tuvimos que investigar mucho
 - Confusa; teníamos demasiadas reservas en sitios web distintos
22. Indica del 1 al 5 cómo de interesado estarías en la siguiente idea:
Utilizar una plataforma desde la que todos los miembros del grupo pudiesen contratar y gestionar toda la organización del viaje. Esto es: los pisos alquilados (con fechas y precio), el itinerario de las ciudades recorridas, los billetes de tren y avión, las reservas en museos/restaurantes/clubes/actividades, el control de los gastos y la titularidad de los pagos...

11. Bibliografía

- Acibeiro, M. (2023). ¿Qué es el marketing de afiliados y cómo funciona un programa de afiliación? *Go Daddy*. Recuperado de <https://es.godaddy.com/blog/que-es-marketing-de-afiliados-y-como-funciona-una-plataforma-de-afiliacion/> el 31 de mayo de 2023.
- Ács, B. (2010). Upgrading Seishun18 kippu to Japan Rail Pass. *JAPAN RAILWAY AND TRANSPORT REVIEW*, 56, 47-49. Recuperado de <http://real.mtak.hu/98873/1/47-49web1JRTRAnotherPerspectiveSeishun18.pdf>
- Agencia de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea. (n.d.). Artículo 45 de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea: Libertad de circulación y de residencia. Recuperado de <http://fra.europa.eu/es/eu-charter/article/45-libertad-de-circulacion-y-de-residencia#:~:text=1.,territorio%20de%20los%20Estados%20miembros>.
- Amazon Ads. (2023). ¿Qué es el CPC? Como funciona la publicidad de PPC. Amazon Ads. Recuperado de [https://advertising.amazon.com/es-es/library/guides/cost-per-click#:~:text=El%20CPC%20\(coste%20por%20clic\)%20es%20una%20m%C3%A9trica%20que%20determina,clicks%20que%20recibe%20el%20anuncio](https://advertising.amazon.com/es-es/library/guides/cost-per-click#:~:text=El%20CPC%20(coste%20por%20clic)%20es%20una%20m%C3%A9trica%20que%20determina,clicks%20que%20recibe%20el%20anuncio) el 30 de mayo de 2023.
- Arano Chávez, R. M., Cano Flores, M. y Olivera Gómez, D. A. (2013). La importancia del entorno general en las empresas. *Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana*. Recuperado de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24976w/laimportanciadelentornogeneralenlasempresas.pdf> el 18 de febrero de 2023.
- AWS. (s.f). Computación en la nube con AWS. Recuperado de <https://aws.amazon.com/es/what-is-aws/> el 20 de mayo de 2023.
- AWS b. (s.f). Precios de AWS Amplify. Servicios de frontend web y móviles. Amazon Web Services. Recuperado de <https://aws.amazon.com/es/amplify/pricing/?p=ft&c=wa&z=2?p=ft&c=wa&z=2> el 28 de mayo de 2023.
- AWS. (2022). ¿Cómo puede AWS WAF ayudar a prevenir los ataques de inicio de sesión mediante fuerza bruta? Recuperado de <https://repost.aws/es/knowledge-center/waf-prevent-brute-force-attacks> el 20 de mayo de 2023.
- Bailyn, E. (2022). Average Customer Acquisition Cost (CAC) by Industry: B2C Edition. First Page Sage. Recuperado de <https://firstpagesage.com/seo-blog/average-cac-by-industry-b2c-edition/> el 28 de mayo de 2023
- Bailyn, M. (2022). Average Cost Per Lead by Industry 2023. First Page Sage. Recuperado de <https://firstpagesage.com/seo-blog/average-cost-per-lead-by-industry/> el 30 de mayo de 2023.

- Becas Santander. (2022). TAM, SAM, SOM: cómo calcular el tamaño del mercado. Recuperado de <https://www.becas-santander.com/es/blog/tam-sam-som.html> el 28 de mayo de 2023.
- Belleflamme, P., y Neysen, N. (2020). A multisided value proposition canvas for digital platforms. CORE. Recuperado de https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal%3A232913/datastream/PDF_01/view
- Bluehost. (2018). How to secure a website. Bluehost Blog. Recuperado de https://www.bluehost.com/blog/how-to-secure-your-website/?utm_campaign=affiliate-link_searchgenericpromo_PPC&utm_source=direct&utm_medium=affiliate&utm_affiliate=searchgenericpromo&irpid=101&clickid=P61C101S570N0B5578A2D4499E0000V261&pb=signup_searchgenericpromo&siteid=101&channelid=P61C101S570N0B5578A2D4499E0000V261&gclid=CjwKCAjw36GjBhAkEiwAKwIWYXvs_rIKREOzvNBvRyV66SXVcZGWM3-1dpgcA5MJWLs9z8wOe6E0DBoCqqsQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds el 20 de mayo de 2023.
- Cámara Valencia. (2020). ¿Qué mínimos legales debe cumplir mi página web? Recuperado de <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/que-minimos-legales-debe-cumplir-mi-pagina-web/#1473090321360-0f2ef171-be69> el 20 de mayo de 2023.
- Collado, J. (2022). Mallorca recibirá en junio 25.000 estudiantes de viaje de fin de curso. Última Hora. Recuperado de <https://www.ultimahora.es/noticias/local/2022/04/30/1727813/mallorca-recibira-junio-25000-jovenes-viaje-estudios.html> el 31 de mayo de 2023.
- De Luz, S. (2021). Descubre los mejores y más seguros algoritmos de hash, y conoce los que no son recomendables hoy en día. RedesZone. Recuperado de <https://www.redeszone.net/2016/07/09/descubre-los-mejores-mas-seguros-algoritmos-hash-conoce-los-no-recomendables-hoy-dia/> el 20 de mayo de 2023.
- Esteve. (2023). Microinfluencer: ¿qué es y por qué contratar uno? IEBS School. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/microinfluencer-redes-sociales/#:~:text=Los%20Microinfluencer%20son%20creadores%20de,1.000%20y%20los%20100.000%20seguidores> el 31 de mayo de 2023.
- Expansión. (s.f.). España: salario medio. Datosmacro. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/mercado-laboral/salario-medio/espana#:~:text=E1%20salario%20m%C3%A9dio%20en%20Espa%C3%B1a,%20es%20decir%20%20790%20euros> el 28 de mayo de 2023.
- Fernández, Y. (2023). Descuento de Interrail del 50%: cuándo es, cuánto cuesta, para quién y qué países de Europa podrás visitar. Xakata. Recuperado de <https://www.xakata.com/basics/descuento-interrail-50-cuando-cuanto-cuesta-para-quien-que-paises-europa-podras-visitar> el 28 de mayo de 2023.

- Financial Times. (2013). How much is your personal data worth? Financial Times. Recuperado de <https://ig.ft.com/how-much-is-your-personal-data-worth/#axzz2z2agBB6R> el 28 de mayo de 2023.
- Fleet. (s.f.). Equipa tu negocio fácilmente. Fleet. Recuperado de <https://fleet.co/es> el 28 de mayo de 2023.
- Fotocasa. (2021). Cuánto cuesta alquilar un piso de 80 m2 en cada ciudad. Fotocasa Life. Recuperado de <https://www.fotocasa.es/fotocasa-life/alquiler/cuanto-cuesta-alquilar-un-piso-de-80m2-en-cada-ciudad/> el 28 de mayo de 2023.
- Fuentes. (2020). ¿Qué es el coste por mil impresiones (CPM)? Human Level. Recuperado de <https://www.humanlevel.com/diccionario-marketing-online/coste-por-mil-impresiones-cpm#:~:text=El%20CPM%20en%20portales%20web,d%C3%B3nde%20se%20publica%20el%20anuncio> el 28 de mayo de 2023.
- Galan. (2020). Coste medio en CPC de Google Ads por sectores en España diciembre 2020. Cosas sobre marketing online. Recuperado de <https://www.josegalan.es/coste-medio-en-cpc-de-google-ads-por-sectores-espana-diciembre-2020/> el 28 de mayo.
- Geraci, J. et al. (2000). Understanding youth: What works and doesn't work when researching and marketing to young audiences. In Reinventing Advertising: The Worldwide Advertising Conference ESOMAR/ARF. Recuperado de <https://faunalytics.org/wp-content/uploads/2015/05/Citation373.pdf>
- Gerry, J. et al. (2017). *Exploring strategy*. (17^o ed). Pearson.
- Hotmart. (2022). ¿Qué es el costo por lead? Descubre ejemplos para aprender a calcularlo. Recuperado de <https://hotmart.com/es/blog/que-es-costo-por-lead-cpl-ejemplos> el 20 de mayo de 2023.
- Idento. (2022). ¿Cuánto cuesta constituir una Sociedad? Sapiencia. Recuperado de <https://www.gestoriaonlinesapiencia.com/cuanto-cuesta-constituir-sociedad/> el 28 de mayo de 2023.
- INE. (2022). Encuesta de Condiciones de Vida. Año 2022. Resultados definitivos. Recuperado de https://www.ine.es/prensa/ecv_2022.pdf el 28 de mayo de 2023.
- Interrail. (s.f). Festivals in Europe. *Interrail.eu*. Recuperado de <https://www.scribbr.es/citar/generador/folders/7IIXOUqmalw38Qn1QKGN0/links/4iTbu9UvwTbIsUCOQBnMVE/> el 31 de mayo de 2023.
- Interrail. (s.f b). Descuentos de Interrail para jóvenes. *Interrail.eu*. Recuperado de <https://www.interrail.eu/es/interrail-passes/deals/interrail-youth-discounts> el 28 de mayo de 2023.
- Irvine, M. (2023). Google Ads Benchmarks for YOUR Industry. Word Stream. Recuperado de <https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/02/29/google-adwords-industry-benchmarks> el 30 de mayo de 2023

- Kambista. (s.f.). ¿Cuánto debería empezar a invertir en marketing una start up? Kambista. Recuperado de <https://kambista.com/emprendimiento/cuanto-deberia-empezar-a-invertir-en-marketing-una-startup/#:~:text=En%20realidad%20el%20grado%20de,5%20millones%20de%20d%C3%B3lares%20anuales> el 31 de mayo de 2023.
- Karthik. (2023). Discussing Average Customer Acquisition Cost by Industry. UpGrowth. Recuperado de <https://www.upgrowth.in/understanding-the-average-customer-acquisition-cost-by-industry/#:~:text=It%20is%20only%20reasonable%20that,Retail%3A%20%2410> el 28 de mayo de 2023.
- Leung, F. et al. (2022). Influencer marketing effectiveness. *Journal of marketing*, 86(6), 93-115. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/00222429221102889>
- Matović, I. M. (2020). PESTEL Analysis of External Environment as a Success Factor of Startup Business. In *ConScienS Conference Proceedings* (pp. 96-102). Scientia Moralitas Research Institute. Recuperado de <https://www.ceeol.com/search/chapter-detail?id=1022070>
- McLean, G. y Wilson, A. (2016). Evolving the online customer experience... is there a role for online customer support? *Computers in human behavior*, 60, 602-610. Recuperado de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0747563216301479?token=47A0FF6FEFCBE9D6AA16365EC4FE0B3663E39211265681FC425BD27E2A200B7331FFE762B8AB18C3AE9D16B9140353FE&originRegion=eu-west-1&originCreation=20230309154512>
- Michalowicz, M. (2019). Average Small Business Travel. *American Express*. Recuperado de <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/average-small-business-travel/> el 28 de mayo de 2023.
- Millán, J. (2022). Uno de cada tres españoles no puede permitirse ir de vacaciones ni afrontar gastos imprevistos. *20 Minutos*. Recuperado de <https://www.20minutos.es/noticia/5022959/0/uno-de-cada-tres-espanoles-no-puede-permitirse-ir-de-vacaciones-ni-afrontar-gastos-imprevistos/> el 28 de mayo de 2023.
- Ortiz, B. & Capó, J. (2015). 10 pasos para desarrollar un Plan Estratégico y un Business Model Canvas. *3C Empresa*, 24(4), 231-247. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5266035>
- Perera, R. (2017). The PESTLE analysis. *NerdyNaut*.
- Rathi, R. (2023). Customer Acquisition Cost by Industry. *StartupTalky*. Recuperado de <https://startuptalky.com/cac-by-industry/> el 28 de mayo de 2023.
- Statista. (2022). Tamaño del mercado mundial de viajes online 2021-2027. <https://es.statista.com/estadisticas/630833/tamano-del-mercado-mundial-de-viajes-online/>

- Sociedad, R. (2023). Un 26% de la población española está en riesgo de pobreza o exclusión. La Razón. Recuperado de https://www.larazon.es/sociedad/26-poblacion-espanola-esta-riesgo-pobreza-exclusion_202304246446727750432b000168ef59.html el 28 de mayo de 2023.
- Tarodo, C. (2018). Qué es el CAC: cómo calcular el coste de adquisición del cliente. Marketing 4 Ecommerce. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.net/que-es-y-como-calcular-el-coste-de-adquisicion-de-cliente/> el 28 de mayo de 2023.
- Tricount. (s.f). FAQs and Feedback: ¿cómo funciona Tricount? Recuperado de <https://www.tricount.com/es/como-funciona-tricount> el 20 de mayo de 2023.
- Unicampus. (s.f). Viajes de fin de curso Mallorca para estudiantes. Unicampus. Recuperado de <https://www.unicampus.es/viajes/fin-de-curso/mallorca/> el 31 de mayo de 2023.
- Unión Europea. (s.f.). Artículo 9 del Tratado de la Unión Europea. Lexparency. Recuperado de https://lexparency.es/eu/TUE/ART_9/
- Unión Europea. (s.f.). Discover EU. European Youth Portal. Recuperado de https://youth.europa.eu/discovereu_es el 28 de mayo de 2023.
- Universia. (s.f.). Queremos ser la mejor plataforma de servicios no financieros abierta y responsable para estudiantes universitarios. Santander. Recuperado de <https://www.santander.com/es/nuestro-compromiso/crecimiento-inclusivo-y-sostenible/compromiso-con-la-educacion-superior/universia> el 31 de mayo de 2023.
- Vargas, I. S., Calva, A. L. G., y Camacho, J. H. (2015). Business model canvas. Ciencias Huasteca Boletín Científico de la Escuela Superior de Huejutla, 3(5), 1-6. Recuperado de https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/6519/business_model_canvas.pdf
- Venfilter. (2022). Los 3 medios de transporte menos contaminantes de nuestro tiempo. Recuperado de <https://www.venfilter.es/es/blog/los-3-medios-de-transporte-menos-contaminantes-de-nuestro-tiempo/#:~:text=El%20tren%2C%20y%20en%20general,emisiones%20sobre%20el%20medio%20ambiente> el 20 de mayo de 2023
- Voiash. (2023). Voiash España: agencia de viajes para jóvenes. Voiash. Recuperado de <https://voiash.es/> el 31 de mayo de 2023.
- Voos, M. (2020). Coste por Mil: qué es y cómo calcularlo. Trusted Shops. Recuperado de <https://business.trustedshops.es/blog/cost-per-mille-definicion-y-explicacion/> el 30 de mayo de 2023.
- Whatgraph. (2022). Top 10 Website KPIs to Measure Your Client's Website Performance. Recuperado de <https://whatagraph.com/blog/articles/website-kpis> el 20 de mayo de 2023.

Yang, J. (2022). What is the average patent cost? OC Patent Lawyer. Recuperado de <https://ocpatentlawyer.com/how-much-does-the-average-patent-cost/#:~:text=The%20average%20cost%20of%20a,expedite%20your%20patent%20application%3B%20and> el 28 de mayo de 2023.