

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
FACULTAD DE TURISMO



TRABAJO FIN DE MÁSTER

MÁSTER UNIVERSITARIO EN
DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN
DEL TURISMO

MAKE MÁLAGA, UN PUNTO DE
ENCUENTRO ENTRE OFERTA,
DEMANDA Y ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA

PEDRO MARTÍNEZ GARCÍA

MÁLAGA, 2022



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



Facultad de Turismo
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

FACULTAD DE TURISMO

**MÁSTER EN DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL
TURISMO**

**MAKE MÁLAGA, UN PUNTO DE ENCUENTRO ENTRE
OFERTA, DEMANDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**MAKE MÁLAGA, A MEETING POINT BETWEEN
OFFER, DEMAND AND PUBLIC
ADMINISTRATION**

Realizado por
Pedro Martínez García

Tutorizado por
Rafael Becerra Vicario

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
MÁLAGA, SEPTIEMBRE DE 2022

MÁSTER EN DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL TURISMO

En el día de la fecha, se ha reunido el tribunal evaluador para juzgar el trabajo fin de máster titulado:

MAKE MÁLAGA, UN PUNTO DE ENCUENTRO ENTRE OFERTA, DEMANDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Del alumno: D. PEDRO MARTÍNEZ GARCÍA

Dirigido por D. RAFAEL BECERRA VICARIO

Y PARA QUE CONSTE, ES FIRMADA POR LA/EL SECRETARIA/O.

Málaga, a 5 de octubre de 2022.

La/el Secretaria/o

Fdo.:

Resumen

El presente trabajo trata sobre la creación de una empresa tecnológica cuyo producto principal es una aplicación disponible en varias plataformas para teléfono móvil y ordenador personal.

Se analizarán las cuatro variables del Marketing Mix, es decir, producto, precio, promoción y distribución, así como el entorno en el que se desenvolverá y cómo se introduce esta compañía en él. Por último, se describirán los aspectos legales pertinentes y su viabilidad económica y financiera.

Con este producto se busca acercar la oferta de la ciudad de Málaga a la demanda, siendo esta numerosa y desconcentrada, aumentando el atractivo del municipio al aumentar las posibilidades de los activos turísticos de la ciudad, su cultura y su gastronomía y se ofrecen soluciones a algunos de los problemas de los que adolece la administración local.

Make Málaga es otra apuesta por la digitalización del turismo, adaptando el comercio turístico local a las nuevas tendencias tecnológicas que se presentan en el mundo de hoy y un apoyo para el cumplimiento de la planificación turística de la ciudad.

Palabras clave: Intermediación comercial, economía local, digitalización, turismo de Málaga, e-commerce.

Abstract

This paper deals about the creation of a technology company whose main product is an application available on various platforms for mobile phones and personal computers.

We will analyze the four variables of the Marketing Mix, that is, product, price, promotion and distribution, as well as the environment in which it will operate and how this company is introduced into it. Finally, the relevant legal aspects and their economic and financial viability will be described.

With this product seeks to bring the supply of the city of Malaga to demand, being this numerous and deconcentrated, increasing the attractiveness of the municipality, increasing the possibilities of the tourist assets of the city, the culture and gastronomy and offers solutions to some of the problems of local government.

Make Malaga is another commitment to the digitization of tourism, adapting the local tourist trade to the new technological trends of today and a support for the fulfillment of the city's tourist planning.

Keywords: Commercial intermediation, local economy, digitalization, Málaga tourism, e-commerce.

Índice

1	Introducción: Definición de la idea.....	19
2	El entorno	21
2.1	¿Quién visita la ciudad?	21
2.2	Entorno general	23
2.3	Entorno específico	52
3	La hipótesis.....	65
3.1	Pertinencia en el entorno	65
3.2	Supuestos de negocio	70
3.3	Supuestos de usuario	72
3.4	Localización	73
4	El producto.....	79
4.1	Descripción	79
4.2	Necesidades que satisface	83
4.3	Clasificación del producto	85
4.4	Ciclo de vida del mercado y proyección de futuro	86
4.5	La línea de productos	86
4.6	Atributos	87
5	El precio.....	89
5.1	La elasticidad de la demanda	89
5.2	La estrategia de fijación de precios	90
5.3	La monetización y la fijación del precio	91
6	La promoción	95
7	La distribución.....	97
8	Misión, visión y valores	99
9	Creación de la empresa	103
10	Modelos de negocio.....	109
10.1	Modelo Business Canvas	109
10.2	Matriz DAFO	112
11	Viabilidad económica	115
11.1	Recursos necesarios para el inicio de la actividad	115
11.2	Recursos humanos necesarios	118

11.3 Estimación de ventas	124
11.4 Gastos estimados del primer y segundo año	129
11.5 Fuentes de financiación inicial	132
11.6 Cuentas anuales estimadas del primer y segundo año	135
12 Conclusiones	141
13 Bibliografía	143
Apéndice A Transcripción resumida de la entrevista con Susana Escobar, responsable de administración de Alcazaba y Gibralfaro	161
Apéndice B Estatutos de la sociedad	165
Apéndice C Presupuesto de creación de la empresa.....	173
Apéndice D Presupuesto de creación de la aplicación.....	177

Índice de gráficos

2.1	Serie de inflación anual en la Unión Europea	25
2.2	Previsiones de inflación para España	26
2.3	Previsión de subida de los tipos de interés por el BCE	27
2.4	Serie de gasto público en España	28
2.5	Evolución del déficit público en España	29
2.6	Evolución de la tasa de desempleo en España	30
2.7	Evolución del porcentaje del PIB correspondiente al turismo	31
2.8	Evolución de la población en diversos países europeos	33
2.9	Previsión de población en la Unión Europea	34
2.10	Proyección de la pirámide de población española	35
2.11	Previsión de población nacional y extranjera en España	36
2.12	Tendencia de la población residente en el centro de Málaga	42
2.13	Índices de libertad en España	43
2.14	Evolución del tráfico de datos en la UE	57
2.15	Volumen del comercio electrónico en España	57
2.16	Volumen de turistas en la ciudad de Málaga	58
3.1	Áreas de captación de clientes	72
7.1	Representación de la cadena de distribución	97
11.1	Número de visitantes por año en Málaga	125
11.2	Porcentaje de población que compra por internet	126

Índice de tablas

2.1	Puntuaciones de derechos privados en diversos países de la UE	44
2.2	Puntuaciones de derechos públicos en diversos países de la UE	45
2.3	Análisis de la competencia	56
2.4	Análisis de los atributos de la competencia	60
3.1	Precios del suelo en el centro de Málaga	74
4.1	Necesidades que satisface la aplicación	85
5.1	Comisiones de las competidoras	92
11.1	Costes de puesta en marcha	118
11.2	Empleados de la empresa	119
11.3	Número de viajeros por mes en Málaga	126
11.4	Variación interanual de usuarios de comercio electrónico	127
11.5	Estimación de ventas en proveedores de oferta	128
11.6	Estimación de ventas a turistas	129
11.7	Estimación de gastos para 2023	130
11.8	Estimación de gastos para 2024	131
11.9	Cuenta de resultados de 2023	135
11.10	Cuenta de resultados de 2024	136
11.11	Balance del año 2023	137
11.12	Balance del año 2024	138

Índice de imágenes

2.1	Mapa de las familias de lenguas de Europa	37
3.1	Zonas de afluencia de turistas y excursionistas	74
3.2	Parkings en la zona escogida	75
3.3	Densidad de alojamientos turísticos en Málaga	75
3.4	Renta media anual por barrios de Málaga	76
3.5	Imágenes del local escogido	77
3.6	Imágenes del local escogido	77
3.7	Imágenes del local escogido	77
3.8	Imágenes del local escogido	77
4.1	Características de la aplicación	81
4.2	Características de la aplicación	81
4.3	Características de la aplicación	81
4.4	Logotipo de Make Málaga	87
4.5	Icono de la aplicación	88
9.1	Disponibilidad de la denominación social	104
9.2	Bancos disponibles en el entorno escogido	105

1

Introducción: Definición de la idea

MAKE MÁLAGA trata de una aplicación para teléfonos móviles que contengan sistemas operativos principalmente Android e IOs para crear una conexión que relacione a clientes y proveedores sin intermediarios, creando la oferta más amplia de la ciudad de Málaga, extensible posteriormente a otras ciudades, y llegando a un número de clientes donde los establecimientos por sí solos, no tienen capacidad de llegar.

Mediante una interfaz principal, ofrece la opción de obtener toda la información básica de la ciudad, con situación de monumentos, horarios de apertura, exposiciones, etc., lo que servirá como anzuelo para otra pestaña paralela que será la que monetizará.

En esta parte del software, divididas por secciones, se podrá encontrar toda la oferta posible de pago para que el proveedor pueda llegar con facilidad al cliente y lograr mayores tasas de competitividad, y el cliente tendrá en sus manos una gran información para hacer realmente lo que desea hacer, creando así un turismo personalizado y descubrir, además, productos turísticos que desconocía. De esta forma, el cliente tiene total flexibilidad para hacer justo aquello que desea hacer, sin actividades dentro del paquete que realmente no le generan un valor adicional.

Por esta vía, seleccionando varios de ellos, podrá generar una ruta, que previo pago, generará un código QR, que servirá como pase de acceso a cualquier punto, público o privado que haya adquirido, y que, leyéndolo, los empleados sabrán qué tienen que ofrecer.

Por otra parte, el proveedor tendrá su sección dentro de la aplicación, donde podrá colocar la información (de su local, actividad, restaurante, comercio, monumento, museo,

etc.), con fotografías de sus mejores productos, gestionar los horarios de apertura y reservas, conectar directamente con los usuarios y promocionar sus productos o servicios.

Es conveniente aclarar que la administración pública es parte esencial en este proyecto, ya que es la mayor oferente de la ciudad y cuenta con la titularidad del patrimonio más solicitado. Por ello, se debe atraerla de una forma contundente, y la respuesta está en los datos. La ciudad no cuenta con un sistema de recogida de datos eficaz con el que generar previsiones y estudios por lo que este producto puede generar una simbiosis mutuamente beneficiosa entre la sociedad objeto de este proyecto y la administración local, comarcal y regional.

Será una oportunidad de conseguir los ansiados datos con un coste muy bajo, además de obtener un mayor reparto de la riqueza ya que es un canal muy eficiente para actores que a día de hoy no son solventes ni atractivos y una mayor dispersión del flujo turístico, solventando así parte de los problemas de concentración de riqueza y de masificación en algunos puntos de la ciudad.

Todos los establecimientos pasarán una inspección que les dará acceso a un certificado y a aparecer en la aplicación, que les acredita como un lugar seguro, limpio y de calidad, lo que genera confianza en el turista y un atractivo para los oferentes que ven, de esta manera, una forma de mostrarse al mundo como un proveedor de servicios de calidad.

2

El entorno

En este capítulo se analizará la situación del medio que rodea al planteamiento de la idea, con objeto de plantear un escenario que verifique su viabilidad. Siguiendo la clasificación propuesta por García Hernández, José Antonio y López Pina, Pilar (1998) en su trabajo “Empresa y Entorno”, se dividirá en dos subtipos, el entorno general y el entorno específico.

Sin embargo, en empresas dedicadas al turismo, no basta con hacer un análisis de la ciudad y su población sino de quiénes forman parte de la población, ya que los productos no están dirigidos a los nativos en sí, sino a los visitantes que pudieran llegar a la ciudad, por lo tanto lo primero que hay que plantearse es,

2.1 ¿Quién visita la ciudad?

La ciudad de Málaga ha sido el destino urbano que más ha crecido en los últimos años, siendo en 2015 el número de turistas un 127% mayores que en 2005, lo que lo hace un destino turístico claramente al alza (Plan estratégico del turismo de Málaga; 2016). En el año 2019, 4.720.543 visitantes eligieron la ciudad como destino, siendo el 54,27% de ellos turistas y el resto, excursionistas. ¿Cuáles son las cualidades principales que definen a un importante porcentaje de estas personas y que permiten definirlos como un modelo? Muchas son las variantes que definen las características de un turista modelo, sin embargo, se analizarán las que pueden tener importancia para la conveniencia o no del producto desarrollado en este trabajo de acuerdo con los datos ofrecidos por el Observatorio turístico de la ciudad de Málaga en el año 2019.

Como bien es conocido en el año 2020 tuvo lugar una crisis que afectó al turismo globalmente, sin embargo, en este trabajo se prefiere recurrir a los datos de 2019 por la

rápida recuperación de la llegada de visitantes en el año 2021 y 2022¹ y además por no pecar de utilizar datos sesgados y no coincidente con la tendencia de la década anterior.

Comenzando por su procedencia, el 75,82% de ellos, son de origen extranjero, sobre todo de países del norte de Europa, de los cuales destacan Reino Unido con un 10,83% del total, seguido por Alemania, con un 9,58%, sumándose a ellos recientemente Italia, que ya supone un 8,48% del total de los turistas que llegan.

Con respecto al turismo nacional, las comunidades que más llegan son Andalucía, por su proximidad y Madrid por su elevada población y no tan alejada situación, o al menos no tan lejana como otros núcleos de población no costeros.

En cuanto a la clase social, o mejor dicho, económica, el sueldo medio más habitual se encuentra entre los 2.501 euros y los 3.000, lo que lo sitúa justo en la media de la Unión Europea². Se puede decir entonces que el perfil del turista de Málaga es de clase media. La gran mayoría de los visitantes, además son ocupados (67,80% de ellos), seguidos por estudiantes, siendo estos el 16,64%. Esto indica que el público que llega a la ciudad es de mediana edad, con poca presencia de pensionistas o jubilados. La edad media con la que cuentan es de 39,78 años. Sin embargo, se debe resaltar que el público de 18 a 29 años que llega a la ciudad es del 32,43%, es decir, alrededor de un tercio del total.

El motivo predominante es el de ocio y vacaciones, siendo el 76,14%, seguido del de visitar a familiares. El turista promedio se informa antes de llegar sobre el destino y el alojamiento principalmente y reserva previamente casi la totalidad de las veces. De hecho, alrededor de dos tercios de ellos planearon su viaje con entre uno y seis meses de antelación.

Más de un tercio de ellos vienen en pareja y un 25% con amigos, siendo las principales actividades la visita a la ciudad y su centro histórico, además de visitas culturales, museos y actividades gastronómicas.

Para finalizar con el análisis, aproximadamente la mitad de los turistas recibidos tenían Málaga como su único destino durante el viaje, donde gastaron de media 711,50 €, o lo que es lo mismo, 88 euros al día.

¹ Rodríguez, J.V. (2021). Málaga eleva un 74% la llegada de turistas pero sigue por debajo del nivel preCovid. *La opinión de Málaga*. Recuperado de: <https://www.laopiniondemalaga.es/malaga/2021/09/24/malaga-eleva-74-llegada-turistas-57622733.html>

² Ferrari, J. (2022). El salario medio de 2020 en España es inferior al de hace 20 años, en términos relativos. *El Economista*. Recuperado de: <https://www.economista.es/economia/noticias/11662336/03/22/El-salario-medio-de-2020-en-Espana-es-inferior-al-de-hace-20-anos-en-terminos-relativos.html>

Con respecto a los excursionistas, más de la mitad de ellos son provenientes de otras regiones de España, 8 de cada 10, de Andalucía. Los visitantes extranjeros provienen también de otros países del norte de Europa como Reino Unido, Alemania y Francia y a estos se suman personas de países latinoamericanos que eligen la ciudad para visitarla dentro de su viaje por el país o el continente.

Las características son similares a las de los turistas, la mayoría están ocupados o son estudiantes, apareciendo aquí el grupo de los jubilados o pensionistas, suponiendo el 15,56% del total de excursionistas. Además, el nivel de renta baja coincidiendo con la media nacional, ya que la mayoría provienen de otras partes de España. Siendo la renta predominante entre 1.501 y 2.500 euros mensuales.

El motivo coincide con el de los turistas, el principal motivo para su llegada fue el de ocio y vacaciones, sobre todo el ocio, las actividades lúdicas, las compras y el sol y playa. Además, el perfil de compañía también se asemeja, siendo las parejas el 30,69% y los grupos de amigos el 22,78%. El gasto es, eso sí, algo menor, con 74,25€, 14 euros menor que el del turista medio.

Dato importante es que en este caso el 65% de los turistas no realizan reservas previas y que la mitad de los excursionistas no planearon su viaje hasta una semana antes. Esto se debe tal vez a que la mitad de ellos declara proceder de una ciudad cercana.

Y bien, ahora que ya se tiene información sobre el turista y el excursionista que suele venir a la ciudad de Málaga, se puede comenzar con el estudio de los diferentes tipos del entorno que tendría esta empresa al nacer.

2.2 El entorno general

Sáez Vacas F., García, O., Palao, J y Rojo, P. nos dicen en su trabajo, *Innovación tecnológica en las empresas* (2006)³ una forma de clasificar el medio en el que se desenvuelve la empresa y que afectan de manera indirecta a su nacimiento y desarrollo. Los factores que afectan son los siguientes:

- Factores económicos
- Factores socioculturales
- Factores tecnológicos
- Factores político-legales

³ Sáez Vacas F., García, O., Palao, J y Rojo, P. (2006). *Innovación Tecnológica en las Empresas*. (pp. 22-47). Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado de: <https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/mod/url/view.php?id=278148&lang=en>

- Factores medioambientales
- Factores internacionales

Además, se hablará de otro tema que parece importante desarrollar, que es la renta de situación de Málaga y su plan estratégico actual para el turismo.

Factores económicos.

Estos vienen determinados por la estructura y coyuntura actual del entorno en el que se encuentra la empresa y su producto y se reflejan en los principales indicadores de la economía.

La inflación es el primer factor determinante ya que supone un aumento generalizado en los costes de las empresas. En el momento en el que se desarrolla este trabajo, se vive en un momento de inflación continuada por diversas causas siendo la primera de ellas el aumento del coste de los recursos energéticos en España y en el conjunto de Europa por la renegociación del contrato de suministro de gas de parte de Argelia, así como la mayor aportación de Estados Unidos⁴, con un mayor coste y la restricción de la llegada desde Rusia por la guerra en Ucrania⁵.

La segunda causa general es debida aún a la pandemia de Sars-Covid-2 en la que los países generaron una serie de restricciones de movilidad que ahogaron la economía de libre mercado y, sobre todo, el turismo, con la bajada de producción, productividad y el cierre de empresas. La apertura que se está desarrollando supone que las empresas actuales no pueden cubrir la exponencial demanda y por ende, suben los precios⁶.

Con respecto a los países de la Unión Europea, es decir, los principales proveedores de clientes y competidores de Málaga, España cuenta con una de las mayores tasas de inflación interanual de la Unión Europea con un 6,5% de IPC en el mes de enero de 2022,

⁴ Camarero, J.M. (2022). Estados Unidos se consolida como el primer proveedor de gas de España. *El Correo*. Recuperado de: <https://www.elcorreo.com/economia/estados-unidos-consolida-primer-proveedor-gas-espana-20220314154344-ntrc.html>

⁵ Alonso Pascual, C. (2022). La guerra de Putin incluye en la inflación y en los precios de la energía, pero no es lo único como dice Sánchez. *Newtral*. Recuperado de: <https://www.newtral.es/causas-inflacion-espana/20220310/>

⁶ Anónimo (2021). ¿Por qué la inflación es tan elevada actualmente?. *Banco Central Europeo*. Recuperado de: https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/high_inflation.es.html

llegando a un 9,8% en el mes de marzo⁷ lo que nos dice que producir en España es más caro que en los países competidores en el marco turístico de la ciudad.

Dentro de España, Andalucía no es la comunidad autónoma peor parada, sino que se sitúa en la mitad de la tabla, por delante de regiones competidoras como Cataluña o Canarias pero por detrás de otras como Comunidad Valenciana o Región de Murcia.

Sin embargo, la tendencia histórica en la Unión Europea en la década pasada y hasta la crisis anteriormente expuesta, es la de moverse entre el -0,6 y el 2,1%, lo que se encuentra en los límites de la estabilidad tradicional de los bancos centrales de la Unión Europea y Estados Unidos, lo que hace indicar que en un tiempo indeterminado volverá a dichos parámetros⁸.

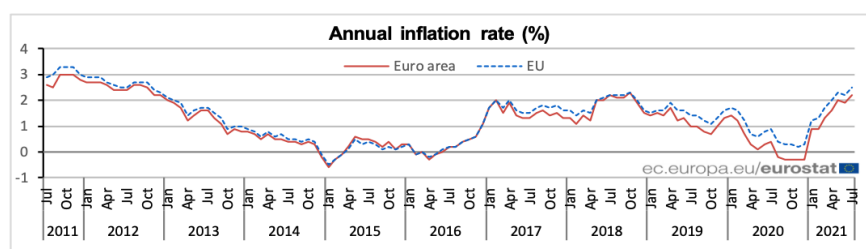


Gráfico 2.1 Serie de inflación anual en la Unión Europea. Fuente: Eurostat, 2021

De hecho, el Banco de España en previsiones para los próximos años el descenso de la inflación para los años 2022 – 2024, anticipa un rápido decrecimiento de las tasas de inflación de acuerdo al IPC, pronosticando un 7,5% para el año 2022 y decreciendo progresivamente hasta el 2% en 2023, ya dentro de la estabilidad y de un 1,6% en 2024⁹.

⁷ Expansión / Datosmacro.com (2022). Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/ipc>

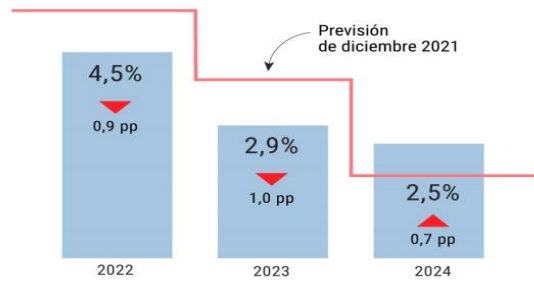
⁸ Matesanz, V. (2022). Qué es la inflación: causas, tipos y cómo nos afecta. *Finect*. Recuperado de: <https://www.finect.com/usuario/vanesamatesanz/articulos/que-inflacion-causas-tipos-como-afecta#:~:text=Inflaci%C3%B3n%20controlada,que%20se%20mantiene%20relativamente%20estable.>

⁹ Viaña, D. (2022) El Banco de España dobla su previsión anual de inflación y avisa de un IPC desbocado al menos hasta julio. *El Mundo*. Recuperado de:

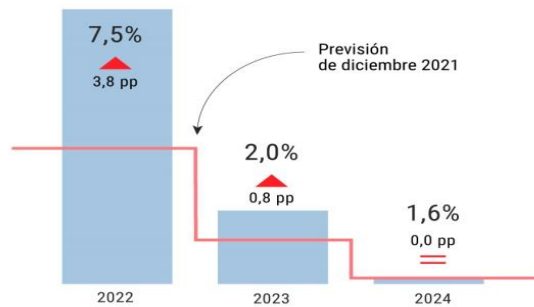
<https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2022/04/05/624c2658e4d4d8491a8b458e.html>

PREVISIONES MACROECONÓMICAS DEL BANCO DE ESPAÑA

CRECIMIENTO DEL PIB



INFLACIÓN



FUENTE: Banco de España.
DINA SÁNCHEZ | EL MUNDO GRÁFICOS

Gráfico 2.2. Previsiones de inflación para España. Fuente: El Mundo, 2022.

Otra variable importante, sobre todo para la creación pero también para el mantenimiento de una empresa son los tipos de interés. Este indicador nos dice cuánto vale la financiación y, por lo tanto, el coste del dinero.

Los tipos de interés de productos bancarios vienen marcados por la oferta y demanda de los mismos, sin embargo, una buena referencia son los tipos de interés oficiales que publica el Banco Central Europeo, que es la institución que regula los tipos mínimos de puja de operaciones principales de financiación, de la facilidad marginal del crédito y de la facilidad de depósito¹⁰.

¹⁰ Banco de España (2022). *Tipos de interés del Banco Central Europeo*.

Recuperado de: https://cliente bancario.bde.es/pcb/es/menu-horizontal/productoservici/relacionados/tiposinteres/guia-textual/tiposinteresrefe/tipos_interes_banco_central_europeo.html#:~:text=Los%20tipos%20de%20inter%C3%A9s%20oficiales,de%20la%20facilidad%20de%20dep%C3%B3sito sitio.

El Banco Central Europeo anuncia en abril de 2022 que por ahora mantendrán tipos de interés cercanos a cero¹¹ pero también prevé subir los tipos hasta niveles cercanos al 6% para combatir la inflación, ya que subir los tipos conlleva una reducción de la financiación y, por lo tanto, del dinero en circulación¹².



Gráfico 2.3. Previsión de subida de los tipos de interés por el BCE. Fuente: El Economista, 2022.

Sin embargo, como hemos visto anteriormente, se prevé un fuerte decrecimiento de la inflación en los próximos dos años, lo que hace pensar que no tiene sentido mantener tipos altos durante mucho tiempo ya que van ligados a una política monetaria de inflación.

El déficit público, aunque se pueda pensar que no tiene una relación directa con la creación de una empresa dentro del sector privado y que no afecta su evolución con la misma, nada más lejos de la realidad, ya que la falta de ingresos por parte de las administraciones públicas suele traducirse en una disminución del gasto público o de aumento de impuestos, y, el aumento de impuestos, al aumento del gasto de la empresa privada.

¹¹ Banco de España (2022). *Tipos de interés del Banco Central Europeo*. Recuperado de: https://clientebancario.bde.es/pcb/es/menu-horizontal/productosservici/relacionados/tiposinteres/guia-textual/tiposinteresrefe/tipos_interes_banco_central_europeo.html#:~:text=Los%20tipos%20de%20inter%C3%A9s%20oficiales,de%20la%20facilidad%20de%20dep%C3%B3sito.

¹² Nieves, V.; Barriocanal, J. (2022). El BCE podría subir los tipos de interés más rápido para intentar evitar un desastre con la inflación. *El Economista*. Recuperado de: <https://www.economista.es/mercados-cotizaciones/noticias/11693840/03/22/El-BCE-podria-subir-los-tipos-de-interes-mas-rapido-para-intentar-evitar-un-desastre-con-la-inflacion.html>

Tradicionalmente en España, según el ideario de la formación gobernante, se ha tendido más hasta el aumento del gasto o al aumento de impuestos. Si se sigue la tendencia de la siguiente gráfica, se ve como en años de gobierno de partidos de corte liberal, el gasto público se reduce, mientras en los años de gobierno socialdemócrata, aumenta.

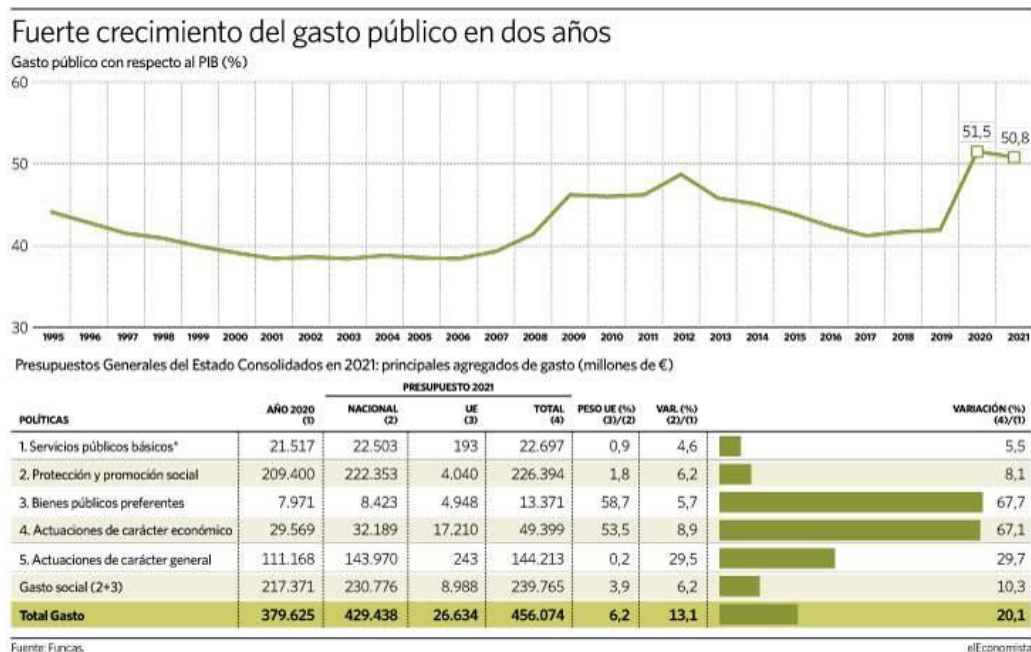


Gráfico 2.4. Serie de gasto público en España. Fuente: El Economista, 2022.

Tanto una situación como otra tienen consecuencias negativas para la empresa ya que la reducción del gasto puede conllevar una disminución de ayudas y ventajas fiscales y el aumento de la presión fiscal a una disminución directa de ingresos. En cualquier caso, en los próximos años se prevé que continúe en España un gobierno socialdemócrata.

España tiene un problema de déficit estructural en la última década y, si observamos la siguiente gráfica, podemos ver cierta coincidencia con la evolución del gasto público, es decir, los gobiernos liberales tienden a tener unas cuentas más saneadas que los socialdemócratas¹³. Esta situación se ve agravada además por la crisis sanitaria de 2020 y 2021, donde este déficit sube llega a ser un 11,23% del PIB. Sin embargo, debido a la

¹³ Llamas, M. (2019). España tiene un "problema serio": registra el mayor déficit estructural de la zona euro. *Libre Mercado*. Recuperado de: <https://www.libremercado.com/2019-06-06/espana-tiene-un-problema-serio-registra-el-mayor-deficit-estructural-de-la-zona-euro-1276639715/>

fuerte subida del PIB y de la presión fiscal, en marzo del 2022 registra un dato de 6,76% del PIB por lo que se encuentra en descenso¹⁴.

Evolución del déficit público de España desde 1995 hasta 2018

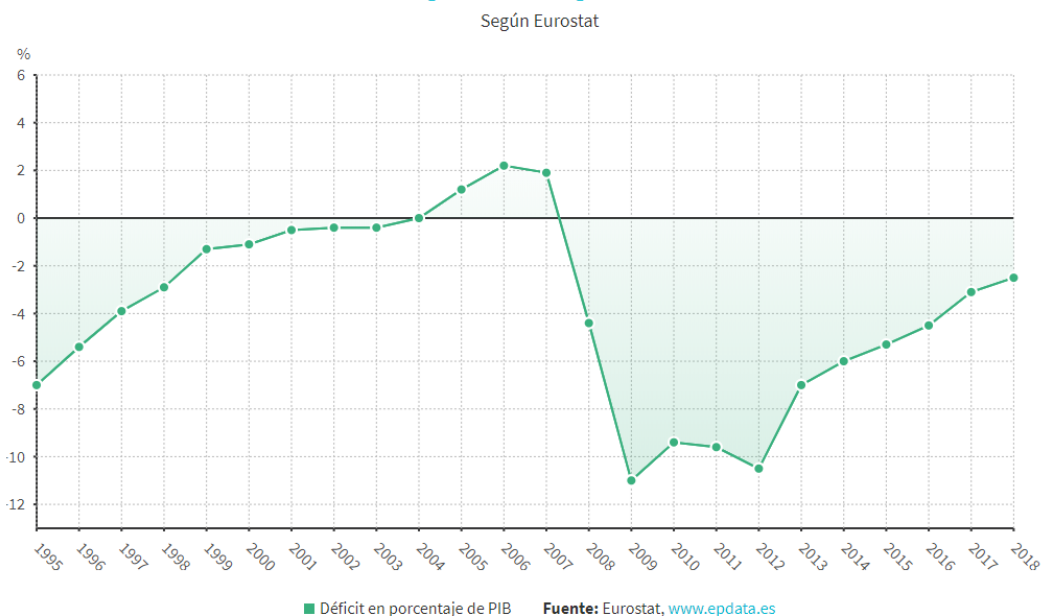


Gráfico 2.5. Evolución del déficit público en España. Fuente: Eurostat, 2019.

Con respecto al gasto previsto de la empresa en impuestos, el mejor indicador para medirlo es el esfuerzo fiscal, ya que no se trata, como la presión fiscal, en la relación entre los ingresos de la hacienda pública con la producción bruta del país, sino que introduce como variable la renta per cápita del país. Es decir, cuánto les cuesta a los españoles el pago de impuestos en su país¹⁵.

Según el Círculo de Empresarios, los españoles realizan un mayor esfuerzo fiscal que la media de la Unión Europea por el menor número de contribuyentes, el mayor desempleo y la mayor economía sumergida, habiendo aumentado un 5,5% en la década

¹⁴ Ministerio de Hacienda y Función Pública (2022). *La reactivación económica propicia la mayor rebaja del déficit de la serie histórica, que cierra en el 6,76% del PIB*. Recuperado de: <https://www.hacienda.gob.es/es-ES/Prensa/En%20Portada/2022/Paginas/20220331-Cierre-Ejecucion-Presupuestaria-2021.aspx>

¹⁵ Col Miralles, F. (2022). Esfuerzo Fiscal. *Economipedia*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/esfuerzo-fiscal.html#:~:text=El%20esfuerzo%20fiscal%20es%20un,a%20la%20renta%20per%20c%C3%A1pita.>

de 2012 – 2022. Sin embargo, aunque la tendencia es al alza, el dato es del 36,8% del PIB, por debajo de la media de la UE y de países como Dinamarca, Alemania, Suecia, Finlandia o Francia pero siendo casi el doble de países como Irlanda, con un 20,1%.

Es también importante analizar los niveles de desempleo ya que estos nos dicen qué capacidad tiene el mercado para generar recursos humanos válidos para integrarse en la empresa.

España tiene la tasa de desempleo más alta de toda Europa, con un 13,5% en 2022. Esto tiene consecuencias positivas y negativas para el nacimiento y desarrollo de una empresa. La positiva es que en el mercado están probablemente los trabajadores que necesita la empresa con los perfiles que busca y a un coste menor que en otros países del entorno en una relación de paridad de precios. La consecuencia negativa es que la población en general pierde poder adquisitivo para el consumo de productos y también el turismo al no ser un bien esencial. Otros países emisores de turistas, cuentan con una tasa mucho más baja, como Alemania (2,9%), Reino Unido (3,8%), Francia (7,4%) o Italia (8,3%)¹⁶.

La buena noticia es que el desempleo va en descenso desde el año 2013 aunque se va estabilizando por el elevado paro estructural del país. En cualquier caso, las perspectivas de crecimiento económico continuarán con la bajada de los niveles de desempleo.

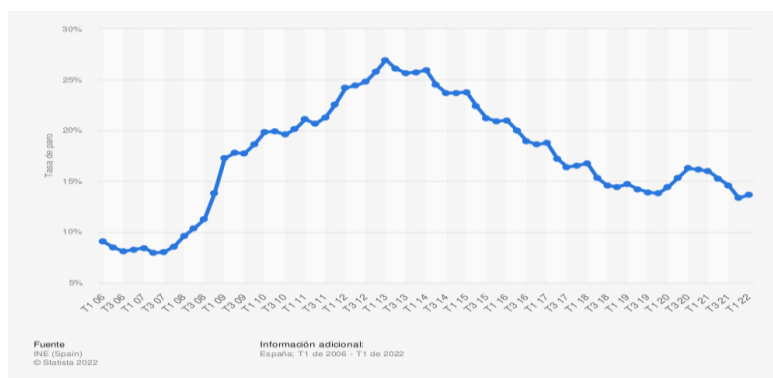


Gráfico 2.6. Evolución de la tasa de desempleo en España. Fuente: Statista, 2022.

Por otra parte, es importante mencionar la inversión extranjera. Esta es importante ya que estimula la inversión de capital local, aumentando el líquido disponible para el aumento de las empresas y la producción, facilita las mejoras de la dotación de capital humano mediante la educación y la formación, así como mejora las instituciones, aumentando de esta manera el nivel de vida de la población y el aumento del empleo de

¹⁶ Expansión / Datosmacro.com (2022). Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/paro>

calidad. Además promueve encadenamientos y sinergias y mayores ingresos de las administraciones públicas que reinvertirán en mejoras de infraestructuras y servicios¹⁷.

Durante el ejercicio de 2021, Andalucía recibió 965,3 millones de euros, el segundo mejor registro de la serie histórica y la cuarta comunidad con más inversión tras Madrid, Cataluña y País Vasco, lo que representa un incremento de un 23% respecto a 2020¹⁸, siendo los mayores inversores Suiza, Estados Unidos, Reino Unido, Francia y Alemania¹⁹.

Por último, es importante sobresaltar el inmenso peso que tiene el turismo en la economía española, representando un porcentaje cada vez más creciente de la misma, pasando del 10,2% del total al 12,4% en 2019, justo antes de la pandemia, en la cual se vio reducido al 5,5%, recuperándose en 2021, suponiendo el 7,4%. Este porcentaje sube en la ciudad de Málaga hasta el 14% del PIB de la ciudad²⁰.

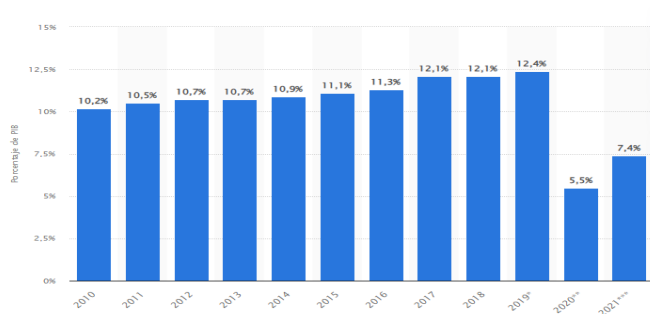


Gráfico 2.7. Evolución del porcentaje del PIB correspondiente al turismo. Fuente: Statista, 2022.

¹⁷ Etchegaray, J.P.; Arias Urones, A. (2020). Los beneficios de la inversión extranjera directa. *Banco Iberoamericano de Desarrollo*. Recuperado de:

https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Los_beneficios_de_la_inversi%C3%B3n_extranjera_directa_Promoviendo_el_desarrollo_econ%C3%B3mico_en_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe.pdf

¹⁸ Junta de Andalucía (2022). *La inversión extranjera en Andalucía en 2021 sumó 965,3 millones, un 23% más y 5 puntos sobre la media*. Recuperado de:

<http://www.juntadeandalucia.es/presidencia/portavoz/economiaempleo/170415/consejodegobierno/consejeriadetransformacioneconomicsindustriaconocimientoyuniversidades/observatorioeconomicosemanal/inversionextranjera/exportaciones/traficoaereo/gobiernodeandalucia>

¹⁹ Junta de Andalucía (2018). *Estrategia de Internacionalización de la economía andaluza*. Recuperado de:

https://www.extenda.es/wp-content/uploads/2018/01/05Dossier-EIEA_17.pdf

²⁰ Martínez, P. (2020). El alto valor económico del turismo. *Diario Sur*. Recuperado de: <https://www.diariosur.es/turismo/alto-valor-economico-20200515230419-nt.html>

En cuanto al empleo que genera, se registra que el 13,4% de los empleados todo el país lo están el sector turístico en 2019²¹, cayendo durante la pandemia alrededor de un 20% y recuperándose en 2021, de la misma manera que lo hace el PIB²².

La llegada de turistas internacionales a España crece de manera exponencial e imparable, pasando de alrededor de 48 millones en 2001 a 84 millones en 2019. Esta cifra se compara con las de la ciudad de Málaga, pasando de algo más de 700.000 pernoctaciones en el año 2010²³ a 1,4 millones en 2019, lo que supone un ascenso del 100% en menos de una década²⁴.

El caso de Málaga es uno de claro éxito. Hace 20 años no constaba entre las ciudades que un turista medio podría considerar visitar en su paso por España y se dirigía hacia otras localidades de la Costa del Sol. Con la apertura del Museo Picasso en 2003, todo empezó a cambiar para convertir a la ciudad en una Meca cultural, intentando ser la Ciudad de los Museos, sumando al Picasso, el Pompidou, el Ruso y el futuro Museo Botín. También se ha apostado por la rehabilitación, mejora y embellecimiento y por el aumento de plazas hoteleras hacia un público más pudiente.

Otra apuesta ganada es el turismo idiomático para largas estancias y para estudiantes con poder adquisitivo, contando con el Malaca Instituto, con sede en varios puntos de la ciudad y contando varias ocasiones con el título de mejor escuela de enseñanza de español del mundo.

El último eje fundamental es el aumento exponencial de los vuelos de llegada a su aeropuerto en las últimas dos décadas, sobre todo los low cost, que convierten a Europa en un mercado consolidado y se apuesta para en el futuro abrir líneas directas con Nueva

²¹ Hosteltur (2020). *Empleo turístico: 93.850 personas más en 2019, pero crece la tasa de paro*. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/134378_empleo-turistico-93850-personas-mas-en-2019-pero-crece-la-tasa-de-paro.html

²² Hosteltur (2020). *La COVID destruye más de 470.000 empleos turísticos en el segundo trimestre*. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/138486_la-covid-destruye-mas-de-470000-empleos-turisticos-en-el-segundo-trimestre.html#:~:text=En%20el%20segundo%20trimestre%20de%202020%20los%20ocupados%20asalariados%20en,7%25%2C%20seg%C3%BAn%20estos%20datos.

²³ Martínez, P. (2010). La llegada de turistas extranjeros a Málaga se disparó en octubre. *Diario Sur*. Recuperado de: <https://www.diariosur.es/v/20101125/turismo/llegada-turistas-extranjeros-malaga-20101125.html>

²⁴ EFE (2020). Málaga cierra el año 2019 con su mejor cifra turística desde que hay registros. *Diario Sur*. Recuperado de: <https://www.diariosur.es/turismo/malaga-cierra-2019-20200102170452-nt.html>

York, Washington, Miami y otros destinos de Latinoamérica e incluso Tokio. A esto se complementa la gran oferta característica de la ciudad, el turismo de congresos, el cultural, el gastronómico... cualquier oportunidad de diferenciar la ciudad de sus vecinas de la Costa del Sol o de otros destinos competidores de la ciudad²⁵.

Factores socioculturales

Estos son los que hacen referencia a las cualidades de la sociedad en la que se operará y tiene una gran importancia ya que estas características influyen de manera importante en los comportamientos de compra de la sociedad en la que se encuentra.

La demografía de España y de los países emisores de turistas y excursionistas que llegan a Málaga se caracteriza por dos elementos principalmente. La desaceleración y la proyección de decrecimiento y el envejecimiento de la población. La siguiente gráfica muestra la tendencia demográfica que presentan los países en los que fijamos atención.

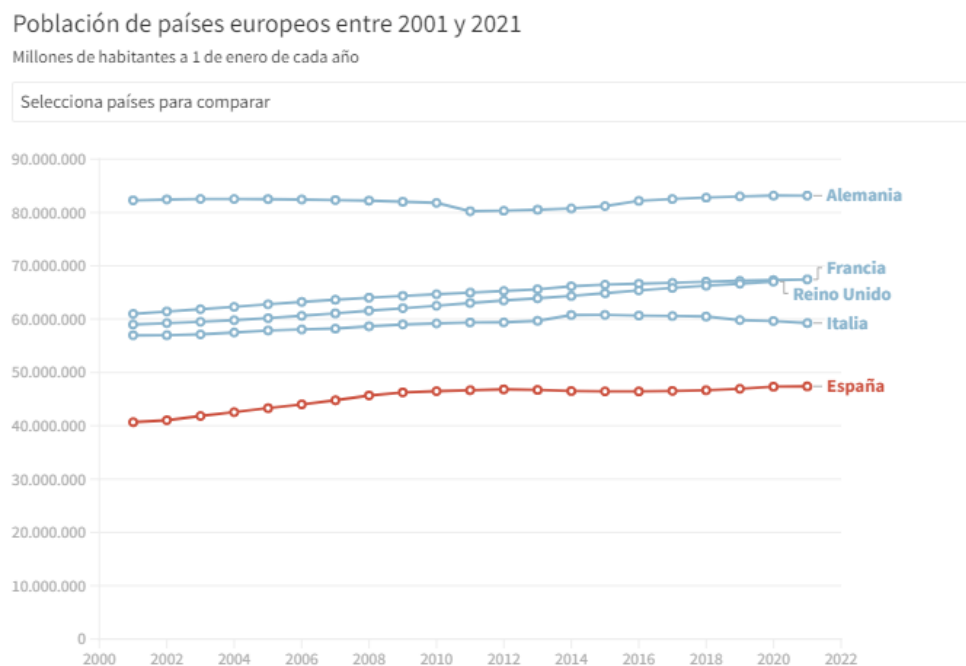


Gráfico 2.8. Evolución de la población en diversos países europeos. Fuente: Eurostat, 2022.

²⁵ Rivera, A. (2017). Málaga, récord de visitantes y negocio... y hace 20 años ni existía para el turista. *El Confidencial*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/espana/andalucia/2017-08-27/turismo-malaga-record-turistas_1434383/

Las causas de esta situación son las típicas de los países con una economía desarrollada, explicada por Notestein, Frank (1953) en su trabajo “Economic Problems of Population Change”²⁶ donde explica que las sociedades, a medida que consiguen su desarrollo económico, los niveles de natalidad descienden por la pérdida de valor de la prole para el trabajo, predominantemente en el campo o la manufactura.

Además, como se puede ver en la siguiente proyección, la situación, que se encuentra en una fase de estabilización, se convertirá en otra de decrecimiento en las próximas décadas.

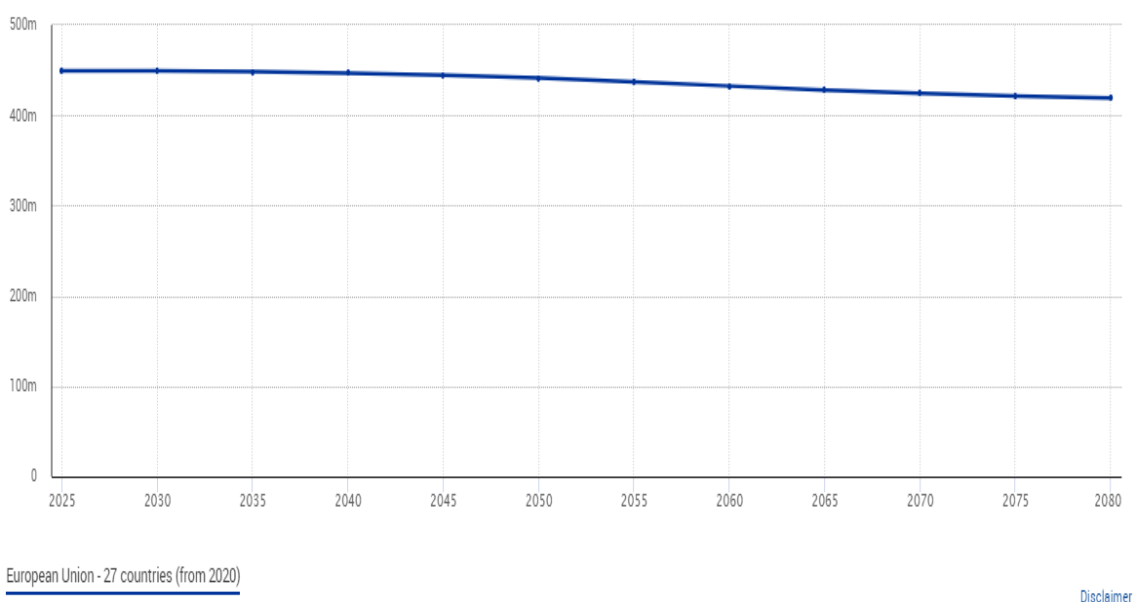


Gráfico 2.9. Previsión de población en la Unión Europea. Fuente: Eurostat, 2022.

Esta situación, acompañada al envejecimiento de la población causado por el aumento de las condiciones que componen el Índice de Desarrollo Humano²⁷, como son la

²⁶ Notestein, F.W. (1953). Economic Problems of Population Change. *Proceedings of the Eighth International Conference of Agricultural Economics*, pp. 13-31. Recuperado de: <https://u.demog.berkeley.edu/~jrw/Biblio/Eprints/%20M-O/Notestein.EconomicProbsPopChange.pdf>

²⁷ Junta de Andalucía (1996). *La economía de mercado: Virtudes e inconvenientes*. Recuperado de: <https://www.juntadeandalucia.es/averroes/centros-tic/14002996/helvia/aula/archivos/repositorio/250/271/html/economia/2/transicion.htm>

esperanza de vida, la educación, la salubridad y la sanidad, explican la pirámide de población que presentamos a continuación²⁸.

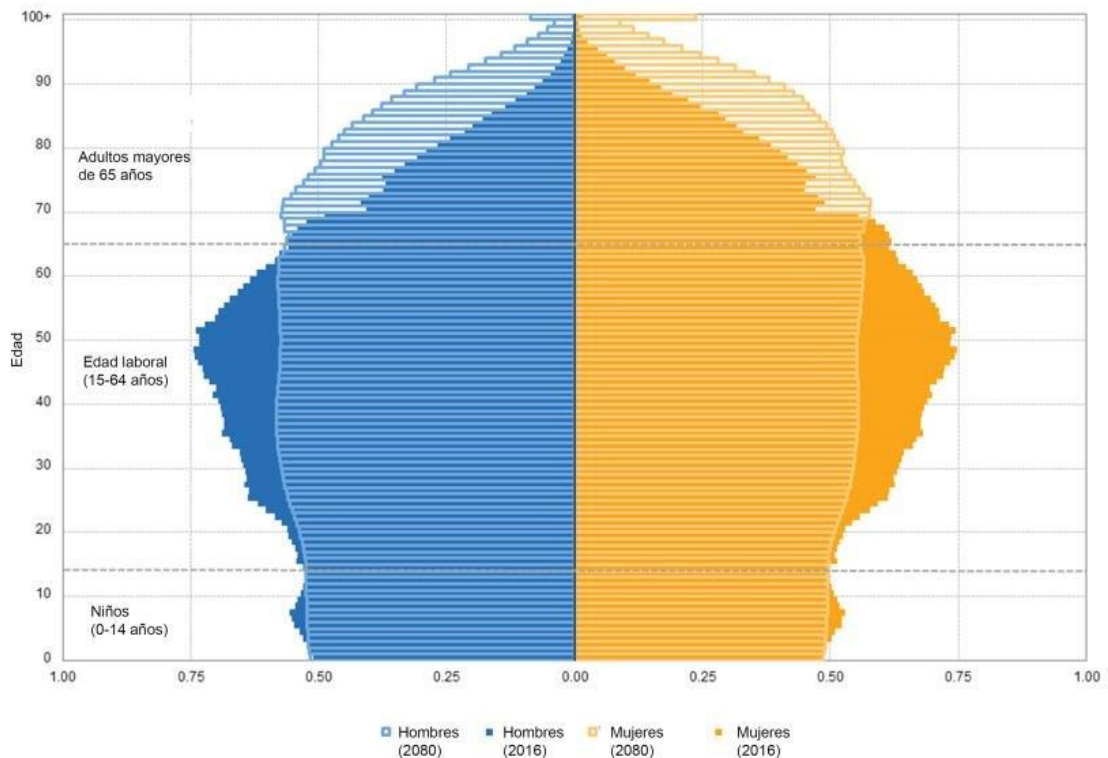


Gráfico 2.10. Proyección de la pirámide de población española. Fuente: Cuadernos de Investigación Urbanística, 2022.

En la imagen anterior podemos ver también la predicción para los próximos años, donde las personas de mediana edad, decrecen en detrimento de las personas mayores de 65 años, que además son ya infértiles.

Una solución para paliar esta situación puede ser la población inmigrante que cubra las tasas de natalidad que se está perdiendo y la fuerza de trabajo que faltará en el futuro para costear a la población que no está en edad de trabajar. En el año 2022, un 8,4% de la población de la Unión Europea es de procedencia de terceros países, residiendo aproximadamente el 60% de ellos en Italia, Francia y España²⁹.

²⁸ Junta de Andalucía (1996). *La economía de mercado: Virtudes e inconvenientes*. Recuperado de: <https://www.juntadeandalucia.es/averroes/centros-tic/14002996/helvia/aula/archivos/repositorio/250/271/html/economia/2/transicion.htm>

²⁹ Comisión Europea (2021). *Cifras globales de la inmigración en la sociedad europea*. Recuperado de: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/statistics-migration-europe_es

El futuro de la inmigración sí goza de buena salud, previendo que la población extranjera en Europa será cada vez mayor y, también en el caso de España, donde se puede ver la proyección de crecimiento de población en España comparada con el descenso de nacidos en España³⁰.

Proyección de la población residente en España 2020-2070

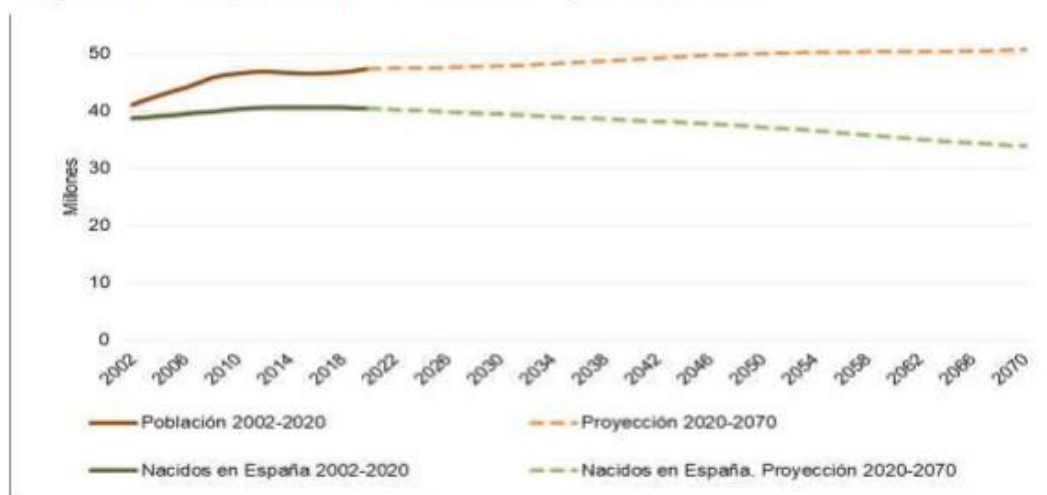


Gráfico 2.11. Previsión de población nacional y extranjera en España. Fuente: INE, 2020.

El nivel educativo también es importante ya que la mejora en este supone un incremento en los ingresos familiares y, por ende, se traduce en un cambio de comportamiento de compra hacia un consumo más sofisticado y hacia una incorporación plena de la mujer al mercado de trabajo, lo que conlleva a su vez también un aumento de ingresos y un cambio del comportamiento de compra.

En general, la población de los países “clientes” y de Europa en general, se encuentra bien formada por la calidad de los sistemas educativos, por la promoción al estudio y por las ambiciones personales. Alrededor de un 40% de los ciudadanos de la Unión cuentan con estudios universitarios, siendo el porcentaje en Reino Unido cercano al 50%, en Francia y España sobre el 40% y caso diferente el 20% en Italia³¹.

En cuanto al aspecto ético y cultural, la gran mayoría de los países que exportan turistas y excursionistas a Málaga son países de la Unión Europea, como se ha ido viendo hasta ahora, institución que declara que sus valores comunes son la libertad, la democracia, el

³⁰ Instituto Nacional de Estadística (2020). *Proyecciones de población 2020-2070*. Recuperado de: https://www.ine.es/prensa/pp_2020_2070.pdf

³¹ Statista (2022). *Share of people with tertiary education in OECD countries in 2020, by country*. Recuperado de: <https://www.statista.com/statistics/1227287/share-of-people-with-tertiary-education-in-oecd-countries-by-country/>

respeto de los derechos humanos, la legalidad, la dignidad humana, la igualdad y el derecho de las minorías³². Dicho esto, se puede pensar que los países de dicha unión comparten una serie de valores básicos sobre los sistemas políticos, culturales y de Estado de Derecho que rigen la vida de las personas.

Sin embargo, esta base de igualdad cultural dentro de los países de la unión no es óbice para considerar las numerosísimas diferencias entre los distintos países. Una de las principales diferencias es la lengua de cada país y esta es un resultado de una cronología histórica y configura el principal canal de transmisión cultural de los países. Por lo tanto,

podemos dividir la Unión en tres grupos culturales diferentes, los países latinos, los países germanos y los países eslavos, siendo los dos primeros en los que debemos enfocar la atención, habiendo diferencias también.

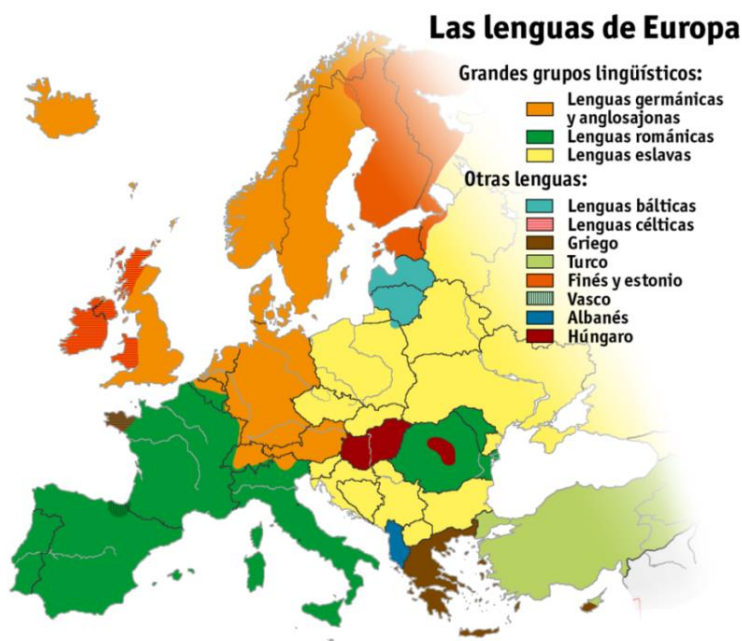


Imagen 2.1. Mapa de las familias de lenguas de Europa.

entre los países del norte y los del sur de Europa, donde se encuentra España³³.

En cualquier caso, observando los datos de llegadas turísticas de España y los países de procedencia, parece poder afirmarse que a los países germanos parece atraerles las culturas del Mediterráneo, caracterizadas por una gastronomía con menos grasas y alta en aceites vegetales con grandes cantidades de fruta y verdura y de pescado y mariscos

³² Baig, A.; Baig, M.; Codina, S. (2015), *Valores Éticos, 3º ESO*, Editorial Teide, Barcelona, pp. 118 y ss. Recuperado de: <https://aproximandonosalaetica.com/la-justicia-y-la-politica/la-union-europea-objetivos-y-fundamento-etico/#:~:text=Los%20estados%20miembros%20de%20la%20UE%20declaran%20que%20sus%20valores,y%20derechos%20de%20las%20minor%C3%ADas.>

³³ Baca Mateo, V.M. (2010). *El lenguaje como hecho cultural*. Juan Carlos M. Coll. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/cccss/08/vmbm2.htm>

autóctonos y de manera muy importante el vino, así como una mayor vida al aire libre debido al clima y a la proliferación por consiguiente de elementos folklóricos y culturales.

El mencionado clima también aporta un gran activo de atracción en estos países y, de entre ellos a España, que es la costa. Las altas temperaturas crean un turismo de personas de los países germanos que vienen a España ya que en sus países el clima no permite disfrutar de ellas, creando además, todo un complejo de ocio y deporte alrededor de ellas³⁴.

Factores tecnológicos

El producto expuesto en este trabajo usa la tecnología de las aplicaciones móviles. Estas aparecen a finales de los años noventa con forma de lo que hoy llamaríamos agendas, editores de tono de llamada o calendario. Cumplían unas funciones muy elementales en el teléfono pero estas se van desarrollando con el hardware necesario para la utilización de este producto, el Smartphone.

Entre 2008 y 2012 aparecen los dos primeros proveedores de aplicaciones, como son Apple Store, de la firma Apple y Android y su evolución hasta el presente es vertiginosa. El número de descargas a finales de la década de 2010 es de unos 200.000 millones de descargas³⁵ en el mundo cada año, inclinando la balanza hasta las aplicaciones de mensajería y redes sociales, las cuales suponen el 80% del uso total e implementándose ya no solo en el mundo doméstico sino en el empresarial.

La pandemia del 2020 impactó en el mercado de este software haciéndolo crecer exponencialmente, creciendo un 30% el gasto global de los usuarios de las aplicaciones. La empresa no fue indiferente en este panorama de explosión comercial por la necesidad de adaptarse al nuevo entorno. Durante la semana del 14 al 21 de marzo de 2020, creció un 90% la descarga de aplicaciones móviles.

El futuro de las aplicaciones tiende hacia la realidad virtual o aquellas en las que el consumidor pueda interactuar con ella y donde el trabajo sea más eficiente. También se están desarrollando aplicaciones para descongestionar servicios en situación de tensión

³⁴ Chovi (2018). *Estilo de vida mediterráneo: 6 motivos por lo que enamora*. Recuperado de: <https://www.chovi.com/es/blog/estilo-vida-bienestar/estilo-vida-mediterraneo/>

³⁵ Alianzared (2019). *Estadísticas Marketing Móvil*. Recuperado de: <https://www.alianzared.com/estadisticas-marketing-movil-2018/>

como la sanidad o el transporte³⁶. Según iResearch (2021), aunque pase la pandemia, el escenario no puede ser más halagüeño, proyectando un gasto en aplicaciones de 808 mil millones de dólares, cuando en 2020 fue de 693 mil millones y se cree que para 2023 será de 935 mil millones. Por otra parte, una encuesta realizada por Biznessapps en 2020 refleja que el 85% de los usuarios de internet en el mundo se sienten más cómodos usando aplicaciones móviles³⁷ por lo que todo se presta a creer que es un mercado en plena expansión.

Por ello, no es de extrañar que los gobiernos no sean ajenos a esta situación. Por ejemplo, el gobierno español anuncia en febrero de 2022 que creará una factoría de apps para que toda la administración sea accesible desde el teléfono en 2025.

La actividad en el sector turístico ha ido transformándose cada vez más para adaptarse a la industria más grande del mundo propiciando la aparición de las e-Tourism Apps, las cuales recurren a tecnologías cada vez más innovadoras para adaptar las costumbres cotidianas de los turistas en el lugar de destino y para que puedan conseguir información proporcionada y acceder a lo que realmente desean. El turismo fue el quinto motivo principal de descarga de aplicación móvil del mundo según una encuesta de Global Mobile Market Report en 2017³⁸.

Es importante reseñar el informe Orange sobre Turismo de 2017³⁹, que indica 9 acontecimientos tecnológicos que están cambiando el sector y que marcarán la tendencia tecnológica del futuro en el sector y que pueden constituir una guía de acción para las empresas turísticas.

- 1- Las plataformas basadas en tecnologías de Cloud computing están presentes en cualquier sistema informático de una empresa turística. Hacen más fácil el trabajo entre sedes en distintos puntos geográficos, los negocios estacionados, las estrategias de crecimiento y la internacionalización.

³⁶ Taller de Comunicació Interactiva de la Universitat de Vic (2018) *Pasado, presente y futuro de las apps*. Recuperado de: <http://interactiva.uvic.cat/bloc/2018/03/21/pasado-presente-y-futuro-de-las-apps/>

³⁷ Saas (2021). *Datos y estadísticas de Saas y mercado de las apps en 2021*. Recuperado de: <https://saasrank.es/datos-estadisticas-de-saas-mercado-apps-en-2021/>

³⁸ Saura, J.R.; Palos-Sánchez, P. Reyes-Menendez, A. (2017). Marketing a través de aplicaciones móviles de turismo (M-Tourism). Un estudio exploratorio. *International Journal of World Tourism*, Vol. 4, N° 8. Recuperado de: <http://institucional.us.es/revistas/IJWT/Vol.4N.8/4.pdf>

³⁹ Fundación Orange (2016). *Las 10 tendencias de la transformación digital del sector del turismo*. Fundación Orange. Recuperado de: https://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/05/eE_La_transformacion_digital_del_sector_turistico.pdf

- 2- El Smartphone se consolida como el canal preferido, lo que genera infinitas posibilidades de negocio. Además, requieren conexión wifi en cualquier punto turístico.
- 3- El Internet de las Cosas. A los turistas les gusta cada vez más interactuar con objetos por medio de internet. Algunos hoteles y parques temáticos están desarrollando aplicaciones como wearables, pulseras inteligentes y beacons.
- 4- Smart Cities Turísticas. Son el resultado del apoyo de las Administraciones Públicas para desarrollar tecnologías avanzadas como el IoT. Utilizan las TIC para mejorar la experiencia y la competitividad.
- 5- Las redes sociales se aplican de una forma cada vez más creciente y generalizada en la vida y en el turismo como canal de comunicación y retroalimentación. Funcionan también como las nuevas webs de opinión y como receptor de promociones turísticas. Aproximadamente un 45% las usa durante todas sus vacaciones, antes, durante y después.
- 6- Las OTAs seguirán teniendo un papel importante, pero deberán perfeccionarse para poder competir con la autoorganización.
- 7- Las plataformas de economía colaborativa juegan un papel importante y han llegado a competir con empresas que llevan toda la vida en el sector. Se ha creado un sistema de actividad en el que el valor empresarial se traslada a las personas.
- 8- La Realidad virtual y la Realidad aumentada, junto a la geolocalización, contribuyen a mejorar los servicios y a aumentar la experiencia del cliente y a potenciar el marketing a la carta.
- 9- Big data. Las tecnologías de generación y captura de los datos hacen más fácil conocer las preferencias y los flujos de turistas. Así, se les puede ofrecer los productos y servicios que demandan.

Factores medioambientales

La ciudad de Málaga cuenta con un éxito reconocido nacional e internacionalmente como ciudad tecnológica, cultural e integradora en cuyas bases se desarrolló la sostenibilidad ambiental con la que cuenta hoy en día.

Desde los años 90 se han venido realizando acciones y logrando hitos que han posicionado a Málaga en este lugar, siendo una de las primeras en toda Europa en realizar la Agenda 21 local y recibiendo premios nacionales e internacionales.

Uno de ellos es el premio Fundación Fórum Ambiental en enero de 2022, uno de los más importantes de España, que se otorgan a la labor de municipios que apuestan por proyectos y actuaciones dirigidas a potenciar la sostenibilidad. Premio que repite puesto que unos años atrás ya fue premiada en la modalidad de calidad del aire por el proyecto Curmos.

Este reconoce “las acciones promovidas en materia de agua, residuos y limpieza, contaminación atmosférica y ruido, educación, sensibilización y formación ambiental, agenda urbana, biodiversidad, parques y jardines y centro zosanitario, energías renovables, eficiencia energética, movilidad sostenible, turismo sostenible, emprendimiento verde y la sostenibilidad de la empresa⁴⁰.

Entre 2017 y 2021 se han realizado más de 80 acciones en esta materia provocando el aumento de la sostenibilidad ambiental, la mejora del bienestar y de la calidad de vida, la adaptación al cambio climático, la eficiencia de recursos energéticos, la mejora en la gestión de residuos y la protección ambiental y la gestión eficiente de ecosistemas⁴¹.

Sin embargo, nada es perfecto, y todavía, al menos, en materia de turismo, se plantean ciertas medidas a mejorar en la ciudad como las siguientes⁴²:

- Necesidad de estudio de impacto ambiental por turismo.
- Plan de gestión de visitantes.
- Acciones que impliquen al turista en la sostenibilidad.
- Medidas que eviten turistificación.
- Medidas que eviten los malos olores.
- Acciones que favorezcan envases retornables.
- Mapas de calidad del aire.
- Evaluación de satisfacción del residente.
- Plan de crisis.

Por otra parte, en dos estudios de la Universidad de Málaga, se observan otros problemas latentes en el turismo malagueño. En el primero de ellos, se observa que existe

⁴⁰ Zea, A. (2022). Málaga recibe el premio a la ciudad más sostenible por la Fundación Fórum Ambiental. *La opinión de Málaga*. Recuperado de: <https://www.laopiniondemalaga.es/malaga/2022/01/27/malaga-recibe-premio-ciudad-sostenible-forum-ambiental-62029835.html>

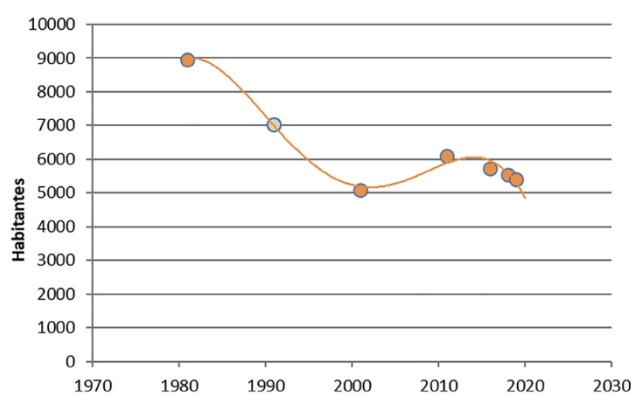
⁴¹ Ayuntamiento de Málaga (2022). *Málaga Ciudad Sostenible*. Recuperado de: <https://medioambiente.malaga.eu/opencms/export/sites/sostenibilidad/.content/galerias/documentos/Malaga-Ciudad-Sostenible-2022-PDF-Baja-Calidad.pdf>

⁴² Ayuntamiento de Málaga (2021). *Plan estratégico de turismo de Málaga 2021-2024*. Recuperado de: <http://s3.malagaturismo.com/files/933/933/plan-estrategico-turismo-2021-2024-def.pdf>

una disonancia entre la imagen de los turistas, que identifican la ciudad como Sol y Playa cuando desde la administración se proyecta la imagen de ciudad cultural⁴³.

El segundo de ellos, evidencia un problema que sufren muchas ciudades en Europa y en el mundo como es la gentrificación y el aumento de los flujos turísticos y las nuevas formas de alojamiento. Esto conduce de cierta manera a la turismofobia, sobre todo en los barrios centrales y por parte de gente de mediana y avanzada edad y de los profesionales liberales⁴⁴.

Este estudio se complementa con otro de la Universidad de Sevilla, realizado por Castro Noblejas, H.; Sortino Barrionuevo, J.F. y Reyes Corredera, S. (2021) que demuestra con datos el proceso de gentrificación de la ciudad, desplazando a la población del centro histórico hacia los bordes del mismo, generando además zonas de elevada desigualdad y destrucción de gran parte de los edificios históricos para la construcción de otros nuevos. Esta situación se puede comprobar en esta gráfica de población en el centro Histórico⁴⁵.



Gráfico

2.12. Tendencia de la población residente en el centro de Málaga.

Fuente: INE, 2019.

⁴³ Almeida-García, F.; Cortés-Macías, R. & Parzych, K. (2021). Tourism Impacts, Tourism-Phobia and Gentrification in Historic Centers: The Cases of Málaga (Spain) and Gdansk (Poland). *Sustainability*, 13:

Recuperado de: [408.https://fundaciondescubre.es/noticias/analizan-las-consecuencias-derivadas-del-impacto-turistico-en-malaga/](https://fundaciondescubre.es/noticias/analizan-las-consecuencias-derivadas-del-impacto-turistico-en-malaga/)

⁴⁴ Almeida-García, F.; Domínguez-Azcue, J.; Mercadé-Melé, P. & Pérez-Tapia, G. (2020). Can a destination really change its image? The roles of information sources, motivations, and visits. *Tourism Management Perspectives*, 34: 100662. Recuperado de: <https://fundaciondescubre.es/noticias/analizan-las-consecuencias-derivadas-del-impacto-turistico-en-malaga/>

⁴⁵ Castro-Noblejas, H.; Sortino-Barrionuevo, J.F., Reyes-Corredera, S. (2021). Proceso de gentrificación de un espacio degradado convertido en escaparate cultural. El caso del Centro Histórico de Málaga. *Revista de Estudios Andaluces n° 43*. Recuperado de: https://institucional.us.es/revistas/andaluces/43/REA_N_43_2022_01.pdf

Además, por el empujamiento de las viviendas se llega a un encarecimiento del suelo, impidiendo a gran parte de la población acceder a ellas y se pierde identidad urbana, ya identificada en la ciudad de Málaga, convirtiéndolo en un escaparate cultural promovido por las administraciones públicas⁴⁶.

Factores político-legales.

España y, por ende, todo su territorio, se caracteriza por ser una economía de capital y de mercado donde rige en cierta manera el principio de libertad de actuación y de contratación.

Se dice, en cierta manera, porque aunque toma los principios mencionados como suyos, dista mucho de encabezar listas de libertad económica de los rankings globales de libertad económica elaborados por el Instituto de Estudios Económicos.

Respecto del ranking global, España ocupa el puesto 39 de entre 178 países, lo que lo reconoce como un país libre en materia económica pero por debajo de la media de la OCDE en algunos aspectos, como muestra la siguiente gráfica de 2021:

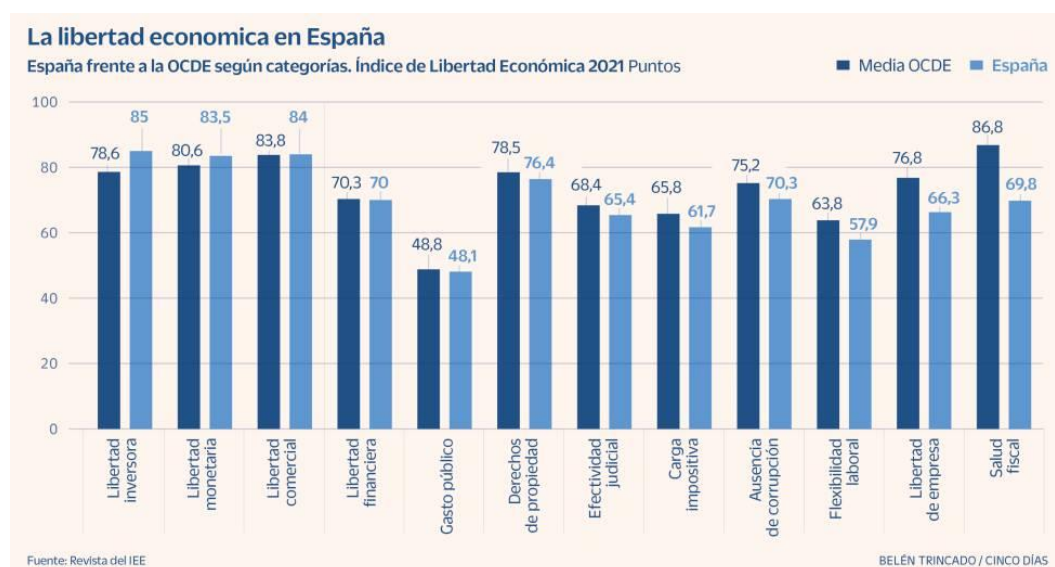


Gráfico 2.13. Índices de libertad en España. Fuente: IEE, 2021.

⁴⁶ Castro-Noblejas, H.; Sortino-Barrionuevo, J.F., Reyes-Corredera, S. (2021). Proceso de gentrificación de un espacio degradado convertido en escaparate cultural. El caso del Centro Histórico de Málaga. *Revista de Estudios Andaluces n° 43*. Recuperado de: https://institucional.us.es/revistas/andaluces/43/REA_N_43_2022_01.pdf

De entre estos, hay tres indicadores en los que España necesita mejorar, como son el gasto público, donde ocupa las últimas posiciones de la OCDE, el de libertad de empresa y el de finanzas públicas⁴⁷.

Con respecto al respeto a la propiedad privada y a la seguridad jurídica, ámbitos indispensables para el planteamiento de creación de una empresa, España cuenta con un sistema de garantías constitucionales y de patente fuerte que da seguridad al empresario con frente a los demás regulado en sus propia constitución y protegido mediante un sistema garantista y de varias instancias, pudiendo defenderse incluso en tribunales supranacionales. Sin embargo, en esta ocasión, también sale mal parada si se compara con el resto de países de su entorno como muestran, por ejemplo, las siguientes calificaciones sobre protección de la propiedad privada:

	<i>España</i>	<i>Francia</i>	<i>Alemania</i>	<i>Italia</i>	<i>Portugal</i>	<i>UE^f</i>
Protección de la propiedad física ^a	6.6	7.2	7.6	6.1	6.9	7.1
Protección del derecho de propiedad ^b	5.8	7.7	7.6	5.6	6.5	
Registro de la Propiedad ^c	9.5	8.6	8.3	9.5	9.7	
Acceso al crédito ^b	4.5	5.1	6.9	3.3	4.4	
Protección de la propiedad intelectual ^a	6.7	7.9	8.3	6.8	7.1	7.3
Percepción sobre propiedad intelectual ^b	5.7	8.2	7.5	5.9	6.9	
Protección de patentes ^d	8.7	8.8	9.3	8.7	8.2	
Protección contra piratería ^e	5.8	6.8	8.0	5.7	6.2	7.2

Tabla 2.1. Puntuaciones de derechos privados en diversos países de la UE. Fuente: Foro económico internacional, 2018.

Según un estudio publicado por Fedea, Fundación de Estudios de Economía Aplicada en 2020, España sufre un exceso de reglas imperativas en ocasiones no correspondientes con la realidad de las contrataciones en la empresa y se prevé que la calidad técnica de estas leyes siga empeorando.

Según Benito Arruñada, catedrático de Organización de Empresas de la Universidad Pompeu Fabra, las sentencias en materia laboral, son lentas, imprevisibles y de baja calidad, ya que en ocasiones se desea proteger al débil redistribuyendo recursos a su favor y se pone en peligro contratos similares en el futuro⁴⁸. En el siguiente cuadro se puede

⁴⁷ Yoldi, M. (2021). España avanza en libertad económica pero no alcanza las medias de OCDE y UE. *El País*. Recuperado de:

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/05/27/economia/1622118325_775238.html#:~:text=Espa%C3%B1a%20ha%20avanzado%20en%20el,de%20Estudios%20Econ%C3%B3micos%20\(IEE\).](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/05/27/economia/1622118325_775238.html#:~:text=Espa%C3%B1a%20ha%20avanzado%20en%20el,de%20Estudios%20Econ%C3%B3micos%20(IEE).)

⁴⁸ Sánchez de la Cruz, D. (2020). Fedea alerta de que "la situación de la seguridad jurídica en España es preocupante". *Libre Mercado*. Recuperado de:

ver, según información del Rule of Law Index, en 2019, como España, aunque se sitúa en la media de los países democráticos y desarrollados en materia de seguridad jurídica, solo destaca favorablemente en el acceso a la justicia y suspende de forma llamativa en las demoras injustificadas de la justicia, en expropiaciones injustificadas o sin compensación suficiente, en corrupción y, sobre todo, en la aplicación de las sentencias⁴⁹.

	España	Alemania	Francia	Italia	Portugal	Media de 38 países + ricos	España / media (%)
Índice de calidad del estado de derecho	0.71	0.84	0.73	0.65	0.71	0.72	99%
Factor 1: Restricciones al poder del gobierno	0.72	0.85	0.74	0.71	0.79	0.73	100%
Factor 2: Ausencia de corrupción	0.72	0.82	0.75	0.63	0.72	0.74	98%
Factor 3: Apertura del gobierno	0.70	0.79	0.79	0.63	0.67	0.69	101%
Factor 4: Derechos fundamentales	0.78	0.85	0.74	0.73	0.79	0.75	104%
Factor 5: Orden y seguridad	0.77	0.89	0.74	0.74	0.79	0.83	94%
Factor 6: Entorno regulatorio	0.68	0.85	0.77	0.59	0.64	0.71	96%
6.1 La regulación se aplica de forma efectiva	0.67	0.77	0.70	0.59	0.64	0.67	99%
6.2 La regulación se aplica sin influencias indebidas	0.82	0.85	0.85	0.72	0.81	0.83	99%
6.3 Los procedimientos administrativos se llevan a cabo sin demoras injustificadas	0.57	0.82	0.71	0.44	0.54	0.64	89%
6.4 Se respetan garantías procesales en procedimientos administrativos	0.71	0.87	0.77	0.57	0.52	0.68	104%
6.5 El gobierno no expropia sin proceso legal y compensación adecuada	0.66	0.92	0.84	0.64	0.69	0.73	90%
Factor 7: Justicia civil	0.67	0.86	0.71	0.56	0.69	0.70	96%
7.1 Personas pueden acceder y permitirse justicia civil	0.76	0.78	0.67	0.62	0.69	0.68	112%
7.2 La justicia civil está libre de discriminación	0.72	0.85	0.57	0.57	0.81	0.69	105%
7.3 La justicia civil está libre de corrupción	0.71	0.88	0.75	0.67	0.79	0.80	89%
7.4 La justicia civil está libre de influencias inapropiadas del gobierno	0.66	0.91	0.77	0.69	0.78	0.73	90%
7.5 La justicia civil no sufre demoras irrazonables	0.52	0.83	0.60	0.31	0.42	0.56	93%
7.6. La justicia civil se aplica con efectividad	0.54	0.90	0.76	0.37	0.52	0.67	81%
7.7. Mecanismos alternativos de resolución de disputas accesibles, imparciales y efectivos	0.80	0.86	0.83	0.69	0.81	0.78	103%
Factor 8: Justicia criminal	0.66	0.78	0.63	0.64	0.60	0.65	101%

Fuente: Elaboración propia con una selección de indicadores del *Rule of Law Index 2019* (WJP, 2019), cuyas escalas están definidas entre 0 y 1. Botero y Ponce (2011) explican la metodología del índice.

Tabla 2.2. Puntuaciones de derechos públicos en diversos países de la UE. Fuente: Rule of Law Index, 2019.

<https://www.libremercado.com/2020-09-22/fedea-benito-arrunada-situacion-seguridad-juridica-espana-6662197/>

⁴⁹ World Justice Project (2019). *Rule of law index 2019*. Recuperado de: [https://worldjusticeproject.org/our-work/research-and-data/wjp-rule-law-index-2019#:~:text=The%20top%20three%20overall%20performers,%2C%20and%20Venezuela%20\(126\)](https://worldjusticeproject.org/our-work/research-and-data/wjp-rule-law-index-2019#:~:text=The%20top%20three%20overall%20performers,%2C%20and%20Venezuela%20(126))

Respecto a las administraciones públicas a las que se deberá dar cuenta y que pueden ser fuente de apoyo, hay varias a diferentes niveles que se proceden a explicar a continuación:

El Ayuntamiento de Málaga es el gobierno local de la ciudad donde se instalará la empresa y donde se desarrollará el negocio en un inicio. Es probablemente la administración con la que más relación se tendrá por su cercanía tanto con la propiedad como con el comercio local y puesto que de ella depende la legislación de obtención de licencias de actividad y también porque de entre las competencias que se le atribuyen a los ayuntamientos por parte de la Ley 7/85 de 2 de abril, es decir, la Ley de Bases del Régimen Local, se encuentran las siguientes, y que tienen vital importancia para la colaboración entre la entidad pública y esta futura empresa.

Artículo 25⁵⁰:

a) Urbanismo: planeamiento, gestión, ejecución y disciplina urbanística. Protección y gestión del Patrimonio histórico. Promoción y gestión de la vivienda de protección pública con criterios de sostenibilidad financiera. Conservación y rehabilitación de la edificación.

h) Información y promoción de la actividad turística de interés y ámbito local.

i) Ferias, abastos, mercados, lonjas y comercio ambulante.

m) Promoción de la cultura y equipamientos culturales.

En cuanto a las dos administraciones capaces de dictar normas con rango de ley, la Constitución Española dice en el artículo 148 que las comunidades autónomas podrán asumir competencias en materia de promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial aunque bien es cierto que atribuye al Estado competencias directas sobre medio ambiente, patrimonio histórico-artístico, transportes o comunicaciones. Por lo tanto, las dos administraciones podrán actuar en los ámbitos en los que tienen interés y jurisdicción, estableciendo la STC 75/1989 la jurisprudencia que obliga a los tribunales a resolver los pleitos mediante el criterio de ponderación de los mismos.

Por lo tanto, se pueden establecer tres grandes grupos de competencias.

Las comunidades autónomas ostentarían la planificación y la ordenación de la actividad e industria, la ejecución de la legislación estatal en materia de agencias y la regulación y el fomento de las profesiones turísticas.

⁵⁰ Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local. *Boletín Oficial del Estado de 3 de abril de 1985*. Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1985-5392>

El estado se reservaría las relaciones internacionales y la coordinación de la ordenación.

El tercer grupo es una zona de colaboración obligada y es la de las subvenciones y crédito turístico, la información turística, la estadística y la red de establecimientos turísticos del Estado⁵¹.

La renta de situación de Málaga

La ciudad de Málaga se encuentra en una situación privilegiada entre el mar y la montaña, por lo que puede atraer turistas, además de por la oferta monumental y de ocio, por su cercanía a estos espacios naturales.

Es cierto que solo un 7,32% de los visitantes de la ciudad vienen por un deseo de pasar sus vacaciones en el mar, ya que las playas con las que cuenta no son extensas o naturales, pero sí que obtiene muchos excursionistas provenientes de las visitas al resto de la Costa del Sol, cuyo principal motivo sí es un turismo de sol y playa para un 72,6%. Los turistas llegados a la Costa del Sol afirman en más de la mitad de las ocasiones visitar más de un municipio durante sus vacaciones, siendo Málaga y Marbella las más beneficiadas⁵²⁵³.

El estar cerca de la costa le aporta también las llegadas de visitantes del turismo de cruceros, ya que Málaga posee un importante puerto del Mediterráneo y es una de las paradas usuales de este tipo de navíos. En concreto, el puerto de Málaga recibió a 507.000 personas como escala de un crucero.

Sin embargo, estos números no son comparables con el principal medio de llegada que ostenta la ciudad y su provincia, como es su aeropuerto, llamado Málaga-Costa del Sol. En el año 2018, las cifras arrojaron 19.021.704 viajeros en 141.313 operaciones de despegue y aterrizaje. Es el aeropuerto con más volumen de la comunidad autónoma andaluza, suponiendo el 85% del volumen regional y la puerta de entrada al área de la ciudad y de la Costa del Sol. Además, seis de cada diez turistas que llegaron a la región turística lo tuvieron como medio de llegada.

⁵¹ Salgado Castro, A. (1996). La distribución de competencias en materia de turismo. *Revista Aragonesa de Administración Pública*. Pp. 319-336. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=177741>

⁵² Observatorio turístico de la costa del Sol (2021). *Boletín de Coyuntura Turística Mayo 2022*. Recuperado de: <file:///C:/Users/Nupa2/Downloads/observatorio-turistico-2021.pdf>

⁵³ AENA (2022). *Estadísticas oficiales*. Recuperado de: <http://www.aena.es/csee/Satellite?pagename=Estadisticas/Home>

Pasando al transporte por tierra, Málaga es el centro de un gran nudo de comunicaciones compuesto por la autovía A7, que une las poblaciones del Mediterráneo español, y la A45, que une a la ciudad con Sevilla, Granada y Córdoba y, por ende, a toda la geografía española. Además, Málaga cuenta con dos estaciones de autobuses para llegadas y salidas de viajeros, la Estación del Puerto y la principal, Málaga-María Zambrano.

La ciudad está también unida por vía férrea con el resto del país, con un trazado similar al de las carreteras y autovías principales. El servicio de Alta Velocidad Española (AVE), conecta la ciudad con Sevilla, Córdoba y Madrid y también con Granada desde 2019. Cuenta también con conexiones de red convencional de Media y Larga Distancia y una red de trenes de cercanías que une el centro de la ciudad con el área metropolitana. De ferrocarril, Málaga tiene solo una estación, la ya mencionada Málaga-María Zambrano, que comparte con los autobuses y que en 2013 alcanzó un volumen de dos millones de viajeros.

Por el contrario, uno de sus problemas es que se localiza en una zona periférica del país y está lejos de ser un lugar de paso de los visitantes de otros lugares de España, debiendo ser entonces destino principal del viaje de los visitantes. Sin embargo, en el 2019 fue la octava ciudad más visitada del país y esto es debido a que cuenta con los activos, tanto Málaga como la Costa del Sol, como para solventar ese problema con eficacia.

La ciudad es también vecina de sistemas montañosos que ofrecen al turista la posibilidad de encontrar experiencias en la naturaleza y realizar una amplia variedad de actividades al aire libre. A cinco kilómetros de la ciudad se encuentra el Parque Natural Montes de Málaga, donde se puede encontrar una amplia variedad de turismo activo y también existe otro parque natural limítrofe a la ciudad, como es el de la Desembocadura del Guadalhorce, formado por lagos, playa y ribera de río y donde se pueden encontrar multitud de especies animales que reposan para continuar con la migración o simplemente viven ahí.

Málaga, la ciudad y el municipio, se encuentra en la comunidad autónoma de Andalucía, formando una de las conurbaciones más pobladas del país, siendo Málaga cabecera de la misma, y que está compuesta por varias localidades a lo largo de los 160 kilómetros de la Costa del Sol. Al tener ciudades como Torremolinos, Benalmádena y Fuengirola, ha aprovechado las sinergias que se han producido entre las mencionadas ciudades. Según dice el plan turístico actual de Torremolinos, “Málaga es una ciudad natural importante en dos aspectos. El primero, abarcando términos generales, la cercanía a la “triple hélice de la innovación” presente en la capital proporciona facilidades para nutrirse de capital humano y creativo así como de las innovaciones sociales, tecnológicas y empresariales; El segundo de los aspectos, tiene que ver con la “oferta cultural y museística que posee Málaga”. En cuanto a dinamizar el tráfico de visitantes, Málaga busca unirse con la ciudad de Melilla, por ello, se ha establecido un acuerdo con ofertas para viajar de Melilla a Málaga. Todas las administraciones con competencias han

comenzado a trabajar para observar los puntos de unión entre ambas ciudades y se insiste en la necesidad de explotar sinergias, mejorando la conectividad⁵⁴.

Además, Málaga impulsa la cooperación transfronteriza con decenas de ciudades marroquíes mediante la Carta de Málaga, documento elaborado con un compromiso de crecimiento sostenible⁵⁵. Este documento ya firmado, expone que “se erige en una solicitud a las autoridades competentes involucradas en la negociación y el diseño de los programas europeos del próximo periodo de programación 2021- 2027 que afecten a Andalucía y sus fronteras exteriores y recuerda la necesidad de que se considere el compromiso de los municipios firmantes en materia de desarrollo urbano sostenible e integrado.”

En este sentido, se va a impulsar la voluntad de desarrollar acciones vinculadas a la Nueva Agenda Urbana, que a su vez va a impulsar también los objetivos del ODS (Objetivos Desarrollo Sostenible). Además, cuenta con otros objetivos como la adaptación y la promoción de las economías locales. También, fortalecen medidas de apoyo a los sectores público y privado y tomando en consideración a pequeñas y medianas empresas. Para ello, se busca fomentar la educación y el intercambio cultural a ambas orillas del Mediterráneo considerando la conservación, renovación y el crecimiento de los elementos patrimoniales e históricos de Málaga.

Estas acciones son importantes para el dinamismo y la sostenibilidad ambiental, social y económica. De igual manera, la colaboración y la innovación estrechan lazos con otros destinos, siendo la base para la competitividad y el dinamismo y sensible a los cambios globales y turísticos.

El plan turístico de Málaga 2021-2024

Un plan turístico supone una herramienta que pone a disposición del público las líneas generales para la gestión turística que se llevará a cabo en un periodo determinado y en

⁵⁴ Observatorio Turístico de la Costa del Sol (2019). *Málaga y Melilla apuestan por una mejora de la conectividad y unen sinergias para una mejor promoción de ambas ciudades*. Recuperado de: https://www.costadelsolmalaga.org/5299/com1_md3_cd-38204/malaga-melilla-apuestanmejora-conectividad-unen-sinergias-para-mejor-promocion-ambas-ciudades

⁵⁵ Albiñana, J. (2019). Málaga capital impulsa la cooperación transfronteriza con 30 ciudades marroquíes. *Málaga Hoy*. Recuperado de: https://www.malagahoy.es/malaga/Malaga-cooperacion-transfronteriza-ciudadesmarroquies_0_1395760713.html

un territorio determinado. Este orienta las acciones que se deben realizar para la consecución de esos objetivos⁵⁶.

En este caso, el Ayuntamiento de Málaga viene realizando desde hace años esta planificación y resulta importante orientar una empresa turística a las pautas que la administración considera adecuadas para el futuro de la ciudad.

En ella plantea varias estrategias que se procede a detallar a continuación⁵⁷:

Desplegar un modelo de gestión en la entidad gestora

Este objetivo pretende mejorar la *programación, ejecución y seguimiento* de las acciones planteadas y ejecutadas por el área de Turismo del Ayuntamiento. Marca como fundamental *disponer de una estructura organizativa que permita definir y desplegar las acciones para desarrollar el turismo de manera eficaz y eficiente, alineando iniciativas y aprovechando sinergias*.

Avanzar en la digitalización y el conocimiento

Propone como reto mejorar la puesta a disposición de la información para la toma de decisiones de los agentes públicos dentro del turismo con *diversas fuentes y mecanismos para identificar, explotar y distribuir el conocimiento [...]*.

Facilitar la permeabilidad y convivencia del destino

Se quiere mejorar la percepción de la ciudadanía, del sector privado y de los visitantes de la calidad de los servicios y de la comunicación e información recibida para crear un mejor ecosistema.

Perfeccionar y consolidar los segmentos maduros

Se plantea la explotación como *vaca lechera* de segmentos ya consolidados y con buenos resultados que sirvan como incubadora para otros nuevos segmentos aún no explorados.

⁵⁶ Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2014). *Guía para la formulación de planes de desarrollo turístico en territorios rurales*. Recuperado de: <https://www.fao.org/family-farming/detail/es/c/341924/#:~:text=El%20plan%20de%20desarrollo%20tur%C3%ADstico,desarrollo%20tur%C3%ADstico%20sostenible%20e%20inclusivo>.

⁵⁷ Ayuntamiento de Málaga (2021). *Plan estratégico de turismo de Málaga 2021-2024*. Recuperado de: <http://s3.malagaturismo.com/files/933/933/plan-estrategico-turismo-2021-2024-def.pdf>

Desarrollar segmentos asociados a los visitantes de alto valor añadido

Con esto pretende desligarse de la imagen de sol y playa y de *turismo de borrachera* apuntando hacia sectores más pudientes que dejen mejores cifras en la ciudad, los cuales se fijan en estándares altos de calidad y de alto valor.

Crear nuevos atractivos para nuevos mercados

Crear nuevas oportunidades en nuevos mercados, nuevos productos o nuevos canales, comenzando por los residentes de la ciudad y prosiguiendo con los foráneos.

Crear un entorno aún más seguro

Se quiere conseguir que Málaga *represente un referente en seguridad sanitaria* así como que sea un ejemplo de calidad y transparencia.

Progresar la notoriedad de la marca y la venta online

El propósito de este reto es vender Málaga y generar atracción. Para ello se utilizarán acciones programadas tanto digitales como no digitales y elementos de potenciación de venta online.

Desarrollar la innovación en el destino y entre sus agentes

Se busca aumentar la potencia de innovación del sector privado malagueño para que puedan presentar propuestas de valor más innovadoras a los visitantes y generar de esta manera, más atracción.

Generar experiencias memorables del visitante en toda la cadena de valor

De nuevo, relacionado con el producto en sí, se desea conseguir que la experiencia del viajero sea *memorable* en la interacción con el destino antes, durante y después de la estancia, impulsando la experiencia de cliente en entornos digitales.

Aumentar la accesibilidad del destino

Creación de un plan inclusivo que estructure diversas medidas de accesibilidad y más eventos y canales digitales.

Potenciar la conectividad aérea

Se pretende potenciar la conectividad del aeropuerto de Málaga con otras ciudades mediante nuevas líneas y aumentar de esta manera el flujo de pasajeros.

Desarrollar nuevos espacios y recursos para la actividad turística

Extraer el mayor partido a los recursos turísticos que presenten un mayor potencial para dar valor a la ciudad en su conjunto.

2.3 El entorno específico.

El entorno específico engloba los factores que inciden de forma especial a las empresas dentro de un mismo sector, en este caso el turístico⁵⁸.

Para el análisis, se estudiará según el modelo de las 5 fuerzas de Porter⁵⁹ que señala el atractivo de una industria según su relación con cinco fuerzas competitivas básicas que definen la posibilidad de obtener rentas superiores. A continuación se definen las diferentes fuerzas:

La rivalidad entre competidores actuales

La meta de las empresas en un sector para mejorar sus posiciones competitivas intensifican la rivalidad dentro del sector. La similitud de varias de ellas puede provocar un descenso de la demanda debido a la competencia y una disminución de precios. La clave para destacar frente a las demás es la diferenciación.

⁵⁸ Hernández Ortiz, M. J. (2020). *Administración de empresas*. 3ª ed. Pirámide

⁵⁹ Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Pirámide.

Para empezar el análisis, lo más adecuado es identificar a los principales competidores que se encontrará la empresa al momento de comenzar⁶⁰⁶¹⁶².

Time Out. Permite localizar planes y actividades en la ciudad y compartir experiencias y valoraciones de otros usuarios.

Málaga Ciudad Genial. Incluye fotos, información, teléfonos, etc., sobre la ciudad. Incluye también un mapa interactivo.

Málaga Ciudad de Museos. Mediante un mapa, permite identificar y localizar los diferentes museos de la ciudad, así como ver videos de cada uno y reseñas.

Aroundme. Esta aplicación muestra sitios de interés que se encuentran a nuestro alrededor, desglosándolo en diferentes categorías y con información como contacto, horarios y otra información de interés.

El Tenedor. Con un catálogo de más de 60.000 restaurantes, ofrece la posibilidad de reservar, además de contar con toda la información sobre el lugar y reseñas de personas que ya lo han visitado.

Guruwalk. Pone en contacto al visitante con guías locales en formato de free tour ya que asegura que la mejor manera de conocer una ciudad es con alguien nativo.

Foursquare. Funciona como una red social en la que se pueden encontrar los mejores lugares para comer, beber, visitar, comprar, y registrar tus visitas y opiniones para que los otros usuarios la puedan conocer.

⁶⁰ Véliz, D. (2022). Las 20 mejores apps para viajar que no pueden faltar en tu móvil. *Márketing 4 ECommerce*. Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.net/20-apps-para-viajar-no-pueden-faltar-movil/>

⁶¹ Hotel Alcazaba Premium (2017). *8 aplicaciones para viajeros que tienes que instalar en tu móvil*. Recuperado de: <https://www.hotelalcazabapremium.com/8-aplicaciones-para-viajeros-que-tienes-que-instalar-en-tu-movil/>

⁶² Google Play. <https://play.google.com/store/apps/>

Minube. Aplicación donde al introducir el destino te ofrece todas las experiencias y opiniones de la gente que ya ha visitado el lugar. Además tiene un comparador de vuelos y hoteles.

Triplt. Aplicación destinada al planeamiento y seguimiento de itinerarios para controlar el tiempo del que dispones, introduciendo las reservas de las que dispones y con recordatorios y alarmas.

Eventbrite. Aplicación para conocer todos los eventos de la ciudad en cualquier fecha según tu gusto, fecha y ubicación y además permite comprar las entradas directamente.

All Events in the city. Con esta aplicación puedes estar al tanto de todos los eventos y actividades en la ciudad donde te encuentres, así como mapearlos con Google Maps.

Unation. Similar a las anteriores pero añade la opción de crear tu propio evento y compartirlo con otras personas.

Fever. Ayuda a descubrir qué hacer en la ciudad, dónde ir y qué visitar. Reconoce los gustos de la persona y sugiere las mejores opciones. También permite la opción de reservar por medio de la aplicación.

Málaga Pass. App que recoge la oferta cultural de Málaga con entradas adquiribles desde el teléfono a monumentos, atracciones turísticas y sin colas.

Observando la descripción de las aplicaciones anteriormente indicadas, se puede visualizar que no existe realmente una aplicación con las características exactas que la que se expone en este trabajo aunque sí hay que tener en cuenta que existen sustitutivas en cada una de las funciones de las que se compone, por lo tanto las consideraremos competidoras potenciales de Make Málaga, aunque si bien, también se puede detectar que muy pocas de ellas se especializan en la ciudad o cuentan con acciones profesionalizadas sobre ella.

Por lo tanto, se considerará que se tiene una rivalidad alta entre empresas debido al número de ellas que compiten por el mercado turístico y de ocio dentro de Málaga, aunque muchas de ellas tengan presencia nacional, continental o global. Por ello, será difícil anticipar la reacción de todas ellas en el momento del lanzamiento de Make Málaga.

Sin embargo, no todas estas empresas o productos son tan relevantes a la hora de afectar con alta incidencia a la puesta en marcha de la nuestra. Habría que tomar en cuenta, entonces, el grado de concentración del sector, es decir, si algunas empresas

cuentan con una gran cuota de mercado que les permita modificarlo, o bien, la cuota se reparte entre todas, lo que permite una mayor facilidad de acceso porque impide la creación de barreras de entrada por parte de una o algunas.

Resulta imposible obtener datos de descargas de aplicaciones en la ciudad de Málaga, por lo que se deberán tener en cuenta el número de descargas aplicando factores de ponderación estimados según la presencia territorial de cada una, ya que no es lo mismo que una aplicación solo se enfoque a la ciudad que a varias de ellas o a unidades territoriales más grandes.

En la siguiente tabla se podrán encontrar las aplicaciones, el número de descargas, el factor de ponderación y la cuota adjudicada, dividida por funciones:

Aplicación	Presencia lidad	Función	Descargas	Ponder ación	Ajuste	Cuota
Time Out	Nacional	Actividades	10.000	x-10	1000	7,4%
Eventbrite	Global	Actividades	10 millones	x-1000	10.000	74%
All Events in the city	Global	Actividades	500.000	x-1000	500	3,5%
Unation	No en Málaga	Actividades	100.000	0	0	0%
Fever	Global	Actividades	1 millón	x-1000	1.000	7,4%
Málaga Pass	Local	Actividades	1.000	1	1.000	7,4%
Málaga Ciudad Genial	Local	Información	1.000	1	1.000	4,5%
Museos de Málaga	Local	Información	Sin info.	1	0	0%
Aroundme	Global	Información	5 millones	x-1000	5.000	22,72 %
Foursquar e	Global	Información	10 millones	x-1000	10.000	45,45 %
Minube Málaga	Local	Información	5.000	1	5.000	22,72 %
Málaga Pass	Local	Información	1.000	1	1.000	4,5%

Museos de Málaga	Local	Reservas	Sin info.	1	0	0%
Eventbrite	Global	Reservas	10 millones	x-1000	10.000	37,03 %
All Events in the city	Global	Reservas	500.000	x-1000	5.000	18,52 %
Unation	No en Málaga	Reservas	100.000	0	0	0%
Fever	Global	Reservas	1 millón	x-1000	1.000	3,70%
El Tenedor	Global	Reservas	10 millones	x-1000	10.000	37,03 %
Málaga Pass	Local	Reservas	1.000	1	1.000	3,70%
Guruwalk	Global	Rutas	10.000	x-1000	10	0,20%
Triplt	Global	Rutas	5 millones	x-1000	5.000	99,80 %

Tabla 2.3. Análisis de la competencia. Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar, tanto en el grupo de actividades como en el de rutas, se aprecia una muy alta concentración en el sector, es decir, una o pocas empresas, ostentan la mayoría de la cuota de mercado y tienen más fuerza en la reacción. Por ello, habrá que prestar especial atención a estas empresas predominantes.

Al contrario sucede en los grupos de Información y Reservas, donde la cuota se reparte entre varias empresas, lo que no quiere decir que haya que perderlas de vista, pero la coordinación entre ellas para expulsar a una posible nueva empresa más difícil, se antoja difícil.

A pesar de estas dificultades que pueden llegar a darse, estas pueden ser paliadas según el ritmo de crecimiento del sector. En este caso, habrá que tomar en consideración dos de ellos, el de las aplicaciones y el del turismo en la ciudad de Málaga.

En el sector de las aplicaciones y de los smartphones, el uso de datos móviles no deja de crecer exponencialmente a un ritmo cercano al 30 por ciento anual, dato que indica el uso del Smartphone, cuyas ventas, se han estancado en los últimos años, pero esto es

debido a que ya pasaron su revolución tecnológica y los comprados hace años, siguen sirviendo en la actualidad y soportan la gran mayoría de las aplicaciones⁶³.

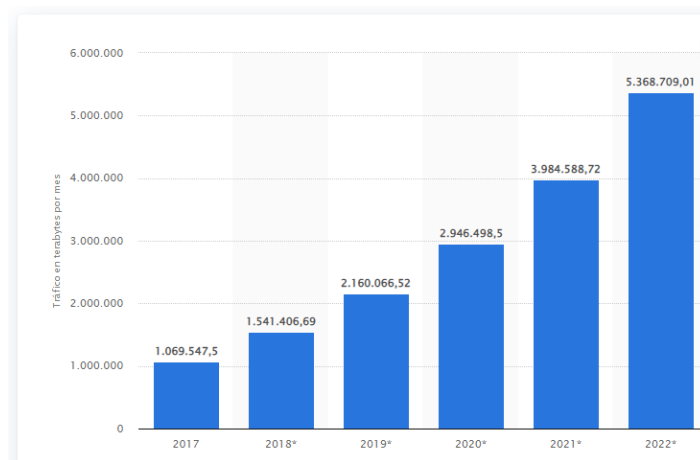


Gráfico 2.14. Evolución del tráfico de datos en la UE. Fuente: Statista, 2022.

Por otro lado, otro fenómeno que interesa y que tampoco deja de aumentar año tras año es el de las compras por internet. Este nos indica que España es un país donde la gente confía en el comercio electrónico y le genera seguridad, por ello, el 86% de los españoles afirma haber comprado online alguna vez y el volumen de ingreso asciende sin parar.

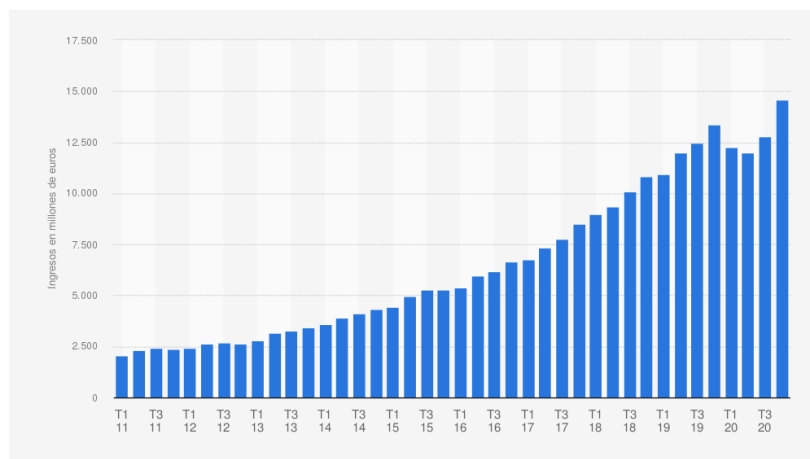


Gráfico 2.15. Volumen del comercio electrónico en España. Fuente: Statista, 2022.

⁶³ Fernández R. (2020). Tráfico de datos móviles en Europa Occidental de 2017 a 2022. *Statista*. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/600971/europa-occidental-trafico-de-datos-moviles/>

Por lo tanto, podemos afirmar categóricamente que el sector de las aplicaciones y del comercio electrónico tiene una marcada tendencia al alza.

De igual manera, se puede decir que la afluencia de turistas crece también a pasos agigantados como se puede observar en la siguiente gráfica debido a una serie de estrategias que se han implementado en las últimas décadas en la ciudad, tal y como se comenta en el entorno económico⁶⁴.

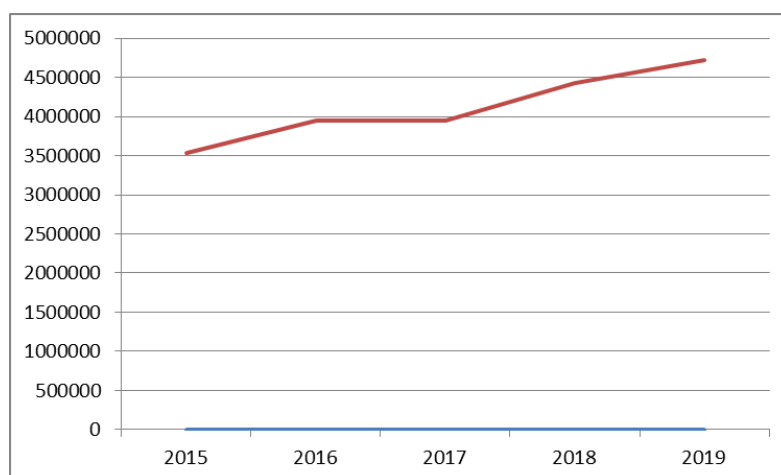


Gráfico 2.16. Volumen de turistas en la ciudad de Málaga. Fuente: Elaboración propia.

Esta tendencia se interrumpe durante los años de la pandemia del Sars-Covid-2 pero da claros síntomas de mejoría, aumentando en el año 2021 un 46% el número de visitantes y turistas a la ciudad, esperándose que llegue a niveles precrisis en el próximo año⁶⁵.

Además, estos dos sectores van dados de la mano ya que internet incide en el turismo en tres vertientes, antes, durante y después del viaje.

De acuerdo con el barómetro sobre turismo Brain Trust CS, aproximadamente el cincuenta por ciento de los españoles reserva y hace la planificación con al menos dos meses de antelación su viaje. El uso del smartphone para compras en línea es un catorce por ciento superior al ordenador por lo que el peso de las reservas a través del teléfono es cada vez mayor. Como datos interesantes, se ha aumentado del tres al catorce por ciento

⁶⁴ Observatorio turístico de Málaga (2015-2019). Recuperado de:

<https://visita.malaga.eu/profesional/es/observatorio-turistico/informes>

⁶⁵ Europa Press (2022). Málaga recibe 5,5 millones de turistas en 2021, un 46% más que el año anterior. *Europa Press*. Recuperado de: <https://www.europapress.es/esandalucia/malaga/noticia-malaga-recibe-55-millones-turistas-2021-46-mas-ano-anterior-20220119144850.html>

y las compras se efectúan en un cincuenta y tres por ciento de los casos a través de la web, once mediante apps y un treinta y seis por ciento usa ambas opciones.

Por otra parte, el ocio y el turismo son los principales motivos de compra de los consumidores en España siendo en 2018 las reservas de alojamientos y los paquetes completos la primera opción (70,7%), a continuación los pasajes de transporte (68,3%), la ropa, calzado y complementos (63,8%), las entradas a eventos y espectáculos (62,7%) y la comida a domicilio (54,4%)⁶⁶.

Por otro lado, las barreras de salida, son los impedimentos que tienen las empresas anteriormente analizadas para dejar el sector. Si una empresa tiene muy difícil escapar del negocio, será mucho más beligerante cuando percibe que otra empresa puede entrar o que le está ganando cuota de mercado.

Estas barreras suelen ser la posesión de activos especializados, la existencia de costes fijos de salida o de interrelaciones estratégicas.

La totalidad de empresas que se han visto, no cuentan con activos físicos en la ciudad ya que su producto principal es online, un producto intangible. Por ello, no tendrán problemas en deslocalizarse ya que, menos las locales, ninguna tiene sede en la ciudad.

De la misma manera, al no estar localizados en Málaga, los costes de salida también son mínimos, ya que pueden mantener las plantillas y enfocarse en un nuevo destino o un nuevo negocio. Mismo caso es el de las aplicaciones locales, que al ser de titularidad pública, probablemente han sido encargadas a una empresa externa y la gestión, de seguir realizándose, pertenecerá también a dicha entidad externa.

La posibilidad de cambiar con facilidad de mercado y la gran competencia existente hace que a ninguna de las globales le suponga un gran perjuicio en sus relaciones estratégicas con externos puesto que el peso de Málaga en el ocio y el turismo a nivel global no es significativo. Sin embargo, a nivel nacional y, sobre todo global, Málaga es un mercado importantísimo y contarán con relaciones de peso ya establecidas que la nueva aplicación que se propone deberá de superar. En las aplicaciones nacionales, la pérdida de la posición en Málaga supone un elevado porcentaje del volumen de negocio, siendo del 100% en las aplicaciones a nivel local. Sin embargo, como hemos dicho, las aplicaciones locales son de titularidad pública, lo que las hace no tener gran aliciente para la competencia, ya que no tienen incentivos lucrativos.

Otro factor importante es el de la diferenciación del producto. Esto supone la posibilidad de destacar entre la competencia o bien, conseguir una posición de poder de

⁶⁶ Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI (2019). *El comercio electrónico B2C en España 2018*. Recuperado de: https://www.ontsi.red.es/ontsi/ontsi/sites/ontsi/files/2019-11/PresentacionComercioElectronicoB2C2018_Ed2019_1.pdf

monopolio que dé una ventaja sobre el resto. El siguiente cuadro muestra las posibilidades de cada aplicación estudiada:

Aplicación	Presentación de actividades	Información sobre la ciudad	Información sobre restauración	Rutas	Posibilidad de reservar
Time Out	X				
Playas de Málaga		X			
Málaga Ciudad Genial		X			
Málaga Ciudad de Museos		X			X
Aroundme		X			
El Tenedor			X		X
Guruwalk				X	
Foursquare		X			
Minube		X			
Triplt				X	
Eventbrite	X				X
All Events in the city	X				X
Unation	X				X
Fever	X				X
Málaga Pass	X	X			X
Make Málaga	X	X	X	X	X

Tabla 2.4. Análisis de los atributos de la competencia. Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, cada una de las aplicaciones estudiadas cuentan solo con alguna función o varias de las especificadas, otorgando a Make Málaga un factor alto de diferenciación.

Estas aplicaciones no han dejado de implementar funciones por mero capricho, sino que al contar con mercados más amplios, el motor necesario para hacer que la aplicación funcione, necesita de un peso infinitamente mayor del que se necesitaría a nivel local.

Por otra parte, las aplicaciones a nivel local, probablemente, como se explica anteriormente, sí han caído en la dejadez por la falta de alicientes competitivos que caracteriza a la administración pública.

Dejar claro que, no todas las funciones tienen el mismo peso, sino que la presentación de actividades y la posibilidad de reservar tienen una mayor importancia por el simple hecho de poder monetizar las acciones del cliente, por lo que habrá que tener especial atención a las reacciones de estas competidoras.

La facilidad de entrada al sector.

En ellas, podemos encontrar en primer lugar la llamada economía de escala. Algunas de estas empresas, con millones de descargas, obtienen rédito de una gran producción, en este caso, un gran volumen de proveedores que permiten dividir el coste fijo que ostenta la empresa entre muchas transacciones.

En un inicio, por lo tanto, el coste de asumir por parte de Make Málaga de más proveedores y de más clientes, es superior al del resto, sobre todo que de aquellas con una presencia más potente. Esto es debido a que la aplicación deberá ir aumentando de potencia a medida que crezca el volumen de negocio, mientras que a las que nos referimos, no les supone un coste muy superior, ya que su capacidad de incidencia es altísima ya que, en algunos casos, tiene presencia a nivel planetario y no le supone un coste importante el establecimiento o la fijación de políticas de mantenimiento de cuota en una ciudad.

Por otra parte, existe una ventaja absoluta en costes por parte de las empresas ya establecidas, en concreto de las que actúan a nivel local y de las que tienen un poder de marca valioso. Este no es otro que el de la confianza, valor muy difícil de conseguir en un entorno con numerosos competidores.

Los comercios locales o supralocales que ya estén establecidos en Málaga apostarán de inicio por marcas ya establecidas y que cuenten con su confianza. De la misma forma, los clientes deberán, en primer lugar, conocer la existencia de esta aplicación y superar marcas ya globalizadas que se encuentran también en su ciudad de destino. En segundo lugar, percibir ventajas de Make Málaga que no podrán encontrar en sus aplicaciones recurrentes.

Por último, la comunidad local de la ciudad adjudicará más seriedad y fiabilidad a las aplicaciones locales por el hecho de ser públicas y contar con el respaldo de una institución. Además de contar con el efecto de pertenencia, por lo que se presupone que apostarán por empresas locales antes de una foránea. El ente local más reacio, es de entender que es el propio Ayuntamiento, que cuenta con sus propias aplicaciones y que es elemento principal en el éxito de la aplicación propuesta, como se verá más adelante.

Las reacciones de los competidores

Una de las ventajas de la posible incorporación de Make Málaga al mercado es que no se prevé una reacción potente por parte de los competidores. Como ya se ha mencionado, las aplicaciones que tienen presencia a nivel global, el negocio en la ciudad de Málaga no le supone un peligro para su subsistencia y al no estar enfocados en la ciudad, probablemente ni perciban la introducción de la empresa de este trabajo en el mercado y, en caso de percibirlo, la compañía ya estará en cierto grado establecida.

En el caso de las locales, también ha sido comentado en páginas atrás su situación de titularidad pública. Si bien, estas serán las primeras en notar la presencia de Make Málaga, no se prevé una reacción competitiva al nivel de una empresa privada que busque un beneficio y tenderán a la cooperación.

Las aplicaciones que habrá que tener en cuenta entonces son las que están implantadas a nivel nacional y cuya cuota en Málaga tiene o puede tener gran importancia debido al peso que tiene en el turismo y ocio nacionales. Sin embargo, este sector no se caracteriza por necesitar de unos recursos limitados y ya repartidos por lo que su respuesta se basará probablemente en la guerra de precios y condiciones tanto hacia atrás, con respecto a los proveedores de actividades, cultura y ocio como para los clientes, por lo que habría que estimar el punto muerto donde la bajada de precio no compensa los costes fijos y si baja de él, buscar una solución de diferenciación o calidad.

Esta estrategia, si está disponible para nuestra empresa, está por ende, disponible para las otras del mercado y hay que prestar especial atención. Como se ha visto, la aplicación que se pretende lanzar cuenta con una serie de servicios que la hacen más completa que cualquiera de las otras analizadas pero sería un riesgo real que las otras expandan también sus soluciones a las necesidades del consumidor. Sin embargo, es una ventaja que las que se plantearían hacer esto, tienen una implantación supralocal y el coste de llevarlo a cabo sería mucho mayor y, en el caso de que se plantearan esta estrategia, muchas la desestimarían por tener que implantarlo en un espacio mucho mayor por no perder el mercado de una ciudad.

El poder negociador de proveedores y clientes

Clientes y proveedores se pueden considerar como dos caras de una misma moneda. Ambos presionan para tratar de tener las mejores prestaciones por parte de la empresa al menor coste posible.

El grado de concentración, es decir, el nivel de relación entre ellos para dar una respuesta conjunta o la importancia de uno de ellos en el conjunto del mercado, es manifiestamente baja en los dos casos. Por la parte de los proveedores, existen organizaciones de comerciantes en la ciudad, como los centros comerciales abiertos, pero esto no quiere decir que exista una unión entre empresas en un contexto de libre mercado que beneficia a Make Málaga por su alto número. Únicamente podría representar más presión grandes cadenas como El Corte Inglés o, principalmente, y gran proveedor a “seducir” las administraciones públicas. Esta es titular de todos los monumentos y de gran parte de los museos de la ciudad y además es consciente de la importancia que tendría para el éxito de la organización, teniendo ya, aplicaciones creadas por ellos mismos. Se convierte, por tanto, en el principal actor y grupo de presión.

Con respecto al cliente, es decir, el turista y visitante, la concentración es tan mínima que resulta inexistente, careciendo de presión alguna e incidiendo solamente en la demanda agregada que pueda ostentar la empresa.

El grado de diferenciación también es una ventaja a favor, ya que el poseer un activo con características diferentes a las de la competencia, o mejor dicho, no diferentes, pero adicionales, juega a favor de obtener un mayor rédito que las competidoras ya que proveedores y clientes verán una mayor atracción por la opción con más ventajas a un precio similar o, al menos, con un coste-oportunidad favorable.

Además, el coste por cambiar de proveedor, en la era de las tecnologías y con una variedad de opciones tan alta, es de bajo a irrelevante, por lo que los turistas únicamente tendrán que elegir la opción que más se adecue a sus necesidades, más aún cuando la relación comercial suele ser una única vez y de compra espontánea. En el caso de los comercios y entidades que se necesitan para ofrecer un surtido de valor a los clientes, es decir, los turistas, se encuentran en la misma situación. Únicamente tienen que valorar si es una mejor opción para sus negocios o incluso si les conviene mantener la otra opción y la que se le ofrece desde esta empresa.

Por último, se cuenta con una nula integración hacia adelante o hacia atrás. Por parte del turista o visitante, es una evidencia que la opción de integrarse hacia atrás resulta imposible porque se trata del cliente final. En el caso del comercio que se ofertará, es muy difícil porque, como se ha hablado anteriormente, la concentración es nula y lo que se intenta justo con esta aplicación es su concentración para mostrar la oferta al cliente final. En este caso, si bien, es muy difícil, no es nula, ya que con el surgimiento de una asociación de comerciantes muy potente, podrían imitar la idea. Sin embargo, para eso tiene que pasar un largo periodo de tiempo y para ese momento, nuestra empresa ya estará

establecida y podría tomar acciones para reaccionar a lo que sería la inclusión de una nueva empresa en el sector que sería un competidor muy peligroso para la entidad.

3

La hipótesis

3.1 Pertinencia en el entorno

Una vez analizado el entorno, el siguiente paso debe ser estudiar si la empresa que analizamos entra dentro de unos parámetros que, dentro del entorno, garanticen el éxito o, cuanto menos, la viabilidad de la misma.

En un orden relativo al seguido hasta ahora en el estudio del entorno, se comienza con la percepción de si encaja con el tipo de turista que visita la ciudad. Se entiende que, en el año 2022, el uso de aplicaciones está extendido por todo el mundo y, sobre todo, en los países emisores de turismo hacia Málaga. Teniendo en cuenta además que el la gran mayoría son ocupados y estudiantes y con una edad media de cuarenta años, totalmente insertos en el mundo de las tecnologías y con capacidad adquisitiva para consumir, parece que el perfil de turista encaja en el negocio de las aplicaciones. Es de resaltar además que más de tres cuartas partes de los visitantes de la ciudad lo hacen por un motivo de ocio y vacaciones, por lo que se transforman en un público objetivo perfecto para nuestro producto. Los datos de excursionistas, para finalizar, no se puede decir que difieran en gran manera de los de los turistas.

En segundo lugar, se debe definir si los factores económicos son propicios para el establecimiento de una empresa en la ciudad de Málaga.

El primer indicativo, es decir, la inflación que se ha generado por los factores observados, juega en contra de la oferta, ya que a mayor precio de los inputs, los proveedores con los que se contaría suben sus precios y Make Málaga se verá obligado en consecuencia a hacer lo propio también. Esto en una situación de alta competencia y con una demanda elástica, podría desembocar en una escasa demanda, más aún cuando los países emisores no cuentan con una tasa tan alta como la española. Sin embargo, habrá

de tenerse en cuenta que las previsiones para los próximos años es de bajada drástica por lo que tal vez debería de demorarse la entrada en el mercado.

El tipo de interés es otra variable en contra, sin embargo, esta nos aconseja entrar en el mercado cuanto antes porque se vaticinan subidas del tipo de interés del Banco Central Europeo, que arrastrará a la banca privada y que hará que conseguir la financiación necesaria para la puesta en marcha sea más caro. Sin embargo, estas subidas no afectarán necesariamente a la demanda sino a la capacidad de endeudamiento de la empresa, lo que hará tener márgenes más bajos pero pone en peligro de menor manera a la viabilidad de la empresa en orden con su potencial demanda.

Como se observa también en el análisis del entorno general, el déficit español es probable que en el futuro también se den subidas de impuestos para paliar las pérdidas ocasionales y estructurales con las que cuenta el Estado aunque, como se ha visto, un gobierno socialdemócrata puede ampliar la posibilidad de ayudas públicas, sobre todo en la creación de nuevas empresas. El esfuerzo fiscal de España es superior a la media de la Unión Europea pero, en este caso, puede decirse que España cuenta con un poder de monopolio con respecto a otros países que le da su alta especialización en el turismo y sobre todo el vacacional, otorgándole una de las mayores demandas del mercado turístico mundial.

En cuanto a los niveles de empleo, paradójicamente parece una buena noticia que estén altos. Esto ayuda a la empresa en dos vertientes. La primera es que la contratación resulta más barata ya que el mercado de trabajo, como cualquier mercado, se comporta siguiendo las leyes de la oferta y la demanda y, por lo tanto, una mayor demanda de empleo conlleva el abaratamiento de la oferta. Por ello, los salarios serán más bajos y por consiguiente, los costes empresariales directos de la contratación.

Por otro, el consumo local será más bajo que el de las personas venidas de fuera, por lo que los negocios locales buscarán la atracción de este tipo de público y buscarán los servicios de la empresa ya que por sí mismos tienen una gran dificultad de promoción. Debido además a la gran competencia entre la mayoría de establecimientos, estos publicarán mejores ofertas que harán que el beneficio también redunde en Make Málaga.

Los altos niveles de inversión extranjera también convierten a Andalucía y, por lo tanto, a Málaga en un buen lugar para abrir un negocio, ya que esto genera mejor capital humano y atracción de turistas extranjeros que consumirán en la ciudad a través de la aplicación. También fomentará la apertura de nuevos negocios que buscarán en Make Málaga una buena oportunidad de promocionarse.

Por último, el peso del turismo en la economía nacional y regional es el principal aliciente para establecerse en estos territorios. Esto los convierte en un país y sector especializado, con un alto know-how y sinergias de las que aprovecharse, además de una mano de obra especializada y un sector ya desarrollado donde empezar a participar. Sin embargo, lo que más atractivo llega a resultar es su demanda, que con picos de casi ochenta millones de turistas y, siendo Málaga una de las ciudades con más llegadas, convierte a esta en un granero de compras donde también se ha analizado que no hay una

competencia clara y donde se puede llegar a tener importantes cuotas de monopolio en su inicio.

En Málaga conviven tres activos fundamentales de los que se puede sacar gran partido. Un caso de éxito que ha convertido a la ciudad en referente cultural con importantes museos, en una de las más importantes del país en turismo idiomático, de cruceros y de congresos (esta última en menor medida) y sin perder una esencia de sol y playa que cada año millones de turistas valoran y, además continuarán haciéndolo ya que el turismo de ciudades medianas “está de moda” y su periodo de éxito se disfruta desde hace relativamente poco tiempo. Esto, unido a su fuerte aeropuerto en el que se prevén nuevas conexiones, hacen de esta localización una idónea para establecerse y buscar altas cuotas de mercado y una demanda agregada que garantizaría la viabilidad a corto y medio plazo.

Para hablar del futuro se tomará en consideración la planificación turística de la ciudad, ya que este marcará la acción pública sobre Málaga y por ello, se presupone que es una radiografía de cómo será el turismo en la ciudad en los próximos años.

Se observa, en este punto, que la aplicación propuesta encaja perfectamente en los puntos descritos en el apartado correspondiente y que se procede a explicar a continuación.

Make Málaga ayuda a mejorar la programación, ejecución y seguimiento aportando una estructura organizativa, alineando iniciativas y aprovechando sinergias. La aplicación ayuda a las administraciones a mejorar su organización aportando una ayuda a la obtención de datos y, por tanto, a la mejor planificación con una radiografía más adecuada del turista. Además, los negocios que participen, crearán una estructura de oferta que posibilitará, además de la competencia, la colaboración en la creación de ofertas conjuntas y, aunque, no participen de ellas, obtendrán beneficios siendo incluidas en rutas y paquetes que, tal vez, de otra manera, no serían considerados. Esto se hace cumpliendo también el segundo punto de los planteados en el plan, mejorando la puesta a disposición de la información y creando mecanismos para identificar, explotar y distribuir el conocimiento, además de en la administración, en los entes privados, proporcionando herramientas para comprender mejor a su demanda individual.

Se busca también mejorar la percepción de la población y de los visitantes de la calidad de los servicios. La aplicación que se ofrece pone a disposición de la comunidad toda la oferta disponible, crea competencia y desemboca inevitablemente en mejores servicios y/o un mejor precio. Por otra parte, los empresarios del turismo y del ocio de la ciudad, son también en gran parte, habitantes de la ciudad, por lo que también se conseguirá este objetivo en la medida que consideren a Make Málaga una buena herramienta para ofrecer un turismo de calidad a través de sus empresas. Esto hace que se exprima al máximo el potencial de la ciudad a través de su tejido turístico dando mayor valor a la ciudad en su conjunto.

Se da la oportunidad también de que los segmentos *vaca lechera* tengan también a su disposición una mayor oferta y de mayor calidad o mejor precio, fomentando su venida a la ciudad con la correcta promoción. Sin embargo, es también ventajoso para la

promoción de la ciudad en el exterior hacia nuevos sectores y aportar más que sol y playa, plasmando productos, empresas y opciones que el visitante no conocía con anterioridad y que tal vez, por ello, no le animaba a venir a la ciudad, creando así una oportunidad para los nuevos productos en nuevos mercados con un canal nuevo.

De esta manera, se fomenta también la innovación por la competencia y cuentan con dicho canal para mostrar al mundo su idea y su creación. Con la unión de lo anteriormente descrito, se pone a disposición del consumidor una experiencia memorable para generar el interés en una segunda visita o la atracción de nuevas, a través del boca a boca o a través de la publicidad o puntuación en diversas webs y aplicaciones de opinión.

Se plantea, por otra parte, que los locales aporten información sobre aforo en tiempo real por medio de las reservas o manualmente para generar la seguridad sanitaria deseada entre los turistas y visitantes y la administración pública. Además, podrá subirse información sobre la accesibilidad del lugar, para que los usuarios con movilidad reducida sepan qué lugares son más adecuados para ellos.

Observando la rivalidad entre competidores se observa que la entidad se ve bien posicionada entre sus competidoras rivales ya que posee características que, si bien poseen el resto de aplicaciones observadas, ninguna de ellas cuenta con un catálogo tan amplio de funciones. Aunque se puede considerar que hay una alta competencia entre empresas dentro del sector, se puede presumir una dosis de poder de monopolio suficiente para entrar con fuerza en el mercado con una idea aplicable primero a una ciudad pero expandible en el futuro a otras.

Habrà que prestar, eso sí, especial atención y adoptar una actitud beligerante en la medida de lo posible con algunas de ellas, como pueden ser Eventbrite en la función de promoción de actividades y reservas, Foursquare como sitio de información turística y El Tenedor en el área de restauración.

Las aplicaciones que existen a escala global no deberán ser un problema ya que no cuentan con una cuota de mercado importante pero pueden ser un escollo a la hora de la colaboración con el ayuntamiento, por ello, la clave es tomar una actitud colaborativa con esta entidad pública, de manera que desestimen estas aplicaciones y apuesten por el sistema que les ofrece Make Málaga. Esto puede ser posible mediante la entrega de datos que le permitan optimizar su planificación y ejecución de planes turísticos.

En cualquier caso, no se estima una gran beligerancia por un peligro para la supervivencia de otras empresas ya que el ritmo de crecimiento de mercado es vertiginoso. El turismo, con excepción de la pandemia de Sars-Covid-2, se mantiene en un crecimiento estable y el uso de las aplicaciones crece exponencialmente por lo que más que estrategias para conquistar cuota de mercado, parece que se tratará más de captación de cuota de mercado a través de la atracción de nuevos clientes-consumidores.

En cualquier caso, las barreras de salida de las empresas que no adopten estrategias que resulten ganadoras no las llevarán a entrar en una guerra total, ya que la mayoría de ellas tienen presencia supralocal y no cuentan con activos físicos ni tienen que contar con

relaciones o sinergias importantes, ya que se asemeja más a un régimen de autoservicio donde las empresas deciden y usan estas aplicaciones sin un servicio adicional. Como se ha comentado, el principal peligro en este campo son las aplicaciones que operan a nivel nacional, con las cuales habrá que prestar una atención mayor a sus movimientos.

Se puede definir entonces como⁶⁷:

- Dinámico, por su gran sensibilidad a los cambios y la rapidez de estos. En el sector tecnológico, cualquier pequeño avance, de no adoptarlo con lógica, puede suponer la obsolescencia.
- Simple, en la manera de que no existen gran número de variables a tener en cuenta para el análisis del mismo, ya que es un sector relativamente novedoso y en auge.
- Integrado, en el sentido de que las variables que inciden en él son claramente conocidas y predecibles y se cuenta con numerosas fuentes de información públicas y privadas, además de propias, para captar cambios en la demanda que hagan peligrar el negocio⁶⁸.
- Favorable, por las escasas barreras de salida, el poder de monopolio factible, los pocos competidores reales y el aumento significativo de la demanda en el sector.

La entrada al sector se antoja, por lo tanto, fácil, en un entorno estable y aconseja la inversión en él ya que no se observan grandes impedimentos, además de que utilizando las estrategias que se verán más adelante en este trabajo, las probabilidades de éxito son altas. El principal escollo que se encontrará a la hora de introducir a la empresa en el mercado es el del poder de marca de algunos competidores, el de la promoción de la aplicación en la comunidad turística, la implementación de nuevas funciones de otras competidoras y convencer de las ventajas a la comunidad local.

El convencimiento de los posibles proveedores se deberá hacer fomentando el espíritu local de la aplicación, además de mostrar la diversidad de funciones que supera al de las competidoras. Sin embargo, esto no se va a poder realizar sin un volumen de turistas, excursionistas y clientes locales relevante que les permita observar con datos la utilidad

⁶⁷ López Gamero M.D. (2018). Análisis Competitivo de Empresas y Sectores. *Universidad de Alicante*. Recuperado de: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/23675/3/TEMA%202.pdf>

⁶⁸ Muñoz, O.; Moure, C. (2012) Estrategia. *EOI*. Recuperado de: https://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis_estrat%C3%A9gico_en_Estrategia_2#:~:text=Un%20entorno%20es%20integrado%20cuando,de%20forma%20impredecible%20o%20aleatoria.

de la misma, por muchas funciones que posea y de la misma manera, los potenciales clientes no serán reales hasta que no haya una oferta suficiente, lo que crea un bucle que tendrá que suplir la promoción, la colaboración o el apoyo público, como se verá más adelante.

3.2 Supuestos de negocio.

Lo primero que hay que plantearse es si el cliente tiene un problema real que el producto puede resolver. Teniendo en cuenta que el producto objeto de este trabajo, tiene como potencial consumidor tres ramas distintas, se deben analizar las tres.

Comenzando por el turista, este no tiene los medios para encontrar en un solo lugar toda la información completa relacionada con la oferta de la ciudad. Si bien es cierto que esta difundida a través de varios sitios web de información y reservas, no está concentrada en uno solo. Además, al contratar paquetes rígidos, deben amoldarse a la ruta marcada. Además, cada vez la tendencia se dirige más a un turista que busca un plan alejado de lo tradicional y más en contacto con experiencias únicas e individuales⁶⁹, aparte de buscar destinos medianos y no masificados que en ocasiones no son tan conocidos como para conocer la oferta de antemano⁷⁰.

Continuando con el proveedor, que a la vez también es cliente, estos, No tienen la publicidad necesaria para hacer llegar sus productos de forma eficiente al cliente potencial. La mayoría de ellos y más en una ciudad de tamaño medio, pasan totalmente desapercibidos si no se encuentran en lugar de paso habitual del turista promedio.

Para finalizar, la administración en Málaga, se encuentra con un sistema de recogida de información elevadamente deficiente en el que no se encuentra ni en disposición de saber la nacionalidad de las personas que visitan sus activos y se basan en meras estimaciones o en llegadas aéreas. Además, la riqueza en Málaga se encuentra muy concentrada y el flujo turístico se divide en zonas muy céntricas y concretas.

Y llegados a este punto, ¿podría este producto solucionar estos problemas de los consumidores?

La aplicación une toda la oferta del destino junto con las reservas de los activos turísticos de la ciudad, de manera que flexibiliza el viaje a través de una ruta personalizada

⁶⁹ Revfine (2021). *Tendencias turísticas: las últimas oportunidades para la industria del turismo*. Recuperado de: <https://www.revfine.com/es/tendencias-del-turismo/#general-upcoming-tourism-trends>

⁷⁰ Hosteltur (2020). *Slow tourism, pequeñas ciudades, turismo educativo: dónde apoyarse en 2021*. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/139858_slow-tourism-pequenas-ciudades-turismo-educativodonde-apoyarse-en-2021.html

y crea una experiencia única para el cliente. Además, pone en conocimiento del turista toda la oferta disponible, o al menos la de los negocios que estuviesen dispuestos, buscando por la empresa una mínima variedad, que satisficiera la curiosidad del turista. Además, esta aplicación es un folleto de la ciudad y de sus empresas disponibles en todo el mundo, que podría atraer a un turista indeciso.

En cuanto a los proveedores, esta aplicación es un avance anteriormente no disponible en cuanto se convierte en un canal directo hacia el cliente de una forma muy poco costosa y, no solo hacia el cliente, sino a un número exponencial respecto de lo que podría contar anteriormente. Por otra parte, supone un canal de comunicación con este, ya que puede exponerle horarios, ofertas y toda la información que fuese voluntad.

Para la administración, revitaliza la economía de la ciudad, recauda más impuestos (directos e indirectos), genera una base de datos necesaria para futuras campañas de marketing, fidelización y planificación y, al igual que los proveedores, pueden ofertar los atractivos de la ciudad, lo que genera más ingresos, y contribuye a mejorar la ciudad y su entorno. Este problema se detecta según una entrevista realizada por el autor de este trabajo con Susana Escobar, responsable de administración de Alcazaba y Gibralfaro, la cual se puede encontrar transcrita en el APÉNDICE A.

¿Y por qué elegirían este producto en vez de un sustitutivo? A día de hoy no existe un producto completamente sustitutivo. Los existentes están enfocados en diferentes sectores y la diferencia con este es que este está enfocado en una ciudad, aunando una generalidad de sectores. Por ello, conseguirá una gran cantidad de poder de monopolio y, si se consigue el objetivo de la participación de la administración pública, se convertiría en único referente de la ciudad.

Pero ¿de dónde se conseguirían los ingresos? La principal fuente de ingresos serán las comisiones por compra. Una vez realizada la ruta por el turista, se aplica una comisión por servicio, que será la principal fuente de financiación. Por otra parte, los proveedores deberán pagar una cuota anual por beneficiarse de este canal de distribución y la administración pública, aparte de las aportaciones propias de los proveedores, deberían hacerse cargo de un canon anual por la cesión de datos.

Fijando la atención, continuando, en cómo se va a promocionar, esto será en servicios de promoción digitales en múltiples destinos alrededor del mundo. Ya sea por medio de campañas de marketing centralizadas o por campañas de impacto directo en redes sociales. También en ferias especializadas en el sector y agencias de viaje tanto físicas como online.

Por último, hay que preguntarse ¿qué podría salir mal? Existe un supuesto de fracaso que es que no se consiguiera una oferta de proveedores suficientemente relevante o atractiva o no conseguir la participación de las administraciones titulares de los activos culturales y monumentales de la ciudad. Esto se debe resolver mediante campañas de marketing a través de las redes sociales con un diseño atractivo y adaptado a cada usuario ofreciéndole acceso a múltiples ofertas a la par que convenciéndoles de que la oferta de la que disponemos es mejor. En un punto de crecimiento de usuarios, el crecimiento del

proveedor, es automático. En cuanto a la participación de las administraciones públicas, es preciso explicar detalle por detalle en qué beneficiaría a la misma y a la población en general.

3.3 Supuestos de usuario

Pero no todo turista es el modelo de cliente al que esta empresa debe dirigirse. Debido a ser un recurso informático, las personas de avanzada edad no serán parte del buyer persona. Este está destinado, al ser un producto que se enfoca en un nivel de gasto medio, a una persona de entre 40 y 55 años, buscando llegar al colectivo de menor edad con las rutas de los establecimientos de ocio nocturno. En cuanto a la procedencia, estos coincidirán predominantemente a la de las personas que llegan a la ciudad, es decir, europeos principalmente y más concretamente británicos, alemanes, franceses e italianos, complementados con personas provenientes de Norteamérica o Asia. Esto lleva a una proyección de mercado de entre unos 140 mil y 200 mil personas.



En cuanto a los proveedores que podrían estar interesados, se centrará en startups y negocios con una financiación comprometida, así como negocios del entorno del centro de la ciudad pero que no estén en las zonas más concurridas. Negocios sobre todo en un ciclo de vida temprano o tardío.

Gráfico 3.1. Áreas de captación de clientes.
Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a la administración, esta será el Ayuntamiento de Málaga, la Diputación Provincial y la Junta de Andalucía, titulares principales de los atractivos más visitados de la ciudad, aunque poniendo el foco sobre todo en el primero, ya que es socio incondicional en la promoción del producto.

Tomando en consideración la temporalidad, se intentará llegar al cliente final en antes de tomar el transporte para llegar a la ciudad ya que es cuando se planifica el viaje, así como al final de la jornada laboral de los proveedores que es cuando estos permanecen más tiempo en internet. En cuanto a la administración, se intentará posicionar para aparecer en las búsquedas en jornada laboral de mañana, por ser el momento de mayor afluencia de trabajadores públicos.

En estos momentos, se intentará dar una visión de disponibilidad de la empresa en resolver los problemas de información del turista antes y después de escoger destino y actividades a realizar, los problemas de viabilidad de las empresas locales y promoción y planificación turística y revitalización económica para las administraciones públicas.

¿Qué características se desea que se perciban? Que sea sencillo, atractivo, flexible y eficiente, además de sensación de seguridad al tener todo planeado. Que puedan ser partícipes de su propia experiencia y creación y que tengan sensación de ahorro contratando nuestros servicios en vez de hacer la planificación de manera propia.

Para la administración pública, una forma de promoción y revitalización económica del tejido empresarial de Málaga.

Para conseguir el éxito, debe contar con una oferta numerosa, variada, atractiva y actualizada para cualquier tipo de público objetivo en la parte del cliente final. En la parte del proveedor y de la administración, tiene que contar con una demanda suficiente que plantee su participación.

3.4 Localización⁷¹

Para este apartado se seguirán los criterios de dos teóricos del tema como son Ritsch, H y Stokes, Ch. Estos se complementan perfectamente ya que el primero considera más importantes los factores de la oferta y el segundo los de la demanda, si bien, siendo una entidad enmarcada en el sector terciario, no todas las variables estudiadas por ellos tendrán relevancia.

De partida, se tomará la ciudad de Málaga como área de posibilidad por un criterio simplemente personal, ya que los administradores cuentan con conocimiento de la ciudad y afección a la misma y la idea de este proyecto se concibe para la ciudad, aunque en futuras expansiones se cuente con criterios más objetivos para la localización en ciudades con potencial.

Dentro de ella, se considerarán dos variables de partida, que son el coste de adquisición y alquiler y el potencial del mercado, medido por la afluencia de paso y la disponibilidad de comunicaciones, ya que la oficina solo tendrá contacto al público no por ninguna producción, sino como una oficina de ventas.

En el primer mapa se puede observar un mapa de calor de la ciudad sobre intensidades de referencias en diversas aplicaciones. Como se puede percibir, estas se concentran en

⁷¹ García Echevarría, S. (1973). Las decisiones de localización de la empresa (Política de localización empresarial). *Revista de economía política* n° 63. Pp. 49 y ss. Recuperado de: <https://www.cepc.gob.es/sites/default/files/2021-12/31747recp063049.pdf>

puntos turísticos como la Alcazaba, Gibralfaro, Muelle Uno, calle Larios y el resto del distrito centro, con algunas excepciones.



Imagen 3.1. Zonas de afluencia de turistas y excursionistas. Fuente: Four Square y Flickr, 2022.

Fuera de este espacio, la afluencia es mucho menor, por lo que si se quiere llegar a cuantos más turistas, mejor, conviene estar cerca de las zonas de mayor intensidad de color.

Tomando entonces en consideración la zona centro, encontramos los siguientes precios actuales:

Localización	Precio m2 jun 2022	Variación mensual	Variación trimestral	Variación anual	Máximo histórico	Variación máximo
Centro	11,1 €/m2	+ 2,6 %	+ 3,9 %	+ 11,3 %	11,1 €/m2 jun 2022	0,0 %
Centro Histórico	13,8 €/m2	+ 3,1 %	+ 10,1 %	+ 25,4 %	13,8 €/m2 jun 2022	0,0 %
El Ejido - La Merced	11,7 €/m2	+ 6,9 %	+ 5,0 %	+ 16,8 %	11,9 €/m2 oct 2019	- 2,0 %
Ensanche Centro - Soho	12,5 €/m2	+ 15,4 %	+ 5,2 %	+ 25,0 %	12,5 €/m2 jun 2022	0,0 %
La Goleta - San Felipe Neri	11,8 €/m2	+ 0,9 %	+ 1,1 %	+ 17,7 %	12,0 €/m2 nov 2018	- 2,1 %
La Victoria - Conde de Ureña - Gibralfaro	10,3 €/m2	+ 3,1 %	+ 2,4 %	+ 8,5 %	11,5 €/m2 mar 2020	- 10,6 %
Perchel norte - La Trinidad	10,0 €/m2	- 0,2 %	- 0,2 %	+ 5,1 %	10,8 €/m2 ene 2020	- 7,6 %
Perchel sur - El Bulto	10,9 €/m2	+ 0,8 %	+ 3,8 %	+ 13,5 %	11,0 €/m2 nov 2019	- 0,7 %

Tabla 3.1. Precios del suelo en el centro de Málaga. Fuente: Idealista, 2022.

Parece entonces, dentro de la zona acotada, que las zonas de Perchel y La Victoria tienen mejores precios de arrendamiento, sin embargo, La Victoria es la zona más cercana

a los centros de calor. Además, aunque su precio está subiendo, se puede observar que está lejos de su valor máximo y que es una buena oportunidad en el momento actual para arrendar un local en la zona.

Si bien esta zona no cuenta con parada de metro/cercanías, se encuentra a escasos minutos del puerto, por lo que tiene fácil acceso para el mercado crucerístico, además, es una calle abierta al tráfico rodado, por lo que se puede llegar también en automóvil. Para el estacionamiento de este, se cuenta con más de una decena de aparcamientos públicos y privados.

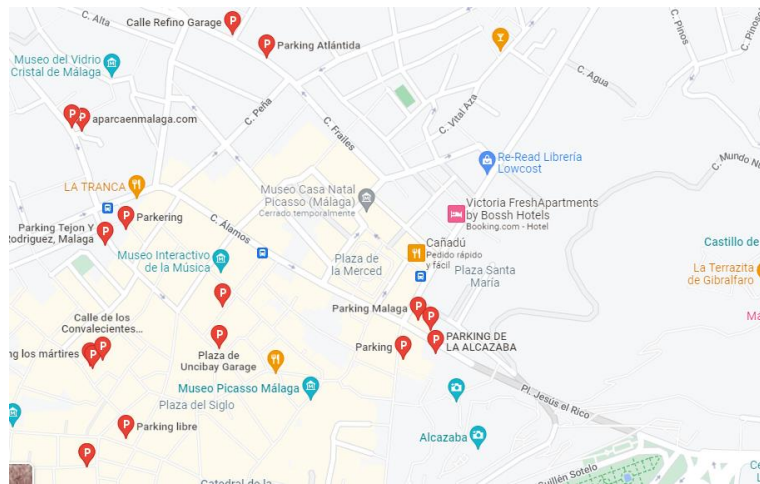


Imagen 3.2. Parkings en la zona escogida. Fuente: Google Maps, 2022.

Además, al encontrarse en el centro histórico, es cercano a la mayoría de museos y monumentos, además de multitud de negocios dedicados al turismo de todo tipo. Otro atractivo más es el de la cercanía, según se puede ver en el siguiente mapa, de las zonas con mayor concentración de alojamientos turísticos, tanto hoteles como apartamentos.

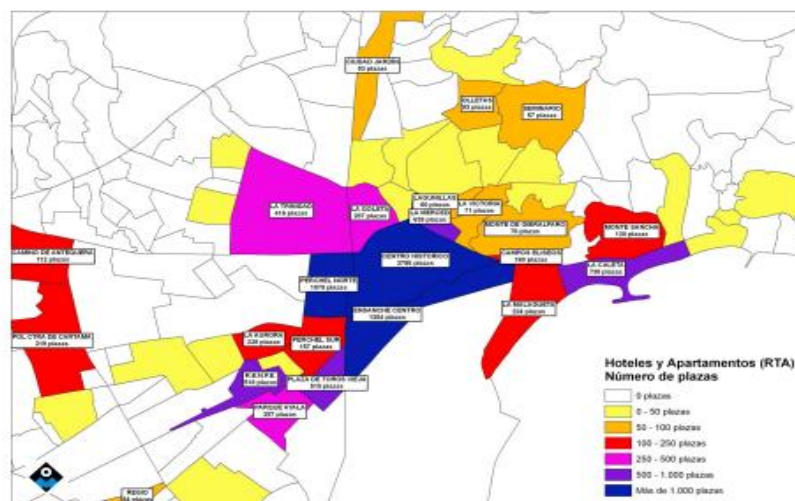


Imagen 3.3. Densidad de alojamientos turísticos en Málaga. Fuente: Ayuntamiento de Málaga, 2022.

Otra ventaja que podemos encontrar es que los salarios a pagar, como ya se ha visto antes, son menores en la región, en la provincia y en la ciudad, menores que en otros lugares que podrían ser potenciales para la localización de la empresa pero más concretamente, la zona centro, no se caracteriza por ser la zona con más renta media anual, por lo que los costes de personal disminuirán por las prudentes expectativas de salario de los empleados, que sería finalmente el mayor coste fijo con el que contará la empresa.

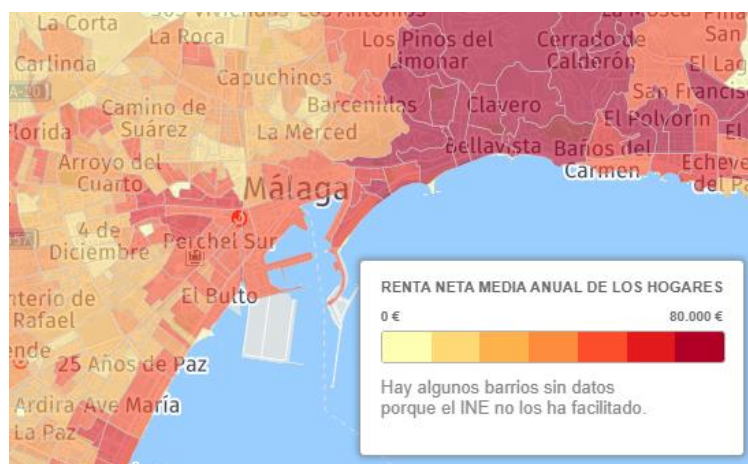


Imagen 3.4. Renta media anual por barrios de Málaga. Fuente: Diario Sur, 2022.

Sin embargo, se cuenta en esta ciudad con una prestigiosa facultad de turismo que surtirá de empleados altamente cualificados y bien conocedores del tejido productivo, empresarial, turístico y cultural de la ciudad.

Según el ranking que publica anualmente El Mundo, Los másteres de Turismo Electrónico, dentro del área de Turismo Especializado y el de Dirección y Planificación del Turismo, dentro del área de Dirección y Gestión, son ambos los terceros de toda España en su ranking. Además, es la universidad más demandada para realizar el Grado en Turismo de todo el país, por lo que se presupone que algunos de los mejores profesionales dentro del sector serán egresados de la universidad local⁷².

En la zona seleccionada, entonces hay disponibles tres locales que, por precio y espacio, cuentan con las condiciones de despegue de la empresa, es decir, local en calle principal, que sea planta baja con apertura a la vía pública y con espacio para mostrador y oficina trasera. Sin embargo, por tener un precio algo inferior y por cercanía a la Plaza de la Merced, el elegido es un local de 90 metros cuadrados de precio 1.100 euros de mensualidad:

⁷² El Mundo (2022). *Mejores másters 2022*. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/especiales/mejores-masters/index.html>



Imágenes 3.5, 3.6, 3.7 y 3.8. Imágenes del local escogido. Fuente: Idealista, 2022.

4

El producto

4.1 Descripción

El producto consta de una aplicación disponible para Google Play y Play Store, además de en formato web, llamada Make Málaga donde el usuario cliente puede encontrar lo siguiente:

> Pestaña sin uso comercial, “Descubre Málaga”

Esta pestaña es un gancho para el turista ya que llama a la descarga de la aplicación satisfaciendo una necesidad de información de forma gratuita. Consiste en una pestaña de las dos principales que ofrece al usuario toda la información dividida en los siguientes apartados:

- *Monumentos y lugares de interés:* Descripción e imágenes de los principales activos monumentales de la ciudad como la Catedral de la Encarnación, el Teatro Romano, la Alcazaba, el Castillo de Gibralfaro, el Palacio Episcopal, la Plaza de Toros, el Muelle 1, etc.
- *Parques, jardines y playas:* Todo sobre los espacios verdes y naturales de la ciudad. Alamedas, parques como Huelin, del Oeste, Litoral, de San Miguel, etc., y playas de la Malagueta, de la Caleta, de la Misericordia y de Huelin.
- *Vistas:* Lugares donde tomar las mejores fotos panorámicas de la ciudad como Gibralfaro o Monte Victoria

- *Espacios:* Lugares de ferias y congresos y estadios, como el Palacio Martín Carpena, FYCMA, la Rosaleda, Tabacalera, Ciudad de Málaga, etc.,.
- *Gastronomía:* Información sobre los elementos más importantes de la gastronomía malagueña como la fritura de pescado, el espeto, el ajobacalao, la porra antequerana, el gazpachuelo, el bienmesabe, el campero, el cartojal...
- *Fiestas y tradiciones:* Cultura y folklora malagueño como la feria, la Semana Santa, las Cruces de Mayo, San Juan, la festividad de la Virgen del Carmen...

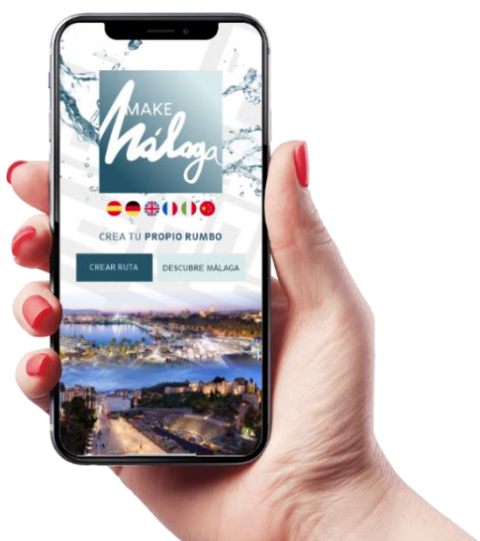
> Pestaña con uso comercial, “Crear tu ruta”

Esta aplicación está pensada para ofrecer experiencias alternativas, dejando atrás las rutas y packs cerrados, en los que el cliente tiene la oportunidad de sentirse partícipe de su viaje y de escoger libremente su destino. Dentro de la amplia gama de actividades que se propone a los usuarios se encuentran:

- *Naturaleza:* donde pueden disfrutar de lugares tan maravillosos como el jardín botánico y numerosos parques no tan conocidos. Se da una mayor visibilidad y accesibilidad para que los turistas conozcan y disfruten de la naturaleza en la ciudad.
- *Cultura:* Málaga es conocida por su gran oferta cultural. Por ello, dentro de su recorrido, los usuarios podrán escoger entre los múltiples museos, monumentos, exposiciones, talleres, mercados, teatros y demás eventos culturales.
- *Actividades al aire libre:* Muestra las actividades que puedan realizar en los espacios abiertos, como pueden ser tours en segway, rutas en bici, espectáculos, viaje en catamarán, etc., que son una gran tendencia actualmente.
- *Slow-tourism:* se trata de poder guiar a los usuarios por un recorrido en el que la experiencia se centre en la tranquilidad y en actividades relacionadas con el mindfulness: como el yoga, la meditación, spa, teterías, lugares tranquilos, etc. Nada que ver con el turista que quiere verlo todo y cuanto más rápido mejor.
- *Gastronomía:* dentro de cada recorrido, habrá una serie de restaurantes afiliados con productos exclusivos y de calidad para que los usuarios sepan cuál es el mejor en su campo, dependiendo de los gustos del consumidor (ejemplo: Restaurante El Merlo en Pedregalejo, donde cocinan los mejores espetos de Málaga).
- *Comercio local:* también incentivamos a los turistas a conocer y disfrutar de los diversos productos locales, apoyando a pequeños comercios que se

encuentran bajo el nombre de *Sabor a Málaga*, con productos autóctonos de la provincia.

- *Nocturna*: actualmente hay muchas atracciones culturales que realizan visitas nocturnas. Por ello, damos la opción de descubrir la ciudad de otra forma. Como rutas de luces o teatralizadas.
- *The party*: pensada para un público joven, donde los clubes nocturnos de la ciudad podrán promocionarse y cargar sus ofertas para que el cliente tenga una variedad de opciones para disfrutar la fiesta de Málaga.



Imágenes 4.1, 4.2 y 4.3. Características de la aplicación. Fuente: elaboración propia.



El turista podrá mediante la elección de las entradas a lugares o la compra de actividades y/o opciones gastronómicas configurar una ruta donde en un pdf descargable o enviable al correo electrónico encontrará diversos códigos QR que le permitirán el acceso o el disfrute durante su camino. Será un código por cada opción elegida.

Una vez accedido a la pestaña general donde aparecen las opciones que tienen un coste para el usuario, encontrará la amplia variedad de productos turísticos según las categorías expuestas anteriormente y podrá seleccionar y deseleccionar cuantas veces desee antes de llegar al momento del pago. Mientras tanto, le aparecerán opciones recomendadas según las

empresas hayan tenido un recargo por ello, sean parecidas a anteriores elecciones o se encuentren en un lugar cercano al del turista. Si la actividad se encuentra en un lugar lejano, le aparecerá un aviso sobre los medios de transporte públicos disponibles.

Además, esta aplicación funcionará como agenda para los comercios proveedores, por lo que pueden elegir la opción de que el cliente tenga que elegir una hora en concreto de una lista. En cualquier caso, los horarios de apertura también aparecerán en ella en el momento de configurar la ruta.

> Back Office

Esta función solo estará disponible para los comerciantes que quieran subir sus productos y ofertas. Tienen dos funciones, una para cargar la mencionada oferta de su establecimiento y otra para consultar el historial de productos que han publicado al público.

En esta última función de consulta, dentro de ellas, podrán a su vez obtener el listado actualizado de reservas con los datos del cliente y sus preferencias con la opción de descarga en formato CSV y Excel.

Este apartado dentro de la aplicación funcionará de la misma manera para la administración pública.

Para finalizar, existirán, además, tres tipos de rutas preestablecidas para los usuarios que tengan un tiempo de visita determinado:

- **Ruta 4h**: donde podrá visitar el centro de la ciudad y escoger entre dos monumentos, dos museos o una actividad y un restaurante (de 5 a 10 opciones diferentes). Dedicado a personas que pasen poco tiempo en la ciudad, como cruceristas o gente de paso.
- **Ruta 8h**: tendrá la opción de visitar dos monumentos (Alcazaba y Gibralfaro), dos museos (Picasso y Thyssen), realizar una actividad y un restaurante.
- **Ruta Nocturna**: empieza en Plaza Merced y recorre bares, pubs y discotecas. Incluye una consumición (botella para grupos), una bebida especial y la entrada a una discoteca (a escoger entre 3 diferentes).

4.2 Necesidades que satisface

Múltiples descuentos: en atracciones, actividades, restaurantes y comercios. Durante el recorrido, aparecerán una serie de estrellas para indicar en qué establecimientos pueden tener un descuento adicional.

Una guía gratuita de la ciudad: para que tengan la información de los lugares que visitan.

Precio reducido: entradas y reservas a un menor precio.

Evitar la masificación: a través de un marcador de rutas, con una serie de colores para marcar los recorridos y mostrar la cantidad de personas que están realizando o van a realizar la misma ruta y que los usuarios tengan la oportunidad de evitar los lugares con más flujo de turistas.

Toda la ciudad en sus manos: Obtienen de esta forma, una parte gratuita que toma forma como guía de viajes de la ciudad, con toda la información de los puntos de interés y otra parte, esta vez de pago, que concentra todos sus movimientos en uno, le permite conocer qué ofrecen los establecimientos, museos o monumentos en cualquier momento y pueden crear una ruta totalmente flexible y autónoma, sin depender de guías ni paquetes establecidos que contienen actividades que realmente no le interesan.

El objetivo es que el usuario tenga la posibilidad de crear su experiencia según sus gustos y aficiones, de manera que será el protagonista de su historia de principio a fin:

Antes de viajar:

Decide que su destino va a ser Málaga ciudad.

Se descarga la aplicación y empieza a diseñar su ruta.

En el destino:

Cabe la posibilidad de que conozca la APP en el destino y se la descargue una vez haya llegado.

Disfruta de la experiencia.

Tras el viaje:

Lo comparte en la comunidad de la aplicación: aporta valoraciones, reseñas, opinión de los lugares y establecimientos, etc.

Asimismo, la finalidad es la de promover un turismo experiencial, alternativo, flexible, adaptado a las necesidades de clientes exigentes, sostenible y respetuoso con el entorno.

¿Y nuestros proveedores?

Canal de venta directo hacia el cliente final, sin intermediarios: Ahorro de costes directos y variables al prescindir de otras entidades dentro de la cadena de valor.

Control de negocio: En ella, pueden observar la variación de aspectos económicos como variación de cifras de negocio, perfil del usuario, etc.

Publicidad sin costes de promoción: Creando un perfil en la aplicación aparecen directamente en las opciones de cliente y pueden informar de sus servicios, productos, ofertas y situación en la ciudad.

¿Y, en cuanto a la administración?

Como un proveedor más: La administración puede poner a disposición del cliente final toda la información que considere necesaria, así como la venta de entradas al turista en general.

Generación de datos: La ventaja más importante que puede adquirir la administración participante es la obtención de datos del turista modelo y de números absolutos que le permita obtener datos para la generación de estrategias de futuro y planes turísticos.

Redistribuye el flujo turístico: Al tener un abanico mayor de posibilidades, los turistas se dispersarán más por otros puntos de la ciudad desmasificando los principales puntos turísticos de la ciudad. Además contribuye a un mejor reparto de la riqueza entre comerciantes de diferentes zonas.

Las necesidades que se ven cubiertas con el uso del producto se pueden resumir en la siguiente tabla:

Grupo	Necesidad satisfecha
Turista final	Satisface la falta de información
	Soluciona la dispersión de información

	Aporta paquetes turísticos a precios más bajos
Proveedores	Ayuda a conectar el punto inicial y final de la cadena de valor
	Pone a disposición datos para la planificación
	Reduce los costes de promoción
Administración	Ayuda a conectar el punto inicial y final de la cadena de valor
	Pone fin a la escasez de datos para la planificación futura y para la elaboración de planes turísticos.
	Desconcentra el flujo en el centro y reparte la riqueza entre una población que se beneficia de manera desigual del turismo.

Tabla 4.1. Necesidades que satisface la aplicación. Fuente: elaboración propia.

4.3 Clasificación del producto

Dentro de la clasificación de los productos, se trata de un producto de *compra esporádica o de selección*. Estos productos y el producto que nos atañe, se caracterizan por emplear un tiempo en su elección y su compra se efectúa si el beneficio compensa al coste de tiempo usado en la elección y adquisición.

Una de las claves de la aplicación es, entonces, que el posible comprador turista considere que otorgará un punto de calidad al viaje superior al que pudiera obtener efectuándolo libremente. Al tener la máxima información posible y un canal directo de compra, se trata de que el cliente no gaste su tiempo sino que lo ahorre con la compra del producto.

En el caso del potencial proveedor, actuando la administración pública como uno de ellos, el producto funcionará si estos sienten que el uso del software les ahorra costes de promoción y de distribución, así como permitirle mejorar su producto a través del precio.

A la misma vez puede tener tintes de *compra de emergencia* ya que puede darse que nuestra aplicación sea una herramienta para una situación de dificultad una vez en la ciudad, proporcionando la información que el cliente no posea y dando opciones de ocio.

4.4 Ciclo de vida del mercado y proyección de futuro.

El mercado está en la segunda fase o *fase de crecimiento*. Este tipo de mercados se caracterizan por tener un gran número de ventas y beneficios, así como un enfoque orientado a la penetración de mercado. Málaga no cuenta a día de hoy con un producto de estas características por lo que se pretende conseguir grandes dosis de poder de monopolio de entrada, evitando la *fase introductoria* ya que el potencial factor de monetización es el turista y no el individuo local. Si bien, el comercio local puede ser reacio en un primer momento, se deben buscar los *pioneros*, primeros compradores y usuarios del producto que generan confianza en los sucesivos compradores. Por lo tanto, nuestro objetivo pretende ser el gran público en el caso del turista y el *pionero* en caso del malagueño.

Por ello, la inversión en promoción y distribución tiene que ser la partida central de la inversión inicial. La empresa se situaría en su partida en un banco de peces sin ningún pescador y lo importante es mostrar la caña.

4.5 La línea de productos

El producto en cuestión, aunque puede parecer que pertenece a una línea uniprodueto, en realidad son tres productos integrados en uno solo.

El primero es la interfaz donde ofrece la información cultural, artística y monumental de la ciudad, el segundo sería donde se desglosa la oferta disponible y la cual monetiza y el tercero es el usuario privado que se le ofrecerá al proveedor para que hagan los cambios necesarios en sus propios productos.

Por lo tanto sería una línea de tres productos, sin embargo, estos no podrían funcionar por sí solos por lo que se podría considerar sin temor a equivocarse que es también una línea uniprodueto.

4.6 Atributos

Tradicionalmente, las empresas suelen generar su estrategia de atributos pensando en tres factores, envase, etiqueta y marca. En este caso, tomaremos en consideración principalmente la marca.



Imagen 4.4. Logotipo de Make Málaga. Fuente: elaboración propia.

Esta se divide en tres componentes:

> El idioma. El idioma de la marca es el inglés. Esto es debido a que es la lengua, si bien no de forma materna, más hablada del mundo y de la mayoría de nacionalidades que tradicionalmente visitan la ciudad. Además, este idioma, al ser el de la mayoría de desarrollos de software y electrónicos, se asocia con modernidad.

> El color. El color es el azul. Este color se asocia a la tranquilidad y la seguridad y además evoca al mar, principal atractivo del país y de la ciudad.

> La tipografía. La tipografía, sin una fuente preestablecida, ha sido desarrollada a mano, para asociarla de alguna manera al artista más famoso de la ciudad y a uno de los

más conocidos y valorados del mundo: Pablo Ruíz Picasso. De esta forma, en el logotipo, se aúnan modernidad, cultura y mar.

En cuanto a la *etiqueta*, puede pensarse que al ser un producto intangible no se dispone de ella pero se prefiere considerar que esta sería similar al icono de pantalla de la aplicación.



Imagen 4.5. Icono de la aplicación. Fuente: elaboración propia.

Se eliminan las letras puesto que en un tamaño tan pequeño no podrían leerse y se dejan las características de la tipografía y el color, aumentando la asociación al mar con el fondo de la letra.

La forma también tiene un porqué, trata de diferenciarse del resto de aplicaciones con la estructura, normalmente cuadrada u ovalada, eligiendo esta de diamante inclinado para sobresalir. Además, el fondo blanco, intenta crear un contraste con los fondos de los teléfonos, rara vez blancos.

5

El precio

5.1 La elasticidad de la demanda.

Aunque si bien, al no estar todavía comercializado, no se pueden tener datos exactos de la elasticidad de la demanda del producto, podemos estimar que esta será tendente a ser central, ni predominantemente elástica ni inelástica.

Razones que conducen a la inelasticidad:

1. No se trata de un producto de exclusividad ni de lujo y la marca está recién introducida y no tiene poder. Por ello, ante un aumento de precio, los consumidores pueden buscar los beneficios por su mano o usando otras aplicaciones aunque no existan productos puramente sustitutivos.
2. En la era digital y con un público objetivo fuertemente digitalizado e incluso nativos digitales, ante una subida de precio, no dudarán en usar sus conocimientos para reunir las características de la aplicación por su mano o con una conjunción de sustitutivos.
3. La calidad de nuestro producto y la de los demás posibles competidores es fácilmente comparable.

Razones que la hacen elástica:

1. El coste no supone una parte esencial de la renta del cliente. Se trata de una pequeña porción y, en todo caso, un dinero que pensaban gastar. La aplicación solo atrae el gasto que ya pensaban efectuar.
2. Es una pequeña inversión con respecto al coste del viaje al completo. Este gasto comparado al del alojamiento o el transporte, es considerablemente menor.
3. Puede ser un producto esencial para satisfacer unas necesidades mayores. Nuestro producto ayuda a obtener la información necesaria y acceder a los servicios necesarios para que la experiencia sea positiva.

4. Con una sola descarga pueden beneficiarse varias personas. Por lo tanto, varias personas pueden hacer frente a determinados ítems que se ofrecen o servicios grupales.

5.2 La estrategia de fijación de precios⁷³

Para el establecimiento de la estrategia a seguir en la fijación de precios de partida, se seguirán las pautas establecidas por Baena Graciá, V. y Moreno Sánchez, M.F. (2010), las cuales explican las diferentes variables que deben incidir en el establecimiento de los precios y que son las siguientes:

Marco legal: Las diferentes administraciones que afectan a la empresa a crear, es decir, Gobierno de España, Junta de Andalucía, Diputación Provincial de Málaga y Ayuntamiento de Málaga, no establecen en su regulación límites mínimos o máximos en las fijaciones de precios para productos turísticos por lo que se tiene total libertad para fijar el precio que se desee, es decir, hay libertad total de mercado y no es un elemento a tener en cuenta para imponer el precio deseado.

La estructura de mercado: Como se ha visto antes, la estructura de mercado es la de un sector cercano a la competencia perfecta, combinado con dosis de poder de monopolio. El poder de monopolio otorga una posibilidad de corregir al alza los precios que marcan la competencia perfecta, sin embargo, la sustituibilidad de los productos, en el sentido de que, si no se usa nuestra aplicación, se puede sustituir por varias de las aplicaciones de la competencia, obliga a no poner un recargo a las operaciones que haga el cliente que estén muy por encima de la de la competencia.

Los consumidores: Todo parece indicar que los consumidores no tendrían problema en un recargo ya que este es un mínimo porcentaje del gasto que realizan. Con un gasto medio por turista y día de 107 euros en 2021⁷⁴, la comisión que tendrían que asumir no superará el 5-10% si el gasto lo realizan íntegramente con nuestra aplicación.

Los proveedores: Este grupo fijará sus propios precios y se le añadirá una pequeña comisión por gastos de gestión que es el beneficio que obtendrá la empresa. La mejor

⁷³ Baena Graciá, V.; Moreno Sánchez, M.F. (2010). Instrumentos de Marketing. *Universitat Oberta de Catalunya*. Recuperado de: http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/a8ay5Jrk-X9BV1ZlrCWcJ_INSTRUMENTOS_DE_MARKETING.pdf

⁷⁴ Ruiz, M. (2021). El turismo de Málaga se recupera: La estancia y el gasto aumentan en 2021. *La opinión de Málaga*. Recuperado de: <https://www.laopiniondemalaga.es/malaga/2022/01/14/turismo-malaga-recupera-estancia-gasto-61562681.html>

opción parece que sea un porcentaje según el precio del producto que ofrezcan ellos, teniendo en cuenta que de ser alto, algunos podrían no aceptar porque verán alzados sus precios y el cliente puede optar por no acudir a su establecimiento.

Los objetivos de la empresa: En una compañía recién creada, la mejor estrategia suele ser la de penetración del mercado para conseguir una gran cantidad de clientes y que otros se unan por el boca a boca principalmente por lo que lo más adecuado es fijar un precio mínimo que permita únicamente llegar a punto muerto de inicio para ir aumentando paulatinamente los ingresos.

La estrategia a seguir será la de, en función del tipo de mercado, la de precios estables, es decir, debido al pequeño porcentaje de acuerdo con el precio principal marcado por el proveedor principal, carece de sentido el establecimiento de otras estrategias que incidan psicológicamente en el consumidor porque este pasará prácticamente desapercibido para él. En el caso de los proveedores que cargan sus ofertas y de la administración, de esta forma, conocen previamente el incremento de sus tarifas que van a sufrir y pueden establecer su propia estrategia con conocimiento.

Prestando atención a la competencia, la estrategia será la de precios equiparados. Si bien, se contaría con poder de monopolio, este no significa nada sin promoción, por lo que en el periodo de tiempo en que la aplicación se da a conocer al público, no se debe fijar un precio superior al de la competencia simplemente por su poder de marca. Tampoco un precio inferior, ya que la calidad de la oferta se considera que tiene un valor y un coste-oportunidad suficiente como para fijar un precio similar.

5.3 La monetización y la fijación del precio

Una vez definida la estrategia, procede exponer cómo se va a monetizar la aplicación, es decir, de donde vendrán los ingresos.

El grueso de los ingresos, como ya se ha comentado, vendrá de las comisiones por elección de actividades o productos por parte de los turistas/clientes. En la elección de los componentes que tendrá su ruta, cada opción contará con un recargo del 8 % IVA incluido por costes de gestión. Dará igual el número de personas incluidas, si para una actividad hay un usuario, el coste de gestión será igual a si son cuatro usuarios, salvo que el precio del ofertante varíe según usuarios.

De esta forma se mantiene un precio estable para cumplir con los condicionantes anteriores y se fija un precio semejante al que imponen las competidoras con mayor cuota de mercado, que son los siguientes:

Competidora	Comisión
Fever	Entre el 15 y el 25% ⁷⁵
Eventbrite	9% más 0,19 € por entrada ⁷⁶
El Tenedor	2€ por comensal ⁷⁷
All events in the city	6% de la entrada ⁷⁸

Tabla 5.1. Comisiones de las competidoras. Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, otra fuente principal de ingresos serán las de suscripciones de proveedores que deseen posicionarse dentro de la aplicación. Los dos primeros meses serán gratuitos, de manera que así podrán despejar posibles reticencias iniciales por el desconocimiento del producto y posteriormente será de 49,99 € IVA incluido, cantidad fijada mediante una estrategia de precio psicológico. Esto da derecho a lo siguiente:

- Recibir un certificado de calidad por parte de Make Málaga ya que la inscripción como usuario Premium conlleva una serie de comprobaciones de calidad para que pueda ser recomendado por la entidad.
- Darse de alta en la plataforma.
- Ofrecer información sobre su localidad en tiempo real.
- Manejar el panel de reservas.

⁷⁵ Novoa, J. (2015). Fever: una startup española que acaba de conseguir 8.3 millones de dólares en capital. *Marketing 4 ECommerce*. Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.net/fever-una-startup-espaola-que-acaba-conseguir-83-millones-dlares-capital/#:~:text=Todos%20los%20pagos%20se%20producen,a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20app>.

⁷⁶ Eventbrite (2022). *Tarifas de Eventbrite*. Recuperado de: eventbrite.com.ar/support/articles/es_AR/Troubleshooting/costo-por-usar-eventbrite-para-los-organizadores?lg=es_AR

⁷⁷ Blázquez, P. (2017). El tenedor duele cuando pincha. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2017/09/14/actualidad/1505385689_837132.html

⁷⁸ Panwala, P. (2017). How much commission does allevents.in charge per ticket sold?. *Allevents.in*. Recuperado de: <https://allevents.in/blog/ufaq/how-much-commission-does-allevents-in-charge-per-ticket-sold/>

- Reclamar en cualquier momento los pagos de los usuarios

Esta opción será mejorable a Premium por 99,99 €, lo que dará derecho a ser anclado en la parte superior de las búsquedas durante 10 días del mes a elección. Además, tendrá otras opciones multimedia para mejorar la visualización de su negocio.

Además, hay otras opciones indirectas de monetización aunque no serán tomadas en cuenta para este trabajo. Estas son, por ejemplo:

La publicidad: La aplicación será un magnífico escaparate para la publicidad, sobre todo local y regional debido a la alta potencialidad de demanda. Dentro de ella, aparecerán anuncios que serán previamente contratados con la empresa.

El coste por anuncio variará en función de la demanda y del número de usuarios diarios, partiendo estimativamente de 100€/día.

La venta de datos: Al tener una rotación muy alta, se generan datos valiosos tanto para empresas como para administraciones públicas.

Los usuarios, al darse de alta en la aplicación, deben aportar datos personales, sexo, procedencia, edad, etc. Además, se pueden insertar pequeñas encuestas sobre gustos, modo de llegada, modo de contratación de servicios...

Estos datos son de gran valor para dichos entes públicos, consultorías, universidad, etc., por lo que se puede obtener rentabilidad de entregar los análisis estadísticos que se pueden generar del uso de la aplicación. Por supuesto, estos datos se cederían bajo el paraguas de la legislación europea y nacional de protección de datos.

6

La promoción

Monferrer Tirado, D (2013), da, en su libro “Fundamentos de Marketing”, una lista de formas de promoción de la empresa, de las que se utilizarán fundamentalmente dos de ellas y que se procede a explicar a continuación:

La *publicidad*, entendida como medio de transmisión impersonal de la información sobre bienes o servicios al público en general y cuyo mensaje está controlado con antelación por el anunciante, se utilizará como medio de atracción de los *turistas/clientes*. En este caso, se utilizarán las siguientes acciones de partida:

- Publicidad en medios de reserva de viajes y redes sociales sobre viajes. De esta forma, se pretende llegar al potencial cliente en el momento de la planificación y reserva del viaje, cuyo destino, mediante algoritmos, se pueda presuponer que pueda tener como destino a la ciudad. Esto se aplicará mediante banners y opiniones en blogs y redes especializados en la materia.
- Publicidad en stands de ferias. De esta manera, los profesionales y medios contarán con la información necesaria sobre la aplicación y su uso como complemento a los paquetes que puedan crear para poner a disposición de sus propios clientes.
- Publicidad en oficinas de turismo de Málaga y Costa del Sol. Este es el medio de promoción más importante, llegando a ser imprescindible ya que es el punto de la ciudad donde más turistas pasan y donde acuden expresamente por necesidad de información. Además, ya se encuentran en Málaga y tienen intención de consumir productos turísticos. Para ello, habrá que acordar con la administración el depósito de flyers y roll-ups.

Como complemento, los establecimientos hoteleros de la ciudad son también una buena opción de colaboración para que sus alojados encuentren publicidad sobre la aplicación.

La *venta personal* es también necesaria pero esta vez no para el cliente o turista, sino para los proveedores que dotarán de contenido la aplicación. Esta se antoja también imprescindible porque sin oferta, la demanda se desvanece. Una o dos personas de inicio, ampliando equipo según necesidades, deberán recorrer los comercios y los establecimientos turísticos de la ciudad para convencer de las ventajas del uso de la aplicación para sus negocios y establecer relaciones personales como su agente para poner cara a su contacto con la empresa. De esta manera, conocerán el producto, deberán ser convencidos, recibirán formación sobre su uso y despejarán las posibles dudas que puedan tener.

La misma dinámica tiene que ocurrir con la administración pública. Esta, además de la Diócesis de Málaga, son los titulares de la gran mayoría de los monumentos y museos de la ciudad, es decir, de los principales puntos turísticos de la misma, y además, deberá ser el cliente más cuidado ya que sin su colaboración, la idea de negocio no llegará a buen fin. Estos puntos turísticos son los más demandados y, en muchas ocasiones, el principal motivo del viaje después del sol y la playa. Sin ellos, la aplicación quedará desposeída de los principales activos de la ciudad y quedará relegada a una aplicación más de reservas común.

Otros medios de promoción no quedan descartados aunque se relegan a un segundo lugar por la importancia de los dos primeros. La *promoción de ventas* es una posibilidad, no para el cliente, ya que la monetización se basa en una comisión que es un pequeño porcentaje del producto pagado sino para los proveedores. En ciertos momentos del año, como puede ser en invierno, se pueden establecer rebajas de precio para las suscripciones normal y Premium, así como descuentos por cadenas y franquicias que deseen asociar más de un establecimiento. Esto para la administración no tiene tanta relevancia porque su posibilidad de pago se basa en presupuestos establecidos a final de cada año y además, su capacidad económica queda fuera del juego psicológico del ofrecimiento de descuentos.

Posteriormente, al alcanzar cierto tamaño, pueden entrar en juego otros dos modelos de promoción. El primero es el de *relaciones públicas*, que se puede dar mediante patrocinios de eventos, tanto en la ciudad como en los polos de atracción de turistas con los que cuenta la ciudad o de equipos deportivos locales para su promoción a pequeña escala. En cuanto al *marketing directo*, puede darse que en cierto momento, si se quiere penetrar en el mercado local o en nuevos mercados, como pueden ser otras ciudades, se pueda pensar que el contacto telefónico o por correo electrónico masivo sea una buena opción para darse a conocer en ellos.

7

La distribución

Antes de explicar diferentes aspectos de la distribución, se deberá conocer la estructura del canal de distribución del negocio, que será el siguiente:

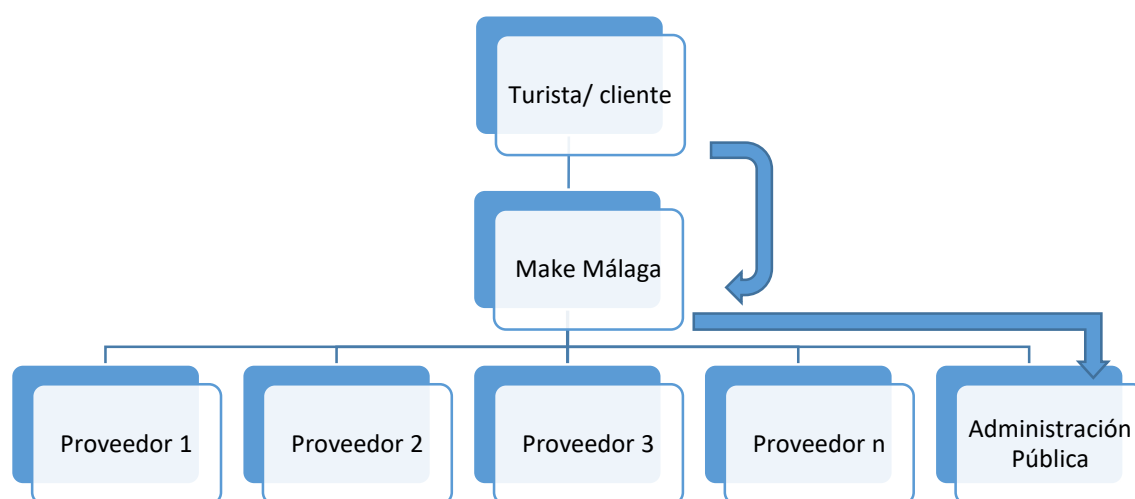


Gráfico 7.1. Representación de la cadena de distribución. Fuente: elaboración propia.

Se puede percibir, por lo tanto, que esta cadena de distribución está alejada de los modelos teóricos tradicionales unidireccionales. Existen dos direcciones de negocio:

La primera consiste en que los proveedores, es decir, los comerciantes y negocios turísticos de la ciudad, así como las administraciones titulares de los monumentos y museos, aportan sus productos y Make Málaga actúa como intermediario / comisionista para ponerlos a disposición del cliente final.

En dirección contraria, el cliente final, aporta sus datos de manera gratuita y estos pueden ser puestos a disposición de las administraciones públicas para la elaboración de estadísticas que sirvan para la confección de modelos y planificación turística de la ciudad o de la región.

Se trata entonces de una estructura de *corta en su dimensión vertical* en el sentido de que solo hay tres niveles, siendo Make Málaga la intermediaria o comisionista, contando con una distribución *selectiva en un inicio e intensiva según crezca* la empresa, en el sentido del número de proveedores con el que contará el canal. En todo caso, en el sentido inverso, el canal será en todo momento intensivo, ya que los datos viajan de una gran multitud de clientes al intermediario y este la pone a disposición de un único cliente, que es la administración.

Las funciones de Make Málaga como intermediaria son las siguientes:

- Recogida información sobre proveedores y la puesta a disposición de los clientes.
- Recogida de datos sobre clientes y puesta a disposición de la administración.
- Desarrollar y difundir acciones persuasivas para el consumo de los clientes en relación con los proveedores.
- Proporcionar a los proveedores información sobre la demanda.
- Proporcionar herramientas de pago para los clientes y de cobro para los proveedores.
- Proporcionar a clientes y proveedores servicio adicional de resolución de conflictos, dudas y garantías.

8

Misión, visión y valores

Como dice Aznar Fernández Montesinos, F. (2017) en una publicación para el Instituto Español de Estudios Estratégicos, estos tres conceptos son los cimientos de la empresa y sobre ellos tiene que basarse toda acción dentro de ella. Establece la definición máxima de la empresa y los objetivos que pretende alcanzar. Por lo tanto, se convierte en la cultura de la empresa⁷⁹.

Por lo tanto, la misión es la declaración pública de los compromisos de Make Málaga con la sociedad en general de acuerdo con la idea, el producto, el equipo y en general todas las relaciones que se tendrán con los stakeholders⁸⁰.

La misión será por tanto la siguiente:

Make Málaga pone en contacto al vendedor con el cliente y le informa de lo que puede ofrecer, creando una oferta mucho más atractiva para el turista, el cual puede escoger lo que desea entre una variedad más amplia de opciones, dinamizando la economía de la ciudad.

⁷⁹ Aznar Fernández-Montesinos, F. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6231823>

⁸⁰ Argandoña, A. (2016). La misión de la empresa y la responsabilidad social. *IESE Business School*. Recuperado de: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0392.pdf>

Este mensaje es una declaración pública para que la sociedad malagueña y el turista a su llegada, puedan conocer en un párrafo lo que puede obtener como beneficio del producto que se ofrece, una auténtica promesa que se les hace desde la empresa a los agentes principales.

- El proveedor tendrá acceso directo a una demanda mucho más amplia.
- El cliente podrá escoger a su voluntad entre todas las experiencias que se le está mostrando.
- La administración obtiene dinamización económica y reparto de riqueza.

La visión, definida por Fleitman, Jack en “Negocios Exitosos” (2000), como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”, orientará las acciones futuras de la empresa y será la siguiente⁸¹:

Make Málaga tiene el objetivo vital de conseguir ser indispensable en los negocios locales y una manera eficaz de conectar con el potencial cliente. Una vez conseguido y consolidado este objetivo, el futuro lo marcará la expansión hacia otras ciudades del país y posteriormente fuera de él. En esto, la colaboración directa con las administraciones públicas es esencial y por lo tanto, el producto se deberá convertir en un elemento crucial en la dinamización y el reparto del pastel turístico entre cuantos más agentes económicos locales, mejor. Por el lado de la demanda, la flexibilidad del turista será la principal cualidad, pudiendo hacer, en la medida de lo posible, lo que le plazca, creando así una imagen de marca asociada a la información sobre la oferta y a la exclusividad de la experiencia.

Por tanto, lo que se desea en el futuro se puede resumir en las siguientes ideas:

- Conseguir ser un agente indispensable en la cadena de valor turística local.
- Avanzar hacia la expansión geográfica.
- Convertirse en un agente principal en el reparto de la demanda entre los oferentes, distribuyendo de esta manera la riqueza.
- Ser un proveedor necesario en materia de datos con respecto a las administraciones.

⁸¹ Fleitman, J. (2000). Negocios exitosos : cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. *McGraw-Hill Interamericana*. Recuperado de: http://virtual.urbe.edu/librotexto/338_7_FLE_1/indice.pdf

Por lo tanto, reflejando lo expuesto en la misión y la visión, se entiende que los valores de Make Málaga tendrán que ser los siguientes:

- Cercanía, ya que el proveedor medio tiene que ver a la empresa como un amigo que le ayuda.
- Localismo, la empresa tiene que integrarse en la ciudad y en las que vaya posteriormente, conocerla y venderla lo mejor que sepa hacerlo.
- Flexibilidad, el cliente final debe obtener exactamente lo que desee para hacer su experiencia única, ni más, ni menos.
- Equilibrio, para no desfavorecer a ningún agente y representar un resolutor de problemas.
- Innovación, para estar siempre al día de los cambios en un mundo convulso e incluirlos como oferta en el menor tiempo posible.
- Trabajo en equipo, para comunicar que no es una multinacional sino un grupo de personas que buscan mejorar la vida de la gente.

9

Creación de la empresa

A continuación se expondrá el proceso a seguir por los socios capitalistas para la constitución de la empresa y que pueda empezar a producir⁸². El primer paso será hacer un estudio del entorno, de la oferta, de la demanda y de cómo configurar el producto que se quiere vender. Sin embargo, ya que este trabajo ya trata esto en todo lo anterior, se pasará directamente al punto segundo que es **la elección de la forma jurídica**⁸³.

En España existen multitud de modalidades de creación de una sociedad mercantil, ya sea individualmente como colectivamente. Tras un estudio sobre ellas, se elige la *Sociedad Limitada* como la más adecuada por los siguientes aspectos:

- Es la forma jurídica más habitual ya que la mayoría de las nuevas empresas de reducido tamaño optan por las ventajas que les otorga.
- El número mínimo de socios es uno, pudiendo ser hasta cinco, por lo que es ideal para las empresas a las que nos referimos.

⁸² Cámara de Comercio de España (2020). *¿Te gustaría crear tu propia empresa? En este post te damos las claves para comenzar un proyecto empresarial*. Recuperado de: <https://www.camara.es/blog/primeros-pasos-crear-empresa-desde-cero>

⁸³ Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. *Boletín Oficial del Estado de 3 de julio de 2010*. Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>

- El capital inicial a aportar es muy reducido, pudiendo ser de únicamente 3.000 euros y se responde ante deudores solamente hasta el capital aportado.
- Los socios pueden ser o no trabajadores de la entidad. De esta forma, en un inicio se puede contar con la fuerza de trabajo de los capitalistas y estos pueden abandonar en cualquier momento conservando su participación.
- La forma jurídica es sencilla, adoptando acuerdos con el voto simple de la Junta General de Socios.
- Cuenta con sencillez ante trámites burocráticos, para su constitución, como para su mantenimiento y el coste de constitución puede llegar a los 600,00 €.

Sin embargo, como todas las formas jurídicas, tiene desventajas, las cuales son que si algún socio quiere vender su participación, esta debe venir regulada por los estatutos y el resto de socios tienen prioridad para la adquisición de la misma. Además, las instituciones financieras suelen pedir avales personales para la concesión de créditos.

Una vez que se tiene el estudio de mercado y se elige la forma jurídica, se puede pasar al siguiente paso que es el de elegir un nombre y que no esté inscrito en el registro mercantil. En este caso, Make Málaga, como se puede observar en la imagen 9.1, es una denominación disponible.

Imagen
9.1. Disponibilidad de la denominación social.
Fuente: Registro Mercantil Central, 2022

RMC.es
REGISTRO MERCANTIL CENTRAL

Home Información General Sociedades Inscritas Denominaciones Sociales Tit In

DATOS DE LA TRANSACCION

Transaccion autorizada.

Su referencia es: 220811215113

Fecha de consulta: 11/08/2022 21:01:00
Codigo de transaccion devuelto por el banco: 0000
El coste de esta transacción ha sido de 600€

Si desea una copia de la factura generada por la consulta, pulse en [Mostrar Factura](#)

CONSULTA
Nota simple informativa de denominaciones

La persona física o jurídica sobre la que ha solicitado información es:

DENOMINACIONES SOLICITADAS	RESULTADO DE LA CONSULTA
MAKE MALAGA S.L.	DISPONIBLE (*) (sujeta a calificación por el registrador)

[Nueva Consulta](#)

Una vez hechas estas comprobaciones, el siguiente paso es constituir la sociedad legalmente, por lo que es necesario **eleva**r a público ante notario el acuerdo de constitución para que haya fe pública de que este paso se ha llevado conforme a todos los términos de la ley.

Además, habrá que presentar ante el mismo cuatro documentos esenciales:

- Certificación negativa del Registro Mercantil
- Certificado bancario de depósito de capital social
- Estatutos sociales
- DNI o NIE de los socios

En cuanto al certificado de depósito bancario, para ello habrá que decidir una entidad bancaria para ello. Esto se hará en base a dos criterios, el de cercanía con la sede social de la entidad y el de competitividad de coste y servicio.

En el mapa siguiente se pueden visualizar las distintas entidades bancarias que cuentan con la ventaja de cercanía y, después de revisar varios comparadores⁸⁴⁸⁵⁸⁶ de cuentas de empresa, la mejor elección parece ser Banco Sabadell ya que cuenta con las siguientes ventajas:



Imagen 9.2. Bancos disponibles en el entorno escogido. Fuente: Google Maps, 2022.

⁸⁴ Grafiada J.A. (2022). Mejores cuentas para negocios, autónomos y empresas en 2022. *Rankia*. Recuperado de: <https://www.rankia.com/blog/cuentas-corrientes/3090726-mejores-cuentas-para-negocios-autonomos-empresas>

⁸⁵ Kelisto (2022). *Comparador de cuentas bancarias*. Recuperado de: <https://www.kelisto.es/cuentas-bancarias>

⁸⁶ Quella, M. Cuentas de empresa. *Comparabancos.es*. Recuperado de: <https://www.comparabancos.es/para-empresas/cuentas-empresa/>

- Cuenta corriente sin comisiones de administración y mantenimiento
- Transferencias en euros a países del EEE vía BS Online gratuitas
- Ingreso de cheques y pagarés en entidades españolas gratuito
- Tarjetas de crédito y débito gratuitas para cada titular
- Condiciones preferentes para la contratación de una póliza de crédito, renting, leasing y préstamos
- Reintegros gratuitos desde todos los cajeros Servired a partir de los 60 euros
- Posibilidad de contratar el Terminal Punto de Venta (TPV) con el Banco Sabadell con dos opciones: 0,40% de comisión por operación y sin comisiones durante los 6 primeros meses o la opción de tarifa plana
- Otras ventajas: asesoría en e-commerce, acceso a las líneas de financiación ICO, descuento en la contratación de seguros, servicio de asistencia jurídica, etc.

Y para ello solo hay que domiciliar nóminas, seguros sociales o algún impuesto de la Agencia Tributaria.

Para los estatutos, visitar el APÉNDICE B del presente trabajo.

Una vez registrada legalmente la empresa, se deberá **registrar fiscalmente** la empresa⁸⁷.

Para ello se deberá rellenar el modelo 036 de la Agencia Tributaria, disponible y presentable vía online junto con una copia de los Estatutos y de la copia del acta notarial de constitución, por lo que se entregará un NIF provisional, con el que se podrá registrar mercantilmente la empresa.

Para finalizar, se debe dar de alta en CNAE y en IAE para asignarte un tipo de actividad que, aunque principalmente tiene fines estadísticos también es obligatorio.

Una vez esté cumplido todo este proceso, ya se puede empezar a funcionar aunque todavía quedan dos cosas muy importantes aunque no obligatorias. Si se desea trabajar en un local comercial, este tendrá que tener una **licencia de actividad del Ayuntamiento de Málaga**⁸⁸.

Para ello, se necesitará lo siguiente:

⁸⁷ Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2022). Empresa: Creación y puesta en marcha. *Catálogo general de publicaciones oficiales*. Recuperado de: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/CreacionEmpresas.pdf>

⁸⁸ Ayuntamiento de Málaga (2022). *Certificación del trámite de un expediente de apertura de establecimiento*. Recuperado de: <https://sede.malaga.eu/es/tramitacion/comercio-y-consumo/detalle-del-tramite/index.html?id=4802&tipoVO=5#!tab2>

1. Impreso de Solicitud, según modelo normalizado y suscrito por el solicitante o representante debidamente autorizado.

2. Identificación del solicitante: · En el caso de personas físicas bastará con fotocopia del N.I.F. o N.I.E. · En el caso de personas jurídicas deberá aportar, además de la fotocopia del C.I.F., fotocopia del documento acreditativo de la capacidad legal de la persona que ostente la representación acompañado de fotocopia de su N.I.F. o N.I.E.

3.- fotocopia de escritura de constitución en caso de ser persona jurídica.

Todos documentos de los que ya disponemos. Para la obtención de la licencia, habrá que seguir el siguiente proceso:

- Acudir a las Oficinas del Servicio de Mercados Municipales y Vía Pública o a cualquier Oficina Municipal de Atención al Ciudadano (OMAC).
- Entregar la solicitud cumplimentada, suscrita por el solicitante o representante autorizado y acompañada de la documentación necesaria.
- Se revisará la documentación.
- En caso de que la documentación presentada esté incompleta se le requerirá su subsanación mediante notificación por escrito.
- Una vez realizadas las comprobaciones necesarias y una vez emitidos informes preceptivos favorables, se expedirá autorización.
- Además del pago de las tasas pertinentes.

Por último, es importante registrar la marca en la Oficina Española de Patentes y Marcas para proteger la propiedad intelectual de la entidad para ello, hay que presentar el impreso disponible en su página web junto con la documentación que indica en el mismo.

A partir de este punto, la empresa está lista para comenzar su andadura.

10

Modelos de negocio

Estos dos modelos nos ofrecen un resumen de todo lo visto anteriormente, ofreciendo una visión esquematizada y más fácil de utilizar a la hora de tomar decisiones.

10.1 Bussiness Model Canvas

Comenzando con el Bussiness Model Canvas, este es un lienzo del modelo de negocio para el desarrollo de nuevas empresas que expone el producto, la infraestructura, los clientes y las finanzas. Fue propuesto por Alexander Osterwalder en 2009 y se considera óptimo para concentrar lo anteriormente visto en este trabajo⁸⁹.

Este se divide de la siguiente forma, seguidamente explicado de la forma en la que concierne a Make Málaga.

El problema

- Solo una pequeña porción de la oferta es capaz de llegar al cliente y a la vez, el cliente no es capaz de acceder a productos que satisfagan sus deseos de manera accesible y cómoda. Estos últimos, además, tienen dos opciones, o contratar un

⁸⁹ Andrade, S. (2012). Metodología canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios. *Innovación.cl*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/figure/Fuente-Andrade-S-2012-Metodologia-Canvas-una-forma-de-agregar-valor-a-sus-ideas-de_fig1_332395347

paquete preestablecido en el cual no tiene elección o elegir de entre la oferta de la que tiene información.

- La situación económica de desempleo y alza de precios lleva a gastar menos en la ciudad o, siendo igual o superior en términos numéricos, el valor es menor.
- El turista cada vez más prefiere el uso de grandes establecimientos o marcas y la pequeña y mediana empresa no tiene las suficientes herramientas para competir.
- Cada día el turista es más exigente y busca nuevos productos y la oferta se tiene que adaptar a sus necesidades y voluntad.
- La administración pública tiene serios problemas para la recogida de datos para la planificación.
- La ciudad tiene problemas de masificación en algunos puntos de su centro histórico.

La solución

- El producto encuentra una manera de recoger la oferta disponible en Málaga y la pone a disposición de un cliente que ve opción de satisfacer gran variedad de necesidades escogiendo a su voluntad.
- Permite distribuir la riqueza de manera que llegará a negocios que antes tenían dificultades para obtenerla y de distintos puntos de la ciudad que no necesariamente se encuentran en el centro histórico. Se contribuye así también a la desmasificación.
- Aporta flexibilidad al turista a la vez que pone a su disposición múltiples opciones, entre ellas las que son tendencia actual en el mundo del turismo, por lo que atrae a la demanda a la ciudad y palia la crisis económica.
- El certificado complementario al producto indica qué lugares son seguros para el visitante por lo que contribuye a aumentar la confianza y la demanda.

La propuesta única de valor

- Se trata de una aplicación que busca unir a la oferta con la demanda.
- El cliente cuenta con absoluta flexibilidad para componer su plan de viaje, modificable durante la estancia.
- Todo el tejido empresarial e institucional puede formar parte de la oferta de la aplicación siguiendo ciertas normas de calidad e higiénicas.
- Generará una tarjeta con código de barras que servirá para el acceso a todas sus actividades y además para descuentos en una red de asociados.
- Generará una base de datos útil para las administraciones.

- Contribuye a la desmasificación y a la sostenibilidad del centro histórico al promocionar lugares fuera del centro histórico.

La ventaja competitiva

- Máxima flexibilidad para el cliente. Existen aplicaciones similares pero ninguna tan completa. Además, ninguna de ellas tiene tantas funciones.
- Pone a la ciudad a disposición del cliente antes de comprar el billete de avión y le otorga toda la información que necesita y todas las opciones posibles para configurar su viaje.
- La red de descuentos atraerá a los establecimientos y otros se podrán dar a conocer, repartiendo la riqueza entre las otras zonas de la ciudad.
- Ordena el flujo de turistas, evita esperas y pérdida de tiempo y la administración obtiene desmasificación y datos.
- Al ser local, el coste es muy bajo frente a las herramientas que pueden ser competidoras.

Segmentos de clientes

- Nuestro producto está enfocado a cualquier persona que posea un Smartphone. Sin embargo, nuestros clientes potenciales se encuentran en un rango de edad de entre 20 y 55 años que provengan de cualquier parte del mundo, aunque se prestará especial atención al mercado británico, francés, italiano y alemán, así como posteriormente Estados Unidos y ciertas partes de Asia.
- También serán nuestros clientes los proveedores locales que quieran asociarse con nosotros, que tendrán que pagar una comisión. El nicho de mercado se centra en el pequeño y mediano comercio de la ciudad que desee aumentar su rentabilidad, sobre todo de barrios cercanos al centro histórico y litorales.

Métricas clave para la evaluación de la productividad

- Número de visitas en web y seguidores en redes.
- Número de descargas de la aplicación.
- Número de descargas de información.
- Número de reservas.
- Número de oferentes.
- Número de comentarios positivos en sitios de referencia y comparadores.

- Puntuación de los clientes.

Canales de promoción

- Publicidad online a través de web y redes sociales.
- Publicidad offline en turoperadores y ferias, oficinas de turismo, establecimientos hoteleros y apartamentos turísticos y entidades asociadas en la ciudad.

Estructura de costes

- Local comercial de exposición al público y de oficina de trabajo.
- Página web, creación y mantenimiento.
- Aplicación móvil, creación, mantenimiento y soporte técnico.
- Publicidad.
- Personal, nóminas y seguros sociales.
- Licencias e impuestos.
- Equipos informáticos y base de datos.
- Coste por click en publicidad en anuncios SEM.

Estructura de ingresos

- Publicidad en página web.
- Publicidad por descargas de guías de la ciudad.
- Comisión por compra en la aplicación.
- Comisión por compra de suscripción de establecimiento.
- Comisión por certificado de calidad e higiene.
- Merchandising.
- Subvenciones y colaboraciones con entidades públicas.

10.2 Matriz DAFO

La matriz DAFO se atribuye a Albert S. Humphrey, durante su etapa de asesor de empresas en los años 1970. Este modelo es ideal para identificar las características

internas y la situación externa de la empresa y se divide en los parámetros que se presentan a continuación adaptados a la empresa objeto de este proyecto⁹⁰.

Fortalezas

- La empresa, aunque no presenta un producto enteramente novedoso, tienen una alta dosis de diferenciación, lo que le otorga cierto nivel de poder de monopolio.
- Es el producto más completo y con más funciones que se encuentra en el mercado, lo que también aumenta su diferenciación.
- Tiene fácil superar a sus competidoras locales ya que tienen escasa cuota de mercado y podría posicionarse como líder local especializado con poco esfuerzo.
- Las empresas del entorno se encuentran muy polarizadas y es factible conseguir una alta posición en el ranking que le dé visibilidad con relativa facilidad.
- Las competidoras no tienen prácticamente barreras de salida, por lo que no serán tan beligerantes al ver peligrar su cuota.
- El poder negociador de empleados y proveedores se ve disminuido por las condiciones económicas y la competitividad entre ellos. En el de los clientes también se ve disminuido por estar absolutamente atomizado.
- La integración en cualquiera de sus maneras requiere de una improbable agrupación de agentes económicos.

Debilidades

- La empresa parte desde cero y, por tanto, en desventaja en economías de escala respecto a sus competidores más fuertes.
- La empresa, al ser recién creada, no tiene la promoción necesaria y los comercios locales optarán con confiar en otras marcas ya establecidas.
- Se tienen dudas sobre el nivel de elasticidad de la demanda.
- Se tiene una altísima dependencia de la colaboración del sector público.

Oportunidades

- El número de turistas y excursionistas que acuden a la ciudad ha crecido exponencialmente en las últimas décadas, concretamente el 127% en el periodo comprendido entre 2005 y 2019.

⁹⁰ Gache F.L. (2006). Evoluciones dinámicas en el Diagrama FODA. *Visión de Futuro* vol. 6, n° 2. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935465001.pdf>

- El nivel de desempleo es de los más altos del mundo y ello se traduce en menos costes de contratación por la alta demanda de empleo.
- La Costa del Sol es un área de alta inversión extranjera y, por tanto, las oportunidades de atracción de capital son mayores que en otras zonas.
- El peso del turismo en la economía local es capital y el tejido turístico y las administraciones públicas son tendentes a fijar su atención en este sector.
- La mayoría del turismo que llega es de un tipo cultural similar al de la población local.
- El uso de smartphones y de aplicaciones móviles crece exponencialmente y es un sector de alta inversión de capital. El aumento de demanda de productos de estas características está prácticamente asegurado.
- Málaga es un destino reconocido de eficiencia en sostenibilidad y en activos disponibles para el turista, lo que lo consolida como un destino internacional en crecimiento que combina turismo cultural y de sol y playa, lo que hace que la aplicación se prevea proveída de una oferta variada. Además, es una ciudad ampliamente interconectada.
- La empresa se enmarca en la gran mayoría de las estrategias del plan turístico para Málaga 2021-2024.

Amenazas

- El nivel de inflación ronda el 10% interanual, lo que encarece los precios de coste, sin saber bien si una subida de precios afectaría a la demanda.
- Los tipos de interés van a verse aumentados para la obtención de préstamos debido a que es un instrumento para retirar dinero líquido del mercado.
- El déficit público es muy alto y la financiación pública puede verse reducida.
- La presión y el esfuerzo fiscal de los ciudadanos de este país es muy alto y su economía se ve mermada para la inversión empresarial y para el consumo, además de para la propia empresa.

11

La viabilidad económica

11.1 Recursos necesarios para el inicio de la actividad

En este apartado se analizará qué se precisa para la puesta en marcha y el funcionamiento del primer año de la sociedad, ampliándolo posteriormente según las necesidades que puedan llegar a darse. Estos recursos son los detallados a continuación:

Local. La empresa necesita de un espacio físico donde desarrollar su actividad. Además de contar con servicios de atención al cliente, la existencia de un lugar donde poder celebrar reuniones, potenciar el trabajo del equipo y la generación de ideas es un factor importante, así como la necesidad de contratación de nuevo personal en el momento en que se parta con el negocio. El coste de este se corresponde con el local indicado en el apartado de localización y asciende a 11.900,83 €. Si bien el coste inicial corresponde a **1.100,00 €**, es decir, la fianza.

Bienes muebles. El local antes descrito y el personal contratado en el futuro necesita de equipos informáticos, escritorios, sillas, teléfonos y centralitas para los teleoperadores, papelería, etc., además de decoración. El valor de lo detallado se calcula en **6.880,40 €**.

Licencias, impuestos y costes legales de constitución. El Ayuntamiento de Málaga cobra por la apertura de una oficina **2.790,00 €**. Además, la constitución de la sociedad realizada por una gestoría independiente necesita una provisión de **1.250,00 €**.

Aplicación. Es el producto principal de la empresa y la única fuente de generación de beneficio en el inicio. Para ello, se contará con un equipo desarrollador externo que presupuesta el valor de su trabajo en **14.190,00 €**.

Folletos y publicidad impresa. Es el primer estadio del plan de marketing para atraer a clientes y proveedores colaboradores. Estos serán repartidos entre los negocios locales y en las oficinas de turismo de la ciudad. El coste aproximado es de **5.000€**.

Por lo tanto, la empresa precisará para iniciar la actividad de la cantidad que se aprecia en el siguiente resumen:

<i>Concepto</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio total sin IVA</i>	<i>TOTAL IVA incluido</i>
Local para oficina	1	1.100,00	1.100,00
Bienes muebles			
Mesas	5	359,46 ⁹¹	434,95
Sillas	5	516,53 ⁹²	625,00
Ordenadores	6	3.763,63 ⁹³	4.554,00

⁹¹ Leroy Merlín (2022) Recuperado de: <https://www.leroymerlin.es/fp/88264352/mesa-escritorio-rivoli-blanco-155x68x76-cm>

⁹² Leroy Merlín (2022) Recuperado de: <https://www.leroymerlin.es/fp/83354249/silla-escritorio-para-oficina-con-reposabrazos-de-piel-en-color-marron>

⁹³ El Corte Inglés (2022) Recuperado de: <https://www.elcorteingles.es/electronica/A37030477-microsoft-surface-laptop-go-i5-8gb-256gb-ssd-1245-w10s/?parentCategoryId=999.13340219013&color=Platino>

Teléfonos	6	85,69 ⁹⁴	103,68
Mostrador de recepción	2	430,00 ⁹⁵	520,30
Silla de mostrador	2	266,88 ⁹⁶	322,92
Planta de decoración	6	208,21 ⁹⁷	251,94
Rótulo exterior e interior	2	750,00 ⁹⁸	907,50
Papelería y material de oficina	-	500,00	605,00
Licencias e impuestos			

⁹⁴ El Corte Inglés (2022) Recuperado de:

https://www.elcorteingles.es/electronica/MP_0000572_4250366849133-telefono-siemens-gigaset-a116/?parentCategoryId=999.23716189013&color=Negro

⁹⁵ Oficit (2022). Recuperado de: https://oficit.com/mostradores-envio-72-horas/mostrador-basic-low-8083.html?gclid=CjwKCAjwmJeYBhAwEiwAXlg0AWE7RqY42ncJ8rFc5TlG04Vyl_ASzjj4AKORn1OTUfM7JclMIMljhoCZhUQAvD_BwE

⁹⁶ Makro (2022). Recuperado de: https://www.makro.es/marketplace/product/b206cb1b-167e-4ab6-b974-eccab85b59ed?mfeed_oid=d029ddc5-50b3-4871-b457-af04a793ba6e&gclid=CjwKCAjwmJeYBhAwEiwAXlg0AZRH7Nq4R7FDO_CFZRjiYXTncyiywwl3GQxcxqtDwL-A5ARzMZOmFxoC3YUQAvD_BwE&itm_pm=cookie_consent_accept_button

⁹⁷ Leroy Merlín (2022) Recuperado de: <https://www.leroymerlin.es/fp/15612730/arbol-artificial-ficus-123-cm-en-maceta-de-17-cm>

⁹⁸ Rotulatumismo (2022). Recuperado de: https://www.rotulatumismo.com/214-cartel-bandeja-de-aluminio.html?gclid=CjwKCAjwmJeYBhAwEiwAXlg0AfLKBDjLSDk33G-Mmfij22E_EXtBFKNI0XETR9uygws0RkeAFNy1ahoC5bcQAvD_BwE#/7572-color_base_bandeja-blanco/7491-grosor_bandejas-6_cm/7582-textos_logo-impreso_uvi

Licencia de apertura	1	2.790,00 ⁹⁹	2.790,00
Constitución de la sociedad	1	1.250,00 ¹⁰⁰	1.250,00
Aplicación	1	14.190,00 ¹⁰¹	17.169,90
Folletos y publicidad	n/p	1.118,40 ¹⁰²	1.353,26
TOTAL		27.328,80 €	31.988,45 €

Tabla 11.1. Costes de puesta en marcha. Fuente: elaboración propia.

11.2 Recursos humanos necesarios

El capital humano es el activo principal de una empresa para la consecución de los objetivos marcados. Esta inversión es la más importante, ya que se valora la capacidad de producción que tienen, en este caso, intelectualmente para la empresa. El organigrama propuesto para Make Málaga para su inicio es el siguiente:

ADMINISTRADORES	
Chief Executive Officer	

⁹⁹ Ordenanza nº 16 del Ayuntamiento de Málaga. *Boletín Oficial del Ayuntamiento de Málaga de 1 de enero de 2016*. Recuperado de:

<https://www.malaga.eu/visorcontenido/NRMDocumentDisplayer/673/DocumentoNormativa673>

¹⁰⁰ APÉNDICE C

¹⁰¹ APÉNDICE D

¹⁰² 4Graph (2022). Recuperado de:

https://www.4graph.es/1-impresion-de-folletos.html?gclid=Cj0KCQjwmdGYBhDRARIsABmSEePGX-DNWOTqMfQ_Hd0NsgP9paRnATVS1ejcv1AhYbu2ebrx8_w49i4aAhjcEALw_wcB

Chief Technology Officer	
Chief Financial Officer	PLANTILLA
	Operador de telefonía
	Atención al cliente
	Comercial

Tabla 11.2. Empleados de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Descripción de los puestos

CEO

Las siglas CEO (Chief Executive Officer) es EL Director Ejecutivo. Tiene la más alta responsabilidad de la organización.

Es el encargado último de toda la gestión de la empresa y su dirección administrativa. Marca los objetivos de la compañía y tiene la última palabra en todo lo necesario para que estos se consigan.

Funciones del CEO

- Es la cara de la empresa, el rostro visible de la marca.
- Es el portavoz: Suele comunicar las noticias importantes relativas a la empresa a los medios.
- Transmite los valores de la compañía.
- Diseña el Plan de Negocios y las directrices estratégicas.
- Lidera el equipo de trabajo y define las necesidades de RRHH.
- Establece dinámicas de trabajo y calendario de reuniones de equipo.
- Es el factor de referencia y punto común de todos los departamentos de la entidad.
- Supervisa los resultados de cada departamento de cara a los objetivos marcados.

Valoración.

La medida del éxito de esta persona en su trabajo se medirá en cuanto la empresa tiene una organización clara, comprensible y con procedimientos marcados para que no haya pérdidas organizacionales. Se podría decir que el éxito y continuidad del CEO va ligada al éxito y continuidad de la empresa.

Por otra parte, otra medida de valoración del CEO es la reputación exterior de la empresa y la gestión de ella.

CFO

El CFO (Chief Financial Officer) es el Director Financiero. Una figura muy cercana al CEO, a quien le reporta directamente. Se encarga de la planificación económica y financiera de la empresa. Marca las directrices relacionadas con la inversión y la financiación.

Funciones

- Su objetivo final es crear beneficios, aumentando ingresos y reduciendo costes.
- Maneja asuntos financieros de la entidad (planificación financiera, distribución de presupuestos, etc.)
- Toma decisiones sobre financiación propia o endeudamiento. Máximo responsable del control de la tesorería.
- Maneja la tesorería y la contabilidad del negocio
- Crea toda clase de indicadores, ratios o KPIs que permitan evaluar la evolución de la empresa.
- Analiza la viabilidad de las inversiones y diseña la política general de inversión.
- Evalúa los costes de la empresa intentando reducirlos.
- Reporta el balance financiero de la empresa al CEO
- Se encarga de presentar el informe de resultados a inversores y accionistas.

Valoración

El sistema de valoración de este miembro del comité será la correcta formación de las cuentas anuales y los libros diarios de la entidad, así como la correcta presentación de los modelos fiscales correspondientes. También, la obtención de recursos de naturaleza pública o el control estricto de costes y la eficiencia de los recursos de la empresa.

CTO

Responsable técnico del desarrollo de los sistemas de información. Por otro lado, el CTO se centra en la estrategia tecnológica que va orientada a mejorar el producto.

Funciones

- Es el responsable último de la estrategia técnica de la empresa, la cual debe desarrollar, mantener y adaptar en el tiempo.
- Debe procurar que la compañía disponga de la mejor tecnología en un ambiente en constante evolución.
- Establecer un balance entre la estrategia comercial y la estrategia tecnológica para obtener información útil de cara a decisiones corporativas.
- Debe nutrirse del exterior y animar a los gestores internos con las nuevas tendencias tecnológicas del mercado.
- Es el encargado de mantener la “cultura” técnica de la empresa.
- Dirige a los ingenieros objetivos técnicos de la organización.

Valoración

El correcto desempeño de esta figura va unido al éxito del producto en cuanto este es fuertemente demandado. También de la renovación cíclica con una captación de tendencias del exterior que haga al producto siempre atractivo.

OPERADOR DE TELEFONÍA

Esta persona es la encargada de resolver las incidencias que puedan surgirle a los clientes en el desarrollo de la experiencia mediante asistencia telefónica. También, se ocupa de la conexión con el CTO para solventar deficiencias.

Funciones

- Atender quejas y sugerencias.
- Aclarar posibles dudas de los consumidores.
- Comunicar posibles problemas a la dirección.
- Ser un embajador del producto con los clientes.
- Solucionar posibles problemas diarios.

Valoración

La valoración de esta persona se basará en el número de incidencias solventadas de acuerdo con una encuesta al fin de cada llamada que preguntará la satisfacción, la atención y el nivel de resolución del problema.

Necesidades para la contratación

En futuras entrevistas telefónicas se valorará la capacidad de aprendizaje, la educación, la correcta habla, los diferentes idiomas certificados y la soltura, mediante una prueba in situ.

COMERCIAL

Es la persona encargada de captar a los proveedores que colaborarán con su producto en nuestra aplicación. Su labor es esencial ya que sin oferta, la demanda desaparece.

Funciones

- Visitar los establecimientos.
- Informar de nuestro servicio.
- Gestionar las altas y las bajas.
- Atender las necesidades de los proveedores.
- Percibir servicios novedosos y captarlos.

Valoraciones

A este empleado se le valorará de acuerdo con el nivel de satisfacción con el servicio de los proveedores colaboradores, además del número de ellos que se une cada mes.

Necesidades para la contratación

En entrevista se analizará la presencia de la persona, su nivel lingüístico, el conocimiento anterior del producto, de la zona y de la oferta de la ciudad, experiencia previa y capacidad de organización.

ATENCIÓN AL CLIENTE

Es una figura muy parecida al comercial pero cambia el receptor del mensaje, es decir, en vez de dirigirse a los proveedores, intenta captar al turista y también le resuelve las dudas e incidencias que pueda tener.

Funciones

- Dirigir el front office de la empresa.
- Informar de nuestro servicio.
- Gestionar las altas y las bajas.
- Atender las necesidades de los clientes.

- Percibir sugerencias y tendencias de nuevas necesidades.

Valoraciones

A este empleado se le valorará de acuerdo con el nivel de satisfacción con el servicio de los proveedores colaboradores, además del número de ellos que se une cada mes.

Necesidades para la contratación

En entrevista se analizará la presencia de la persona, su nivel lingüístico, el conocimiento anterior del producto, de la zona y de la oferta de la ciudad, experiencia previa y capacidad de organización.

Aclarar que el CEO, el CTO y el CFO son a la vez propietarios y administradores de la empresa, derecho que pueden mantener a la vez que cuentan con un salario, como se puede ver en los estatutos de la empresa, reflejados en el APÉNDICE B.

11.3 Estimación de ventas

Para la estimación futura de las ventas en los próximos dos años, se tomará como modelo el del *Análisis de Tendencia* por la falta de datos de ejercicios anteriores. Por lo tanto, se tomarán en consideración las siguientes tendencias, en relación con la población europea, que es el mayor emisor de turistas y excursionistas hacia la ciudad:

La primera¹⁰³ a la que se prestará la atención tiene que ver con la tendencia que sigue el número de turistas que llegan a la ciudad, tanto nacional como extranjero y que se puede observar en la siguiente gráfica:

¹⁰³ INE (2022). *Encuesta de ocupación hotelera*. Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2078#!tabs-tabla>

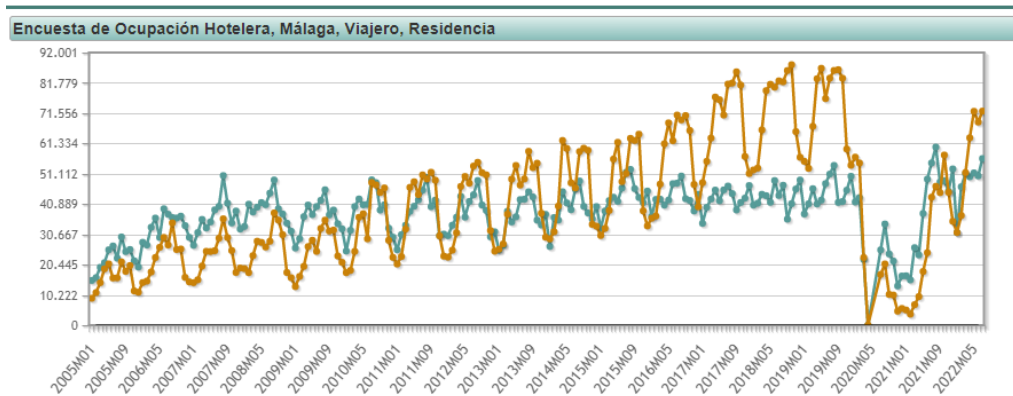


Gráfico 11.1. Número de visitantes por año en Málaga. Fuente: INE, 2022.

Más concretamente, los datos que arroja son los siguientes, tomando en cuenta los arrojados desde el año 2009 y hasta 2019 cada mes, que por el comienzo de la pandemia del Sars-Cov-2 se produce una anomalía:

2019M12	50.249	2017M03	42.556	2014M06	38.975	2011M09	39.984
2019M11	45.555	2017M02	39.773	2014M05	41.265	2011M08	49.860
2019M10	41.731	2017M01	34.374	2014M04	45.032	2011M07	45.547
2019M09	41.431	2016M12	44.191	2014M03	35.473	2011M06	42.268
2019M08	53.921	2016M11	38.571	2014M02	36.333	2011M05	40.135
2019M07	50.985	2016M10	42.100	2014M01	26.584	2011M04	38.416
2019M06	47.764	2016M09	42.694	2013M12	37.410	2011M03	33.709
2019M05	42.189	2016M08	50.322	2013M11	33.830	2011M02	30.545
2019M04	40.915	2016M07	47.933	2013M10	35.453	2011M01	25.474
2019M03	46.072	2016M06	47.757	2013M09	43.282	2010M12	29.702
2019M02	40.956	2016M05	42.219	2013M08	45.027	2010M11	32.745
2019M01	37.527	2016M04	40.530	2013M07	42.519	2010M10	40.652
2018M12	48.985	2016M03	42.536	2013M06	42.384	2010M09	38.854
2018M11	45.947	2016M02	42.447	2013M05	36.561	2010M08	48.093
2018M10	41.003	2016M01	36.685	2013M04	34.829	2010M07	49.053
2018M09	35.785	2015M12	45.263	2013M03	38.425	2010M06	40.795
2018M08	47.224	2015M11	41.363	2013M02	26.907	2010M05	40.609
2018M07	43.775	2015M10	43.110	2013M01	25.360	2010M04	42.597
2018M06	48.812	2015M09	46.090	2012M12	31.530	2010M03	40.028
2018M05	41.472	2015M08	52.577	2012M11	29.829	2010M02	32.017

2018M04	43.713	2015M07	51.587	2012M10	38.727	2010M01	25.033
2018M03	44.172	2015M06	46.283	2012M09	40.565	2009M12	32.502
2018M02	41.168	2015M05	41.802	2012M08	48.821	2009M11	34.244
2018M01	40.528	2015M04	43.199	2012M07	44.004	2009M10	38.860
2017M12	47.126	2015M03	42.030	2012M06	41.745	2009M09	37.198
2017M11	42.874	2015M02	38.526	2012M05	36.469	2009M08	45.703
2017M10	41.418	2015M01	32.642	2012M04	43.492	2009M07	42.109
2017M09	38.893	2014M12	40.036	2012M03	36.421	2009M06	40.040
2017M08	44.406	2014M11	35.884	2012M02	33.739	2009M05	37.319
2017M07	46.952	2014M10	37.890	2012M01	30.221	2009M04	40.547
2017M06	45.653	2014M09	40.101	2011M12	30.732	2009M03	36.629
2017M05	42.004	2014M08	48.668	2011M11	30.233	2009M02	29.175
2017M04	45.594	2014M07	45.905	2011M10	42.205	2009M01	26.057

Tabla 11.3. Número de viajeros por mes en Málaga. Fuente: INE, 2022.

Observando estos datos, teniendo en cuenta la variación entre periodos y tomando una media como tendencia general, se encuentra con que de media, la llegada de turistas tiene una tendencia de un **1,38% mensual**.

La segunda es una estadística elaborada por Eurostat referente a las personas que utilizaron el comercio electrónico para contratar servicios turísticos en España de entre las personas que decidieron venir al país en su periodo vacacional y que se refleja en la siguiente gráfica:

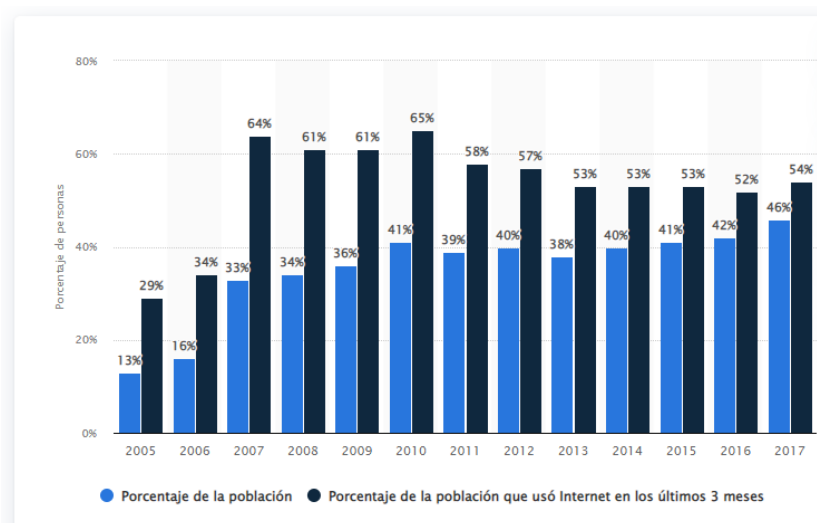


Gráfico 11.2. Porcentaje de población que compra por internet. Fuente: Eurostat, 2018.

Y de esta tabla se deducen los siguientes datos sobre la población que usó internet para la compra de productos turísticos en España:

2007	33%
2008	34%
2009	36%
2010	41%
2011	39%
2012	40%
2013	38%
2014	40%
2015	41%
2016	42%
2017	46%

Tabla 11.4. Variación interanual de usuarios de comercio electrónico. Fuente: elaboración propia.

En este caso, haciendo la media de las variaciones interanuales, la media que presume la tendencia es de **1,30% interanual, lo que supone un aumento mensual del 0,001%**

Por lo tanto, obtenemos de estos cálculos la primera cifra, ya que la segunda resulta irrelevante.

Por ende, procediendo a estimar las ventas para los próximos dos años, se dividirá en dos vertientes, primera la de proveedores, que se calcula sumando cinco nuevos proveedores cada mes (mínimo para la continuidad del trabajador en la empresa), no estabilizándose la curva ya que la empresa se encuentra en periodo de despegue y recogiendo los resultados en la siguiente tabla:

Mes	Número de empresas	Cantidad percibida
ene-23	5	250,00 €
feb-23	10	500,00 €
mar-23	15	750,00 €
abr-23	20	1.000,00 €
may-23	25	1.250,00 €
jun-23	30	1.500,00 €
jul-23	35	1.750,00 €
ago-23	40	2.000,00 €
sep-23	45	2.250,00 €

oct-23	50	2.500,00 €
nov-23	55	2.750,00 €
dic-23	60	3.000,00 €
TOTAL ANUAL		19.500,00 €
ene-24	65	3.250,00 €
feb-24	70	3.500,00 €
mar-24	75	3.750,00 €
abr-24	80	4.000,00 €
may-24	85	4.250,00 €
jun-24	90	4.500,00 €
jul-24	95	4.750,00 €
ago-24	100	5.000,00 €
sep-24	105	5.250,00 €
oct-24	110	5.500,00 €
nov-24	115	5.750,00 €
dic-24	120	6.000,00 €
TOTAL ANUAL		55.500,00 €

Tabla 11.5. Estimación de ventas en proveedores de oferta. Fuente: elaboración propia.

Para la estimación de ventas, se cree que cada uno de los clientes hará un gasto de 12 euros, que es el resultado de un euro por cada actividad, por cuatro actividades, por una media de tres personas. Se parte de 0 clientes los primeros tres meses por la confección de la oferta y el cuarto mes se estima que se conseguirán 100 clientes y después de ahí se aplicará el porcentaje de tendencia, llegando a la estabilización en febrero de 2024, donde aproximadamente uno de cada dieciséis turistas usarán la aplicación:

Mes	Número de clientes	Cantidad percibida
ene-23	-	- €
feb-23	-	- €
mar-23	-	- €
abr-23	100	1.200,00 €
may-23	138	1.656,00 €
jun-23	190	2.285,28 €
jul-23	263	3.153,69 €
ago-23	363	4.352,09 €
sep-23	500	6.005,88 €
oct-23	691	8.288,11 €

nov-23	953	11.437,60 €
dic-23	1.315	15.783,89 €
TOTAL ANUAL		54.162,53 €
ene-24	1.815	21.781,76 €
feb-24	2.505	30.058,83 €
mar-24	2.500	30.000,00 €
abr-24	2.500	30.000,00 €
may-24	2.500	30.000,00 €
jun-24	2.500	30.000,00 €
jul-24	2.500	30.000,00 €
ago-24	2.500	30.000,00 €
sep-24	2.500	30.000,00 €
oct-24	2.500	30.000,00 €
nov-24	2.500	30.000,00 €
dic-24	2.500	30.000,00 €
TOTAL ANUAL		351.840,60 €

Tabla 11.6. Estimación de ventas a turistas. Fuente: elaboración propia.

11.4 Gastos estimados del primer y segundo año¹⁰⁴

El siguiente paso para incidir más sobre la viabilidad o no económica de la empresa, es calcular los costes que cada uno de los años soportará, de base, la empresa y que se pueden encontrar en la siguiente tabla para posteriormente ser explicados:

PRIMER AÑO (2023)

Arrendamientos y cánones	12.584,11
Sueldos y Salarios	123.029,82 ¹⁰⁵

¹⁰⁴ NOTA: Estas cantidades están estimadas de acuerdo con datos reales de otra entidad.

¹⁰⁵ Convenio colectivo de oficinas y despachos de la Provincia de Málaga (2016). *Boletín Provincial de la Provincia de Málaga de 14 de septiembre de 2016*. Recuperado

Salario en especie	1.133,61 ¹⁰⁶
Cargas Sociales	36.181,95
Servicios de profesionales independientes	11.909,71
Primas de seguros	691,82
Gastos de representación	2.500
Desplazamientos y transportes	3.000
Gastos en programas informáticos	502,94
Gastos de difusión	6.746,80
Suministros	2.474,93
TOTAL GASTOS	200.755,69

Tabla 11.7 Estimación de gastos para 2023. Fuente: elaboración propia

SEGUNDO AÑO (2024)

Arrendamientos y cánones	12.850,33
Sueldos y Salarios	126.105,56
Salario en especie	844,5 ¹⁰⁷

de: <https://www.graduadosociales.es/wp-content/uploads/2021/10/convenio-colectivo-oficinas-y-despachos-malaga-2016-2017-2018.pdf>

¹⁰⁶ Infoautónomos (2022). Cuota de autónomos 2022: ¿cuánto se paga? *Infoautónomos*. Recuperado de:

<https://www.infoautonomos.com/seguridad-social/cuota-de-autonomos-cuanto-se-paga/>

¹⁰⁷ Infoautónomos (2022). Nuevas cuotas de autónomos 2023 – 2031: pros y contras. *Infoautónomos*. Recuperado de: <https://www.infoautonomos.com/blog/nuevas-cuotas-autonomos-pros-y-contras/>

Cargas Sociales	37.315,69
Servicios de profesionales independientes	11.909,71
Primas de seguros	691,82
Gastos de representación	5.000
Desplazamientos y transportes	4.000
Gastos en programas informáticos	502,94
Gastos de difusión	6.746,80
Suministros	2.474,93
TOTAL GASTOS	208.442,28

Tabla 11.8 Estimación de gastos para 2024. Fuente: elaboración propia

Arrendamientos y cánones: Este concepto está compuesto entre el alquiler del local descrito en el apartado de localización y un renting de un equipo de fotocopias. En el año 2024, el alquiler del establecimiento está actualizado conforme al IPC estimado para diciembre de 2023. El coste del alquiler es de 11.900,83 euros en el 2023, que se actualiza en el 2024 y el de la máquina fotocopidora es de 56,94 euros ambos años.

Sueldos y salarios: Este concepto está dividido en tres sueldos de 22.896,18 euros por estar enmarcados en el grupo I del Convenio Colectivo de Oficinas y Despachos de la Provincia de Málaga y otros tres sueldos de grupo II, a razón de 18.113,76 euros cada uno. Estas cantidades se actualizan en 2024 con un porcentaje de +2,5%.

Salario en especie: Esta cantidad corresponde al pago de las cuotas de autónomos de los tres administradores de la sociedad, 1.133,61 el primer año y 844,50 el segundo, según las nuevas tablas de cuotas publicadas por el Gobierno de España.

Cargas sociales: Cantidad a pagar por Seguridad Social a costa de la empresa correspondiente a los diferentes salarios de los trabajadores y de los administradores.

Servicios de profesionales independientes: 11.422,02 euros correspondientes a servicio de consultoría informática necesaria para el mantenimiento de la aplicación. Los

487,69 euros restantes están ligados a servicio de Prevención de Riesgos Laborales y reconocimientos médicos para los trabajadores.

Primas de seguros: Este concepto se divide entre los 356,08 euros de seguro de responsabilidad civil y los 335,74 euros de seguro de oficinas, ambos de obligada contratación.

Gastos de representación: 2.500 euros que se utilizarán para la captación de nuevos proveedores, que se aumentará al doble, 5.000 euros en 2024 por la previsión del alza de número de los mismos.

Desplazamientos y transportes: 3000 euros previstos para gastos de avión y taxi/VTC con el mismo fin que el gasto anterior, que es el de captación de nuevos proveedores y de asistencia a ferias y congresos relacionados con el turismo.

Gastos en programas informáticos: Corresponden a 13,14 euros de compra de dominio y 15,80 euros de hospedaje de la página web. Además, 474 euros, el grueso de este concepto se destinará a la implantación de un programa de gestión llamado Holded.

Difusión: 946,80 euros destinados a Mailchimp, un programa de mailing masivo, 800 euros para posicionamiento en redes sociales, y 5.000 euros para impresión de material publicitario.

Suministros: Se divide en 1.911,13 euros de luz, contratado con Iberdrola, 462.99 euros de teléfono e internet, con la compañía Masmovil y de agua y comunidad de propietarios, 100,81 euros.

11.5 Fuentes de financiación inicial

En el epígrafe anterior se puede detectar un problema que previsiblemente la empresa sufrirá en el inicio de su andadura, que es el de la **falta de disponibilidad de liquidez**. Por ello, en este punto se analizarán diferentes opciones de obtención de activo líquido.

*Préstamos ICO*¹⁰⁸

Estos tipos de préstamo los otorga el Instituto de Crédito Oficial y son líneas de financiación destinadas a cubrir necesidades de liquidez en cualquier etapa del crecimiento del negocio.

Es este organismo quien determina las condiciones como el TAE o los plazos, siendo la entidad bancaria la que marca la viabilidad, los riesgos de impago y el contrato.

Este tipo de contratos conceden una carencia inicial que suele ser de doce meses, es decir, se empieza a pagar una vez transcurrido ese tiempo.

Si no se puede satisfacer una cuota, es el Estado el que cubre dicha deuda, es decir, se convierte en un aval y este posteriormente requerirá al deudor para la devolución de la cantidad satisfecha por él.

Los únicos requisitos son tener domicilio social en España y no figurar como moroso en Hacienda. Hay diferentes tipos de línea pero la que se enmarca en las necesidades de Make Málaga es la de *ICO empresas y emprendedores*, que establece un máximo de 12,5 millones de euros a devolver hasta 20 años, con una carencia máxima de tres años.

*Pólizas de crédito*¹⁰⁹

Trata de un instrumento en el que una entidad bancaria pone a disposición de la empresa una cantidad de dinero para que esta pueda hacer uso de ella en el momento que necesite, pudiendo devolverlo al mes siguiente o mediante cuotas.

Esto permite a la empresa adelantarse a sus necesidades de dinero sin tener que informar del motivo al banco. La entidad financiera cobra por ello una serie de comisiones como apertura, intereses y cancelación.

Es una forma de financiación a corto y medio plazo siendo los contratos normalmente de entre seis meses y dos años, prorrogándose el contrato si es necesario. Este contrato y todas sus cláusulas se tienen que firmar mediante escritura pública ante notario. Precisamente este instrumento financiero está orientado a empresas que tienen buen nivel de facturación pero tienen necesidades inmediatas de liquidez.

¹⁰⁸ Instituto Oficial de Crédito (2022). *ICO Empresas y Emprendedores*. Recuperado de: <https://www.ico.es/ico-empresas-y-emprendedores>

¹⁰⁹ Software DelSol (2022). *Pólizas de crédito: ¿Qué son y cómo funcionan?*. Recuperado de: <https://www.sdelsol.com/blog/contabilidad/polizas-de-credito/>

Después de un estudio comparativo, la entidad bancaria que resultaría elegida de elegir esta opción es ING España¹¹⁰, que cuenta con un TAE del 4,82% y una comisión de apertura de un 0,75%. Este tipo de productos no cuentan con periodo de carencia.

Subvenciones a la creación de empresas

Después de un estudio de las opciones vigentes sobre financiación “a fondo perdido” por parte de la administración para empresas de nueva creación, esta se descarta por irrelevante.

A una escala local, se encuentra la convocatoria anual de Subvenciones de Impulso Empresarial para las PYMES malagueñas¹¹¹, que inyecta capital para empresas de nueva creación que vayan a realizar inversiones productivas en la ciudad de Málaga. Esta se descarta por tener que hacer el desembolso en un plazo de tres meses, por lo que no satisface la falta de liquidez necesaria.

A nivel andaluz existen un amplio abanico de ayudas¹¹², sin embargo, algunas se dedican a financiar cuotas de autónomos, otras necesitan de administradores con discapacidad, otras van dirigidas a empresas de base tecnológica, de energías renovables y agrícolas y las únicas dirigidas a empresas turísticas, los Incentivos Regionales, van dirigidas a establecimientos turísticos finalistas.

En el entorno estatal, Enisa es la empresa pública es una empresa que participa activamente en la financiación de proyectos empresariales viables e innovadores pero su acción se basa en la concesión de préstamos, lo que no tiene sentido estando vigente los préstamos ICO.

Por lo aquí expuesto, se encuentra la opción más ventajosa la solicitud de un préstamo ICO ya que funciona como una póliza de crédito convencional con las ventajas de unos intereses bajos y un periodo de carencia.

¹¹⁰ Busconómico (2022) Recuperado de: <https://www.busconómico.com/prestamo/ing-direct/linea-credito-empresas.aspx?ref=ListPre>

¹¹¹ Ayuntamiento de Málaga (2022) <https://www.malaga.eu/malaga24h/perfiles/empresario-autonomo/index.html?query=subvenciones>

¹¹² Junta de Andalucía (2022). *Guía rápida de creación de empresas / empleo / servicios*. Recuperado de: <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2022/09/Guia-rapida-incentivos-y-financiacion-septiembre-2022.pdf>

Se solicitará el equivalente a las pérdidas del año 2023, es decir, 145.000 euros a devolver a 5 años, por las previsiones de rápido crecimiento inicial, y un periodo de carencia de doce meses. No habrá comisiones de apertura ni de estudio por el tipo de financiación y el TAE consistirá en el Euribor actual más el 4,3%, es decir, el **5,55%**¹¹³¹¹⁴.

11.6 Cuentas anuales estimadas del primer y segundo año

A continuación se presenta la cuenta de pérdidas y ganancias y los balances de los años 2023 y 2024.

Pérdidas y ganancias del año 2023

2. Ventas y otros ingresos de la actividad mercantil		
2.1 Ingresos por ventas a proveedores		19.500,00 €
2.2 Ingresos por ventas a clientes		54.162,53 €
8. Gastos de personal		
8.1 Sueldos y salarios		123.029,82 €
8.2 Salarios en especie		1.133,61 €
8.3 Cargas sociales		36.181,95 €
9. Otros gastos de la actividad		
9.1 Arrendamientos y cánones		12.584,11 €
9.2 Servicios de profesionales independientes		11.909,71 €
9.3 Primas de seguros		691,82 €
9.4 Gastos de representación		2.500,00 €
9.5 Desplazamientos y transportes		3.000,00 €
9.6 Gastos en programas informáticos		502,94 €
9.7 Gastos de difusión		6.746,80 €
9.8 Suministros		2.011,94 €
9.9 Teléfono e internet		462,99 €
10. Amortización del inmovilizado.		1.215,44 €
EXCEDENTE DE LA ACTIVIDAD		- 128.308,60 €
15. Gastos financieros		
EXCEDENTE DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS		- €
EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTOS		
<i>Impuesto de sociedades</i>		- 32.077,15 €
RESULTADO TOTAL		- 96.231,45 €

Tabla 11.9. Cuenta de resultados de 2023. Fuente: elaboración propia.

¹¹³ BBVA (2022). *Cómo funcionan los créditos ICO*. Recuperado de: <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/prestamos/prestamos-ico.html>

¹¹⁴ Euribordiarario (2022) Recuperado de: <https://www.euribordiarario.es/>

NOTA 1. El resultado de las amortizaciones corresponde a una amortización según tablas legales del 10% en el caso del mobiliario y del 25% en el caso de los equipos electrónicos, es decir, los teléfonos y los ordenadores.

NOTA 2. Impuesto de Sociedades al tipo general del 25%.

Pérdidas y ganancias 2024

2. Ventas y otros ingresos de la actividad mercantil		
2.1 Ingresos por ventas a proveedores		55.500,00 €
2.2 Ingresos por ventas a clientes		351.840,60 €
8. Gastos de personal		
8.1 Sueldos y salarios		126.105,56 €
8.2 Salarios en especie		844,50 €
8.3 Cargas sociales		37.315,69 €
9. Otros gastos de la actividad		
9.1 Arrendamientos y cánones		12.850,33 €
9.2 Servicios de profesionales independientes		11.909,71 €
9.3 Primas de seguros		691,82 €
9.4 Gastos de representación		5.000,00 €
9.5 Desplazamientos y transportes		4.000,00 €
9.6 Gastos en programas informáticos		502,94 €
9.7 Gastos de difusión		6.746,80 €
9.8 Suministros		2.011,94 €
9.9 Teléfono e internet		462,99 €
10. Amortización del inmovilizado.		1.215,44 €
EXCEDENTE DE LA ACTIVIDAD		197.682,88 €
15. Gastos financieros		1.609,50 €
EXCEDENTE DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS		- 1.609,50 €
EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTOS		
<i>Impuesto de sociedades</i>		49.420,72 €
RESULTADO TOTAL		146.652,66 €

Tabla 11.10. Cuenta de resultados de 2024. Fuente: elaboración propia.

NOTA 1. El resultado de las amortizaciones corresponde a una amortización según tablas legales del 10% en el caso del mobiliario y del 25% en el caso de los equipos electrónicos, es decir, los teléfonos y los ordenadores.

NOTA 2. El resultado de los gastos financieros son los correspondientes a la amortización del préstamo solicitado de 145.000,00 euros de capital, dividido entre 5 años

de periodo y multiplicado por el TAE, puesto que solo los intereses entran en la cuenta de pérdidas y ganancias.

NOTA3. Impuesto de Sociedades al tipo general del 25%.

Balance año 2023

ACTIVO NO CORRIENTE		5.164,96 €
II. Inmovilizado material		
216	Mobiliario	2.531,08 €
219	Otro inmovilizado material	3.849,32 €
2816	Amortización acumulada de mobiliario	253,11 €
2817	Amortización acumulada de equipos para procesos de información	962,33 €
ACTIVO CORRIENTE		58.603,59 €
VII. Efectivo y otros activos equivalentes		
572	Bancos, euros	26.526,44 €
4709	Hacienda pública deudora por IS	32.077,15 €
TOTAL ACTIVO		63.768,55 €
PATRIMONIO NETO		15.000,00 €
100	Capital social	15.000,00 €
113	Reservas voluntarias	- €
129	Excedente del ejercicio	- 96.231,45 €
PASIVO CORRIENTE		29.000,00 €
520	Deudas a corto plazo con entidades de crédito	29.000,00 €
PASIVO NO CORRIENTE		116.000,00 €
170	Deudas a corto plazo con entidades de crédito	116.000,00 €
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO		63.768,55 €

Tabla 11.11. Balance del año 2023. Fuente: elaboración propia.

NOTA 1. El dinero líquido de la cuenta 572 es el resultante del capital social más el préstamo menos el coste del activo no corriente y menos el resultado del ejercicio.

NOTA 2. La deuda a corto plazo es el capital a deber en el año 2024.

NOTA 3. La deuda de Hacienda es por el resultado negativo del Impuesto de Sociedades.

Balance 2024

ACTIVO NO CORRIENTE		3.949,52 €
II. Inmovilizado material		
	216 Mobiliario	2.531,08 €
	219 Otro inmovilizado material	3.849,32 €
	2816 Amortización acumulada de mobiliario	506,22 €
	2817 Amortización acumulada de equipos para procesos de información	1.924,66 €
ACTIVO NO CORRIENTE		194.815,26 €
VII. Efectivo y otros activos equivalentes		
	572 Bancos, euros	194.815,26 €
TOTAL ACTIVO		198.764,78 €
PATRIMONIO NETO		65.421,21 €
	100 Capital social	15.000,00 €
	113 Reservas voluntarias	- €
	129 Excedente del ejercicio	146.652,66 €
	121 Pérdidas de ejercicios anteriores	- 96.231,45 €
PASIVO CORRIENTE		46.343,57 €
	520 Deudas a corto plazo con entidades de crédito	29.000,00 €
	4752 Hacienda pública acreedora por IS	17.343,57 €
PASIVO NO CORRIENTE		87.000,00 €
	170 Deudas a corto plazo con entidades de crédito	87.000,00 €
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO		198.764,78 €

Tabla 11.12. Balance del año 2024. Fuente: elaboración propia.

NOTA 1. El dinero líquido de la cuenta 572 es el resultante del capital social más el préstamo menos el coste del activo no corriente y más el resultado del ejercicio.

NOTA2. La deuda a corto plazo es el capital a deber en el año 2024.

NOTA 3. La deuda con Hacienda es por el resultado negativo del Impuesto de Sociedades.

12

Conclusiones

- Make Málaga será una empresa uniproducto que pondrá a servicio del público una aplicación móvil que servirá de intermediación entre proveedores turísticos y turistas y excursionistas y aportará promoción, distribución y revitalización a la oferta, información a la demanda e instrumentos a la administración pública.
- La empresa se enmarcará en un entorno de notable crecimiento en dos vertientes. El número de turistas está en claro aumento y Málaga es un caso de éxito en el sector turístico. Por otra parte, cada año aumenta exponencialmente tanto el uso de las aplicaciones móviles como el volumen de compras por internet.
- Existe un gran número de competidores pero se conseguirá poder de monopolio a través del número de funciones de la aplicación, que serán más numerosas que las demás, además de contar con la ventaja de la especialización local.
- El entorno en el que se desarrollará Make Málaga será dinámico, simple, integrado y favorable.
- La empresa se establecerá en la Calle Victoria, lugar más indicado por el precio del arrendamiento y por la afluencia de público, tanto local como turístico.
- El producto consistirá en dos pestañas, una de información turística y otra que monetizará, que consistirá en la muestra de la oferta disponible para la libre elección de un paquete personalizado por el que se cobrará una comisión. Además, los proveedores que deseen participar tendrán que contribuir con una cuota mensual.

- La demanda oscila entre la elasticidad y la inelasticidad dependiendo de los factores observables por lo que no es un indicador fiable.
- La estrategia de fijación de precios es la de precios estables y equiparados a la del resto de competidores, compensando de esta manera la escasez de promoción inicial y la diferenciación del producto.
- La promoción consistirá en publicidad en diversidad de medios para la atracción del turista y excursionista y en la venta personal para la captación de comercios locales que conformarán la oferta de la aplicación.
- La distribución es bidireccional y consta de tres niveles, turista, Make Málaga como intermediador y proveedor, donde también se encuentra la administración pública.
- La misión de la empresa es la de poner en contacto al vendedor con el cliente e informarle de lo que puede ofrecer, creando una oferta mucho más atractiva para el turista, el cual puede escoger lo que desea entre una variedad más amplia de opciones, dinamizando la economía de la ciudad.
- La forma jurídica más adecuada para la empresa es la de Sociedad Limitada por el tamaño, el número de socios, tres, la aportación necesaria, el modo de toma de decisiones, la sencillez y la limitación de responsabilidad patrimonial individual.
- Los tres socios serán a su vez administradores y trabajadores de la entidad según consta en estatutos, debiendo contratar para el correcto ejercicio de la actividad a otros tres empleados.
- La empresa será viable económicamente al segundo año de ejercicio, contando con un problema inicial de liquidez solventado con un préstamo ICO.

13

Bibliografía

- 4Graph (2022). Recuperado de: https://www.4graph.es/1-impresion-de-folletos.html?gclid=Cj0KCQjwmdGYBhDRARIsABmSEePGX-DNWOTqMfQ_Hd0NsgP9paRnATVS1ejcv1AhYbu2ebrx8_w49i4aAhjcEALw_wcB
- AENA (2022). *Estadísticas oficiales*. Recuperado de: <http://www.aena.es/csee/Satellite?pagename=Estadisticas/Home>
- Albiñana, J. (2019). Málaga capital impulsa la cooperación transfronteriza con 30 ciudades marroquíes. *Málaga Hoy*. Recuperado de: https://www.malagahoy.es/malaga/Malaga-cooperacion-transfronteriza-ciudadesmarroquies_0_1395760713.html
- Alianzared (2019). *Estadísticas Marketing Móvil*. Recuperado de: <https://www.alianzared.com/estadisticas-marketing-movil-2018/>
- Almeida-García, F.; Cortés-Macías, R. & Parzych, K. (2021). Tourism Impacts, Tourism-Phobia and Gentrification in Historic Centers: The Cases of Málaga (Spain) and Gdansk (Poland). *Sustainability*, 13:Recuperado de: 408.<https://fundaciondescubre.es/noticias/analizan-las-consecuencias-derivadas-del-impacto-turistico-en-malaga/>

- Almeida-García, F.; Domínguez-Azcue, J.; Mercadé-Melé, P. & Pérez-Tapia, G. (2020). Can a destination really change its image? The roles of information sources, motivations, and visits. *Tourism Management Perspectives*, 34: 100662. Recuperado de: <https://fundaciondescubre.es/noticias/analizan-las-consecuencias-derivadas-del-impacto-turistico-en-malaga/>
- Alonso Pascual, C. (2022). La guerra de Putin incluye en la inflación y en los precios de la energía, pero no es lo único como dice Sánchez. *Newtral*. Recuperado de: <https://www.newtral.es/causas-inflacion-espana/20220310/>
- Andrade, S. (2012). Metodología canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios. *Innovación.cl*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/figure/Fuente-Andrade-S-2012-Metodologia-Canvas-una-forma-de-agregar-valor-a-sus-ideas-de_fig1_332395347
- Anónimo (2021). ¿Por qué la inflación es tan elevada actualmente?. *Banco Central Europeo*. Recuperado de: https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/high_inflation.es.html
- Argandoña, A. (2016). La misión de la empresa y la responsabilidad social. *IESE Business School*. Recuperado de: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0392.pdf>
- Ayuntamiento de Málaga (2021). *Plan estratégico de turismo de Málaga 2021-2024*. Recuperado de: <http://s3.malagaturismo.com/files/933/933/plan-estrategico-turismo-2021-2024-def.pdf>
- Ayuntamiento de Málaga (2022). *Certificación del trámite de un expediente de apertura de establecimiento*. Recuperado de: <https://sede.malaga.eu/es/tramitacion/comercio-y-consumo/detalle-del-tramite/index.html?id=4802&tipoVO=5#!tab2>

- Ayuntamiento de Málaga (2022). *Málaga Ciudad Sostenible*. Recuperado de: <https://medioambiente.malaga.eu/opencms/export/sites/sostenibilidad/.content/galerias/documentos/Malaga-Ciudad-Sostenible-2022-PDF-Baja-Calidad.pdf>
- Ayuntamiento de Málaga (2022). Recuperado de: <https://www.malaga.eu/malaga24h/perfiles/empresario-autonomo/index.html?query=subvenciones>
- Aznar Fernández-Montesinos, F. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6231823>
- Baca Mateo, V.M. (2010). *El lenguaje como hecho cultural*. Juan Carlos M. Coll. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/cccss/08/vmbm2.htm>
- Baena Graciá, V.; Moreno Sánchez, M.F. (2010). Instrumentos de Marketing. *Universitat Oberta de Catalunya*. Recuperado de: http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/a8ay5Jrk-X9BV1ZlrCWcJ_INSTRUMENTOS_DE_MARKETING.pdf
- Baig, A.; Baig, M.; Codina, S. (2015), *Valores Éticos, 3º ESO*, Editorial Teide, Barcelona, pp. 118 y ss. Recuperado de: <https://aproximandonosalactica.com/la-justicia-y-la-politica/la-union-europea-objetivos-y-fundamento-etico/#:~:text=Los%20estados%20miembros%20de%20la%20UE%20declaran%20que%20sus%20valores,y%20derechos%20de%20las%20minor%C3%ADas>
- Banco de España (2022). *Tipos de interés del Banco Central Europeo*. Recuperado de: https://cliente bancario.bde.es/pcb/es/menu-horizontal/productoservici/relacionados/tiposinteres/guia-textual/tiposinteresrefe/tipos_interes_banco_central_europeo.html#:~:text=Los%20tipos%20de%20inter%C3%A9s%20oficiales,de%20la%20facilidad%20de%20dep%C3%B3sito
- BBVA (2022). *Cómo funcionan los créditos ICO*. Recuperado de: <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/prestamos/prestamos-ico.html>

- Blázquez, P. (2017). El tenedor duele cuando pincha. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2017/09/14/actualidad/1505385689_837132.html
- Busconómico (2022) Recuperado de: <https://www.busconomico.com/prestamo/ing-direct/linea-credito-empresas.aspx?ref=ListPre>
- Cámara de Comercio de España (2020). *¿Te gustaría crear tu propia empresa? En este post te damos las claves para comenzar un proyecto empresarial.* Recuperado de: <https://www.camara.es/blog/primeros-pasos-crear-empresa-desde-cero>
- Camarero, J.M. (2022). Estados Unidos se consolida como el primer proveedor de gas de España. *El Correo*. Recuperado de: <https://www.elcorreo.com/economia/estados-unidos-consolida-primer-proveedor-gas-espana-20220314154344-ntrc.html>
- Castro-Noblejas, H.; Sortino-Barrionuevo, J.F., Reyes-Corredera, S. (2021). Proceso de gentrificación de un espacio degradado convertido en escaparate cultural. El caso del Centro Histórico de Málaga. *Revista de Estudios Andaluces n° 43*. Recuperado de: https://institucional.us.es/revistas/andaluces/43/REA_N_43_2022_01.pdf
- Chovi (2018). *Estilo de vida mediterráneo: 6 motivos por lo que enamora.* Recuperado de: <https://www.chovi.com/es/blog/estilo-vida-bienestar/estilo-vida-mediterraneo/>
- Col Miralles, F. (2022). Esfuerzo Fiscal. *Economipedia*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/esfuerzo-fiscal.html#:~:text=El%20esfuerzo%20fiscal%20es%20un,a%20la%20renta%20oper%20c%C3%A1pita.>
- Comisión Europea (2021). *Cifras globales de la inmigración en la sociedad europea.* Recuperado de: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/statistics-migration-europe_es

- Convenio colectivo de oficinas y despachos de la Provincia de Málaga (2016). *Boletín Provincial de la Provincia de Málaga de 14 de septiembre de 2016*. Recuperado de: <https://www.graduadosociales.es/wp-content/uploads/2021/10/convenio-colectivo-oficinas-y-despachos-malaga-2016-2017-2018.pdf>
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2022). Empresa: Creación y puesta en marcha. *Catálogo general de publicaciones oficiales*. Recuperado de:
<http://www.ipyme.org/Publicaciones/CreacionEmpresas.pdf>
- EFE (2020). Málaga cierra el año 2019 con su mejor cifra turística desde que hay registros. *Diario Sur*. Recuperado de: <https://www.diariosur.es/turismo/malaga-cierra-2019-20200102170452-nt.html>
- El Corte Inglés (2022) Recuperado de:
<https://www.elcorteingles.es/electronica/A37030477-microsoft-surface-laptop-go-i5-8gb-256gb-ssd-1245-w10s/?parentCategoryId=999.13340219013&color=Platino>
- El Corte Inglés (2022) Recuperado de:
https://www.elcorteingles.es/electronica/MP_0000572_4250366849133-telefono-siemens-gigaset-a116/?parentCategoryId=999.23716189013&color=Negro
- El Mundo (2022). *Mejores másters 2022*. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/especiales/mejores-masters/index.html>
- Etchegaray, J.P.; Arias Urones, A. (2020). Los beneficios de la inversión extranjera directa. *Banco Iberoamericano de Desarrollo*. Recuperado de: https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Los_beneficios_de_la_inversi%C3%B3n_extranjera_directa_Promoviendo_el_desarrollo_econ%C3%B3mico_en_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe.pdf
- Euribordiarario (2022) Recuperado de: <https://www.euribordiarario.es/>

- Europa Press (2022). Málaga recibe 5,5 millones de turistas en 2021, un 46% más que el año anterior. *Europa Press*. Recuperado de: <https://www.europapress.es/esandalucia/malaga/noticia-malaga-recibe-55-millones-turistas-2021-46-mas-ano-anterior-20220119144850.html>
- Eventbrite (2022). *Tarifas de Eventbrite*. Recuperado de: eventbrite.com.ar/support/articles/es_AR/Troubleshooting/costo-por-usar-eventbrite-para-los-organizadores?lg=es_AR
- Expansión / Datosmacro.com (2022). Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/paro>
- Expansión / Datosmacro.com (2022). Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/ipc>
- Fernández R. (2020). Tráfico de datos móviles en Europa Occidental de 2017 a 2022. *Statista*. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/600971/europa-occidental-trafico-de-datos-moviles/>
- Ferrari. J. (2022). El salario medio de 2020 en España es inferior al de hace 20 años, en términos relativos. *El Economista*. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11662336/03/22/El-salario-medio-de-2020-en-Espana-es-inferior-al-de-hace-20-anos-en-terminos-relativos.html>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos : cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de: http://virtual.urbe.edu/librotexto/338_7_FLE_1/indice.pdf
- Fundación Orange (2016). *Las 10 tendencias de la transformación digital del sector del turismo*. Fundación Orange. Recuperado de: https://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/05/eE_La_transformacion_digital_del_sector_turistico.pdf
- Gache F.L. (2006). Evoluciones dinámicas en el Diagrama FODA. *Visión de Futuro vol. 6, n° 2*. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935465001.pdf>

- García Echevarría, S. (1973). Las decisiones de localización de la empresa (Política de localización empresarial). *Revista de economía política* n° 63. Pp. 49 y ss. Recuperado de: <https://www.cepc.gob.es/sites/default/files/2021-12/31747recp063049.pdf>
- Google Play. <https://play.google.com/store/apps/>
- Grafiada J.A. (2022). Mejores cuentas para negocios, autónomos y empresas en 2022. *Rankia*. Recuperado de: <https://www.rankia.com/blog/cuentas-corrientes/3090726-mejores-cuentas-para-negocios-autonomos-empresas>
- Hernández Ortiz, M. J. (2020). *Administración de empresas*. 3ª ed. Pirámide
- Hosteltur (2020). *Empleo turístico: 93.850 personas más en 2019, pero crece la tasa de paro*. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/134378_empleo-turistico-93850-personas-mas-en-2019-pero-crece-la-tasa-de-paro.html
- Hosteltur (2020). *La COVID destruye más de 470.000 empleos turísticos en el segundo trimestre*. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/138486_la-covid-destruye-mas-de-470000-empleos-turisticos-en-el-segundo-trimestre.html#:~:text=En%20el%20segundo%20trimestre%20de%202020%20los%20ocupados%20asalariados%20en,7%25%2C%20seg%C3%BAn%20estos%20datos.
- Hosteltur (2020). *Slow tourism, pequeñas ciudades, turismo educativo: dónde apoyarse en 2021*. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/139858_slow-tourism-pequenas-ciudades-turismo-educativodonde-apoyarse-en-2021.html
- Hotel Alcazaba Premium (2017). *8 aplicaciones para viajeros que tienes que instalar en tu móvil*. Recuperado de: <https://www.hotelalcazabapremium.com/8-aplicaciones-para-viajeros-que-tienes-que-instalar-en-tu-movil/>
- INE (2022). *Encuesta de ocupación hotelera*. Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2078#!tabs-tabla>

- Infoautónomos (2022). Cuota de autónomos 2022: ¿cuánto se paga? *Infoautónomos*. Recuperado de: <https://www.infoautonomos.com/seguridad-social/cuota-de-autonomos-cuanto-se-paga/>
- Infoautónomos (2022). Nuevas cuotas de autónomos 2023 – 2031: pros y contras. *Infoautónomos*. Recuperado de: <https://www.infoautonomos.com/blog/nuevas-cuotas-autonomos-pros-y-contras/>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2014). *Guía para la formulación de planes de desarrollo turístico en territorios rurales*. Recuperado de: <https://www.fao.org/family-farming/detail/es/c/341924/#:~:text=El%20plan%20de%20desarrollo%20tur%3%ADstico,desarrollo%20tur%C3%ADstico%20sostenible%20e%20inclusivo.>
- Instituto Nacional de Estadística (2020). *Proyecciones de población 2020-2070*. Recuperado de: https://www.ine.es/prensa/pp_2020_2070.pdf
- Instituto Oficial de Crédito (2022). *ICO Empresas y Emprendedores*. Recuperado de: <https://www.ico.es/ico-empresas-y-emprendedores>
- Junta de Andalucía (2022). *La inversión extranjera en Andalucía en 2021 sumó 965,3 millones, un 23% más y 5 puntos sobre la media*. Recuperado de: <http://www.juntadeandalucia.es/presidencia/portavoz/economiaempleo/170415/consejodegobierno/consejeriadetransformacioneconomicaindustriaconocimientoyuniversidades/observatorioeconomicosemanal/inversionextranjera/exportaciones/traficoaereo/gobiernodeandalucia>
- Junta de Andalucía (1996). *La economía de mercado: Virtudes e inconvenientes*. Recuperado de: <https://www.juntadeandalucia.es/averroes/centros-tic/14002996/helvia/aula/archivos/repositorio/250/271/html/economia/2/transicion.htm>
- Junta de Andalucía (2018). *Estrategia de Internacionalización de la economía andaluza*. Recuperado de: https://www.extenda.es/wp-content/uploads/2018/01/05Dossier-EIEA_17.pdf

- Junta de Andalucía (2022). *Guía rápida de creación de empresas / empleo / servicios*. Recuperado de: <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2022/09/Guia-rapida-incentivos-y-financiacion-septiembre-2022.pdf>
- Kelisto (2022). *Comparador de cuentas bancarias*. Recuperado de: <https://www.kelisto.es/cuentas-bancarias>
- Leroy Merlín (2022) Recuperado de:
<https://www.leroymerlin.es/fp/88264352/mesa-escritorio-rivoli-blanco-155x68x76-cm>
- Leroy Merlín (2022) Recuperado de:
<https://www.leroymerlin.es/fp/83354249/silla-escritorio-para-oficina-con-reposabrazos-de-piel-en-color-marron>
- Leroy Merlín (2022) Recuperado de:
<https://www.leroymerlin.es/fp/15612730/arbol-artificial-ficus-123-cm-en-maceta-de-17-cm>
- Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local. *Boletín Oficial del Estado de 3 de abril de 1985*. Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1985-5392>
- Llamas, M. (2019). España tiene un "problema serio": registra el mayor déficit estructural de la zona euro. *Libre Mercado*. Recuperado de: <https://www.libremercado.com/2019-06-06/espana-tiene-un-problema-serio-registra-el-mayor-deficit-estructural-de-la-zona-euro-1276639715/>
- López Gamero M.D. (2018). *Análisis Competitivo de Empresas y Sectores. Universidad de Alicante*. Recuperado de:
<https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/23675/3/TEMA%202.pdf>
- Makro (2022). Recuperado de:

https://www.makro.es/marketplace/product/b206cb1b-167e-4ab6-b974-eccab85b59ed?mfeed_oid=d029ddc5-50b3-4871-b457-af04a793ba6e&gclid=CjwKCAjwmJeYBhAwEiwAXlg0AZRH7Nq4R7FDO_C FZRjiYXTncyiywwl3GQxcxqtDwL-A5ARzMZOmFxoC3YUQAvD_BwE&itm_pm=cookie_consent_accept_button

- Martínez, P. (2010). La llegada de turistas extranjeros a Málaga se disparó en octubre. *Diario Sur*. Recuperado de: <https://www.diariosur.es/v/20101125/turismo/llegada-turistas-extranjeros-malaga-20101125.html>
- Martínez, P. (2020). El alto valor económico del turismo. *Diario Sur*. Recuperado de: <https://www.diariosur.es/turismo/alto-valor-economico-20200515230419-nt.html>
- Matesanz, V. (2022). Qué es la inflación: causas, tipos y cómo nos afecta. *Finect*. Recuperado de: <https://www.finect.com/usuario/vanesamatesanz/articulos/que-inflacion-causas-tipos-como-afecta#:~:text=Inflaci%C3%B3n%20controlada,que%20se%20mantiene%20relativamente%20estable.>
- Ministerio de Hacienda y Función Pública (2022). *La reactivación económica propicia la mayor rebaja del déficit de la serie histórica, que cierra en el 6,76% del PIB*. Recuperado de: <https://www.hacienda.gob.es/ES/Prensa/En%20Portada/2022/Paginas/20220331-Cierre-Ejecucion-Presupuestaria-2021.aspx>
- Monferrer, T. Fundamentos de Marketing. *Universitat Jaume I*. Recuperado de: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Muñoz, O.; Moure, C. (2012) Estrategia. *EOI*. Recuperado de: https://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis_estrat%C3%A9gico_en_Estrategia_2#:~:text=Un%20entorno%20es%20integrado%20cuando,de%20forma%20impredecible%20o%20aleatoria.

- Nieves, V.; Barriocanal, J. (2022). El BCE podría subir los tipos de interés más rápido para intentar evitar un desastre con la inflación. *El Economista*. Recuperado de: <https://www.economista.es/mercados-cotizaciones/noticias/11693840/03/22/El-BCE-podria-subir-los-tipos-de-interes-mas-rapido-para-intentar-evitar-un-desastre-con-la-inflacion.html>
- Notestein, F.W. (1953). Economic Problems of Population Change. *Proceedings of the Eighth International Conference of Agricultural Economics*, pp. 13-31. Recuperado de: <https://u.demog.berkeley.edu/~jrw/Biblio/Eprints/%20M-O/Notestein.EconomicProbsPopChange.pdf>
- Novoa, J. (2015). Fever: una startup española que acaba de conseguir 8.3 millones de dólares en capital. *Marketing 4 ECommerce*. Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.net/fever-una-startup-espaola-que-acaba-conseguir-83-millones-dlares-capital/#:~:text=Todos%20los%20pagos%20se%20producen,a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20app.>
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI (2019). *El comercio electrónico B2C en España 2018*. Recuperado de: https://www.ontsi.red.es/ontsi/ontsi/sites/ontsi/files/2019-11/PresentacionComercioElectronicoB2C2018_Ed2019_1.pdf
- Observatorio Turístico de la Costa del Sol (2019). *Málaga y Melilla apuestan por una mejora de la conectividad y unen sinergias para una mejor promoción de ambas ciudades*. Recuperado de: https://www.costadelsolmalaga.org/5299/com1_md3_cd-38204/malaga-melilla-apuestanmejora-conectividad-unen-sinergias-para-mejor-promocion-ambas-ciudades
- Observatorio turístico de la costa del Sol (2021). *Boletín de Coyuntura Turística Mayo 2022*. Recuperado de: <file:///C:/Users/Nupa2/Downloads/observatorio-turistico-2021.pdf>

- Observatorio turístico de Málaga (2015-2019). Recuperado de: <https://visita.malaga.eu/profesional/es/observatorio-turistico/informes>
- Oficit (2022). Recuperado de: https://oficit.com/mostradores-envio-72-horas/mostrador-basic-low-8083.html?gclid=CjwKCAjwmJeYBhAwEiwAXlg0AWE7RqY42ncJ8rFc5TIG04Vyl_ASzjj4AKORn1OTUfM7JclaMIMljhoCZhUQAvD_BwE
- Ordenanza nº 16 del Ayuntamiento de Málaga. *Boletín Oficial del Ayuntamiento de Málaga de 1 de enero de 2016*. Recuperado de: <https://www.malaga.eu/visorcontenido/NRMDocumentDisplayer/673/DocumentoNormativa673>
- Panwala, P. (2017). How much commission does allevents.in charge per ticket sold?. *Allevents.in*. Recuperado de: <https://allevents.in/blog/ufaqs/how-much-commission-does-allevents-in-charge-per-ticket-sold/>
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Pirámide.
- Quella, M. Cuentas de empresa. *Comparabancos.es*. Recuperado de: <https://www.comparabancos.es/para-empresas/cuentas-empresa/>
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. *Boletín Oficial del Estado de 3 de julio de 2010*. Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>
- Revfine (2021). *Tendencias turísticas: las últimas oportunidades para la industria del turismo*. Recuperado de: <https://www.revfine.com/es/tendencias-del-turismo/#general-upcoming-tourism-trends>
- Rivera, A. (2017). Málaga, récord de visitantes y negocio... y hace 20 años ni existía para el turista. *El Confidencial*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/espana/andalucia/2017-08-27/turismo-malaga-record-turistas_1434383/

- Rodríguez, J.V. (2021). Málaga eleva un 74% la llegada de turistas pero sigue por debajo del nivel preCovid. *La opinión de Málaga*. Recuperado de: <https://www.laopiniondemalaga.es/malaga/2021/09/24/malaga-eleva-74-llegada-turistas-57622733.html>
- Rotulatumismo (2022). Recuperado de: https://www.rotulatumismo.com/214-cartel-bandeja-de-aluminio.html?gclid=CjwKCAjwmJeYBhAwEiwAXlg0AfLKBDjLSDk33G-Mmfij22E_EXtBFKNI0XETR9uygws0RkeAFNy1ahoC5bcQAvD_BwE#/7572-color_base_bandeja-blanco/7491-grosor_bandejas-6_cm/7582-textos_logo-impreso_uvi
- Ruiz, M. (2021). El turismo de Málaga se recupera: La estancia y el gasto aumentan en 2021. *La opinión de Málaga*. Recuperado de: <https://www.laopiniondemalaga.es/malaga/2022/01/14/turismo-malaga-recupera-estancia-gasto-61562681.html>
- Saas (2021). *Datos y estadísticas de Saas y mercado de las apps en 2021*. Recuperado de: <https://saasrank.es/datos-estadisticas-de-saas-mercado-apps-en-2021/>
- Sáez Vacas F., García, O., Palao, J y Rojo, P. (2006). *Innovación Tecnológica en las Empresas*. (pp. 22-47). Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado de: <https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/mod/url/view.php?id=278148&lang=en>
- Salgado Castro, A. (1996). La distribución de competencias en materia de turismo. *Revista Aragonesa de Administración Pública*. Pp. 319-336. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=177741>
- Sánchez de la Cruz, D. (2020). Fedea alerta de que "la situación de la seguridad jurídica en España es preocupante". *Libre Mercado*. Recuperado de: <https://www.libremercado.com/2020-09-22/fedea-benito-arrunada-situacion-seguridad-juridica-espana-6662197/>
- Saura, J.R.; Palos-Sánchez, P. Reyes-Menendez, A. (2017). Marketing a través de aplicaciones móviles de turismo (M-Tourism). Un estudio exploratorio.

International Journal of World Tourism, Vol. 4, N° 8. Recuperado de:
<http://institucional.us.es/revistas/IJWT/Vol.4N.8/4.pdf>

- Software DelSol (2022). *Pólizas de crédito: ¿Qué son y cómo funcionan?*. Recuperado de: <https://www.sdelSol.com/blog/contabilidad/polizas-de-credito/>
- Statista (2022). *Share of people with tertiary education in OECD countries in 2020, by country*. Recuperado de:
<https://www.statista.com/statistics/1227287/share-of-people-with-tertiary-education-in-oecd-countries-by-country/>
- Taller de Comunicació Interactiva de la Universitat de Vic (2018) *Pasado, presente y futuro de las apps*. Recuperado de:
<http://interactiva.uvic.cat/bloc/2018/03/21/pasado-presente-y-futuro-de-las-apps/>
- Véliz, D. (2022). Las 20 mejores apps para viajar que no pueden faltar en tu móvil. *Márketing 4 ECommerce*. Recuperado de:<https://marketing4ecommerce.net/20-apps-para-viajar-no-pueden-faltar-movil/>
- Viaña, D. (2022) El Banco de España dobla su previsión anual de inflación y avisa de un IPC desbocado al menos hasta julio. *El Mundo*. Recuperado de:
<https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2022/04/05/624c2658e4d4d8491a8b458e.html>
- World Justice Project (2019). *Rule of law index 2019*. Recuperado de:
[https://worldjusticeproject.org/our-work/research-and-data/wjp-rule-law-index-2019#:~:text=The%20top%20three%20overall%20performers,%2C%20and%20Venezuela%20\(126\)](https://worldjusticeproject.org/our-work/research-and-data/wjp-rule-law-index-2019#:~:text=The%20top%20three%20overall%20performers,%2C%20and%20Venezuela%20(126))
- Yoldi, M. (2021). España avanza en libertad económica pero no alcanza las medias de OCDE y UE. *El País*. Recuperado de:
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/05/27/economia/1622118325_775238.html#:~:text=Espa%C3%B1a%20ha%20avanzado%20en%20el,de%20Estudios%20Econ%C3%B3micos%20\(IEE\).](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/05/27/economia/1622118325_775238.html#:~:text=Espa%C3%B1a%20ha%20avanzado%20en%20el,de%20Estudios%20Econ%C3%B3micos%20(IEE).)

- Zea, A. (2022). Málaga recibe el premio a la ciudad más sostenible por la Fundación Fórum Ambiental. *La opinión de Málaga*. Recuperado de: <https://www.laopiniondemalaga.es/malaga/2022/01/27/malaga-recibe-premio-ciudad-sostenible-forum-ambiental-62029835.html>

Apéndices

Apéndice A
Transcripción
resumida de la
entrevista con Susana
Escobar, responsable
de administración de
Alcazaba y Gibralfaro.

¿Qué ofertas tienen y qué productos ofrecen?

Ahora mismo se está moviendo lo que se aprobó en ordenanza el año pasado. Solo hay venta de entradas aunque hay previstas más cosas, como audioguías, visitas guiadas, conferencias, máquinas nuevas, una nueva forma de tramitar los ingresos y distintos arreglos y reformas, como la prevista en el Centro de Interpretación de Gibralfaro.

¿Con qué empresas privadas tienen convenio?

Con respecto a las visitas, no hay convenio actualmente, a excepción de con la Asociación Profesional de Guías Turísticas, a quién se avisa cuando es preciso. Otros convenios con los que contamos es con Secoex, que se ocupa de la seguridad y con Multiser del Mediterraneo, ambas relaciones establecidas por concurso. Además, otras dos empresas se ocupan de los dos bares que hay.

¿Hay una mesa de Turismo?

No la hay propiamente de los monumentos, pero la hay de la ciudad de Málaga, donde participa el Área de Cultura, que es la encargada de gestionarlos.

¿Cuentan con un sistema de información turística?

Los funcionarios de nuestro área suministran la información a los visitantes al llegar a la Alcazaba, en el castillo se encarga una empresa privada. Se prevé la elaboración de folletos en más idiomas aparte del inglés, francés, alemán e italiano.

¿Y un sistema de información sobre los visitantes?

No lo hay más allá de las encuestas que realizamos. Hay datos de visitantes en general y de recaudación, pero de nada más. Las máquinas nos están ayudando un poco más ya que se puede elegir idioma y eso queda registrado, pero solo cuentan con cuatro lenguas.

¿Hay acuerdos de colaboración con otros entes y monumentos que produzcan sinergias?

No, pero sí está previsto. Nos falta personal para todo lo que querríamos hacer.

¿Cuentan con un sistema de evaluación ambiental y sostenibilidad?

En todos los pliegos de condiciones van cláusulas con criterios medioambientales, sin embargo, no se regula la entrada de visitantes ni hay un sistema de control de lo contratado en los pliegos.

¿Existe un sistema de reclamaciones?

Existe el Sistema de Quejas y Sugerencias del Ayuntamiento, cuyo buzón y formularios están en las entradas. Este sistema tiene unos plazos y siempre se contesta, funciona muy bien.

¿Cómo se ejerce la promoción?

Estamos en Facebook e Instagram y abrimos la página web, todo desde septiembre. App no tenemos. Sí que usamos una imagen de marca conjunta que se puede apreciar en la página web. Aunque no hay un logotipo, este es inminente puesto que ya está abierto el concurso.

¿Hay indicadores de calidad?

Contamos con varias certificaciones ISO y el Ayuntamiento cuenta con un sistema de calidad muy exhaustivo, a veces demasiado.

¿Cómo es la demanda?

No disponemos de muchos datos porque el sistema es muy mejorable pero sí podemos decir que la curva de demanda es muy similar a la de los cruceros, por lo que se podría decir que dependemos de este sector. Durante los meses de abril a octubre la demanda es muchísimo mayor que en invierno. Nuestro objetivo es aumentar la demanda y con ella, los ingresos.

¿Qué mejoras propondría?

No funciona bien la venta de entradas. Todos los monumentos de todas las ciudades pertenecen a una fundación o un patronato que les permite autogestionarse. Como nosotros dependemos del ayuntamiento tenemos dificultades para sacar adelante las nuevas tecnologías, como la venta online, lo que genera muchas colas. Solo para hacer una pasarela de pago ya hay que hacer un

concurso. Por otra parte, me gustaría que se hiciese un plan de excavación y rehabilitación. Lo que está por descubrir tiene incluso más valor que lo que se ve.

¿De qué medidas de accesibilidad disponen?

De muy pocas, y las que hay, funcionan poco y mal por el terreno. Hay un ascensor y un par de rampas en la Alcazaba, pero en el castillo es difícil. Está previsto un proyecto de señalética para sordos y ciegos.

¿Cómo se financian?

El 100% de los fondos son municipales salvo para proyectos puntuales que contamos con fondos europeos, como el proyecto de señalización que les he dicho antes.

La venta de entradas va a la caja única del Ayuntamiento, sin embargo, esta cubre solo el 75% del gasto efectuado en los monumentos.

Apéndice B

Estatutos de la sociedad

ESTATUTOS DE MAKE MÁLAGA S.L.

TITULO I. CUESTIONES GENERALES

PRIMERO.- DENOMINACION. La sociedad constituida mediante este documento se denomina "MAKE MÁLAGA S.L." y se registrará por lo dispuesto en el mismo, y en lo no contemplado en ellos, por la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada de 23 de marzo de 1.995 y demás legislación vigente.

SEGUNDO.- DOMICILIO SOCIAL. La sede social se establece en Calle Victoria nº 27. 29012 Málaga.

El cambio de domicilio, así como el establecimiento, eliminación o cambio de sucursales, o delegaciones, será acordado por los administradores de la sociedad.

TERCERO.- OBJETO SOCIAL. La sociedad tendrá por objeto el desarrollo empresarial mediante intermediación de productos turísticos.

Las actividades que componen el objeto social podrán llevarse a cabo total o parcialmente de modo indirecto mediante la adquisición de acciones o participaciones en Sociedades con idéntico objeto

Si para el ejercicio de las profesiones necesarias para llevar a cabo el objeto de la sociedad necesitase de una titulación determinada, estas actividades serán forzosamente desempeñadas por una persona que ostente dicha titulación. Por otra parte, si para el ejercicio de estas actividades se requiere desde la administración pública de licencias o permisos, no se podrá iniciar el ejercicio de esta actividad hasta haber cumplido con las exigencias legales necesarias.

CUARTO.- COMIENZO DE LA ACTIVIDAD. Esta entidad se constituye sin límite temporal y desde la firma de esta escritura de constitución.

TITULO II. CAPITAL SOCIAL

QUINTO.- CAPITAL SOCIAL. Esta partida patrimonial se establece en 15.000 euros, siendo estas íntegramente aportadas por los socios.

Este capital social se divide en 15 PARTICIPACIONES SOCIALES de MIL EUROS cada una de ellas, iguales, indivisibles y acumulables, siendo numeradas cardinalmente del UNO al QUINCE, ambos inclusive.

TITULO III. REGIMEN DE LAS PARTICIPACIONES SOCIALES

SEXTO.- TRANSMISIÓN Y DERECHOS SOBRE LAS PARTICIPACIONES SOCIALES.

Las participaciones sociales serán transmisibles según lo dispuesto en estos Estatutos y, en su defecto, por la ley vigente.

Los diferentes derechos de propiedad sobre estas participaciones, como la prenda, el usufructo, el embargo y otras, se regirán del mismo modo por estos estatutos y, en su defecto, por la ley vigente.

La transmisión por cualquier fórmula de participaciones sociales deberá ser comunicada de manera explícita al órgano de Administración de la Sociedad, indicando los datos fiscales y de localización del nuevo poseedor, así como la forma de adquisición utilizada.

En todo documento de transmisión de participaciones se debe indicar al nuevo propietario de la obligación de transmitir los datos referenciados en el párrafo anterior. Hasta que ello fuese realizado, el nuevo adquirente no podrá ejercitar los derechos que le otorga la o las participaciones que posee.

De cualquier manera, los administradores se reservan DERECHO DE TANTEO sobre las participaciones que se tienen voluntad de enajenar.

SÉPTIMO.- COMUNICACIONES A LOS SOCIOS. En el supuesto de que la Ley exija la publicación en Boletines Oficiales, el contenido del anuncio deberá ser notificado individualmente a todos los socios que no hubiesen asistido a la Junta General donde se adoptó el acuerdo.

El domicilio de los socios a efectos de notificaciones se entenderán los inscritos en el Libro de Socios de la sociedad.

El incumplimiento de estos preceptos no afectarán a la validez, a las normas o a los plazos de impugnación en el caso de existir.

OCTAVO.- DERECHO DE ADQUISICION PREFERENTE EN LA TRANSMISIÓN NO LIBRE.

1.- Transmisión voluntaria inter vivos:

La transmisión voluntaria que se diese inter vivos de participaciones de la sociedad, exceptuando las posibilidades de transmisión libre según lo proclamado en la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada de 23 de marzo de 1.995, atenderá a lo dispuesto en el artículo 29, punto 2, de la citada Ley.

2.- Transmisiones hereditarias:

El fallecimiento de uno de los socios da la condición a sus herederos de socios de la entidad.

Si el heredero no fuese pariente de primer grado del fallecido, los demás socios tendrán derecho de adquisición preferente valoradas en el día que ocurriese el fallecimiento pagándose al contado durante los tres meses siguientes desde la comunicación a la entidad de la adquisición hereditaria.

La valoración se hará con arreglo a lo dispuesto en el artículo 100 de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

TITULO IV. ORGANOS DE LA SOCIEDAD

NOVENO.- ÓRGANOS DE LA SOCIEDAD. La sociedad será regida por:

- a) La Junta General de Socios.
- b) Los administradores mancomunados.

DÉCIMO.- JUNTAS GENERALES. La voluntad de los socios mediante el sistema de votación será la norma de la sociedad.

A) CONVOCATORIAS: La convocatoria de la Junta General efectuada por el Órgano de Administración o de Liquidación se efectuará mediante correo certificado a cada uno de los socios que consten en el Libro de Registro.

Esta deberá hacerse al menos quince días naturales antes de la fecha acordada para la celebración, empezando el plazo desde que el último socio fue notificado.

Los socios podrán pedir en todo momento el cambio de cualquier dato personal que figure en el Libro de Socios.

Los socios que residan fuera del territorio nacional deberán indicar un domicilio dentro del país a efectos de notificaciones, el cual también será inscrito en el Libro de Socios. En otro caso, el anuncio podrá darse por efectuado mediante exposición en la sede social.

B) CONVOCATORIAS POR VOLUNTAD DE LOS SOCIOS: El Órgano de Administración convocará obligatoriamente la Junta General de Socios cuando así lo solicite al menos el treinta y tres por ciento de los mismos mediante requerimiento notarial.

De no ser convocada la Junta, los administradores correrán con los gastos derivados del proceso judicial que finalice en convocatoria judicial de Junta, costas y honorarios incluidos.

C) REPRESENTACION EN LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS: De no asistir a las reuniones de Junta General de Socios, los socios tienen el derecho de delegación de voto en cualquier persona que marque la Ley, además de Letrados, Economistas y cualquier tipo de Asesor Profesional que cuente con autorización especial escrita.

D) PRESIDENCIA: El Presidente y el Secretario de la Junta será el que sea elegido por la misma al comienzo de la reunión.

E) DEBATE Y ACUERDOS: La Junta General de Socios debatirá sobre los puntos del orden del día marcado para la reunión y será levantada acta en la forma que marca la Ley donde se plasmarán las votaciones y las declaraciones de los socios que lo soliciten.

Para la validez de acuerdos se atenderá al artículo 53 de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

UNDÉCIMO.- JUNTA UNIVERSAL.

La Junta General de socios será constituida formalmente en cualquier lugar del territorio español o fuera de este y sin necesidad de convocatoria previa siempre que sea representado el total del capital social y estos acepten por unanimidad la celebración de la reunión y el orden del día correspondiente.

DUODÉCIMO.- ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN.

La gestión, el ejercicio de la actividad y la representación de la entidad corresponde a los Administradores Mancomunados y estos serán elegidos por la Junta General de Socios.

El Órgano de Administración actuará en el ejercicio de su cargo sin límite temporal.

El cargo de Administrador será remunerado si así lo acuerda la Junta General de Socios

DECIMOTERCERO.-POTESTADES DEL ADMINISTRADOR.

La representación de la entidad será efectuada mediante los Administradores Mancomunados nombrados según estos estatutos y en la forma que marca la Ley.

Esta representación comprenderá todos los actos que se reflejan en el objeto social, incluidos los que se entiendan como complementarios o accesorios según la lógica y la buena fe.

En los casos en los que no sea explícita la conexión entre el acto o negocio jurídico y el objeto social de la entidad, los Administradores Mancomunados deberán manifestar la conexión a los socios.

Los Administradores Mancomunados podrán realizar los siguientes negocios y actos jurídicos:

- Adquirir, enajenar, disponer y gravar cualquier clase de bienes muebles e inmuebles, además de constituir cualquier clase de derecho personal y real sobre ellos.
- Administrar y dirigir la entidad y su actividad y negocios.
- Efectuar todo tipo de actos, contratos y negocios jurídicos con las cláusulas y condiciones que consideren necesarias.
- Administrar el patrimonio de la sociedad
- Cualquier acto jurídico relacionado con documentos de deuda.
- Tomar patrimonio a crédito o préstamo así como otorgarlo, incluso de los propios accionistas.
- Abrir y cerrar cuentas y depósitos de cualquier tipo con cualquier entidad bancaria.
- Los actos típicos de los recursos humanos de la sociedad.
- Representar a la entidad ante todo tipo de Juzgados y Tribunales, así como ante Administraciones Públicas en toda clase de procesos y procedimientos. También tendrán potestad de otorgar poderes de representación de la entidad y revocarlos.
- Representar a la entidad en la firma de documentos públicos o privados, así como acuerdos de la Junta General de Socios.

TITULO V. ASPECTOS CONTABLES

DECIMOCUARTO.- AUDITORIA DE CUENTAS.

A) **CON EXIGENCIA LEGAL:** Si fuese necesario por imperativo legal la auditoría de cuentas, la Junta General de Socios designará los auditores que fuesen su voluntad.

B) **CON ACUERDO SOCIAL:** Aunque no fuese obligada por la Ley, la Junta General de Socios podrán exigir al Órgano de Administración la auditoría de cuentas y, en su caso, designar a los auditores que fuesen su voluntad.

C) **CON EXIGENCIA DE LA MINORIA:** Si un treinta y tres por ciento del capital social cree necesaria la auditoría de cuentas, el Órgano de Administración estará obligado a efectuarla.

DECIMOQUINTO.- NORMAS ECONOMICAS.

A) **EJERCICIO FISCAL:** El ejercicio fiscal comienza el primero de enero y finaliza el último de diciembre de cada año.

B) **LIBROS SOCIALES Y CUENTAS ANUALES:** El Órgano de Administración tiene la obligación de la llevanza de la contabilidad, de la elaboración de las cuentas anuales de acuerdo a la Ley y a la presentación en los registros correspondientes. Dichas cuentas anuales deberán ser firmadas por los Administradores Mancomunados.

En el mes siguiente a la firma y aprobación de las cuentas anuales se presentarán según lo previsto en la Ley las cuentas anuales en el Registro Mercantil correspondiente por domicilio social, certificando los acuerdos de Junta y la aprobación de las mismas. Si alguna de las cuentas tomase la forma de abreviada, se hará constar en la certificación especificando la causa. De incumplir este precepto, el Órgano de Administración incurrirá en las responsabilidades legales previstas en la Ley.

C) **INFORMACION A LOS SOCIOS:** A contar desde su aprobación, cualquier socio de la entidad tendrá derecho de manera inmediata y gratuita al acceso a los documentos contables que requiera, así como al informe de auditoría de existir. Los socios tienen derecho a ser informados de este asunto.

Si lo requieren el treinta y tres por ciento del capital social, estos podrán examinar la sede social asistidos por un experto contable y tendrán acceso a los documentos que estimen oportuno.

D) **REPARTO DE BENEFICIO:** Los beneficios obtenidos en el ejercicio después de impuestos y reservas legales o voluntarias se distribuirán a los socios en porcentaje correspondiente a su participación en el capital social.

TITULO VI. LIQUIDACION DE LA SOCIEDAD

DECIMOSEXTO.- En caso de liquidación, la Junta General de Socios nombrará a los liquidadores expresando la duración de su mandato y las directrices de actuación.

En caso de no haber nombramientos, ejercerán esta función los Administradores Mancomunados de la sociedad.

Los socios que hubieren aportado activos no corrientes tendrán derecho de adquisición preferente y estos bienes formarán parte de su cuota de liquidación.

TITULO VII. OTRAS DISPOSICIONES

DECIMOSÉPTIMO.- ARBITRAJE. Todas las controversias que tengan lugar en la interpretación de los presentes estatutos se someterán a arbitraje independiente y equitativo.

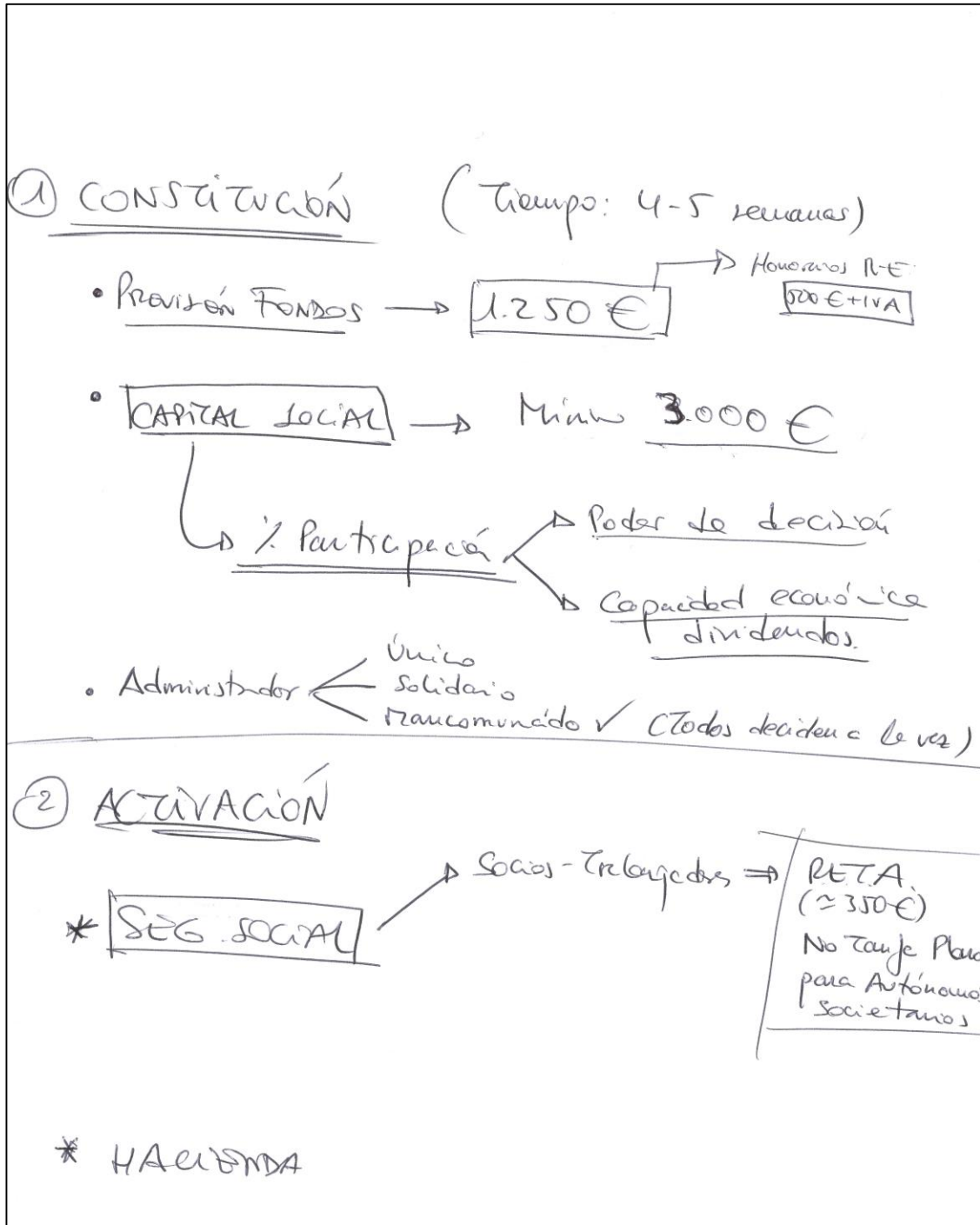
DECIMOOCCTAVO.- INCOMPATIBILIDADES. Las personas que cuenten con incompatibilidades o prohibiciones que otorgue la Ley española, no tendrán derecho de ocupar cargos en esta sociedad.

Apéndice C

Presupuesto de creación de la empresa

Provisión para la constitución de la empresa

Mediante este presupuesto manuscrito, la sociedad Familia Ríos Espinosa Asesores indica el precio de la provisión necesaria para los trámites de la constitución de la sociedad Limitada. Los documentos posteriores tratan de un presupuesto para gestión fiscal y contable:



• SERVICIOS SOCIO – LABORALES:

La cuota mensual de Honorarios por la prestación de servicios Laborales, dependerá del número de trabajadores en alta que el Cliente tuviese en el mes inmediatamente anterior, de acuerdo a los precios de la siguiente tabla:

NÚMERO DE TRABAJADORES (MES ANTERIOR)	BASE CUOTA MENSUAL	IVA (21%)	CUOTA MENSUAL TOTAL
1	60,00 €	12,60 €	72,60 €
2	70,00 €	14,70 €	84,70 €
3	80,00 €	16,80 €	96,80 €
4	90,00 €	18,90 €	108,90 €
5	100,00 €	21,00 €	121,00 €
6	112,50 €	23,63 €	136,13 €
7	125,00 €	26,25 €	151,25 €
8	137,50 €	28,88 €	166,38 €
9	150,00 €	31,50 €	181,50 €
10	162,50 €	34,13 €	196,63 €

(Presupuesto ad hoc en caso de más de 10 trabajadores)

Dicha cuota mensual cubrirá los siguientes servicios:

- Asesoramiento e información en materia social y laboral en los aspectos que sean exigidos por la legislación vigente.
- Tramitación de altas y bajas de los trabajadores, confección de las nóminas de salarios, liquidaciones en la Seguridad Social, elaboración de contratos de trabajo generales y especiales con asesoramiento sobre la legislación vigente para cada modalidad.
 NOTA: Las altas/bajas de trabajadores que, extraordinariamente, sean informadas por parte del Cliente fuera del Horario Oficial del despacho y expresamente se confirme su recepción por parte de éste (sin la cual el despacho no se haría responsable de las posibles consecuencias legales que pudieran derivarse), incurrirán en un suplemento en la cuota ordinaria del mes en curso de 10 € + IVA / Trabajador.
- Representación y defensa en Actos de Inspección de Trabajo, Expedientes de crisis y Regulación de plantilla, así como la redacción y tramitación de toda clase de informes o dictámenes del ámbito socio-laboral (quedan excluidos, en su caso, los Honorarios de Abogados y/o Procuradores en materia jurídico-laboral, así como posibles desplazamientos fuera de la provincia de Málaga).
- Tramitación, previo acuerdo entre las partes y con cargo al Cliente, de la suscripción de pólizas con Compañías Aseguradoras, convenios con Mutuas de Accidentes, y programas de Prevención de riesgos Laborales, Seguridad e Higiene.

En el caso de que la Sociedad, no teniendo trabajadores a su cargo, deseara contratar un servicio laboral mínimo consistente en la elaboración mensual de la nómina de sus socios y/o administradores, y/o el asesoramiento a la misma en materia laboral, esto conllevaría un coste al mes de 20 € + IVA.

En Manilva (Málaga), _____

PRESUPUESTO POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS A “SOCIEDAD LIMITADA”:

• SERVICIOS FISCAL – CONTABLES:

La cuota mensual de Honorarios por la prestación de servicios Fiscal – Contables será:

BASE CUOTA MENSUAL	160 €
IVA (21 %)	33,60 €
TOTAL CUOTA MENSUAL	193,60 €

NOTA: en su caso, y transcurrido un ejercicio económico, la presente cuota fiscal-contable podría ajustarse, al alza, en función del volumen conocido de facturación y/o movimientos contables, lo cual será previamente comunicado al Cliente para su aceptación. Ello sucederá, en su caso, a cada cierre de ejercicio.

Dicha cuota mensual cubrirá los siguientes servicios:

- a) *Asesoramiento general al Cliente acerca de cuantos derechos y deberes le asisten u obliguen en materia fiscal ante personas y organismos oficiales o privados.*
- b) *Preparación y presentación de las declaraciones fiscales (Imp. Sociedades, IVA, Modelos Informativos) a que el Cliente esté obligado por la Ley.*
- c) *Resolución de las incidencias que puedan producirse en los diferentes procedimientos que afectan a la liquidación de los tributos, incluyendo en este aspecto presentación de escritos de alegaciones y recursos de reposición, siempre dentro del ámbito Administrativo, así como la tramitación de solicitudes de compensación, aplazamiento, devolución, etc.*
- d) *Asistencia técnica en los procedimientos de inspección de los tributos, tanto estatales como autonómicos o locales (quedan excluidos, en su caso, los Honorarios de Abogados y/o Procuradores en materia jurídico-fiscal).*
- e) *Confección y llevanza de la contabilidad oficial del Cliente, conforme al Plan Contable de aplicación y a la legislación en la materia, a partir de las facturas e información complementaria que nos sean aportadas.*
- f) *Información y asesoramiento al Cliente en cuantos aspectos contables, respecto del objeto, actividad o comercio del mismo, le sean consultados.*
- g) *Tramitación de los archivos, soportes informáticos y documentación, así como de las Notificaciones Electrónicas Obligatorias en materia fiscal, en caso de ser requerido el Cliente por la Administración Tributaria.*

Apéndice D

Presupuesto de creación de la aplicación



Alcance del trabajo

No: MakeMalaga-0001



versión 1

24 de julio 2020 Atlantrip S.L.

Introducción Contexto

Alcance del trabajo

Alcance del trabajo

No: MakeMalaga-0001

Módulos comunes a ambos perfiles

Términos y condiciones Registro

Login

Permisos en el dispositivo

Recordar contraseña Introducción

Multi-idioma Mi perfil

Conversión de monedas (float-rates)

Integraciones de terceros

Integraciones de terceros

Módulos usuario

Portada Descubre Málaga

Descubre Málaga > Listado de la selección

Descubre Málaga > Vista item

Creación de la ruta

Invitar a ruta

Creación de la ruta > Vista mapa

Compra ruta

Menú lateral

Sistema de reservas

Módulos proveedor

Alta y edición del producto

Persistencia de los datos

Presupuesto por módulos

Registro + login

Sistema para recordar contraseña

Introducción

Multi-idioma

Permisos

Portada

Descubre Málaga/ selección

Descubre Málaga/ item

Creación de ruta

Creación de ruta/ vista mapa

Compartir ruta por RRSS

Mi ruta

Pago de ruta

Mi perfil/ datos perfil

Proveedor/ mantenimiento producto

Costes generales

Precios y estimación de tiempo

1 Introducción

Make Málaga está formado por un grupo de personas en proceso de dar forma al MVP que permita llevar al público su idea de negocio.

Se pretende crear una aplicación donde el usuario pueda disponer de un itinerarios por la ciudad hechos a medida, de una forma ágil y sencilla.

2 Contexto

Se quiere crear una plataforma que pueda unir usuarios con proveedores y sus productos.

En este contexto, se entenderá por usuario, toda persona que desee realizar una ruta por la ciudad, a la vez que disfruta de puntos de interés, actividades, restauración, etc. El usuario se verá beneficiado de descuentos y promociones en múltiples locales y eventos de la ciudad.

Por proveedor, se entiende aquel ente que pretende ofrecer un producto y/o servicio, tales como museos, restaurantes, etc.

La idea que rodea todo el proyecto es la de ofrecer una gran experiencia turística, exponiendo de forma sencilla todas las posibilidades de ocio que se abren ante todos los usuarios.

Make Málaga sabe que cada persona es distinta, por lo que se quiere poner al alcance de todos, experiencias personalizadas que encajan con las necesidades, gustos y deseos de todos y cada uno de sus usuarios.

Por otro lado, el proveedor podrá dar mayor visibilidad a su producto ante una amplia comunidad, lo que se traducirá en beneficios directos.

3 Alcance del trabajo

Se desarrollará una app, la cual estará disponible para iOS y Android.

Además se realizará el equivalente en versión web (webapp).

La app contará con 2 perfiles distintos, usuario y proveedor, los cuales dispondrán de vistas distintas.

Usuario: podrá visualizar las rutas y productos disponibles.

Proveedor: podrá dar de alta su producto para que sea visible por el usuario, ofreciendo descuentos y ofertas atractivas para el usuario.

4 Módulos comunes a ambos perfiles

Términos y condiciones

En la pantalla de Login, el usuario deberá aceptar los términos y condiciones de la plataforma Make Málaga para poder registrarse.

Registro

Se implementarán los siguientes modos de registro

- Por cuenta de Google
- Por cuenta de Facebook
- Por email
- Por Apple ID

Login

Se implementarán los siguientes modos de registro

- Por cuenta de Google
- Por cuenta de Facebook
- Por email
- Por Apple ID

Permisos en el dispositivo

Tras iniciar sesión, el usuario deberá aceptar los permisos necesarios para permitir a la app un funcionamiento pleno.

Acceso a ubicación

Acceso a fotos, media...

Recordar contraseña

Esta función será necesaria para aquellos usuarios que se registraron por email.

Se emite un email con un enlace temporal que permitirá al usuario modificar su contraseña

Este presupuesto no contempla la creación de cuentas de correo que se usarían para las notificaciones ni las plantillas de email usadas, pudiendo ser añadidos al presupuesto posteriormente si Make Málaga prefiere delegarlo en Atlantrip.

Introducción

Sólo aparecerá la primera vez que se inicie sesión.

Serán cuatro imágenes con texto a modo de slider, con posibilidad de OMITIR INTRO. Para que el usuario sepa todas las cosas que hay dentro de la APP (de un modo sencillo y visual)

Multi-idioma

Se desarrollará una estructura que permitirá el añadido de múltiples idiomas.

La traducción a los distintos idiomas soportados queda fuera del alcance de este presupuesto. Para ello, Atlantrip proporcionará un fichero con todos los textos en castellano que deberían traducirse a los distintos idiomas.

Mi perfil

El usuario dispondrá de 4 apartados

- Personificar perfil: introduciendo sus datos personales, preferencias, avatar, etc.
- Mis rutas: sección donde aparecen todas las rutas del usuario.
- Viajes: información que el usuario puede añadir sobre viajes futuros
- Rutas compartidas: COMPARTIDAS POR EL PROPIO USUARIO O POR OTROS? - Compartidas por el usuario como por la comunidad. Deben estar diferenciadas. **NO ESTIMADO**

Conversión de monedas (float-rates)

Se actualizarán diariamente los valores de conversión entre monedas.

Integraciones de terceros

Stripe: pago de la suscripción

Float-rates: conversión de monedas

Google maps: mostrar rutas y puntos de interés sobre un mapa

Google directions: cálculo de tiempo y distancia entre puntos

DigitalOceans: repositorio de imágenes

5 Módulos usuario

Portada

Será la página de inicio, donde el usuario podrá escoger el idioma y podrá iniciar la creación de nueva ruta o acceder a información sobre la ciudad

Descubre Málaga

El usuario tendrá aquí, acceso a todas las opciones de ocio presentes en la ciudad.

En una primera fase, esta pantalla sería estática. En un futuro, las opciones, sus imágenes de portada y detalles podrían mantenerse desde el CMS.

Descubre Málaga > Listado de la selección

Una vez seleccionada una opción, se listarán todos los elementos junto con su vista previa.

Descubre Málaga > Vista item

Si se selecciona un elemento (museo, restaurante...) se tendrá acceso al detalle de este, mostrándose una descripción junto con otra información de interés, pudiendo también, ubicarlo en un mapa.

Desde esta pantalla, se podrá añadir a una ruta. UNA RUTA NUEVA, YA EXISTENTE... -> Tras reunión con Make Málaga, se aclara que se quiere tener ambas opciones. Si necesita actualización, no fue incluido en el presupuesto. Make Málaga deberá decidir si es un elemento clave a incluir en una primera fase y en tal caso se presupuestaría. La creación de la ruta, sigue siendo posible desde el módulo 'Creación de la ruta > Vista mapa'.

Además de mostrar la valoración actual del elemento, el usuario podrá realizar la suya propia mediante un sistema de estrellas. El usuario sólo podrá realizar una valoración por elemento.

Creación de la ruta

El usuario introducirá el detalle de su ruta.

La selección de las preferencias/intereses no desencadenará ninguna lógica sobre la creación de la ruta, será un elemento de descripción más sobre ella.

La ruta se irá formando por los elementos que vaya añadiendo el usuario.

Se construirá un algoritmo que calcule y sugiera la ruta más óptima, basado en los elementos seleccionados y por cercanía entre ellos. No se tendrá en cuenta horarios de apertura y horas de reserva en este punto. Se almacenará el tiempo necesario de traslado entre puntos de cara a optimizar futuras consultas, donde no se tendría que volver a utilizar el algoritmo, traducándose en tiempos más rápidos de respuesta y, por tanto, en una mejor experiencia de usuario.

En este punto se integrará Google Directions para calcular distancias y tiempos entre geolocalizaciones.

Invitar a ruta

A CONSULTAR -> Make Málaga indica que no es un elemento clave para la primera fase, se incluirá

más adelante.

Creación de la ruta > Vista mapa

En la cabecera habrá un buscador con un autocomplete de palabras clave (museos, monumentos...). Se mostrarán en el mapa todos los activos coincidentes con la búsqueda ejecutada, pudiendo pinchar en cada uno de ellos para visualizar toda su información.

Compra ruta

Una vez el usuario ha terminado la creación de una ruta, podrá comprarla, lo que le dará acceso a todas las opciones sobre ella, incluyendo un código QR con el que podrá obtener numerosos beneficios y descuentos.

El pago se realizará mediante una plataforma de confianza como Stripe.

Visualización de la ruta

Vista de toda la ruta, mostrando los puntos de visita de forma cronológica, junto con un breve resumen y el tiempo necesario para ir de un punto al siguiente.

Menú lateral

A CONSULTAR -> Make Málaga indica que no es un elemento clave para la primera fase, se incluirá más adelante.

Contendrá los siguientes apartados

Comunidad de Makers: enlaces a redes sociales de la comunidad Valoraciones:

DONDE SE REFLEJA ESTE DATO? -> no para la primera fase

Ajustes: QUE AJUSTES Y QUE CONLLEVAN -> habilitar/deshabilitar notificaciones

Términos y condiciones: se mostrarán los términos y condiciones previamente aceptados

FAQ

Soporte QUE LLEVA?

Sistema de reservas

No soportado en esta primera fase, salvo que expresamente se quiera añadir. En tal caso se recogerían los requerimientos y se actualizaría el presupuesto.

6 Módulos proveedor

Alta y edición del producto

En este apartado el proveedor podrá dar de alta y editar su producto: descripción, imagen, horario de

apertura, dirección, precios...

Podrá añadir los idiomas en los que se mostrará su producto (dentro de los soportados por el sistema), siendo el mismo proveedor el encargado de aportar las traducciones.

SECCION PARA VALIDAR CODIGOS QR DE LOS USUARIOS PARA PODER OFRECER SUS DESCUENTOS? Make Málaga indica que no es un elemento clave para la primera fase, se incluirá más adelante.

ALGUN OTRO MODULO? No por ahora

7 Persistencia de los datos

Todos los datos que no estén relacionados con cookies, permisos sobre el dispositivo, etc., se almacenarán en base de datos, de tal forma que el usuario nunca perderá nada relacionado con su perfil, rutas, experiencias, etc. De igual forma, dispondrá de todos los datos, ya entre por la app o por la webapp.

8 Presupuesto por módulos

Se expone a continuación una breve introducción de cada módulo, donde indicamos, a nuestro parecer, cuales tendría sentido incluir en una primera fase y cuáles podrían ser situados en fases posteriores. Para ello, se ha tenido en cuenta que Make Málaga quiere una primera fase sobre la que poder realizar una demostración.

Tras las descripciones, se incluye una tabla con el coste de cada módulo.

Registro + login

El grueso de este módulo es una lógica común a cualquiera de los tipos de registro y por tanto se ha indicado un coste general, al que habrá que añadir el de cada uno de los tipos de los que se quiera contar.

Este sería un módulo candidato a reducir en una primera fase, pudiéndose dejar el login por email.

Sistema para recordar contraseña

Módulo esencial una vez esté el sistema en producción, aunque si en la primera fase se necesita sólo un producto sobre el que poder realizar una demo, se puede dejar para más adelante.

Introducción

Entendemos que este módulo es esencial

Multi-idioma

Vemos esencial que desde el primer momento se incluya este elemento, ya que fases futuras, el trabajo de incluirlo será mayor y por tanto, su coste.

Permisos

No esencial en una demo

Portada

Entendemos que este módulo es esencial

Descubre Málaga/ selección

Entendemos que este módulo es esencial

Descubre Málaga/ item

Entendemos que este módulo es esencial

Creación de ruta

Entendemos que este módulo es esencial

Creación de ruta/ vista mapa

Entendemos que este módulo es esencial

Compartir ruta por RRSS

Puede ser esencial dependiendo de si, en la demo, el uso de redes sociales es un punto fuerte.

Mi ruta

Entendemos que este módulo es esencial

Pago de ruta

Ya indicado por Make Málaga que es un punto que puede esperar

Mi perfil/ datos perfil

Entendemos que este módulo es esencial

Proveedor/ mantenimiento producto

Entendemos que este módulo es esencial

Costes generales

En este apartado se incluyen gastos generados desde el arranque hasta la entrega del producto (creación y modelado de los proyectos front-end y back-end, instalación y configuración del servidor don-de irá alojado el sistema, diseño de la base de datos, realización de pruebas anteriores a la entrega...).

Este módulo es por tanto, obligatorio, aunque dependiendo del número de módulos que llevase la primera versión, podría variar.

Una parte importante de este módulo, es el tiempo reservado para realizar pruebas sobre todo el sistema, el cual se ha calculado teniendo en cuenta todos los módulos. Si hay módulos que se descartan, estos gastos generales disminuirían al no tener que probar todos ellos.

9. Precios y estimación de tiempo

Sección	Precio (sin IVA)
Registro + login (gastos comunes)	€690
Registro + login email	€150
Registro + login Google	€180
Registro + login Facebook	€180
Registro + login Apple ID	€270
Sistema recordar contraseña	€930
Introducción	€150
Multi-idioma	€480
Permisos	€240
Portada	€120
Descubre Málaga/Selección	€390
Descubre Málaga/Item	€600
Creación ruta	€1,770
Creación de la ruta/ vista mapa	€2,070
Compartir ruta por RRSS	€540
Mi ruta	€870
Pago de ruta	€690
Mi perfil/ datos perfil	€600
Mi perfil/ rutas usuario	€450
Mi perfil/ futuros viajes	€570
Proveedor/mantenimiento producto	€930
Costes generales	€1,320
Total	€14,190



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

| uma.es

FACULTAD DE TURISMO

Facultad de Turismo

Edificio de Hostelería y Turismo

Campus de Teatinos

C. León Tolstoi, s/n

29071 Málaga