



Facultat de Ciències Jurídiques i Econòmiques

PLAN DE MARKETING TURÍSTICO E-TRAVEL

Grado en Turismo

ALUMNO: JAVIER CURTO CRUZ

TUTORA: JAUME LLORENS MONZONÍS

SEPTIEMBRE 2021

ÍNDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT	1
1. INTRODUCCIÓN	2
2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN	3
2.1 ANÁLISIS EXTERNO	3
2.1.1 Macro-entorno (análisis PESTEL)	3
2.1.2 Micro-entorno	6
2.1.3 Análisis de la competencia	12
2.2 ANÁLISIS INTERNO	15
2.3 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO	17
2.4 DAFO	25
3. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS	28
4. PÚBLICO OBJETIVO	29
5. ESTRATEGIAS	30
6. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING MIX)	31
6.1 Decisiones sobre producto y marca	31
6.2 Decisiones sobre precios:	34
6.3 Decisiones sobre distribución:	35
6.4 Decisiones sobre comunicación:	36
7. PRESUPUESTO	38
8. PLAN DE CONTROL	43
9. BIBLIOGRAFÍA	44

RESUMEN

Los eSports y los videojuegos pertenecen a un sector que está en constante crecimiento a nivel mundial. Se ha realizado un plan de marketing sobre una agencia de viajes online localizada en España de nueva creación, especializada en este sector. Tratando de diferenciarse de las agencias de viajes tradicionales, el objetivo principal de la agencia llamada e-Travel es mejorar el sector y hacerlo accesible para todos los tipos de personas. Para su ejecución se ha realizado un análisis de situación, en el que se muestra el gran potencial del sector y la poca explotación turística que hay en torno a él. Mediante la elaboración de las estrategias y consecuente creación de un plan de acción y de control, se ha demostrado la clara viabilidad de crear una empresa turística especializada únicamente en dicho nicho de mercado, generando beneficios a partir del tercer año de actividad.

ABSTRACT

The eSports and videogames are located in a sector that is worldwide constantly growing. A marketing plan for the forming of an online travel agency located in Spain that specializes in this area has been developed. To distinguish itself from the traditional traveling agencies the main goal of this agency, which is called e-Travel, is improving the sector and making it accessible for all types of persons. To develop this agency there has been made an analysis of the situation, which shows the large potential of the sector and it shows the little competition of other traveling agencies of this kind. Through the elaboration of the strategies and following the creation of an action and control plan, it showed the clear possibilities of creating a touristic enterprise, specialized in the sector and creating profits starting from the third year of working.

1. INTRODUCCIÓN

La idea principal del proyecto es realizar un plan de marketing basado en una agencia de viajes completamente online de nueva creación, la cual estaría especializada en los eSports y eventos relacionados con videojuegos, un nicho de mercado que actualmente no está siendo explotado en lo que respecta al turismo y se encuentran en una situación de constante crecimiento muy elevado.

¿Qué son los eSports? La palabra “eSports” se utiliza para hacer referencia a todas aquellas competiciones de videojuegos organizadas a nivel profesional que son disputadas entre dos jugadores o más. Otra manera de nombrar a este tipo de acontecimientos sería “deportes electrónicos”. Este tipo de competiciones pueden producirse de manera online o presencial, siendo siempre retransmitidas, y en el caso de ser presencial siempre hay un público y se suelen celebrar salas de teatro o estadios. Tienen un parecido razonable con los deportes tradicionales como el fútbol o el baloncesto.

La razón de la elección de la crear una agencia de viajes online especializada en este sector se debe principalmente a dos motivos. El primero es el deseo personal de poder juntar dos de mis aficiones favoritas, las cuales son viajar y jugar a videojuegos. Y la segunda es por la gran oportunidad que sería para establecer un negocio, ya que no hay una competencia clara a la hora de organizar viajes especializados en eventos relacionados con videojuegos, y de este modo también colaborar con la mejora y expandir este sector a nivel nacional.

Finalmente, la estructura de este plan de marketing se encuentra dividida en tres bloques principales. En primer lugar, se realizará un análisis de situación, tanto interno como externo. A continuación, se establecerán los objetivos y estrategias a seguir para seguidamente realizar un plan de acción, donde se mostrarán todas las decisiones tomadas respecto al producto, el precio, la distribución y la comunicación. Y finalmente, se realizará un presupuesto y plan de control para asegurarse de que el plan funcione correctamente.

2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1 Macro-entorno (análisis PESTEL)

Para analizar el macro-entorno que rodea la agencia de viajes e-Travel, es decir, para analizar un entorno más general, en primer lugar, se realizará un análisis PESTEL, en el que se estudiarán los distintos factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en la empresa.

- **Factores políticos y legales**

Las agencias de viajes tanto físicas como online, se rigen por diversos niveles de leyes, empezando por la Unión Europea, continuando por el Gobierno nacional y terminando por el respectivo Gobierno autonómico. En España nos encontramos en una monarquía parlamentaria, dirigida por el gobierno central situado en Madrid, y dividida por 17 comunidades autónomas, donde cada comunidad tiene su propio gobierno. También pertenecemos a la Unión Europea, la cual crea unas directivas que todos los gobiernos que forman la coalición deben cumplir.

Respecto a las directivas emitidas desde la UE está la 2015/2032 del Parlamento Europeo y del Consejo que aborda los viajes combinados y los servicios vinculados.

A nivel estatal hay que tener en cuenta Real Decreto Legislativo 1/21007, de 16 de noviembre, el cual aprueba el texto refundido para la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios de 2007.

Y a nivel autonómico, ya que las agencias de viajes se regulan según las normas autonómicas, la agencia de viajes e-Travel tendrá su domicilio social en la Comunidad Valenciana, de modo que esta se registrará por El Reglamento de agencias de viajes de la Comunidad Valenciana, aprobado por el Decreto 101/2018, de 27 de julio, del Consell.

Por lo que respecta a la regulación de los eSports, tanto a nivel europeo como nacional, se encuentra en una situación de mejora, la cual ya garantiza el funcionamiento seguro y efectivo del sector, pero que no ayuda mucho a su desarrollo, pudiendo causar una sobrerregulación debido a la mala comprensión del sector

(Newzoo, 2020). Para evitar esta mala comprensión del sector, en 2020 se creó The European Esports Federation (EEF).

Finalmente, es importante mencionar la estabilidad política nacional durante la pandemia y los beneficios de pertenecer a la Unión Europea (UE), la cual facilita el movimiento de turistas entre los territorios afiliados.

- **Factores económicos**

La situación económica española, hasta antes de la pandemia mundial, estaba experimentando una recuperación de la balanza económica. Sin embargo, la crisis sanitaria provocó un gran retroceso en la actividad económica, afectando mucho al sector servicios, especialmente al turismo, el cual representaba en 2019 un total del 12,4% del PIB (INE,2020).

La pandemia también ha provocado el aumento de las desigualdades en el mercado laboral (Federación de Asociaciones para la Defensa de la Sanidad Pública, 2021), afectando principalmente a un colectivo más joven (colectivo al que se considera como *target* de e-Travel), el cual suele tener menos experiencia y cualificación.

En cuanto a las competiciones presenciales y a los distintos eventos o ferias de videojuegos, han sido paralizadas completamente, ya que debido a la COVID-19 no se ha podido celebrar ningún tipo de evento presencial. A pesar de ello, la escena competitiva se ha mantenido intacta, celebrándose una gran multitud de competiciones de manera online, incluso creando más aficionados a este tipo de competiciones durante la pandemia.

Para esta segunda mitad del año se espera que los flujos turísticos vuelvan un poco más a la normalidad, afectando positivamente tanto a la economía nacional como al mercado laboral, y también empezando a realizar todo tipos de eventos presenciales.

- **Factores socioculturales**

Entre los factores socioculturales que podrían influir en el desarrollo la actividad económica de la agencia podríamos incluir la situación demográfica en España, las desigualdades en el mercado laboral, la comprensión de la sociedad sobre el sector y las diferencias de género en el sector.

En primer lugar, podemos encontrar una España que se caracteriza por el envejecimiento de la población y el desempleo, el cual afecta principalmente a los más jóvenes, factores que influyen negativamente a e-Travel, ya que se centra principalmente en un colectivo más joven.

Respecto a los factores que encontramos dentro del sector destacan el bajo conocimiento entre la población general sobre el sector (Newzoo, 2020), provocando que los videojuegos sean vistos como algo negativo y haciendo que el desarrollo del sector disminuya, reduciendo de este modo el apoyo que pueda recibir por parte del gobierno, el cual sí que muestra un gran apoyo a los deportes tradicionales. También destacar que, a pesar de que haya un pensamiento generalizado de la sociedad, en el que se piensa que los hombres representan la gran mayoría de los que son aficionados a los videojuegos, el grupo femenino representa un 32% del total de aficionadas a los videojuegos (Newzoo, 2021), aumentando el número y el tipo de clientes potenciales a los que dirigir los productos.

- **Factores tecnológicos**

La tecnología en las últimas décadas está mejorando a una velocidad vertiginosa, cambiando casi por completo el funcionamiento tradicional de todas las actividades del mundo, en especial el funcionamiento de las agencias de viajes físicas, obligándoles a diversificarse ofreciendo su producto por internet, o en caso de no hacerlo, reducir el número de clientes.

El target al que se enfocará e-Travel es un grupo de personas que suele estar durante un amplio periodo de tiempo en internet, tanto en redes sociales como jugando a videojuegos, haciendo destacar la importancia de que la agencia esté principalmente en formato online y que toda su publicidad se desarrolle entorno a internet.

Este desarrollo de la tecnología afecta directamente a las competiciones y eventos, desarrollando nuevos videojuegos y mejorando la experiencia de estos. Particularmente, es totalmente necesario el acceso a una banda ancha y un internet móvil de calidad. Los países con mejor conectividad destacan como las potencias mundiales en las competiciones de videojuegos y como mercados más grandes para los videojuegos. Actualmente, España se encuentra en una situación intermedia, donde las grandes ciudades poseen una gran conectividad, pero los pueblos pequeños y zonas de interior carecen de buena conexión a internet.

- **Factores ambientales**

La sociedad tanto a nivel nacional como mundial están más concienciados por lo que respecta en ámbitos de sostenibilidad, ecológicos y del cambio climático, desarrollando nuevos gustos y preferencias a la hora de viajar, en las actividades realizadas y en los hábitos de consumo. Respecto a las medidas tomadas por los gobiernos, actualmente están siguiendo el acuerdo de París de 2016 que establece medidas sobre las emisiones de gases de efecto invernadero, relacionados directamente con el cambio climático (UNFCCC, 2016).

Por estas razones, es necesario moldearse a las necesidades mundiales actuales e intentar ayudar en lo máximo posible para evitar más catástrofes y al mismo tiempo, generar una ventaja competitiva importante respecto a los competidores mediante la adopción de medidas *eco-friendly*.

2.1.2 Micro-entorno

Por otro lado, para analizar el micro-entorno de la empresa, analizaremos todos los *stakeholders*, es decir, todo aquel grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la actividad desempeñada de la empresa. Estos grupos de interés para la agencia pertenecen tanto al sector de los videojuegos y eSports como al sector turístico.

- **Equipos profesionales de eSports:**

Podrían considerarse como el centro de las competiciones de videojuegos, ya que son ellos los que compiten, creando espectáculo y atrayendo a todos sus seguidores. Estos equipos se podrían describir como organizaciones/empresas que contratan jugadores para que los representen en las competiciones de videojuegos a las que se presenten.

Algunos ejemplos de equipos de eSports actualmente referentes a nivel nacional serían Vodafone Giants, Mad Lions, Team Heretics o Movistar Riders. Mientras que a nivel internacional, podríamos encontrar otros equipos mucho más famosos como serían G2 Esports, Fnatic o Team Liquid.

Por otro lado, el funcionamiento y estructura de estas organizaciones son muy similares a cualquier equipo de deporte tradicional, produciéndose incluso algunas

entradas de equipos en este sector (FC Barcelona, Schalke 04, Valencia CF), los cuales han creado distintas secciones dirigidas a los eSports.

- **Promotores de competiciones y desarrolladores de videojuegos**

Son los creadores de las distintas competiciones o eventos, es decir, sin su implicación no se podrían desarrollar la gran mayoría de ellos. Por lo que respecta al ámbito nacional destaca la Liga de Videojuegos Profesional (LVP), mientras que en el ámbito nacional podemos encontrar a ESL o DreamHack. Estos promotores suelen organizar competiciones de distintos videojuegos al mismo tiempo, reuniendo seguidores de muchos tipos de videojuegos a la vez.

Además de los promotores, los propios desarrolladores de videojuegos también suelen desarrollar su propia escena competitiva o sus eventos, conjuntamente o separado de los promotores. Algunos claros ejemplos de compañías que crean sus propias competiciones y eventos son Riot con League of Legends o Valorant, Ubisoft con Rainbow Six Siege, Electronic Arts (EA) con FIFA o The Pokémon Company International (TPCi) con todos los juegos relacionados con Pokémon.

- **Videojuegos**

Los videojuegos son la parte más importante de cada competición u evento del sector al que se dirige e-Travel. A día de hoy, podemos encontrar una gran cantidad de videojuegos que son jugados competitivamente a nivel profesional, creando una escena competitiva que es seguida por muchos aficionados y por consiguiente genera una gran cantidad de ingresos.

El League of Legends es considerado como el videojuego principal cuando se habla de eSports. Sin embargo, debido a la gran cantidad de videojuegos y a la gran diversidad de géneros que hay, se pueden encontrar otros títulos que también poseen una gran cantidad de seguidores y con distintos eventos celebrados a su alrededor. Destacan videojuegos como Valorant, CS:GO, Rainbow Six, Overwatch, Fortnite, que pertenecen al género *shooter*. También hay algunos de deportes como el FIFA, NBA 2K y Madden NFL. Por otro lado, también hay juegos de automovilismo como el Gran Turismo o el F1. Y finalmente, también es necesario mencionar otros títulos

que, a pesar de no ser tan importantes, igualmente tienen su propia escena competitiva como sería el Pokémon o el Mortal Kombat.

A diferencia de todos estos videojuegos que son principalmente competitivos, juegos como el Pokémon GO también tienen su propia base de seguidores (tiene más de 200 millones de seguidores) y eventos organizados con el juego como el foco principal de interés.

- **Eventos**

Tal y como se ha nombrado en el punto anterior, los eventos pueden ser organizados tanto por los promotores, por los propios desarrolladores de los juegos o incluso mediante la colaboración de ambos.

Estos eventos se podrían definir como eventos presenciales en los que su actividad principal se desarrolla en torno los videojuegos, incorporando tanto competiciones, presentaciones de futuros videojuegos, como eventos in-game que solo se pueden acceder a ellos si te encuentras en esa localización.

Por lo que respecta al ecosistema español, podemos encontrar una gran variedad de eventos, destacando algunos como la Madrid Games Week, Gamergy (Madrid), Gamepolis (Málaga), Dreamhack (Madrid y Valencia) o NiceOne (Barcelona). Mientras que a nivel internacional este número de eventos aumenta considerablemente, de los cuales es necesario nombrar algunos como la Electronic Entertainment Expo / E3 (Los Ángeles), el Campeonato Mundial de League of Legends y sus respectivas ligas en Europa y Estados Unidos, la Call of Duty World League, la Copa Mundial de Fortnite, la Gamescon (Colonia), la París Games Week (París) o los distintos Pokémon Go Fest.

- **Patrocinadores**

Sin duda alguna, los patrocinadores son la principal fuente de ingresos del sector, aportando aproximadamente el 59% de ellos.

Estos patrocinadores se podrían dividir en dos: endémicos¹ y no endémicos. Como endémicos podríamos mencionar marcas como Intel, Acer Predator o Samsung, mientras que como no endémicas encontramos a BMW, Mapfre o la marca de bebidas energéticas Monster. En España, los patrocinadores más importantes son los principales operadores del país (Movistar, Vodafone y Orange).

- **Hoteles y compañías de transporte**

Con el fin de crear un paquete turístico compuesto por el desplazamiento, alojamiento y las entradas a los distintos eventos, tanto los hoteles como las compañías de transporte, ya sean terrestres (ámbito nacional) o aéreas (ámbito nacional e internacional), jugarán un papel muy importante en este proyecto.

- **Clientes potenciales**

Como cliente potencial se considera a aquel que se podría convertir en un futuro comprador o consumidor de nuestros productos y servicios ofrecidos. Por ello, en esta agencia de viajes consideraremos como cliente potencial a toda aquella persona que sea consumidor tanto de eSports como de videojuegos, sin importar la edad, género, raza o incluso en que plataforma juegue a los videojuegos (móvil, consola o PC).

Para finalizar con el análisis del micro-entorno, utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter, compuesto por: la amenaza de entrada de competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores la rivalidad competitiva.

- **Amenaza de entrada de competidores**

La entrada de posibles nuevos competidores potenciales dependerá principalmente de la atracción que genere el sector al que nos dedicaremos y a las barreras de entrada que se podrían encontrar.

Respecto a la atracción que está generando el sector de los eSports, tal y como se ha mencionado anteriormente, es un sector que está creciendo a un ritmo muy alto, generando una gran repercusión y atrayendo a muchos nuevos interesados. Por lo que

¹ Aquellos que ofrecen productos o servicios directamente vinculados con el sector.

las agencias de viaje ya existentes como Viajes el Corte Inglés o la anterior Barceló Viajes serían un competidor potencial, pudiéndose diversificarse, ofreciendo nuevos paquetes turísticos relacionados con el turismo de videojuegos.

Una de las principales barreras es la inversión inicial a realizar para poder crear la empresa y todo lo que lo envuelve para que entre en funcionamiento. Además, también serían necesarios gastos en publicidad, salarios, mantenimiento de la página web, etc.

Por otro lado, otras barreras de entrada que se encontrarían los posibles competidores son: la experiencia en el sector de las agencias de turismo, donde las agencias mencionadas anteriormente tienen una elevada tasa de mercado, experiencia y fiabilidad, y que actualmente el sector de las agencias de viajes está en decadencia, ya que hoy en día cualquier persona que disponga de conexión a internet puede contratar su propio viaje contratando los servicios sueltos sin necesidad de una agencia de intermediario.

En conclusión, la entrada de posibles competidores al sector de los eSports es muy probable cuando se trata de agencias de viaje ya consolidadas, las cuales únicamente se tendrían que diversificar. Sin embargo, la entrada de competidores sin experiencia en el sector y completamente nuevos se vuelve muy complicado.

- **Amenaza de productos sustitutivos**

Como producto sustitutivo consideramos todo aquel producto que cubre las mismas necesidades del consumidor, creándose una fuerte amenaza competitiva y a su vez disminuyendo en número de posibles clientes.

En este caso, el producto sustitutivo más importante serían las retransmisiones online en directo de las competiciones y de las presentaciones de videojuegos, mediante distintos canales en plataformas como Twitch o YouTube. Las cuales ofrecerían un producto muy similar, pero de manera online y sin ningún coste, haciendo de este modo que muchos clientes puedan preferir disfrutar del evento en casa. Además, en los últimos años estas retransmisiones se están volviendo más profesionales, ofreciendo un producto de alta calidad. Sin embargo, continuaría siendo imposible

sustituir el elemento que ofrece presenciar un evento de forma física por una experiencia totalmente online.

- **Poder de negociación de los clientes**

A simple vista, al no tener competidores completamente directos, se podría afirmar que los clientes no poseerían un gran poder de negociación. No obstante, en el caso de que la empresa no pueda satisfacer todas las necesidades de los clientes y ofrecer un mínimo de calidad, los clientes no contratarán los productos. Obligando a la agencia a estar en constante innovación y a ofrecer productos de calidad.

La principal fuente de poder para los clientes es internet, dentro del cual se ofrecen una cantidad casi infinita de productos que podrían sustituir a los elementos de alojamiento y transporte. Sin embargo, debido a que las entradas de los eventos suelen ser limitadas y de complicada obtención, se perdería mucho poder de negociación por su parte. Otra razón por la que también disminuiría su poder sería el simple de hecho de tratarse de una OTA, por la que los paquetes ofrecidos se vuelven más rígidos, a pesar de que los paquetes serían abiertos y de que se podría llegar a contratar los productos mediante vía telefónica.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores son los que ofrecen los servicios que vende la agencia vende a sus clientes, por lo que debido a que la agencia se trata de un intermediario, estos ganan mucho poder de negociación, ya que, si ellos deciden no realizar acuerdos para vender sus servicios mediante la agencia, la propia agencia no podría vender sus productos.

Para evitar que esto no suceda, la agencia debe buscar un gran número de clientes para poder reducir el poder de negociación de los proveedores.

De todos los servicios que ofrecería la agencia, los promotores de los eventos son los que mayor poder tienen respecto a los proveedores de alojamiento y transporte, debido a que los promotores son los únicos que pueden vender las entradas a la agencia y no hay otros que puedan vender ese mismo producto. En cambio, hay más variedad de proveedores de servicios de alojamiento y transporte.

- **Rivalidad competitiva**

Teniendo en cuenta todas las fuerzas anteriores, dan como resultado la rivalidad competitiva.

Como se ha podido observar, el sector al que se enfocará e-Travel se trata de un sector en constante crecimiento, creciendo de este modo la demanda de servicios turísticos relacionados con eventos y competiciones de videojuegos. Debido a ello, es muy posible la entrada de competidores con más experiencia y tasa de mercado, por lo que será necesario ofrecer productos que se diferencien a los de los posibles futuros competidores, innovado y haciendo que la tasa de mercado de la agencia aumente mediante la fidelización de los clientes que confíen en sus servicios antes de que consuman los productos de los competidores directos o productos sustitutivos como las retransmisiones online.

2.1.3 Análisis de la competencia

Tal y como se ha mencionado anteriormente, el sector de los eSports y videojuegos no está siendo explotado por lo que a turismo respecta. De hecho, no hay ninguna agencia de viajes o empresa únicamente dedicada a organizar viajes turísticos que actualmente ofrezca ningún producto relacionado directamente con el segmento al que se dirigirá e-Travel. En consecuencia, se puede afirmar que no habría competidores claros respecto a la forma del producto ofrecido.

A pesar de ello, igualmente podemos encontrar empresas que de alguna forma puedan convertirse en grandes competidores de la agencia, ya sea mediante la venta de las entradas para los eventos, la venta del servicio de desplazamiento, del servicio de alojamiento, o incluso la venta de productos combinados ofreciendo transporte más alojamiento. Es por ello por lo que a continuación analizaremos a tres de las principales empresas que se podrían considerar como competidores:

- **Viajes el Corte Inglés:**

Producto: Es una agencia de viajes de estilo tradicional que basa su actividad principal en la venta de viajes combinados cerrados, donde se incluyen tanto el transporte la estancia y algunas actividades a hacer en el destino. Ofrece una gran variedad de posibilidades

tanto a nivel nacional como internacional, cubriendo muchos tipos de turismo como el turismo de sol y playa, de cruceros, de parques de atracciones o rural. También tiene una sección especial dedicada al turismo de negocios y otra para eventos todo tipo de eventos. Por otro lado, ofrece servicios de alojamiento y transporte por separado, no siendo necesario tener que recurrir a la contratación de un viaje combinado (contratar dos o más servicios juntos).

Tiene una estrategia basada en la calidad de los servicios que ofrece y en la atención personalizada al cliente.

Precios: Los precios ofrecidos son principalmente precios altos en comparación con otras agencias debido a su estrategia basada en ofrecer la mejor calidad posible en sus productos. De este modo, se podría considerar a su target como personas de clase media-alta.

Distribución: Anteriormente, Viajes el Corte Inglés era únicamente una agencia de viajes presencial, pero con el paso de tiempo se ha actualizado mediante la creación y mejora de su página web. Actualmente, sus canales de distribución son las distintas sedes presenciales distribuidas a lo largo de todo el territorio de España, la página web y también dispone de la posibilidad de hacer reservas de forma telefónica.

Comunicación: Está presente en todas las redes sociales posibles, donde hacen publicidad de los lugares donde dirigen sus paquetes turísticos para darles mayor visón a un público diferente.

Otra forma de promoción que utiliza Viajes el Corte Inglés son las acciones de patrocinio ya sea mediante clubes de futbol como el Fuenlabrada, con La Liga, convirtiéndose en la agencia de viajes oficial de los equipos de la segunda división nacional, o con la Federación Española de Padel (FEP).

- B the travel Brand (Barceló viajes)

Producto: Al igual que Viajes el Corte Inglés, B the travel brand es una agencia de viajes tradicional especializada en la venta de paquetes combinados, basada principalmente en un turismo nacional y de sol y playa. A pesar de ello, también ofrecen paquetes internacionales y de otros tipos de turismo como el de esquí, parques de atracciones o

cruceros. Otro de los productos que ofrece es la estancia en los hoteles, teniendo la opción de reservar por separado.

Su estrategia utilizada se dirige principalmente a los precios, intentando ofrecer los más económicos posibles.

Precios: Debido a la estrategia utilizada, los precios de la agencia son relativamente bajos respecto a otras compañías que ofrecen los mismos servicios, posicionándose claramente a un target de clase mediana.

Distribución: Del mismo modo que la empresa anterior, esta también era anteriormente únicamente presencial y a lo largo del tiempo ha aumentado su presencia en internet. Como canales principales de distribución se puede encontrar de manera presencial a las propias oficinas realizando una venta directa con el cliente, vía online está la página web y también está la vía telefónica.

Comunicación: B the travel Brand se promociona en todas las redes sociales, donde hace publicidad de los distintos destinos que ofrece y también muestra las distintas promociones en precios que realiza.

Igual que otras agencias de viajes, también opta por llegar a acuerdos de patrocinios con distintas organizaciones deportivas como en este caso el Valencia CF.

- Booking.com

Producto: Booking.com se trata de un sitio web donde vende sus productos, al contrario que las agencias de viajes anteriores, de forma exclusivamente online. Está especializada en vender servicios únicos de alojamiento principalmente en todo el continente europeo, pero también ofrece servicios de viajes combinados con estancia + vuelo. Otros servicios que ofrece de forma individual son el transporte o distintas actividades que se pueden realizar en lugares turísticos.

Precios: Los precios que se ofrecen son mayoritariamente más baratos que en cualquier otra agencia de viajes o incluso que los ofrecidos por los propios hoteles. De este modo, podríamos entender que la empresa utiliza una estrategia en precios, ofreciendo siempre precios muy competitivos y difíciles de igualar.

Distribución: La única forma que se pueden contratar los servicios de Booking.com es mediante su propia página web, es decir, el único canal de ventas de la empresa es online.

Comunicación: De la misma manera que las dos empresas anteriores están activas en redes sociales, Booking.com también está presente en la gran mayoría de ellas, descartando algunas como TikTok o Twitter, donde las anteriores sí que estaban activas.

Otro lugar donde la compañía con sede en Países Bajos se promociona es en televisión, mediante anuncios publicitarios en distintas cadenas televisivas en España.

También se ha dado a conocer siendo patrocinador de grandes eventos a nivel mundial como la Eurocopa 2020 y Eurovisión.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

Debido a que la empresa sobre la que se realiza el proyecto se trata de una empresa de nueva creación, no se podrán analizar datos anteriores de la agencia. Por ello, el análisis interno de e-Travel será sobre cómo se organizaría en el momento inicial de su creación y de sus distintas áreas, es decir, se realizará un análisis más superficial del que se realizaría con una empresa ya creada y con sus respectivos datos de años anteriores.

- **Estructura de la propiedad**

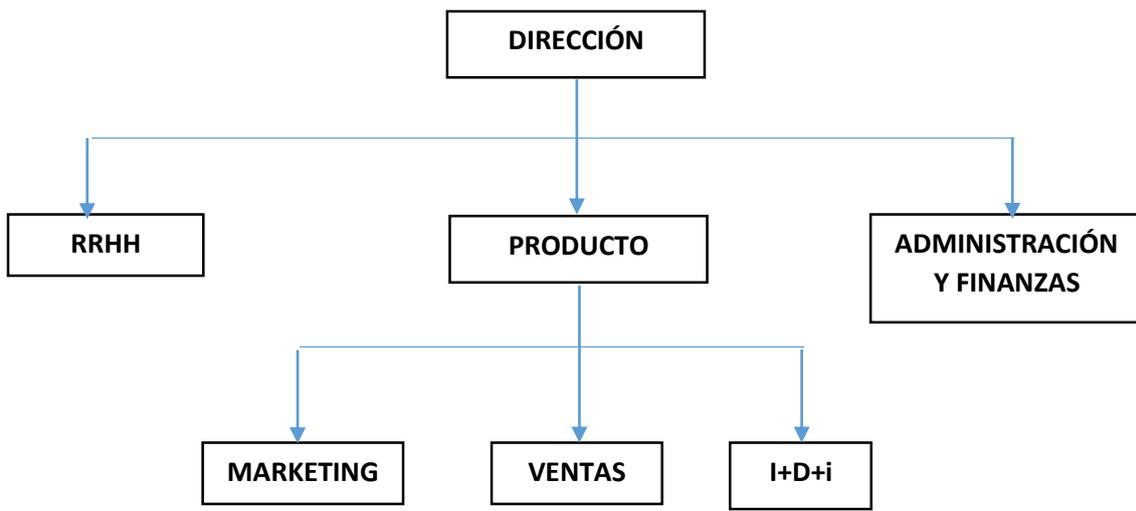
La empresa estaría formada por un grupo de tres compañeros que son graduados en la carrera de turismo y aficionados a los videojuegos y a las competiciones que los rodean. Los cuales formarían una sociedad limitada (S.L.) en la que los tres socios se repartirían la empresa en partes iguales. Todos ellos trabajarían en la empresa dividiéndose entre ellos los distintos departamentos.

- **Organigrama:**

Respecto a la organización de la empresa, está organizada mediante un organigrama funcional (Imagen 1), donde se muestran claramente los distintos departamentos en los que se dividiría e-Travel. El objetivo de esta estructura es básicamente lograr que la comunicación entre las distintas áreas de trabajo sea lo más fluida posible y no haya malentendidos, mejorando de este modo la eficiencia de la agencia.

En este caso, dirección tendrá una visión global de todo lo que está ocurriendo en la empresa, mientras que RRHH, producto, y administración y finanzas estarán más especializados en sus áreas. Por otro lado, debido a la importancia que tiene la creación de un producto de calidad y bien organizado, es importante que tanto las áreas de marketing, como la de ventas y de I+D+i estén supervisadas y consideradas como uno.

Imagen 1. Organigrama e-Travel



Fuente: elaboración propia

- **Producto y características de la empresa:**

El producto que ofrecerá e-Travel, tal y como se ha mencionado anteriormente, se tratará de un producto que mezclará el sector del turismo con el sector de los videojuegos, vendido totalmente online en forma de paquetes de viajes creados para aficionados de los videojuegos que deseen asistir a eventos como competiciones o ferias de videojuegos.

La agencia de viajes se trata de una empresa reducida la cual consta de un grupo de nueve personas. Por lo tanto, las oficinas también tienen unas dimensiones equivalentes a la cantidad de trabajadores, pero con unas infraestructuras considerables por lo que respecta a equipos informáticos y servidores, debido a la naturalidad online del producto vendido.

2.3 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO

Con el fin de realizar una investigación de mercado, se ha optado por la realización de una encuesta dedicada principalmente al target al que se enfocará la agencia, que en este caso será toda aquella persona que juegue ha videojuegos o le guste mirar competiciones de videojuegos (eSports). Es por ello, por lo que el cuestionario ha sido enviado a gente a través de las redes sociales como Instagram, WhatsApp y Twitter, llegando a un total de 300 respuestas, realizadas entre los días 6 y 10 de septiembre del 2021. En las dos primeras redes sociales, las encuestas han sido enviadas a personas pertenecientes a un círculo cercano y llegando a una cantidad de 70 contestaciones. Mientras que en Twitter la encuesta ha sido enviada mediante comentarios subidos en los tweets subidos por *influencers* relacionados con los videojuegos, contestando un total de 230 individuos y llegando a un total de 300 respuestas.

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación

FICHA TÉCNICA	
Universo	Clientes de servicios turísticos digitales
Método de recogida de información	Encuesta libre estructurada
Ámbito de estudio	Conocimiento del turismo de eventos de videojuegos y eSports
Tamaño de muestra	300 encuestados
Localización de la muestra	España
Procedimiento de muestreo	Procedimiento aleatorio y estratificado por edad del encuestado.
Cuestionario	Cuestionario estructurado con preguntas cerradas y abiertas
Fecha de trabajo de campo	Septiembre 2021

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario está compuesto por un total de 25 preguntas (Tabla 1), las cuales están divididas en dos secciones. En la primera sección se pueden encontrar con seis preguntas, de las cuales las cinco primeras son preguntas de clasificación cerradas de opción múltiple para conocer las características personales de los encuestados, mientras que la última pregunta (nº 6) es una pregunta filtro utilizada para separar a los que serían considerados como target o no; en el caso de no pertenecer al grupo de personas requerido el

cuestionario se envía directamente. Por otro lado, la segunda parte del cuestionada está orientada más al público objetivo, es decir, las preguntas realizadas son más específicas respecto al tema del que trata la investigación. En esta última sección podemos encontrar preguntas abiertas (nº 12 y 25), cerradas dicotómicas (nº 11, 15, 16, 17, 20 y 22), cerradas de opción múltiple (nº 24), cerradas de respuesta múltiple (nº 8 y 14), mixtas (nº 9, 13 y 23) y preguntas mediante escalas de Likert de 1 a 5 (nº 7, 10, 18, 19 y 21) para conocer sus actitudes y comportamientos respecto a los elementos preguntados.

Tabla 2. Preguntas del cuestionario

Nº	PREGUNTA
1	Indique su género:
2	Indique en que tramo de edad se encuentra:
3	Indique su estado civil actual:
4	Indique su ocupación principal:
5	Indique el nivel de estudios superados o que está cursando:
6	¿Le gusta jugar a videojuegos o consumir competiciones de eSports?
7	¿Cuántas horas dedicas a jugar a videojuegos semanalmente?
8	¿En qué plataforma juegas?
9	¿En qué tipo de videojuegos está más interesado ya sea para jugar o ver?
10	¿Con que frecuencia consume competiciones de eSports
11	¿Anteriormente ha asistido a algún evento presencial relacionado con los videojuegos?
12	¿A qué eventos ha asistido o le gustaría asistir?
13	¿A qué tipo de evento estaría más interesado en asistir?
14	¿Con quién compartiría esta experiencia?
15	¿Estaría interesado en asistir a eventos internacionales?
16	¿Consideras que tendrían que haber más eventos presenciales en el panorama nacional como podría ser Gamergy?
17	¿Estaría interesado en poder visitar las <i>Gaming House</i> y poder conocer a los jugadores de tus equipos de eSports favoritos?
18	¿Cuánto tiempo suele consumir en las siguientes redes sociales?
19	¿En qué plataforma sueles consumir contenido de eSports o de videojuegos?

20	En caso de asistir a un evento realizado fuera de su ciudad, ¿preferiría comprar la entrada de manera individual y contratar estancia y transporte por separado, o contratarlo todo (entrada, estancia y transporte) de forma conjunta?
21	¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un paquete donde se incluya la entrada para un evento de 2 días, estancia durante 2 días y el transporte de ida y vuelta?
22	A parte de asistir al evento, ¿estaría interesado en visitar otras atracciones turísticas de la ciudad o realizar otro tipo de actividades?
23	¿Qué tipo de actividades le gustaría realizar?
24	¿A través de que vía preferiría contratar nuestros servicios?
25	Recomendaciones de mejora o alguna idea:

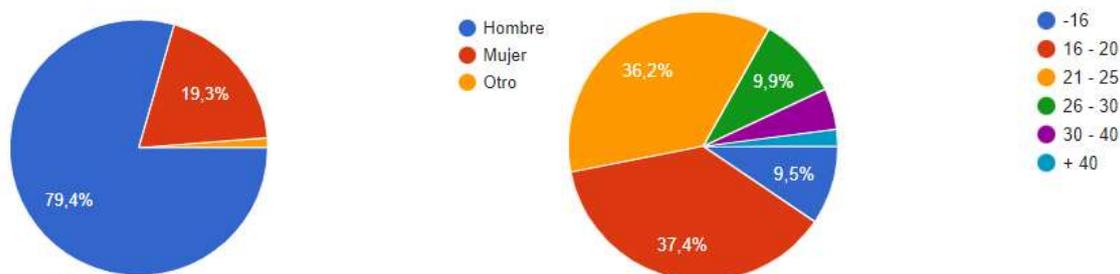
Fuente: elaboración propia

Resultados obtenidos: Tal y como se ha indicado anteriormente, el cuestionario ha sido respondido por 300 personas, de las cuales 57 (19%) han indicado que no están interesados en los videojuegos o las competiciones de eSports, por lo que el 81% de personas que han contestado se han resultado interesadas servirán como unidad muestral y se tendrá en cuenta sus respuestas.

(Todos los datos mostrados a continuación harán referencia a las respuestas de las 243 personas que han indicado que están interesadas en nuestro objeto de estudio).

Respecto a las preguntas generales, el 79% de los interesados pertenecen al sexo masculina, siendo este predominante ante el femenino (21%) a la hora de tener un interés por los videojuegos (Imagen 2). La edad en la que se encuentran la mayoría de los encuestados esta entre los 16 años y los 25 representando el 73,6% del total, seguido por gente entre los 26 y los 30 (10%) (Imagen 3). Por otro lado, el 64,6% no tiene pareja, mientras que el 35,4 % restante se encuentra en una relación. En cuanto a la ocupación principal de los encuestados, el 61% resultan ser estudiantes, siendo estos economicamente dependientes de otras personas. Un 49% están estudiando o ya han acabado estudios universitarios, el otro 49% tiene estudios inferiores (Bachillerato, ESO o grados medios o superiores) y el 2% restante no dispone de ningún estudio.

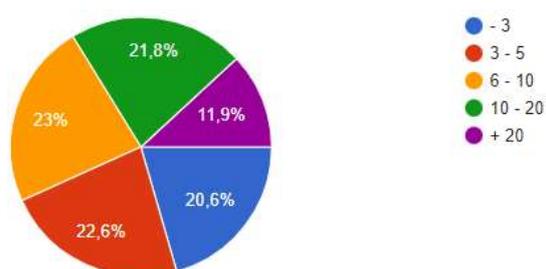
Imágenes 2 y 3, Gráficos de géneros y edades



Fuente: Elaboración propia.

De las 243 personas que han indicado que les gustan los videojuegos, 50 de ellas (20,6%) juegan menos de tres horas semanales a videojuegos, considerándose como un jugador más esporádico, mientras que el restante 79,4% juega más habitualmente y se considerarían como clientes potenciales (Imagen 4).

Imagen 4. Gráfico de tiempo jugado semanalmente.



Fuente: Elaboración propia

Cuando se consulta en que dispositivo juegan, los resultados son bastante parecidos (móvil 51%; consola 50,2%; ordenador 61%) lo que indica que no se puede menospreciar a ningún tipo de competición por pertenecer a una cierta plataforma, obligando a prestar una cantidad de recursos parecidos a todos por igual (Imagen 5). Por otro lado, los juegos de tipo *shooter*, son los preferidos por los encuestados (57,6%), seguidos por juegos deportivos (41,6%) y finalmente, por los MOBA con un 32,5% de seguidores. Otros estilos de juegos que también son seguidos pero en menos cantidad son los clásicos RPG, los juegos de lucha o juegos más “casual” como los de estrategia, de mundo abierto o de simulación.

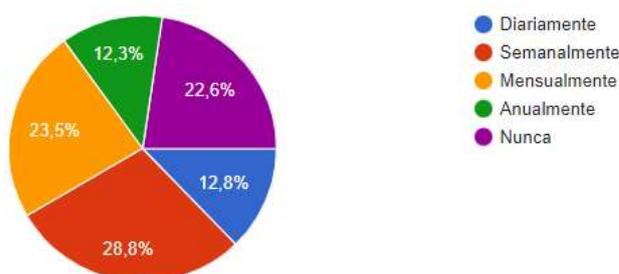
Imagen 5. Gráfico sobre los dispositivos más utilizados



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, con un resultado parecido al de cuanto tiempo juegan las personas a videojuegos, un 22,6% de personas nunca consumen competiciones de eSports, considerándose al resto (77,4%) como clientes potenciales (Imagen 6).

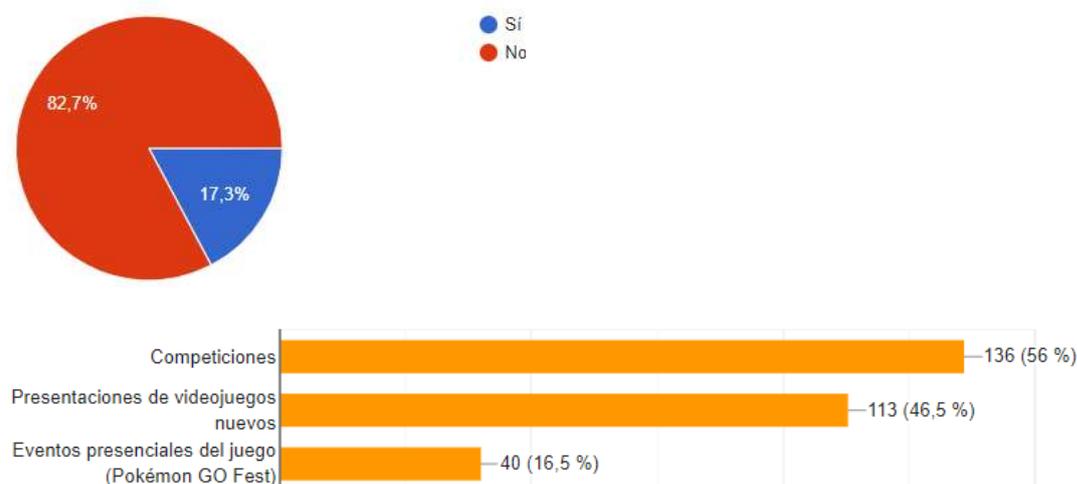
Imagen 6. Gráfico de consumición de eSport



Fuente: Elaboración propia

Cuando se pregunta por la cantidad de personas que han asistido en algún momento a cualquier tipo de evento relacionado con el caso de estudio, únicamente el 17,3% han podido asistir a un evento, mostrando una gran oportunidad de mercado, ya que del restante que ha indicado que nunca ha asistido (82,7%), un 77,1% de ellos aún estaría interesado en asistir a eventos relacionados, y generando la atención suficiente es muy probable que un gran número de ellos decidan dar el paso y asistir a un evento de eSports con e-Travel (Imagen 7). Con respecto al tipo de eventos a los que prefieren ir destacan las competiciones (56%) y las presentaciones de videojuegos (46,5%); porcentajes que muestran en que se debería centrar la agencia pero sin dejar de lado otro tipo de acontecimientos (Imagen 8).

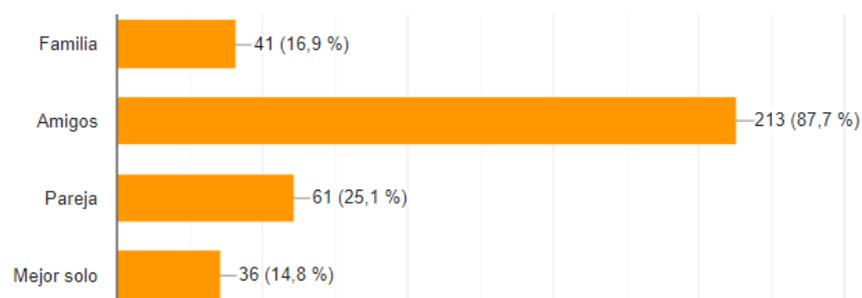
Imagen 7 y 8. Gráficos de asistencia a eventos y tipo de eventos preferidos



Fuente: Elaboración propia

En relación a si los encuestados prefieren ir solos o acompañados, el 87,7% han indicado que les gustaría asistir con los amigos, seguido por el 25,1% también han indicado que les gustaría asistir con sus parejas o familia. Sin embargo, un 14,8% han indicado que también les gustaría asistir al evento de manera individual. Estos datos muestran la oportunidad de también ofrecer paquetes para grupos para atraer a una mayor cantidad de personas (Imagen 9).

Imagen 9. Gráfico preferencia con quién ir al evento



Fuente: Elaboración propia

A nivel nacional, una gran parte de los encuestados (86,8%) hechan de menos más eventos presenciales a la altura de Gamergy o de la Madrid Games Week. Asimismo, el 76,1% estaría interesado en asistir a eventos internacionales, abriendo la puerta ha organizar viajes dirigidos a acontecimientos organizados fuera de España.

La relación de la agencia con distintos equipos de eSport, ya sea mediante patrocinio o interés económico debe de ser buena, ya que el 56,8% de los encuestados están interesados en poder acudir a las *Gaming House* de los equipos y conocer a sus jugadores, abriendo de este modo nuevas vías de negocios.

Haciendo referencia a como vender nuestros productos, el 84% contraría nuestros productos online, mientras que el 16% los contrataría vía telefónica o presencialmente (Imagen 10). También la forma de como vendemos los productos resulta bastante importante, ya que un 61,7% prefiere comprar la entrada, estancia y transporte de forma conjunta, mientras que el 38,3% lo compraría por separado (Imagen 11). Esto indica que también se tendría que ofrecer oportunidades más flexibles donde el cliente decida si quiere contratar todos los servicios conjuntamente o si, en lugar de ello, decide rescindir de algún servicio. Sin embargo, respecto al precio que estarían dispuesto a pagar por un paquete donde se ofrece la entrada por dos días al evento, la estancia por dos noches, y el transporte, la gente indica mayoritariamente (45%) que estarían dispuestos a pagar entre los 200 € y los 350 €. Cabe indicar que estos precios son muy subjetivos, ya que todo depende de donde se realice el evento, los días que dure y de la demanda que tenga dicho evento.

Imagen 10 y 11. Gráficas preferencia vía y forma de contratación

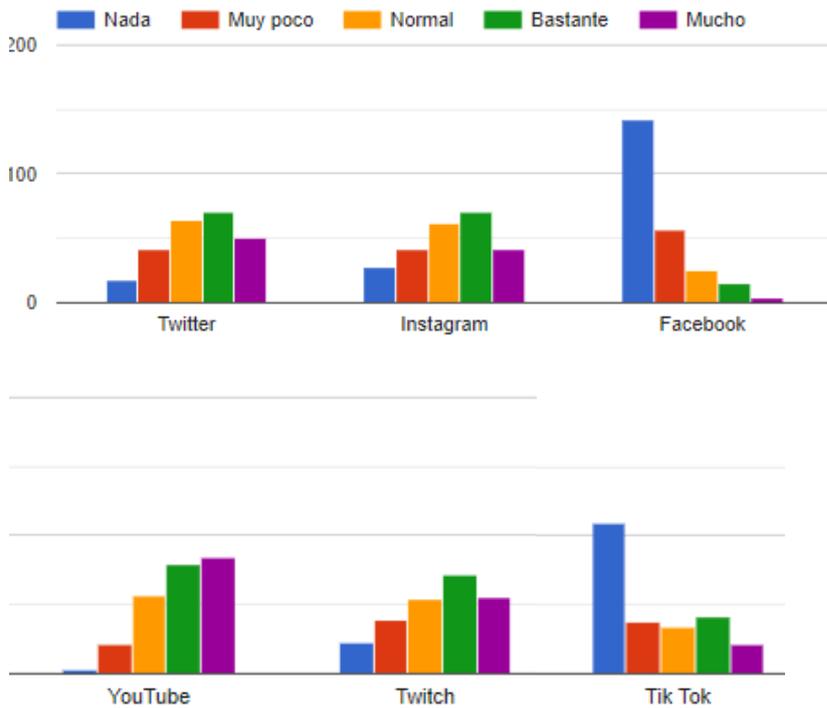


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a si quieren realizar distintas actividades en la ciudad a parte de ir al evento, el 94,2% ha indicado que sí, mostrando la posibilidad de añadir actividades organizadas por la propia agencia como visitas guiadas a museos, a las distintas atracciones turísticas o incluso realizar actividades como *escape rooms* o *laser gaming*, dentro de los paquetes ofrecidos.

Finalmente, respecto a que redes sociales utilizan más los que están interesados en los videojuegos y en las competiciones de ellos, destacan Twitter, Instagram, YouTube y Twitch, mientras que en las que consumen más contenido de eSports destacan también YouTube y Twitch, indicando en que red social es más importante que la agencia esté activa o ponga más peso en su campaña de marketing (Imagen 12).

Imagen 12. Gráficas de cuento tiempo utilizan en cada red social



Fuente: elaboración propia

2.4 DAFO

Tabla 3. DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Inexperiencia - Falta de clientes - Dependencia de los promotores de eventos para obtención de entradas - Ser una agencia de viajes 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación equipo - Venta completamente online - Gran cantidad de eventos - Estar dentro de la U.E.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Entrada de competidores “grandes” - Productos sustitutivos - Aumento desigualdad social - Poder de negociación de clientes debido a Internet 	<ul style="list-style-type: none"> - Auge sector de los eSports - No hay competencia clara - Iniciación de los eventos presenciales “post-COVID” - Gran cantidad de gente que nunca ha asistido a un evento y estaría interesada en hacerlo - Digitalización mundial

Fuente: Elaboración propia.

Debilidades:

- **Inexperiencia:** Los tres fundadores de la empresa, a pesar de tener la titulación en Turismo, no tienen ninguna experiencia profesional en el mundo de las agencias de viajes. Hecho que puede hacer que se cometan fallos, para ello se deberá contratar a trabajadores con experiencia y que sepan el funcionamiento de una agencia de viajes.
- **Falta de clientes:** Debido a que es una empresa de nueva creación, la empresa aún no tiene ningún tipo de clientela, por lo que se tendrá que realizar una buena campaña de marketing para darse a conocer y atraer a una clientela que en el futuro se convierta en clientes fieles.
- **Dependencia de los promotores para la obtención de las entradas:** En la gran mayoría de eventos, son los propios promotores los que venden las entradas a través de sus propias páginas web o portales externos, por lo que pueden decidir si proporcionaros cierto cupo de entradas para vender por nosotros mismos. A causa de ello, será

necesario entablar una buena relación con los promotores e incluso patrocinar algunos eventos.

- Ser una agencia de viajes: En los últimos años, la presencia de las agencias de viajes en el turismo ha ido disminuyendo bastante, debido principalmente a una baja adaptación al contante cambiante entorno. Hecho que ha hecho que los más jóvenes no suelen recurrir a agencias de viaje para realizar sus viajes, sino que apostan por contratar los servicios de manera individual.

Fortalezas:

- Motivación del equipo: A pesar de la inexperiencia que tiene la empresa en el sector, la motivación por ayudar a hacer crecer el sector de los eSports y facilitar a los aficionados que puedan asistir a eventos, es un aspecto que hará que en posibles situaciones complicadas sean capaces de salir.
- Venta completamente online: Gracias a que la vía por la que se venderán los productos es completamente online, no habrá ninguna limitación a que cualquier persona pueda acceder a contratar los servicios ofrecidos sin importan donde resida, pudiendo llegar a un mayor número de clientes.
- Gran cantidad de eventos: En España ya se celebran un total de 8 grandes ferias dedicadas a los videojuegos, sin contar las múltiples competiciones que se celebran semanalmente en la Liga de Videojuegos Profesional (LVP) y otras competiciones como la eLaLiga. En el panorama internacional la cantidad de eventos se incrementa mucho más, abriendo incluso más la cantidad de productos a ofrecer y con un nivel de atracción mucho mayor que las propias ferias y competiciones nacionales.
- Estar dentro de la UE: Estar situados en un país perteneciente a la Unión Europea resulta ser una gran ayuda, ya que facilita mucha la movilidad de los clientes entre los distintos países miembros, incrementándose este beneficio en tiempos de pandemia donde la movilidad es mucho más reducida.

Amenazas:

- Entrada de competidores “grandes”: La posibilidad de que competidores como Viajes el Corte Inglés o B the travel Brand se interesen por este tipo de eventos y decidan diversificarse es muy elevada, ya que no tendrían ningún tipo de barrera gracias a su gran nombre en el mercado de las agencias de viajes. Es por ello por lo que cuando la agencia entre en acción, deberá hacer una buena campaña de

marketing para poder atraer a una gran cantidad de clientes y crearse una buena reputación antes de que entren otros competidores al sector.

- **Productos sustitutivos:** Un gran problema del sector, del mismo que ocurre con todo tipo de competiciones deportivas tradicionales, todo es retransmitido, ya sea por TV en el caso de los deportes tradicionales o por plataformas de internet como pasa con los eSports. Este hecho hace que mucha gente prefiera quedarse en casa para disfrutarlos en lugar de asistir presencialmente. Por otro lado, la constante evolución de Internet puede producir que aparezcan nuevas formas aún más atractivas de disfrutar de las competiciones de videojuegos sin salir de casa.
- **Aumento desigualdad social:** e-Travel se centra principalmente en la población más joven, siendo estos unos de los colectivos más afectados por la pandemia actual, haciendo que muchos pierdan trabajos o no puedan acceder a ellos. Disminuyendo de este modo la cantidad de clientes que podrían optar a contratar nuestros servicios.
- **Poder de negociación de los clientes debido a Internet:** Gracias a Internet la gente actualmente tiene acceso a una gran cantidad de información, volviéndolos más fuertes a la hora de negociar, ya que les resultaría muy fácil poder encontrar opciones distintas y poder recurrir.

Oportunidades:

- **Auge del sector de los eSports:** El sector de los eSports y videojuegos se encuentra en un momento de crecimiento muy alto, donde cada vez son más los interesados en este sector, y consecuentemente mayores son los ingresos. Debido a las características de la pandemia en España, durante el confinamiento el número de gente que se aficionó a los videojuegos subió mucho, mejorando la situación para la agencia a nivel nacional.
- **No hay competencia clara:** Tal y como se ha mencionado anteriormente, aún no hay ningún tipo de agencia de viajes que se dedique a vender productos relacionados con los videojuegos, creando una gran oportunidad en el momento de iniciación de la empresa.
- **Iniciación de los eventos “post-COVID”:** Con el comienzo de celebraciones de eventos después del largo parón debido al COVID, puede crearse una gran ventana donde apostar por un tipo de viaje que ofrezca garantías puede se convierta en una oportunidad muy clara.

- Gran cantidad de gente que nunca ha asistido a un evento y estaría interesada en hacerlo: Como se ha mostrado en la encuesta realizada, hay una gran cantidad de gente que nunca ha asistido a ningún tipo de evento relacionado con los videojuegos, creando una coyuntura para que estos decidan apostar por los servicios de la agencia.
- Digitalización mundial: Hoy en día casi todo el mundo dispone de un dispositivo con internet y está conectado en redes sociales, facilitando mucho el acercamiento a clientes potenciales y abaratando mucho los costes de marketing para darnos a conocer.

3. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

Misión: Ayudar a mejorar y a hacer crecer el mundo de los eSports acercándolo a tantas personas como sea posible, mediante la creación de productos creados a partir de las preferencias y necesidades del cliente.

Visión: Convertirse en la primera opción para todos aquellos que desean asistir a eventos relacionados con los videojuegos y ser una pieza importante en su realización.

Objetivos: Los objetivos que se van definir a continuación, mostrarán donde quiere llegar la agencia en los próximos años.

- Llegar a tener una cuota de mercado del 5% del total de los asistentes a los eventos a nivel nacional (por ejemplo, en la última Gamergy asistieron un total de 61.000 personas, y, por lo tanto, el objetivo sería vender aproximadamente un total de 3.050 *packs* en dicho evento) a los 10 años de empezar la actividad.
- Aumentar un 75% la cantidad de clientes durante el segundo año de actividad, y un 30% el tercer año con respecto al segundo.
- Igualar los ingresos con las pérdidas en el segundo año de actividad, y en el tercero generar ingresos.
- Que el 40% de los clientes contraten actividades complementarias a través de la agencia.
- Diferenciarse de las agencias de viajes tradicionales mediante la innovación en los productos ofrecidos.
- Llegar a colaborar con los promotores de eventos y equipos de eSports.
- Aumentar la cantidad de clientes fieles cada año.

- Mejorar constantemente la calidad de nuestros servicios y la atención al cliente.

4. PÚBLICO OBJETIVO

El público objetivo al que se dirigirá e-Travel será básicamente todas aquellas personas que sean o hayan sido consumidores tanto de competiciones de eSports como de videojuegos. A pesar de ello, los podremos segmentar según diversos criterios como la edad, el género, el lugar de procedencia, los gustos y aficiones, y el poder adquisitivo.

- **Género**

A pesar del pensamiento generalizado en la sociedad, en el que los hombres representan casi el total de los consumidores de videojuegos y de eSports, según Newzoo, el papel del género femenino está aumentando en los últimos años, siendo actualmente el 32% de los consumidos, mientras que el género masculino ocupa un 68%. Por lo tanto, el público al que se dirigirá e-Travel será tanto masculino como femenino.

- **Edad**

La franja de edad en la que se centrará la agencia variará entre los 16 y 30 años. Ya que se considera como la edad en la que gente emplea más tiempo al consumo de videojuegos.

- **Lugar de procedencia**

La zona geográfica en la que se centrará e-Travel será, en un principio, España. País de procedencia de la agencia y donde se considera que hay un total de 2,9 millones de aficionados de los eSports, siendo el doceavo país con más audiencia de todo el mundo, según la consultora Newzoo.

- **Gustos y aficiones**

e-Travel se dirigirá a todos aquellos que les gusten los eSports y sean aficionados a jugar o a consumir contenido relacionado con videojuegos.

- **Poder adquisitivo**

El nivel adquisitivo que tendrán que tener los clientes de la agencia podrá variar, ya que los propios clientes podrán moldear el producto según sus necesidades, pudiendo requerir a nuestros servicios cualquier tipo de cliente ya tenga un poder adquisitivo bajo o alto.

5. ESTRATEGIAS

Una vez definidos los objetivos y el tipo de público al que se dirigirá la empresa, se establecerán las estrategias, es decir, se establecerá el camino a seguir por la empresa, que más tarde se desarrollará mediante los planes de acción.

Para ello las estrategias establecidas serán las siguientes:

- **Estrategia de segmentación:** Al igual que se ha explicado en el apartado anterior, la agencia se especializará en un nicho de mercado que es el sector de los videojuegos y eSports. Donde se especializará en el mercado nacional de manera completamente online y en productos a medida dependiendo de las características del cliente.
- **Estrategia de diferenciación:** A pesar de que actualmente no se encuentre ninguna agencia de viajes especializada en el sector, intentaremos diferenciarnos del resto de posibles competidores futuros mediante la innovación de productos constante.
- **Estrategia de marketing digital:** Debido a que e-Travel se trata de una OTA, es decir, vende sus productos de forma completamente online, la forma de marketing será consecuente y será igualmente online, mediante redes sociales, anuncios y otros.
- **Estrategias de fidelización:** tener clientes fieles es una de las prioridades de cualquier empresa, ya sea online o presencial, ya que garantiza tener una clientela e ingresos mínimos. Por ello e-Travel utilizará este tipo de estrategia, ya que es muy importante tener una clientela fiel cuando se trata de una empresa que acaba de empezar.

6. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING MIX)

Después de establecer las estrategias que tendrá que seguir la empresa, se procederá a desarrollar los planes de acción para llevarlas a cabo. Dichos planes consistirán en una serie de decisiones que se tomarán respecto al producto, a los precios, a la distribución y a la promoción, denominándose el conjunto de todas estas decisiones como marketing mix.

6.1 Decisiones sobre producto y marca

- **Nombre de la empresa:** El nombre elegido para representar a la empresa es “e-Travel”. Se trata de un nombre corto, simple y fácil de reconocer, haciendo referencia a lo que se intenta hacer con este proyecto que es mezclar el sector de los eSports y videojuegos con el turismo o el hecho de viajar. Es por ello, por lo que el nombre está formado por la “e” en minúscula de la palabra eSports y “Travel” de viaje.
- **Logotipo:** Con la creación del logotipo (Imagen 13) lo que se ha intentado es crear un distintivo de la empresa por el que se le caracterice, creando de la misma forma que con el nombre algo simple y fácil de reconocer, que muestre una imagen clara del campo en el que se desenvuelve la empresa y que transmita los sentimientos que se quieren contagiar a los que lo ven.



Imagen 13. Logotipo. Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la imagen superior, se pueden diferenciar dos elementos claros, los cuales son el mando y un avión, siendo tanto el primero como el segundo un claro distintivo tanto de los videojuegos como de los viajes. Por otro lado, el color azul utilizado tanto en el mando como en las letras del nombre tiene la función de transmitir sensación de confianza y seguridad, ya que

al ser una empresa de creación nueva son valores necesarios para crecer. Y, por último, la disposición de todos los elementos interiores del círculo y del propio círculo, la razón de esta disposición es para formar de forma “disimulada” una cara sonriente para transmitir un sentimiento de felicidad.

- **Página web:** Como ya se ha ido nombrando a lo largo de todo el trabajo, y siendo confirmado por la encuesta realizada, la agencia de viajes será completamente online (el 84% de los encuestados han indicado que prefieren contratar los servicios de manera online), y consecuentemente para vender los productos de manera online, será necesario la creación de una página web.

La página deberá ser clara e intuitiva para que los clientes se sientan cómodos a la hora de realizar una compra, y con las menores distracciones posibles, es decir, no se introducirán ningún tipo de *cookies* ni *pop-ups*. Siguiendo con la intención del logo, el color predominante en la web también será azul para que se sientan seguros. Para alcanzar que la página sea fácil de utilizar, en la pantalla de inicio se mostrarán claramente en la cabecera de la página enlaces directos que guiarán a los clientes directamente a las distintas secciones según el tipo de producto que estén interesados o deseen adquirir. Además, también en la pantalla de inicio estarán los productos ofrecidos para los principales eventos que se realizarían próximamente.

- **Productos ofrecidos:** Respecto a los productos que serán ofrecidos por e-Travel, al ser una agencia de viajes, su producto principal consistirá en lo que se conoce como viajes combinados, es decir, el conjunto de dos o más servicios de viajes, ya sea estancia, transporte, la entrada al evento o distintas actividades externas a lo que sería el evento contratadas a través de la agencia.

Estos viajes combinados se ofrecerán en la página web en forma de packs, los cuales tendrán una estructura abierta utilizando la entrada al evento en concreto como elemento central y a partir de ahí serán los propios clientes los que decidirán qué elementos añadir al pack, pudiendo elegir la estancia, el transporte o actividades externas al propio evento. Siempre se tendrá que añadir un mínimo de un servicio, mientras que podrían agregar tantos servicios como crea conveniente.

También el cliente tendrá la opción de elegir el tipo y calidad de alojamiento que desee, el tipo de transporte ya sea terrestre o aéreo y el tipo de actividades que quiera realizar. La razón por la que el cliente puede elegir prácticamente todo, se debe a que e-Travel quiere que el producto ofrecido se amolde a cada tipo de cliente, ya que cada uno tiene características y prioridades diferentes, aumentando de este modo la satisfacción del cliente, debido a que nadie le ha obligado a contratar ciertos servicios que no quería contratar en un principio. Respecto a las actividades externas que se ofrecerían, destacarían algunas como ir a probar la comida tradicional de la zona, visitar las distintas atracciones turísticas de la ciudad de forma guiada, entradas a distintos parques de atracciones o acuáticos, ir a una *escape room* o jugar a *paintball* con un grupo de personas que también han contratado lo mismo.

El proceso de contratación será de forma escalonada, para evitar posibles confusiones por parte del cliente, es decir, los servicios aparecerán uno a uno, cada vez que este decida añadir o eliminar uno, aparecerá el siguiente servicio con todas sus tipologías a elegir.

Los packs ofrecidos se dividirán en tres secciones diferentes:

- 1) Eventos nacionales:** En esta sección se mostrarán todos los eventos que se produzcan en el panorama nacional, ya sean ferias de videojuegos donde destacarían algunas de las más importantes como sería Gamergy, la Madrid Games Week o la NiceOne de Barcelona; y competiciones de eSports presenciales que se celebran semanalmente como la Superliga de la LVP o la eLaLiga Santander.
- 2) Eventos internacionales:** Tal y como indica su nombre, aquí se mostrarían los acontecimientos celebrados a nivel internacional. En esta sección se encontrarían los eventos más importantes a nivel mundial como las ferias donde se producen presentaciones de videojuegos (E3 en Los Angeles o Gamescom en Colonia); competiciones de eSports como los mundiales del League of Legends que se celebran cada año en un lugar distinto, la World Cup de Fortnite, u otras competiciones celebradas semanalmente como sería el caso de la LEC en Berlín; y finalmente también estarían los distintos eventos relacionados con un videojuego específico como podría ser el Pokémon GO Fest que va alternando de sede cada año.

- 3) **Actividades especiales:** Lo que se entiende por actividades especiales son actividades que se realizarían muy puntualmente y que solo podrían asistir un grupo reducido de personas. Estas serían algunas como visitas a las *Gaming House* de algunos equipos de eSports para poder ver a los como entrenan e interactuar con los jugadores profesionales y visitar las instalaciones de algunas empresas desarrolladoras de videojuegos donde se podrá ver el proceso de creación de un videojuego.
- 4) **Aplicación móvil y creación de una cuenta:** Con la finalidad de mejorar la experiencia de nuestros clientes, también tendrían la opción de descargarse una aplicación para su teléfono en la que podrían hacer exactamente los mismo que con la página web, pero adaptada especialmente para teléfonos. Además, tanto en la página web como en la aplicación tendrían la opción de crearse una cuenta donde poder almacenar todos los documentos relacionados con sus reservas y donde también tendrían la opción de un *chat* para poder solucionar sus posibles complicaciones de una manera más directa.

Resumiendo lo planteado, todas los tipos de productos ofrecidos y la imagen de la marca están planteados entorno a los videojuegos y todo lo que lo rodea, y siempre buscando la satisfacción del cliente mediante la transmisión de seguridad y de confianza en los productos ofrecidos.

6.2 Decisiones sobre precios:

Establecer unos precios exactos en una agencia de viajes de este tipo resulta ser una tarea complicada, ya que hay distintos factores que podrían modificar el precio del paquete ofrecido. Estos factores son algunos como la demanda que tenga dicho evento, la época del año en el que se realice, la cantidad servicios que desee contratar el cliente a parte de la entrada o el tipo de servicios que contrate, ya sean de una calidad más reducida o superior.

Sin embargo, para fijar los precios se seguirán cierto tipo de políticas como siempre intentar tener precios competentes con respecto otros tipos de competidores sin importar que sean o no agencias de viajes, ya que como se mostró en los resultados de la encuesta, una gran cantidad de clientes potenciales resultaron ser estudiantes, por lo que no supuestamente dependerían económicamente de otras personas. Pero siempre con un ingreso mayor que los costes, donde se incluyen a parte de los costes por la contratación

del paquete turístico (transporte, estancia, entrada o actividades externas), los costes fijos como serían los sueldos de los trabajadores, el alquiler del establecimiento u otros gastos como el internet, la luz o el agua. Y al mismo tiempo que garantice a la agencia un beneficio mínimo.

Para garantizar estos beneficios, e-Travel dispondría de dos vías de ingresos principales:

- 1) La primera vía de ingresos serán las comisiones recibidas por parte de los que nos proporcionan los servicios y a las que nosotros le proporcionamos cierta cantidad de clientes, que en este caso podrían ser las compañías de transporte, los hoteles, los promotores de los eventos, y las empresas mediante las cuales se organizan las actividades externas. Observando el porcentaje de comisiones que establecen algunos de los competidores como Booking.com o Viajes el Corte Ingles, las comisiones de la agencia se establecerían en un 15% del precio total al que se vendería el servicio.
- 2) La segunda vía de ingresos haría referencia a los “costes de gestión”, donde se cobraría a los clientes un 5% del coste total del conjunto de los servicios contratados por organizar el viaje. Con estos “ingresos por gestión” se pretenden igualar los costes que se han generado para crear el paquete, como serían los costes fijos de la empresa como los sueldos de los trabajadores, el alquiler del establecimiento o el internet, luz y agua.

En definitiva, tanto los precios que pagará el cliente como los ingresos que recibirá la empresa por paquete vendido podrá variar mucho dependiendo de los servicios y la calidad de los servicios que ofrezcan y otras variables externas tanto a la empresa como a los clientes.

6.3 Decisiones sobre distribución:

La función principal de una agencia de viajes es la de ser un intermediario entre el fabricante del producto (hotel, aerolíneas o promotor del evento) y del cliente final, por lo que la función de e-Travel es organizar todos los productos proporcionados por los fabricantes y venderlo al cliente final en forma de paquete turístico. Y para ello es necesario que la agencia de viajes tenga sus propias vías de distribución.

En el caso de e-Travel fase de distribución de los productos se produce a través de una única vía, siendo esta completamente online y a través de la página web propia de la agencia.

Los canales donde por donde actúa la agencia suelen ser bastante cortos, haciendo la propia agencia de único intermediario en la mayoría de sus ventas y teniendo un mayor control sobre los productos que ofrece. De hecho, las relaciones entre agencia y clientes serán de forma completamente directa, ya que son los propios clientes los que accederán a la página web y contratarán los servicios. Mientras que, en la dirección contraria del canal, principalmente las relaciones entre los fabricantes y la agencia también serán directas, excepto cuando se decida contratar un billete de avión, situación en la que la agencia tendrá que recurrir donde se tendrá que recurrir a un GDS para realizar la reserva del billete.

Por último, un aspecto importante a tratar respecto en este tipo de eventos es la reventa de entradas, hecho que suele ocurrir mucho en eventos como partidos de fútbol, o conciertos. La finalidad de la reventa de entradas es que un individuo haga beneficio comprando unas entradas por un precio, y más tarde, venderlas por un precio muy superior y de forma completamente ilegal. Por ello, para poder controlar en cierta medida estos sucesos, para contratar los servicios de e-Travel será necesario introducir los datos personales de todos los que reserven y de los que disfrutarán de los paquetes vendidos en el momento de la contratación, volviéndose las entradas intransferibles a otros usuarios.

6.4 Decisiones sobre comunicación:

Con el fin de que una empresa de nueva creación pueda funcionar en sus inicios, hay que darse a conocer en el sector en que la empresa se quiere mover, en otras palabras, se debe obtener una gran visibilidad en el mercado si se quiere crecer, y aún más si la empresa acaba de empezar y es completamente online. Para ello, habrá que realizar una serie de acciones bien coordinadas y que generen visibilidad para la agencia.

En la situación de la agencia de viajes e-Travel, se realizarán las siguientes acciones para poder llegar a su *target*, utilizando siempre una estrategia de marketing digital:

- 1) **Redes sociales:** Es una parte muy importante a la hora de promocionar la marca y los productos ofrecidos. Siguiendo los resultados obtenidos gracias a la encuesta, se apostará por tener presencia en las distintas redes sociales que nuestro

público objetivo utiliza más, que en este caso son Twitter, Instagram, YouTube y Twitch. En estas plataformas se subirá contenido promocionando nuestros productos a través de contenido audiovisual o fotografías, informando cuando ya podrán reservar los paquetes para ciertos eventos y promociones mediante sorteos, para obtener más visibilidad en un espacio de tiempo más corto. Un aspecto muy importante en redes sociales es ser constante en la cantidad de contenido que se sube para llamar más la atención.

- 2) **Colaboraciones:** Para introducir la empresa en el sector de los videojuegos y los eSports de una forma rápida y que llegue a una gran cantidad de gente, las colaboraciones con distintos creadores de contenido, ya sean *Youtubers* o *Streamers* (crean contenido en Twitch), son una gran opción que las marcas están utilizando mucho últimamente.

Por ello, e-Travel utilizará estas formas de publicidad, mediante la invitación por parte de la agencia a varios creadores de contenido que están relacionados directamente con los videojuegos a uno de los eventos, donde todo estará organizado anteriormente y realizarán todo tipo de actividades. A cambio de la invitación y dependiendo de la repercusión del *influencer*, también se le podría dar una compensación económica, estos publicarán en sus redes contenido sobre la empresa recomendándola y dando a conocer a una gran cantidad de personas la agencia.

- 3) **Publicidad:** Para aumentar la presencia online de la agencia, se utilizarán anuncios específicos en las plataformas de contenido donde más contenido de eSports consume el público objetivo de e-Travel, como Twitch o YouTube.
- 4) **Promociones y descuentos:** este tipo de acciones irán dirigidas para fidelizar a los clientes, donde mediante la creación de la cuenta personal ya mencionada anteriormente, estos podrán mantener todos los datos de sus reservas en su cuenta y también pasarían a tener acceso a descuentos y promociones dedicados especialmente para ellos. A cambio, todos aquellos que se creen una cuenta, ofrecerán sus datos personales a la empresa, los cuales se enviarían a la base de datos y se utilizarían para posibles futuros estudios y para enviarles publicidad de manera directa a través de sus correos electrónicos.

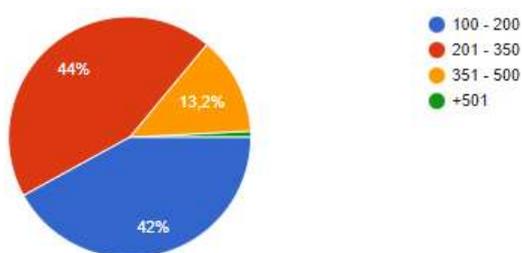
Tanto la creación de un usuario como el envío de promociones y descuentos serían una forma para que los clientes se fidelizarán a la compañía.

7. PRESUPUESTO

A continuación, se desarrollará un presupuesto de los tres primeros años desde la creación de la agencia.

Debido a la imposibilidad de definir un precio medio para un paquete turístico ofrecido, para calcular los ingresos se ha calculado una media de los precios que estarían dispuestos a pagar los encuestados por un viaje considerado como normal, el cual incluye entrada de dos días para el evento, dos noches de estancia y transporte de ida para un evento a nivel nacional (Imagen 14). En un evento internacional se estima que la media del precio aumentaría unos 150 € respecto al nacional, principalmente debido al transporte. Mientras que las actividades especiales tendrían un precio similar al de los eventos nacionales.

Imagen 14. Gráfico de precios que estarían dispuestos a pagar.



Fuente: Elaboración propia

$$\text{Precio evento nacional} = 150 (0,42) + 275 (0,44) + 425 (0,13) + 550 (0,01) = \mathbf{244,75 \text{ €}}$$

$$\text{Precio evento internacional} = 244,75 + 150 = \mathbf{394,75 \text{ €}}$$

$$\text{Precio actividades especiales} = \mathbf{244,75 \text{ €}}$$

De estos precios saldrán las cantidades de ingresos a causa de las comisiones y de gestión que serán de un 15% y un 5% respectivamente.

$$\text{Eventos nacionales: Ingresos por comisiones} = 36,7 \text{ €}$$

$$\text{Ingresos por gestión} = 12,25 \text{ €}$$

$$\text{Eventos internacionales: Ingresos por comisiones} = 59,2 \text{ €}$$

$$\text{Ingresos por gestión} = 19,75 \text{ €}$$

Actividades especiales: Ingresos por comisiones = 36,7 €

Ingresos por gestión = 12,25 €

Durante el segundo se espera que la cantidad de clientes aumenten en un 75%, y en el tercero un 30% respecto al segundo. Mientras que en los gastos del segundo año desaparecerán los gastos de iniciación, descenderán los gastos en publicidad y aparecerán gastos de mantenimiento tanto de los ordenadores como de la página web, aplicaciones y ordenadores. Otro gasto que aumentará serán los sueldos, ya que se espera contratar a una persona más por cada año.

Tabla 4. Tabla de gastos 1^{er} año

TABLA DE GASTOS (1^{er} AÑO)			
TIPO DE GASTO	PRECIO UD.	CANTIDAD	PRECIO T.
Página web y aplicación móvil	3.000 €	1	3.000 €
Servidor y base de datos	2.000 €	1	2.000 €
Ordenadores completos	750 €	9	6.750 €
Mantenimiento web, ordenadores y servidores	500	1	500 €
Alquiler	1.000 €	12	12.000 €
Suministros (luz, agua, internet)	300 €	12	3.600 €
Salarios personal	13.500 €	12	162.000 €
Publicidad	20.000 €	1	20.000 €
TOTAL			209.850 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Tabla de ingresos 1^{er} año

TABLA DE INGRESOS (1^{er} AÑO)			
TIPO DE INGRESO	PRECIO UD.	CANTIDAD	PRECIO T.
Ingresos por comisiones de eventos nacionales	36,7 €	2.000	73.400 €
Ingresos por gestión de eventos nacionales	12,25 €	2.000	24.500 €
Ingresos por comisiones de eventos internacionales	59,2 €	500	29.600 €

Ingresos por gestión de eventos internacionales	19,75 €	500	9.875 €
Ingresos por comisiones de actividades especiales	36,7 €	100	3670 €
Ingresos por gestión de actividades especiales	12,25 €	100	1225 €
TOTAL			142.270 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Resultado 1^{er} año

(+) INGRESO TOTAL	(-) GASTO TOTAL	(=) RESULTADO
142.270 €	209.850 €	- 67.580 €

Fuente: Elaboración propia

El primer año, e-Travel acabaría con unas pérdidas de 67.580 €.

Tabla 7. Tabla de gastos 2º año

TABLA DE GASTOS (2º AÑO)			
TIPO DE GASTO	PRECIO UD.	CANTIDAD	PRECIO T.
Mantenimiento web, ordenadores y servidor	2.000 €	1	2.000 €
Alquiler	1.000 €	12	12.000 €
Suministros (luz, agua, internet)	300 €	12	3.600 €
Salarios personal	15.000 €	12	180.000 €
Publicidad	10.000 €	1	10.000 €
TOTAL			207.600 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Tabla de ingresos 2º año

TABLA DE INGRESOS (2º AÑO)			
TIPO DE INGRESO	PRECIO UD.	CANTIDAD	PRECIO T.
Ingresos por comisiones de eventos nacionales	36,7 €	3.500	128.450 €

Ingresos por gestión de eventos nacionales	12,25 €	3.500	42.875 €
Ingresos por comisiones de eventos internacionales	59,2 €	875	51.800 €
Ingresos por gestión de eventos internacionales	19,75 €	875	17.281,25 €
Ingresos por comisiones de actividades especiales	36,7 €	175	6.422,5 €
Ingresos por gestión de actividades especiales	12,25 €	175	2.143,75 €
TOTAL			248.972.5 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Tabla resultado 2º año

(+) INGRESO TOTAL	(-) GASTO TOTAL	(=) RESULTADO
248.972,5 €	207.600 €	41.372,5 €

Fuente: Elaboración propia

Ya durante el segundo año de ejercicio la agencia obtendría beneficios por valor de 41.372,5 €. Sin embargo, aún no ha recuperado las pérdidas del primer año.

$$41.372,5 \text{ €} - 67.580 \text{ €} = - 26.207,5 \text{ €}$$

Tabla 10. Tabla gastos 3er año

TABLA DE GASTOS (3er AÑO)			
TIPO DE GASTO	PRECIO UD.	CANTIDAD	PRECIO T.
Mantenimiento web, ordenadores y servidores	2.000 €	1	2.000 €
Alquiler	1.000 €	12	12.000 €
Suministros (luz, agua, internet)	300 €	12	3.600 €
Salarios personal	13.500 €	12	198.000 €
Publicidad	15.000 €	1	10.000 €
TOTAL			225.600 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Tabla ingresos 3^{er} año

TABLA DE INGRESOS (3er AÑO)			
TIPO DE INGRESO	PRECIO UD.	CANTIDAD	PRECIO T.
Ingresos por comisiones de eventos nacionales	36,7 €	4.550	166.985 €
Ingresos por gestión de eventos nacionales	12,25 €	4.550	55.737,5 €
Ingresos por comisiones de eventos internacionales	59,2 €	1.138	67.369,6 €
Ingresos por gestión de eventos internacionales	19,75 €	1.138	22.475,5 €
Ingresos por comisiones de actividades especiales	36,7 €	227	8.330,9 €
Ingresos por gestión de actividades especiales	12,25 €	227	2.780,75 €
TOTAL			323.679,25 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Resultado 3^{er} año:

(+) INGRESO TOTAL	(-) GASTO TOTAL	(=) RESULTADO
323.679,25 €	225.600 €	+ 98.079,25 €

Fuente: Elaboración propia

En el tercer año de ejercicio e-Travel continuaría teniendo beneficios por un valor de 98.079,25 €. Además, también se habrían recuperado las pérdidas cosechadas del primer año de ejercicio, teniendo un resultado positivo en el total de los tres primeros años de ejercicios de 72.671,75 €

$$98.079,25 \text{ €} - 26.207,5 \text{ €} = 72.671,75 \text{ €}$$

8. PLAN DE CONTROL

El propósito de un plan de control es básicamente asegurarse de que los objetivos establecidos por la empresa previamente se estén cumpliendo correctamente. Por ello, e-Travel ha establecido las siguientes medidas para comprobar que todo está funcionando como debe, y de este modo asegurarse que no ocurran complicaciones en un futuro.

En primer lugar, para conseguir el objetivo de tener una cuota de mercado del 5% durante los primeros 10 años de actividad, y el igualar los ingresos con las pérdidas al segundo año, se tendrá que realizar un control tipo de control correctivo, en el que, tras cada ejercicio, se realizarán los estudios correspondientes para conocer si la agencia va en la dirección correcta o por lo contrario debe realizar cambios, ya sea internos o en las acciones de comunicación.

En segundo lugar, para asegurarse que la gente siga contratando actividades complementarias a través de e-Travel, se realizará un control concurrente, en el que se habrá un seguimiento continuo de cuantas personas están contratando estas actividades a través de la agencia, y en el momento que los números bajen realizar promociones y descuentos en las actividades para incitar a los clientes a reservarlas.

Finalmente, respecto a asegurarse que haya una mejora continua en la calidad de los servicios y en la atención al cliente, después de que los clientes hayan disfrutado de los productos de la agencia se les hará un seguimiento post-venta mediante la realización de encuestas enviadas en sus correos electrónicos, con las cuales se utilizarán para ver en qué aspectos mejorar y en cuales seguir igual o eliminar.

9. BIBLIOGRAFÍA

Asociación Española de Videojuegos, 2020. *Los eSports en España: situación actual y posición de la industria* (pdf). Disponible en: http://www.aevi.org.es/web/wp-content/uploads/2020/12/Informe_esports_ESP_20.pdf (Consultado el 5 de julio de 2021).

Asociación Española de Videojuegos, 2018. *Libro blanco de los eSports en España* (pdf). Disponible en: http://www.aevi.org.es/web/wp-content/uploads/2018/05/ES_libroblanco_online.pdf (Consultado el 7 de julio de 2021).

Confederación Española de Organizaciones Empresariales, 2020. *La aportación del turismo al PIB en 2021 será de 77.200 millones, la mitad que en 2019, en un escenario favorable*. Disponible en: <https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/economia/la-aportacion-del-turismo-al-pib-en-2021-sera-de-77200-millones-la-mitad-que-en> (Consultado el 20 de agosto de 2021).

Newzoo y PayPal, 2020. *Europa y los esports: alta participación y un potencial aún mayor* (pdf). Disponible en: <https://newsroom.es.paypal-corp.com/Informe-de-PayPal-Europa-y-los-esports> (Consultado el 9 de julio de 2021).

Newzoo y PayPal, 2020. *Los esports en Europa, Bienes digitales y comportamiento de pago de los consumidores* (pdf). Disponible en: <https://newsroom.es.paypal-corp.com/Informe-de-PayPal-Europa-y-los-esports> (Consultado el 9 de julio de 2021).

Newzoo, 2021. *Global Esports & Live Streaming Market Report* (pdf). Disponible en: <https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoos-global-esports-live-streaming-market-report-2021-free-version/> (Consultado el 15 de julio de 2021).

Newzoo, 2020. *Global Games Market Report* (pdf). Disponible en: <https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2020-light-version/> (Consultado el 18 de julio de 2021).

Newzoo, 2021. *Global Games Market Report* (pdf). Disponible en: <https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2021-free-version/> (Consultado el 18 de julio de 2021).

Newzoo, 2020. *Global Mobile Market Report* (pdf). Disponible en: <https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoo-global-mobile-market-report-2020-free-version/> (Consultado el 19 de julio de 2021).

Newzoo, 2021. *Games, Esports, and Mobile Trends to Watch* (pdf). Disponible en: <https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoos-2021-trends-to-watch-games-esports-mobile/> (Consultado el 25 de julio de 2021).

Newzoo, 2021. *How Different Generations Engage with Games* (pdf). Disponible en: <https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoos-generations-report-how-different-generations-engage-with-games/> (Consultado el 1 de septiembre de 2021).